

**T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı**

**AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELİYET MODELİ  
ÇERÇEVESİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPILANDIRILMASI VE  
KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ;  
BALIKESİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Tayfun TÜRKOĞLU**

**DANIŞMANI: Prof. Dr. Nilay BAŞOK**

**İZMİR-2017**

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**  
**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı**

**AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELİYET MODELİ  
ÇERÇEVESİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPILANDIRILMASI VE  
KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ;  
BALIKESİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Tayfun TÜRKOĞLU**

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Prof. Dr. Nilay BAŞOK (Danışman)**  
**Prof. Dr. Mustafa TANYERİ**  
**Prof. Dr. Ümit ATABEK**  
**Prof. Dr. Işıl KARPAT AKTUĞLU**  
**Prof. Dr. Müjde KER DİNÇER**

**İZMİR-2017**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **“Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmeliyet Modeli Çerçevesinde Kurum Kültürünün Yapılandırılması ve Kurumsal İletişim ile İlişkilendirilmesi; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi Örneği”** adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları kaynakçada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Tayfun TÜRKÖĞLU



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA  
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

**ÖĞRENCİNİN**

Adı Soyadı : Tayfun TÜRKOĞLU

Numarası : 92130003305

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Tez Başlığı (Türkçe) : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmeliyet Modeli Çerçevesinde Kurum Kültürünün Yapılandırılması ve Kurumsal İletişim ile İlişkilendirilmesi; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi Örneği

Tez Başlığı (İngilizce) : Within the Framework of European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model, Structuring Corporate Culture and its Relations with Corporate Communication; Balıkesir Organized Industrial Zone Example

Tez Savunma Tarihi : 21.12.2017

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Jüri Başkanı**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Nilay BAŞOK

Karar :  Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Işıl KARPAT AKTUĞLU

Karar :  Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Müjde KER DİNÇER

Karar :  Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Ümit ATABEK

Karar :  Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Mustafa TANYERİ

Karar :  Başarılı O Başarısız O Düzeltme

İmza :



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ**

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Doktora programlarında düzeltme alan öğrencinin 6 (altı) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
EKLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. KURUM KÜLTÜRÜ, KAPSAMI, UNSURLARI, BOYUTLARI, İŞLEVLERİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....	6
1.1.1. Kurum Kültürü, Kapsamı ve Unsurları.....	6
1.1.2. Kurum Kültürünün Özellikleri, Boyutları, Kurum Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar ..	10
1.1.3. Kurum Kültürünün Önemi, Amacı ve İşlevleri .....	14
1.1.4. Kurum Kültürünün Oluşumu, Korunması, Değiştirilmesi ve Geliştirilmesi .....	17
1.2. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	30
1.2.1. Kluckhohn, Strodtbeck ve Hall'un Kültür Modelleri .....	30
1.2.2. Ouchi'nin Amerikan, Japon ve Z Tipi Kurum Kültürü Modelleri.....	32
1.2.3. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Modeli .....	32
1.2.4. Geert Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli .....	34
1.2.5. Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn'in Kurum Kültürü Modelleri.....	37
1.2.6. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli .....	39
1.2.7. Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin Kurum Kültürü Modelleri.....	40
1.2.8. Parsons ve Schein'in Kurum Kültürü Modelleri .....	41
1.2.9. Kilmann ve Byars Kurum Kültürü Modelleri .....	43
1.2.10. Goffee ve Jones'un Durumsallık Çerçevesinde Kurum Kültürü Modelleri.....	44
1.2.11. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Model.....	46
1.2.12. Miles ve Snow'un Kurum Kültürü Modelleri .....	46
1.2.13. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Kurum Modeli .....	47
1.2.14. EFQM Mükemmellik Modeline Olan Gereksinim.....	48
1.3. KURUMSAL DAVRANIŞ, MOTİVASYON VE KURUM BAĞLILIĞININ KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ.....	50
1.3.1. Kurumsal Davranışın Gelişimi, Temel Özellikleri, Alanda Sıklıkla Çalışılan Değişkenler ve Kurumsal Davranış Konuları .....	50
1.3.2. Kurumsal Davranışın Temel Özellikleri.....	52
1.3.3. Kurumsal Davranış Alanında Sıklıkla Çalışılan Değişkenler.....	55
1.3.4. Kurumsal Davranış Konuları .....	56
1.3.4.1. Bireysel Düzeyde Kurumsal Davranış Konuları.....	57
1.3.4.2. Grup Düzeyinde Kurumsal Davranış Konuları.....	58
1.3.4.3. Kurum Düzeyinde Kurumsal Davranış Konuları.....	58
1.3.4.4. Diğer Kurumsal Davranış Konuları .....	59

1.3.5. Kurumsal Bağlılığın Tanımı ve Kurumsal Bağlılıkla İlişkili Kavramlar .....	60
1.3.6. Kurumsal Bağlılığın Önemi .....	64
1.3.7. Kurumsal Bağlılığın Sınıflandırılması .....	66
1.3.7.1. Duygusal-Tutumsal Bağlılık .....	67
1.3.7.2. Davranışsal Bağlılık .....	72
1.3.7.3. Devam Bağımlılığı .....	74
1.3.7.4. Normatif (İlkesel) Bağlılık .....	75
1.3.8. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri .....	76
1.3.9. Kurumsal Bağlılığın Yaratılmasında Kullanılabilecek Stratejiler .....	78
1.3.10 Kurumsal Bağlılığın Sonuçları .....	80
1.3.10.1. Stres .....	80
1.3.10.2. Performans .....	80
1.3.10.3. Çalışan Devir Oranı .....	81
1.3.10.4. Devamsızlık .....	81
1.3.10.5. Düzenli İşe Devam Etme .....	81
1.3.10.6. İş Geç Gelme .....	82
1.3.10.7. İş Tatmini .....	82
1.3.10.8. Yenilik ve Yaratıcılığa Açık Olmak .....	82
1.3.10.9. Kurumsal Vatandaşlık .....	82
1.3.10.10. Verimlilik, Kalite ve Rekabet .....	83
1.3.10.11. Motivasyon .....	83
1.3.10.12. Kurumsal Değişim .....	84
1.3.10.13. Kaliteli Elemanların Kuruma Kazandırılması .....	84
1.3.11. Kurum Kültürü ile Kurumsal Bağlılığın İlişkisi .....	84
1.3.12. Kurumsal Bağlılıkta Motivasyon .....	87
1.3.12.1. Mc Gregor ve Taylor'un Motivasyon Kuramı .....	87
1.3.12.2. Abraham H. Maslow'un Motivasyon Kuramı .....	88
1.3.12.3. Herzberg'in Motivasyon Kuramı .....	89
1.3.12.4. Vroom'un Motivasyon Kuramı .....	90
1.3.13. Grup Dinamiği ve Sosyometrinin Önemi .....	90

## İKİNCİ BÖLÜM KURUMSAL İLETİŞİM

2.1. KURUMSAL İLETİŞİMİN TANIMI .....	94
2.2. KURUMSAL İLETİŞİMİN GÖREVİ VE TEMELLERİ .....	99
2.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ .....	100
2.3.1. Kurumsal İletişimin Amaçları .....	100
2.3.2. Kurumsal İletişimin İşlevleri .....	103
2.4. KURUMSAL İLETİŞİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ .....	104
2.4.1. Fonksiyonel Yaklaşım .....	104
2.4.2. Anlam Merkezli Yaklaşım .....	105
2.4.3. Birleştirici Yaklaşım (Çıkış / Yeni Perspektifler) .....	106

2.5. KURUMLARDA İLETİŞİM YAKLAŞIMLARI .....	108
2.5.1. Bürokratik İletişim .....	109
2.5.2. Manipülatif İletişim .....	109
2.5.3. Demokratik İletişim .....	110
2.5.4. Orantısız İletişim .....	110
2.6. KURUMSAL İLETİŞİM KAPSAMINDA DÜŞÜNCE VE TEORİLER .....	111
2.6.1. Kurumsal İletişim Teorileri .....	113
2.6.2. Örgüt Kültürü .....	114
2.6.3. İnsan Kaynakları Örgüt Modeli .....	115
2.6.4. Katılımcı Yönetim Yaklaşımı .....	116
2.6.5. Teori X ve Teori Y .....	117
2.6.6. Takım Kültürü: İnsan Kaynakları Modeli .....	118
2.6.6.1. Sistem-1 / Sistem-4 Modeli (Rensis Likert) .....	118
2.6.6.2. Kurumsal Dizayn Faktörleri ve Yapılandırma (Henry Mintzberg) .....	120
2.6.7. Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli : (Chris Argyris) .....	122
2.6.8. Yöneticinin Fonksiyonları : (Chester I. Barnard) .....	124
2.6.9. Genel Sistemler Teorisi .....	126
2.6.10. Genel Sistemler Teorisi (Fonksiyonel Entegrasyon) .....	127
2.7. KURUMSAL İLETİŞİM NASIL YÖNETİLMELİ .....	129
2.7.1. Kurumsal İletişimde Halkla İlişkilerin Rolü .....	130
2.7.2. Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar .....	133
2.7.3. Kurum İçi İletişimin Kavram ve Yapısı .....	135
2.8. KURUMSAL İLETİŞİM VE LİDERLİK .....	138
2.8.1. Farklı Bakış Açılarında Liderlik ve Liderlik Özellikleri .....	142
2.8.1.1. Örgütsel Gücün Kaynakları ve Liderlik .....	142
2.8.1.2. Kurum Yapısı ve Liderlik .....	144
2.8.1.3. Kurumsal Performans ve Liderlik .....	145
2.8.1.4. İzlenim Yöntemi ve Liderlik .....	145
2.8.2. Açık Liderlik .....	147
2.8.3. 360 Derece Liderlik .....	149
2.8.4. Liderlik Kodu: Liderliğin Beş Kuralı .....	151
2.8.5. Liderliğin Yedi Dönüşümü .....	153
2.8.6. Liderin Yönetmesi Gereken Beş Mesaj .....	155
2.8.7. Ön Açıcı Liderlik .....	156
2.8.8. Çok Boyutlu Kişisel Liderlik Modeli .....	157
2.8.9. Duygusal Zekâ Bileşenleri ve Liderlik .....	158
2.8.10. Liderleri Yaratan Yöneticilik Uygulamaları .....	160
2.8.11. İnsanları Tanımanın Liderlik ve İletişime Etkisi .....	162
2.8.12. Karar Alma ve İkna Etme Tarzının İletişime Etkisi .....	163
2.8.13. Değişimi Yönetmede İletişimin Rolü .....	165
2.8.14. Farklılıkların Yönetimi ve Liderlik .....	168
2.9. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖNCÜLERİ VE BU ÖNEMLİ ARAŞTIRMACILARIN YAKLAŞIMLARI .....	171
2.9.1. Edward W. DEMING .....	171

2.9.2. Joseph M. JURAN.....	173
2.9.3. Peter DRUCKER.....	174
2.9.4. David A. GARVIN.....	174
2.9.5. Philip B. CROSBY.....	175
2.9.6. Kaoru ISHIKAWA.....	176
2.9.7. Armand V. FRIGENBAUM.....	177
2.9.8. Genichi TAGUCHI.....	179
2.9.9. Charles B. HANDY.....	180
2.9.10. Tom J. PETERS.....	181
2.9.11. Shiego SHINGO.....	182
2.9.12. Claus MOLLER.....	182
2.9.13. Harold F. DODGE ve Harry G. ROMING.....	184
2.9.14. Masaaki IMAI.....	184
2.9.15. Walter A. SHEWHART.....	185
2.9.16. Frederic Wislow TAYLOR.....	185
2.9.17. H. James HARRINGTON.....	186
2.9.18. Kalite Yönetim Sistemi Araştırmacılarının Kurumsal İletişime ve Saha Çalışmasına Katkıları.....	187

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **YÖNETİM BİLİMİ, YÖNETİM TEORİLERİ, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)**

3.1. YÖNETİMİN TANIMI, AMACI, ROLÜ, YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ .	190
3.1.1. Yönetimin Tanımı.....	191
3.1.2. Yönetimin Amacı ve Rolü.....	191
3.1.3. Yönetimin Sürecinin Özellikleri.....	192
3.2. YÖNETİCİNİN TANIMI, YÖNETSEL DÜZEYLER, YÖNETSEL BECERİLER.....	194
3.2.1. Yöneticinin Tanımı.....	194
3.2.2. Yönetimsel Düzeyler.....	195
3.2.3. Yönetimsel Beceriler.....	197
3.2.4. Yönetimsel Roller.....	199
3.3. YÖNETİM TEORİLERİ, ÖRGÜT TEORİLERİ (ORGANİZASYON KURAMLARI)	201
3.3.1. Klasik Yönetim Teorileri.....	203
3.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederic W. Taylor).....	205
3.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol).....	208
3.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber).....	213
3.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri (Elton Mayo).....	216
3.3.2.1. Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo.....	217
3.3.2.2. Elton Mayo'nun Takipçileri.....	218
3.3.3. Modern Yönetim Teorileri.....	224
3.3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	225
3.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	227

3.3.4. Değişim Yönetimi Teknikleri.....	235
3.3.4.1. Kıyaslama .....	237
3.3.4.2. Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma.....	237
3.3.4.3. Yeniden Yapılanma ve Yeniden Örgütlenme .....	238
3.3.4.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) .....	238
3.3.4.5. Yeniden Süreçlenme .....	239
3.3.4.6. Altı Sigma .....	239
3.3.4.7. Temel Yetenekler .....	240
3.3.4.8. Personeli Güçlendirme.....	240
3.3.4.9. Öğrenen Organizasyon.....	241
3.3.4.10. Değişim Mühendisliği.....	242
3.4. KALİTE KAVRAMI, ÖNEMİ, UNSURLARI, İK KALİTE İLİŞKİSİ VE KALİTE KÜLTÜRÜ .....	243
3.4.1. Kalite Kavramı .....	243
3.4.1.1. Kalitenin Tarihçesi .....	244
3.4.1.2. Türkiye’deki Kalite Çalışmaları .....	245
3.4.2. Kalitenin Önemi .....	246
3.4.3. Kalitenin Unsurları .....	246
3.4.4. İnsan Kaynakları Kalite İlişkisi .....	247
3.4.4.1. İnsan Kaynağının Katılımı ve Motivasyon .....	248
3.4.4.2. Personel Eğitimi ve Halkla İlişkiler Çalışmaları.....	250
3.4.4.3. Kalite Kültürünün Yaratılması.....	251
3.4.4.4. Kalite Koordinasyonu .....	252
3.4.4.5. Kurum İçi İletişim.....	252
3.4.4.6. Geri Besleme.....	253
3.4.4.7. Üst Yönetim Boyutu .....	253
3.4.4.8. Dış Hedef Kitleler Boyutu ve Kalite İmajı .....	254
3.4.5. Kalite Kültürü .....	254
3.4.5.1. Kalite Kültürünün Geliştirilmesi.....	255
3.4.5.2. Değişim Faaliyetlerinin Kullanılması .....	255
3.4.5.3. Kalite Kültürü Unsurlarının Geliştirilmesi .....	257
3.4.5.4. Üst Yönetimin Liderliği .....	257
3.4.5.5. Çalışanların Güçlendirilmesi .....	257
3.4.5.6. Müşteri Odağı .....	257
3.4.5.7. Tedarikçi Ortaklığı.....	258
3.4.5.8. Takım Çalışması .....	258
3.4.5.9. CEO’nun Etkisi .....	258
3.4.5.10. Açık Şirket Kültürü.....	259
3.4.6. TKY Kavramı, Kapsamı, Boyutları, Yarar ve Amaçları, Kalite Çemberleri .....	259
3.4.6.1. TKY Kavramı .....	259
3.4.6.2. TKY’nin Kapsamı.....	261
3.4.6.3. TKY’nin Amaçları .....	262
3.4.6.4. TKY’nin Yararları.....	263
3.4.6.5. TKY’nin Gelişimi .....	263

3.4.6.6. Kalite Çemberleri.....	267
3.4.7. TKY'nin Prensipleri, Temel Unsurları ve Uygulama Aşamaları.....	273
3.4.7.1. TKY'nin Prensipleri.....	273
3.4.7.2. TKY'nin Temel Unsurları.....	276
3.4.7.3. TKY'nin Uygulama Aşamaları.....	281
3.4.8. Kalite Uygulamalarında Yararlanılan Araçlar ve Teknikler .....	286
3.4.9. Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	286
3.4.10. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı ve Temel Kavramları.....	288
3.4.10.1. Müşteriler İçin Değer Katma .....	290
3.4.10.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma .....	290
3.4.10.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme .....	291
3.4.10.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma.....	292
3.4.10.5. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik.....	293
3.4.10.6. Çeviklikle Yönetme .....	293
3.4.10.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma.....	294
3.4.10.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme .....	295
3.4.11. EFQM Mükemmellik Modeli Ana Kriterleri .....	296
3.4.11.1. Liderlik.....	296
3.4.11.2. Politika ve Strateji.....	297
3.4.11.3. Çalışanlar .....	297
3.4.11.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	298
3.4.11.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler .....	298
3.4.11.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	298
3.4.11.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	299
3.4.11.8. Toplumla İlgili Sonuçlar .....	290
3.4.11.9. Anahtar Performans (İş) Sonuçları .....	300
3.4.12. RADAR Değerlendirme Süreci.....	301
3.4.12.1. Girdilerin Değerlendirilmesi .....	302
3.4.12.2. Sonuçların Değerlendirilmesi .....	302

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ÇERÇEVESİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPILANDIRILMASI VE KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BALIKESİR OSB İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	303
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLAR.....	305
4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri .....	305
4.2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları.....	305
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	306
4.3.1. Araştırmanın Örneklemi (Tipik Durum Örneklemesi).....	306
4.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	307
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	310

4.3.4. Anket Formu ile Soru Gruplarının Analiz Yöntemleri, Verilerin Derlenmesi ile Güvenilirlik Analizleri .....	311
4.3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol .....	313
4.3.6. Verilerin Analizi .....	314
4.4. VERİLER VE BULGULAR .....	315
4.4.1. İşletmede Çalışanlar ile Ankete Katılan Çalışanlara İlişkin Veriler .....	315
4.4.2. Soru Gruplarının Değerlendirilmesi .....	316
4.4.2.1 Soru Gruplarının Ana Kriterler Bazında Değerlendirilmesi .....	316
4.4.2.2 Örneklem Seçilen Firmada TKY ve Kurumsal İletişim Uygulamaları.....	343
4.4.2.3. Liderlik ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi.....	355
4.4.2.4. Çalışanlar ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi .....	356
4.4.2.5. Politika ve Strateji ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi.....	357
4.4.2.6. Süreçler, Ürün ve Hizmetler ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi.....	358
4.4.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlara Bağlı Olarak Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi.....	359
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME .....	360
KAYNAKÇA .....	374
EKLER .....	387
EK-1: EFQM Mükemmellik Modeli Anket Formu.....	389
EK-2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	391
EK-3: EFQM Mükemmellik Modeli Ocak 2016 Anketi Sonucu.....	400
EK-4: Beyin Fırtınasının Önceliklerinin Belirlenmesi Anketi .....	404
EK-5: EFQM Mükemmellik Modeli Ekim 2016 Anketi Sonucu .....	408
ÖZGEÇMİŞ.....	412
ÖZET .....	413
ABSTRACT .....	415

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1.1.:</b> Kurum Kültürünün İletilmesinde Yöntemler .....	19
<b>Tablo 1.2.:</b> Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri .....	30
<b>Tablo 1.3.:</b> Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutları .....	34
<b>Tablo 1.4.:</b> Çevre- Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Kültür .....	40
<b>Tablo 1.5.:</b> Byars'a Göre Kurumsal Kültür Ölçeği.....	44
<b>Tablo 1.6.:</b> Goffee ve Jones'un Kurum Kültür Tipleri .....	45
<b>Tablo 1.7.:</b> Mükemmel Kurumların Ortak Özellikleri .....	48
<b>Tablo 1.8.:</b> Kurumsal Davranış Alanının Gelişimi ve Yönetim Yaklaşımları .....	51
<b>Tablo 2.1.:</b> Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması.....	97
<b>Tablo 2.2.:</b> Kurumsal İletişimin Rollerini.....	101
<b>Tablo 2.3.:</b> Kurumsal İletişim Teorilerindeki Konulara Genel Bir Bakış .....	112
<b>Tablo 2.4.:</b> Liderlik Değişkenleri.....	119
<b>Tablo 2.5.:</b> Örgütlenme Vizyonu Olarak Örgüt Kültürünün Gelişmesi .....	122
<b>Tablo 2.6.:</b> Olgun Olmayan ve Olgun Olan İnsan Özellikleri.....	123
<b>Tablo 2.7.:</b> İç İletişim Matrisi .....	135
<b>Tablo 2.8.:</b> Lider Özellikleri .....	146
<b>Tablo 2.9.:</b> Açık Liderlik Nasıl Geleneksel Liderlikten Farklıdır? .....	148
<b>Tablo 2.10.:</b> Davranış Mantığının Yedi Türü .....	154
<b>Tablo 2.11.:</b> Ön Açıcı ve Toparlayıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Örnekler .....	156
<b>Tablo 2.12.:</b> Duygusal Zekâ Bileşenlerini Anlama Tablosu.....	159
<b>Tablo 2.13.:</b> Beş Karar Alma Tarzı .....	164
<b>Tablo 3.1.:</b> Yönetim Kuramları, Alt Kuramlar ve Teorisyenleri .....	203
<b>Tablo 3.2.:</b> Duncan'ın Çevre Boyutları .....	230
<b>Tablo 3.3.:</b> Thomson'un Teknoloji Sınıflandırması .....	233
<b>Tablo 3.4.:</b> Perrow'un Teknoloji Sınıflandırması.....	234
<b>Tablo 3.5.:</b> Değişim Faaliyetleri ve Önem Dereceleri .....	256
<b>Tablo 3.6.:</b> Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	287
<b>Tablo 3.7.:</b> Klasik Kalite Yönetim Anlayışını Modern ve TKY Anlayışına Döndürmek.....	288
<b>Tablo 4.1.:</b> EFQM Mükemmellik Modeli Anket Soruları Dağılım Çizelgesi.....	308
<b>Tablo 4.2.:</b> EFQM MM Kurum İçi İletişimde Doğrudan ve Dolaylı Çalışma Kriterleri .....	309

<b>Tablo 4.3.:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı.....	315
<b>Tablo 4.4.:</b> EFQM MM Çerçevesinde Ocak Ayı Anketi Başarı Puanları .....	316
<b>Tablo 4.5.:</b> Liderlik Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu.....	324
<b>Tablo 4.6.:</b> Çalışanlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu .....	324
<b>Tablo 4.7.:</b> Politika ve Strateji Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu.....	325
<b>Tablo 4.8.:</b> İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu .....	325
<b>Tablo 4.9.:</b> Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu ....	326
<b>Tablo 4.10.:</b> Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu.....	326
<b>Tablo 4.11.:</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu .....	327
<b>Tablo 4.12.:</b> Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu .....	327
<b>Tablo 4.13.:</b> Anahtar Performans Sonuçları Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu ...	328
<b>Tablo 4.14.:</b> Beyin Fırtınası Liderlik Konularının İşlem Önceliklerinin Hesaplanması .....	330
<b>Tablo 4.15.:</b> Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (1. Sayfa).....	331
<b>Tablo 4.16.:</b> Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (2. Sayfa).....	332
<b>Tablo 4.17.:</b> Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (3. Sayfa).....	333
<b>Tablo 4.18.:</b> EFQM Mükemmellik Modelinde Yeni Hedefin Belirlenmesi.....	335
<b>Tablo 4.19.:</b> Liderlik Kriteri Kalite Çemberi Çalışma Konuları Programı .....	336
<b>Tablo 4.20.:</b> Üretim Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları .....	337
<b>Tablo 4.21.:</b> Yönetim Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları .....	337
<b>Tablo 4.22.:</b> Satış Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları.....	338
<b>Tablo 4.23.:</b> TKY ve AR-GE Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları-1.....	338
<b>Tablo 4.24.:</b> TKY ve AR-GE Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları-2.....	339
<b>Tablo 4.25.:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları-1 .....	340
<b>Tablo 4.26.:</b> İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları-2 .....	341
<b>Tablo 4.27.:</b> Muhasebe Kısmının Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları.....	341
<b>Tablo 4.28.:</b> Ambalaj Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları .....	342
<b>Tablo 4.29.:</b> Depolama Bölümünün Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları.....	342
<b>Tablo 4.30.:</b> Güvenlik Kısmının Sorumlu Olduğu KÇ Çalışma Konuları .....	343
<b>Tablo 4.31.:</b> EFQM MM Çerçevesinde Ekim Ayı Anketi Başarı Puanları .....	345
<b>Tablo 4.32.:</b> Ocak ve Ekim Anketleri Başarı Durumu Karşılaştırma Tablosu.....	345
<b>Tablo 4.33.:</b> EFQM MM Anket Soruları ve Beyin Fırtınası Konularının Sorumlulukları....	351

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 1.1.: McKinsey'in 7S Modeli .....	9
Şekil 1.2.: Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi .....	34
Şekil 1.3.: Hofstede Boyutlarına Göre Türkiye'nin Karşılaştırılması.....	36
Şekil 1.4.: Rekabet Eden Değerler Modeli .....	39
Şekil 1.5.: Johnson ve Scholes Kültürel Ağ Modeli .....	46
Şekil 1.6.: Kurumsal Davranışın Beslendiği Disiplinler.....	52
Şekil 1.7.: Kurumsal Davranış Alanında Kullanılan Temel Araştırma Yöntemleri .....	54
Şekil 1.8.: Kurumsal Davranış Alanında Sıklıkla Çalışılan Bağımlı/Bağımsız Değişkenler ..	56
Şekil 2.1.: Kurumlarda İletişim Yaklaşımları .....	108
Şekil 2.2.: Bağlılık Merdiveni.....	142
Şekil 2.3.: Liderlik Merdiveni.....	150
Şekil 2.4.: Liderlik Kodu (Liderliğin Beş Kuralı).....	153
Şekil 2.5.: Çok Boyutlu Kişisel Liderlik "İhtiyaçlar Modeli" .....	157
Şekil 3.1.: Yönetimsel Düzeyler (Kademeler) .....	197
Şekil 3.2.: Hiyerarşik Kademeler ve Yönetimsel Beceriler .....	199
Şekil 3.3.: Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Gelişimi.....	201
Şekil 3.4.: Klasik Yönetim Kuramının Öncüleri ve İzleyicileri.....	204
Şekil 3.5.: Modern Yönetim Kuramları .....	225
Şekil 3.6.: Yönetim Anlayışındaki Değişim .....	236
Şekil 3.7.: Toplam Kalite Yönetimi .....	260
Şekil 3.8.: Toplam Kalite .....	264
Şekil 3.9.: Deming Döngüsü .....	265
Şekil 3.10.: EFQM Mükemmellik Modeli .....	289
Şekil 4.1.: EFQM MM Çerçevesinde Kriterler, Ağırlık Oranları ve Ağırlık Puanları .....	317
Şekil 4.2.: Kurum İçi İletişim Çerçevesinde Kriterler, Ağırlık Oranları ve Ağırlık Puanları	317
Şekil 4.3.: Üst Yönetime Verilen Detaylı Briefing Örneği (101 Kod Numaralı Alt Kriter) ...	318
Şekil 4.4.: Liderlik Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları .....	318
Şekil 4.5.: Çalışanlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları .....	319
Şekil 4.6.: Politika ve Strateji Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları .....	320
Şekil 4.7.: İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları.....	320

<b>Şekil 4.8.:</b> Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları.....	321
<b>Şekil 4.9.:</b> Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları .....	321
<b>Şekil 4.10.:</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları.....	322
<b>Şekil 4.11.:</b> Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları.....	322
<b>Şekil 4.12.:</b> Anahtar Performans Sonuçları Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları.....	323
<b>Şekil 4.13.:</b> Beyin Fırtınasının Hedefi ile Çalışma Konularının Belirlenmesi.....	329
<b>Şekil 4.14.:</b> Kalite Ofislerinin ve Kalite Çemberlerini Yapılanması .....	334
<b>Şekil 4.15.:</b> Kalite Ofislerinin ve Kalite Çemberlerinin Kriter Sorumlulukları .....	334
<b>Şekil 4.16.:</b> EFQM Mükemmellik Modelinde Yeni Hedefin Belirlenmesi .....	335
<b>Şekil 4.17.:</b> EFQM MM Çerçevesinde Ekim Ayı Başarı Puanları .....	346
<b>Şekil 4.18.:</b> Liderlik Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu.....	347
<b>Şekil 4.19.:</b> Çalışanlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu .....	347
<b>Şekil 4.20.:</b> Politika ve Strateji Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu.....	348
<b>Şekil 4.21.:</b> İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu .....	348
<b>Şekil 4.22.:</b> Süreçler, Ürünler, Hizmetler Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu	349
<b>Şekil 4.23.:</b> Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu...	349
<b>Şekil 4.24.:</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu .....	350
<b>Şekil 4.25.:</b> Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu ..	350
<b>Şekil 4.26.:</b> Anahtar Performans Sonuçları Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırması.....	351
<b>Şekil 4.27.:</b> Liderlik Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse (DE) EFQM MM Hedefi.....	352
<b>Şekil 4.28.:</b> Çalışanlar Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi.....	352
<b>Şekil 4.29.:</b> Politika ve Strateji Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi.....	352
<b>Şekil 4.30.:</b> İşbirlikleri-Kaynaklar Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi.....	353
<b>Şekil 4.31.:</b> Süreç, Ürün, Hizmetler Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi .....	353
<b>Şekil 4.32.:</b> Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi.....	353
<b>Şekil 4.33.:</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi .....	354
<b>Şekil 4.34.:</b> Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi .....	354
<b>Şekil 4.35.:</b> Anahtar Performans Sonuçlarına Kararsızlar DE EFQM MM Hedefi.....	354

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BALOSB	: Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi
BPI	: Business Process Improvement (İş Süreçlerinin İyileştirilmesi)
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
EQO	: European Organization of Quality (Avrupa Kalite Organizasyonu)
EVLN	: Exit - Voice - Loyalty - Neglect (Ayrılma - Söz Söyleme - Gönüllülük - Umursamazlık)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İP	: İdeal Performans Seviyesi
JUSE	: The Union of Japanese Scientists and Engineers (Japon Bilim İnsanları ve Mühendisler Odası)
KalDer	: Türkiye Kalite Derneği
KEK	: Kalite El Kitabı
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBO	: Management By Objects (Amaçlara Göre Yönetim)
MM	: Mükemmellik Modeli
MÖ	: Milattan Önce
MP	: Mevcut Performans Seviyesi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PDSA	: Plan - Do - Study - Act (Planla - Yap - Etüt Et - Eyleme Geç)
PUKÖ	: Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al
RADAR	: Results - Approach - Deployment - Assessment - Review (Sonuçlar - Yaklaşım - Yayılım - Değerlendirme - Gözden Geçir
SMED	: Single Minute Exchange of Die (Bir Dakikada Kalıp Değiştirme)
SPSS	: Statistical Programme for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TEAM	: Together Everyone Achieves More (Birlikte Daha Çok İş Başarılır)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TS	: Türk Standartı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
7MP	: 7 Management and Planning (7 Yönetim ve Planlama)
7QC	: 7 Quality Control (7 Kalite Kontrol)
7S	: Shared Values, Strategy, Structure, System, Skills, Staff, Style (Ortak Değerler - Strateji - Yapı - Sistemler - Beceriler - İnsanlar - Yönetim Tarzı)

## EKLER LİSTESİ

### Sayfa No

EK-1: EFQM Mükemmellik Modeli Anket Formu.....	387
EK-2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	391
EK-3: EFQM Mükemmellik Modeli Ocak 2016 Anketi Sonucu.....	400
EK-4: Beyin Fırtınasının Önceliklerinin Belirlenmesi Anketi.....	404
EK-5: EFQM Mükemmellik Modeli Ekim 2016 Anketi Sonucu .....	408



## GİRİŞ

İnsanoğlu doğduğu andan itibaren ailesi, okul arkadaşları, öğretmenleri, iş arkadaşları ve sosyal yaşantı grupları içinde birey olarak kendisine layık gördüğu en uygun yerde bulunmak ister. Bunu yaparken geçmişten getirmiş olduğu tecrübeler ile yeni katıldığı ortama uyum sağlama sürecinde sosyalleşirken elde ettiğu birikimlerini doğru yer ve zamanda kullanmaya gayret eder. Her insan biriciktir ve her insan bir değerdir. Hangi grup içinde ve hangi statüde olursa olsun, insanlar diğer insanlarla etkileşimleri ile daima birbirleri üzerinde etkiler bırakırlar. Bu insanlardan bazıları mevcut statüleri gereği atanarak yönetici görevlerine getirilirken, bazıları alt kademelerde bile olsalar bünyelerinde bulundukları farklı donanımları sayesinde gruplara liderlik ederler. İnsanlar ömür boyunca gerek bireyler gerekse gruplarla ilişkilerinde çok farklı iletişim yöntemleri kullanırlar.

Kurumlar da insanlar gibi yaşayan sistemlerdir. Herhangi bir işletme belirli bir hazırlık sürecinden sonra doğar, gelişir ve hayata tutunamazsa zaman içinde kaybolur. Uzun soluklu işletmelere yıllar boyunca yaşama şansını sağlayan bazı etkenler vardır. Bunların en önemlisi işletmeye ait kuruluş aşamasında kurucusu tarafından oluşturulmuş ve zaman içinde takip eden yöneticilerin de öncelikle muhafaza ettiğu, gelişen teknolojiye bağlı olarak dönem dönem yapılan bazı değişimlerle aslını terk etmeyen köklü bir kurum kültürünün varlığıdır. Kurum kültürleri; kurumlarının değerlerini, varsayımlarını, normlarını, inançlarını, adetlerini, sembollerini, törenlerini, öykülerini, kahramanlarını ve kuruma ait özgün iletişim dilini barındırmaktadır.

Kurumlarda McKinsey tarafından 7S modeli ile ifade edilen; ortak değerler, strateji, yapı, sistemler, beceriler, insanlar ve yönetim tarzını içeren yedi boyutun etkin olarak kullanılması ile kurumsal kapasite tespit edilebilir. İşletmelerin sahip olduğu kurumsal kapasiteden azami istifade edilebilmesi ve kurumsal gelişim hedeflerine aktif olarak yönlendirebilmesi maksadıyla kurumsal iletişimin işletmede uygulanma seviyesi büyük önem taşır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre kurum kültürünün özünü; yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar oluşturmaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 487).

Yapılan araştırmalar sonucunda; iletişimde, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı kurucular, geleneksel yönetim anlayışıyla çalışan veya çalışanların duygularına ve değerlerine fazla önem vermeyip sadece teknik konulara önem veren kuruculara oranla, kurum kültürünü daha fazla etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmalarda liderlerin kültürün şekillenmesine yardımcı olduğu, kültürün de bireylerin şekillendirilmesine katkı sağladığı görölmüştür.

Bu bilgiler ışığında tez çalışmasına başlarken öncelikle kurum kültüründen, kurumsal davranış modellerinden ve kurumsal bağlılığın önemini incelemenin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurumların yönetiminde vazgeçilmez unsur olan kurumsal iletişim ile bu kapsamdaki düşünce ve teorilerin neleri kapsadığı hatırlatılmıştır. Modern Yönetim anlayışına geçiş sürecinde başlayan kalite, Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişim ve EFQM Mükemmellik Modelinin kurumların değerlerine katkıları üzerinde durulmuştur. Klasik yönetim teorilerinden bugün gelinen aşamaya kadar değişen ve gelişen yönetim teorileri tanıtılmıştır. Tez çalışması sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modelinin bir işletmede yapılan saha araştırması ve elde edilen sonuçların analizi ile tamamlanmıştır.

Tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmamızın birinci bölümünde, kurum kültürünün kapsamı, unsurları, boyutları, işlevleri ve geliştirilmesi hakkında bilgi verilmektedir. Kurum kültürünün önemi, amacı, oluşumu, korunması, değiştirilmesi ve geliştirilmesi incelenmiştir. Kurum kültürünün iletilmesinde kullanılan birincil ve ikincil yöntemler açıklanmıştır. Kurum kültürünün oluşmasında kurucu ve liderin rolü ile en az onlar kadar önemli olan iletişim, motivasyon, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ile geçerli olan yönetim tarzı gibi kurum içerisindeki çeşitli olgular da kurum kültürünü etkilemektedir. Bu nedenle, geçmişten bugüne kadar çeşitli akademisyen ve düşünür tarafından geliştirilen kurum kültürü modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Kurum kültürünün yaratılmasında ve kurumsal bağlılığın yaratılmasında insan davranışlarını inceleyen kurumsal davranış sosyal çalışma alanı hakkında bilgiler verilmiştir. Bireysel, grup ve kurum düzeyinde kurumsal davranış konularına ilave olarak, kurumsal bağlılığın tanımı, önemi ve sınıflandırılması açıklanmıştır. Kurumsal bağlılığın belirleyicileri, kurumsal bağlılığın yaratılmasında kullanılabilecek stratejiler, kurumsal bağlılığın sonuçları, kurum kültürü ile kurumsal bağlılığın ilişkisi, kurumsal bağlılıkta motivasyon, grup dinamiği ve sosyometrinin önemi incelenmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümde; kurumsal iletişimin tanımı, kapsamı, görevi, temelleri, amaçları ve işlevleri hakkında bilgiler verilmiştir. Kurumsal iletişimin teorik çerçevesi ile kurumlarda iletişim yaklaşımları kıyaslanarak anlatılmıştır. Ayrıca, kurumsal iletişim kapsamında düşünce ve teoriler özetlenmiştir. Bu kapsamda, insan kaynakları örgüt modeli, insan kaynakları yaklaşımında katılmanın türü ve miktarı, Teori X ve Teori Y ile takım kültürü konuları karşılaştırılmıştır. Kurumsal iletişimin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Kurumsal iletişim ve farklı bakış açılarından liderlik modelleri ile kalite yönetim sistemindeki liderlik modelleri ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise; yönetim bilimi, yönetimin amacı, rolü ve yönetim sürecinin özellikleri hakkında bilgi verilmektedir. Yöneticinin tanımı, yönetsel düzeyler ve yönetsel roller ile yönetim teorileri kıyaslanmaktadır. Kalite kavramı, kalitenin önemi, unsurları, insan kaynakları kalite ilişkisi ve kalite kültürü açıklanmaktadır. Kalite kültürünün geliştirilmesi, değişim faaliyetlerinde kullanılması ile kalite kültürü unsurlarının geliştirilmesi konularına yer verilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, TKY'nin kapsamı, boyutları, yarar ve amaçları, prensipleri, temel unsurları ile uygulama aşamaları açıklanmıştır. Ayrıca, kalite çemberleri başta olmak üzere kalite uygulamalarında yararlanılan araçlar ve teknikler üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümde ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli çerçevesinde kurum kültürünün yapılandırılması ve kurumsal iletişim ile ilişkilendirilmesine yönelik kurumsal iletişimin hangi kriterde ne ölçüde fayda sağladığını yerinde görmek amacıyla bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Saha uygulamasında liderlerin ve çalışanların kalite eğitimlerine öncelik verilmiştir. Çalışmada anketler, beyin fırtınası, balık kılçığı vb. teknikler kullanılmıştır. Bu bölümde bu çalışmaların detaylarına ve anket analizlerine yer verilmiştir. Böylece bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlamak ve yeni bakış açıları kazandırmak hedeflenmiştir.

EFQM MM ana kriterleri bazında dokuz ana başlıkta kalite çemberleri düzeyinde ve anket soruları boyutunda ise birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür detaylı incelendiğinde, EFQM MM ve kurumsal iletişim çerçevesinde birey ve grup düzeyinde geçmişte gerçekleştirilen bir çalışma olmadığı, ancak işletme veya kurum düzeyinde oldukça az sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği farklı çalışmalar tespit edilmiştir.

Çalışmamızın işletme içinde birey düzeyinde gerçekleştirilerek, ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır. Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz ana kriterinin başlığını taşıyan dört sayfalık bir durum tespit anketi uygulanmıştır. Ankette 89 soru sorulmuştur. Toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilen anketin Ana Kriter Başlıkları, ana kriter kod numaraları, ana kriter başlıkları altında yer alan soru miktarları ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde ana kriterlerin dağılımlarının hesaplandığı ağırlık puanları Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Kurumsal iletişim çok geniş bir çalışma alanını kapsadığından sınırları belirlemek ve hipotezleri netleştirmek için, çalışma alanı kurum içi iletişim yönünde daraltılmıştır. Bu kapsamda; Liderlik (100 puan), Çalışanlar (90 puan), Politika ve Strateji (80 puan), Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (140 puan) ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (90 puan) başlıkları altında 500 puanlık bölüm tezin doğrudan çalışma alanı olarak ve kalan 500 puanlık bölüm ise dolaylı çalışma alanı olarak ele alınmıştır.

Doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemleri için iki kalite ofisi kurulmuş ve bunların bünyesinde ana kriter başlıklarına uygun olarak beşer adet Kalite Çemberi teşkil edilmiştir. Her kalite çemberi kendi kriterlerinden sorumlu olmak şartıyla, Kalite Ofisi Liderleri EFQM MM başarı puanının 500 puanlık bölümünden sorumlu olarak görev yapmıştır. Her iki Kalite Ofisi bünyelerinde bulunan ana kriterlerin ve bunların içerdikleri alt kriterlerden sorumlu Kalite Çemberleri vasıtasıyla kurumsal iletişimi, kurumsal bağlılığı ve kurum kültürünü geliştirmiş, ikinci ankette elde edilen sonuçlar öncekiler ile karşılaştırılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modelindeki ana kriter başlıklarında dokuz kalite çemberine ilave olarak bu konu başlıkları altına girmeyen ihtiyaç ve teklifler onuncu kalite çemberinde "Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri" başlığı altında toplanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde on kalite çemberine 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu olmak üzere toplam 136 inceleme konusu ilgi alanlarına uygun olarak paylaştırılmıştır.

İşletmeler için iyi bir "özdeğerlendirme" aracı olan EFQM Mükemmellik Modeli, kısa bir TKY eğitimi ve vaka çalışması sonucunda bir işletmedeki yönetim kadrosunun kendi kuruluşlarını EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri bazında rahatlıkla değerlendirebildiği tespit edilmiştir. Böylelikle, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmiş; iyileştirmeye açık alanları önceliklendirilmiş ve bu iyileştirmeler için detaylı aksiyon planları yapılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KURUM KÜLTÜRÜ

Kurum tarafından benimsenen temel değerler, kurumun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik kılavuzluk eden felsefe, aklın kolektif bir şekilde programlanması veya kurum üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar gibi farklı tanımları bulunan kurum kültürü, işletmelerin günlük yaşamda çalışmalarına yön veren ve sürdürülebilirliklerini sağlayan temel yapı taşlarının başında gelir. Saha çalışmasında örneklem olarak seçilen işletmede kurum kültürünün mevcut durumunun tespit edilmesi ve geliştirilmesi amacıyla, tez çalışmamızın birinci bölümü kurum kültürüne ayrılmıştır.

Birinci bölümde öncelikle kurum kültürünün tanımı, kapsamı, unsurları, boyutları, işlevleri ve geliştirilmesine yer verilmiştir. Burada kurum kültürünü oluşturan başlıca unsurlardan; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, adetler, semboller, törenler, öyküler, kahramanlar ve kurum dili üzerinde detaylı durulmuştur.

Herhangi bir işletmede kurum kültürünün oluşumu, korunması, değiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılması gereken faaliyetler örneklerle anlatılmıştır. Kurum kültürünün yönetimle çalışanlar arasında iletilmesinde kullanılan birincil ve ikincil yöntemler ifade edilmiştir. Kurum kültürü modelleri farklı araştırmacıların ve düşünürlerin yaklaşımları birbirleriyle kıyaslanarak çeşitli tablo ve grafiklerden istifade edilerek açıklanmıştır. Türkiye'nin kültürel farklılık boyutları; bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik ve zaman yönelimi açılarından değerlendirilmiştir. Farklı düşünürlerin ve bu alanda çalışanların geliştirdikleri kurum kültürü modelleri yaklaşım tarzlarıyla birlikte anlatılmıştır.

Kurumsal davranış, motivasyon ve kurum bağlılığının kurum kültürüne etkileri çalışanların kurumsal davranış özellikleri açısından detaylı açıklanmıştır. Kurumsal bağlılığın önemi, sınıflandırılması, belirleyicileri ve kurumsal bağlılığın yaratılmasında kullanılan stratejiler ile kurumsal bağlılığın sonuçları literatür çalışması sonucunda özetlenmiştir. Kurum kültürü ile kurumsal bağlılık ilişkisi vurgulanmıştır. Kurumsal bağlılıkta motivasyonun önemi vurgulanmış, grup dinamiği ile sosyometrenin önemi hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

## **1.1. KURUM KÜLTÜRÜ, KAPSAMI, UNSURLARI, BOYUTLARI, İŞLEVLERİ VE GELİŞTİRİLMESİ**

Kültür kavramı, günümüzde birçok bilimsel araştırma disiplini veya uygulama alanında kullanılmaktadır. Kültürün çok farklı çalışma alanlarına yayılmış olması kültüre yönelik pek çok farklı yaklaşım ve farklı tanımı da meydana getirmiştir. Bu nedenle biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanım altında belirlemeye çalışmak mümkün olmamaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde; kurum kültürünün tanımı, kapsamı, unsurları, özellikleri, boyutları ile kurum kültürünün önemi, amacı ve işlevleri üzerinde durulmuştur. Kurum kültürü hakkında çalışan araştırmacılar tarafından meydana getirilen farklı yaklaşımlar araştırılmıştır. Kurum kültürüne yönelik farklı yaklaşımların benzer ve farklı tarafları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak kurum kültürünün oluşumu ve korunması hakkında bilgi verilmiştir. Bu çerçevede kurum kültürünün değiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılabilecek çalışmalar ele alınmıştır.

### **1.1.1. Kurum Kültürünün Tanımı, Kapsamı Ve Unsurları**

Ergil'e göre kültür, "bir toplulukla özdeş bir yapıyı, bir yapı içindeki sosyal etkileşimleri, belirli bir tarihsel süreci, bireye ve topluluğa ilişkin bir kurgulama" veya "bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların bir toplumun üyesi olarak edindikleri her türlü alışkanlık ve yeteneği içeren karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmektedir. Diğer kapsamlı bir tanımda ise kültür, bir toplumun üyelerinin sergilediği; düzenli eylemleri (davranış kalıpları), nesnelere, düşünceleri (bilgi ve inançları) ve duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimlerinin bütünü olarak tanımlanmıştır (Ergil, 1984: 19).

Tevrüz ise kültür kavramının, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek kullanıldığını ifade etmiştir. Bu kapsamda; sosyolojik alanda kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Birincisi ulusal kültür, ikincisi kurumsal kültür ve üçüncüsü ise mesleki kültürdür (Tevrüz, 1996: 96).

İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkan günümüze kadar artan bir ivme ile çeşitlenerek gelen en önemli kurumsallaşma biçimlerinin başında meslek ve çalışma organizasyonları yer almaktadır. Sanayi devrimi sonucunda üretim biçiminin değişmesi ile ortaya çıkan işletme organizasyonları; kendi içinde yaşadıkları gelişim sürecinden ve

etkileşimde bulunduğu toplumlardan etkilenerek bugüne kadar ulaşmışlardır. Bu işletme organizasyonlarının içsel dünyası ve kendisi dışındaki çevre ile ilişkisi oldukça karmaşık bir bütünü meydana getirmektedir.

İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireylerde bu mekanik bağların mekanik bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak ele alınmıştır. Ancak, bir organizasyonun biçimsel bir takım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler ya da hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte, işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da farklı bir alana kaymıştır.

İşletmeler ve kurumlar, her an insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da geliştirip sürdürmeye devam etmektedir. Bu nedenle, kolektif nitelikli birer sosyal kurum olarak kabul edilmeleri gerektirmektedir. Literatür çalışması sonucunda, işletmelerde yerleşik olan kültürel yapının, doğrudan kurum kültürü olarak adlandırıldığı ve kavramın çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edildiği, yönetim ve organizasyon teorisinde ise birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürü üzerinde geçmiş dönemde çalışma yapan önemli kişilere ait bazı tanımlar Sabuncuoğlu ve Tüz tarafından aşağıda şekilde özetlenmiştir.

- G. Hofstede (1980): Kolektif olarak programlanmış düşünceler,
- W. G. Ouchi (1981): Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler, mitler bütünü,
- T. Deal A. Kennedy (1982): İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar,
- T. Peters - R.H. Waterman: Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü,
- E. H. Schein (1985): Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:36).

Goffee ve Jones'a göre "Kurumsal kültür, bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır." (Goffee ve Jones, 2001: 24).

Diğer önemli bir ifade ile kurum kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları karşılıklı güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardan oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar kurum kültürünü oluşturan unsurları aşağıda belirtilen başlıklar altında toplamaktadırlar:

- **Değerler:** Kurumun temel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtan ve kurumda neyin önemli olduğunu gösterirler.
- **Varsayımlar:** Kurumun iç ve dış sorunlarını, insan ilişkilerini ve eylemleri ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içerirler.
- **Normlar:** Hangi davranışların onaylanıp onaylanmadığına dair bilgiler verirler ve genel olarak gereken kurallar şeklinde ifade edilirler.
- **İnançlar:** Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir ve kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezini oluştururlar.
- **Adetler:** Çoğunlukla yazılı olmamalarına rağmen kurumda işlerin nasıl yapıldığı konusunda açık mesajlar verirler. Günlük kurumsal uygulamalara nüfuz eder ve sürekli tekrar ederler.
- **Semboller ve törenler:** Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerleri ve normları daha somut hale getirilerek, daha iyi ifade edilebilmeleri için bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük, mekân kullanımı, dekorasyon, kılık kıyafet vb. olarak uygulanırlar.
- **Öyküler:** Kültürel değer ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlar, çalışanların daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olayları anlatırlar.
- **Kahramanlar:** Kurumun değerlerini kendilerinde somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir.
- **Dil:** Kültürün yapı taşı olarak kurum kültürü açısından önem arz etmektedir. Çok önemli bir iletişim aracıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 12).

Kurum kültürü hakkında çalışanlar; strateji, yapı, sistem, beceriler, insanlar ve tarz şeklinde sıralanan altı temel yönetim boyutundan sonra, bütün bunlardan çok daha fazla önem taşıyan paylaşılan değerleri yani kurum kültürünü modellerinin merkezine yerleştirmişlerdir. Ortak değerler, McKinsey'in 7S (Shared values, strategy, structure, systems, skills, staff, style) modelinin çekirdeğidir, organizasyonun tüm boyutlarının birbiriyle bağlantılı hale



- **Yenilik ve risk alma:** İşletmedeki çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi tespit edilmiştir.
- **Ayrıntıya dikkat etme:** İşletmede çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.
- **Sonuca odaklılık:** Üst ve ara yönetimin, amaçların gerçekleşmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklanmasına gayret gösterilmiştir.
- **İnsana odaklılık:** Üst ve ara yönetimin kararlarını, kararların yaratacağı sonuçların işletmede çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alması konusunda farkındalık yaratılmıştır.
- **Takım odaklılık:** İşletmedeki tüm faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara (kalite çemberlerine) göre organize edilmesine önem verilmiştir.
- **Saldırganlık:** İşletmede çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade yaratıcılığa ve geleceğe dönük saldırganlık ve rekabetçilikleri teşvik edilmiştir.
- **İstikrar:** İşletmedeki kurumsal faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin durum tespiti yapılmış ve çalışanlara hedefler verilmiştir.

İşletme içindeki tüm bu nitelikler düşükten yükseğe bir devinim göstermektedir. İşletmenin bu 7 nitelikten haberdar edilmesi, işletmenin kurum kültürü hakkında bileşik görüntü ortaya koymasını sağlamıştır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991: 487).

### **1.1.2. Kurum Kültürünün Özellikleri, Boyutları, Kurum Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar**

Çok farklı tanımları yapılan kurum kültürünün özellikleri de araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Newstrom ve Davis'e göre "Kurum kültürünün özellikleri; ayırt edici, kararlı bir yapıda, ifade edilmeden de anlaşılabilen, sembolik, bütünleştirici, kabul görmüş ve üst yönetimin bir yansıması olmasıdır" (Newstrom ve Davis, 1993: 59). Çeşitli düşünürlerin kurumsal kültürün özellikleri üzerinde fikir birliği oluşturduğu genel olarak dört ana grup bulunmaktadır. Buna göre kurum kültürü;

- Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

- Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2015: 138).

Kurum kültürünün özelliklerine ilişkin diğer önemli bir sınıflandırmada ise şu özellikler öne çıkmaktadır. Bireyler kurum kültürünü bütünleştirir. Kurum kültürü mükemmelliğin ödüllendiricisi olabilir. Kurum kültürü; modeldir, bir dizi tasdiktir, karşıt değerlerle denge içindedir, sibernetik bir sistemdir. Kurum kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar. Kurum kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır. Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir (Charles H. Turner'den aktaran Vural, 2012: 57).

Literatürde çalışma yapan düşünürler tarafından kurum kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Tevrüz'e göre ise; bu organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından kurum kültürüne ilişkin olarak şu özellikler ifade edilmektedir. "Kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir. Kültür, işletmenin o güne kadar oluşan birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir. Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültürün çekirdeğini, işletmelerde çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur" (Tevrüz'den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz. 2001: 49).

Kurum kültürünün yukarıda sayılan bu özelliklerine, kurum kültürünün birleştiricileri olarak kabul edilen; giyinme normları, sosyal etkinlikler, toplum desteği, eğitim, ödül töreni, dinlenme, slogan/logo, haber bültenleri gibi başlıklarla birlikte, kurum kültürünün diğer önemli özellikleri olan inovasyon ve risk alma, detaylara dikkat, çıktı oryantasyonu, kişi oryantasyonu, takım oryantasyonu, rekabet temeline dayanan saldırganlık ve istikrar gibi konular da dâhil edilebilir (Vural ve Bat, 2013: 81).

Kurum kültürünün özelliklerini incelediğimde, sahada yapacağım çalışmada üzerinde en çok durmam gereken konuları bazı önemli başlıklar altında tespit ettim. Bunlar; mevcut kurum kültüründe öğrenilmiş ve paylaşılan ortak olguların, kurum kültürünün paylaşılma oranının tespiti, kurum kültürünün mevcut durumunu kayıt altına alma ve ölçme, kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerdeki mevcut inanç ve değerleri tespit

etme, kurumda düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranış kalıplarını belirleme, kurum kültürünün personeli bütünleştirme özelliğini kullanabilme, mükemmellik çalışmalarını bireysel ve kurumsal ödüllendirme sistemi ile destekleme, tüm personelde kurum kültürü fikrini ve geliştirilen anlam bütünlüğü sağlama, kurumsal aidiyet ve kurumsal kimlik konularını kuvvetlendirmedir.

Kurum kültürü birçok araştırmacı tarafından soyut çevre olarak görüldüğünden kurum kültürünün boyutlarını kesin olarak belirtmek zordur. Aslında kurum kültürü birbirine bağlı olan bazı boyutları da kapsamaktadır. Literatür incelemesi sonunda; bir araya geldiklerinde kurumun özünü oluşturan ve kurumdan kuruma farklılık gösteren 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar; kurum çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi olan bireysel inisiyatif, çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri risk toleransı, kurumun çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi olan yön, kurum bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildiklerini gösteren bütünleşme, kurum içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi, kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı, çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, kurum kimliği, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ile iletişim modelleridir (Stephen P. Robbins'den aktaran Vural, 2012: 60).

Yener'e göre Kurum Kültürünün Boyutları ise 6 başlık altında özetlenmiştir. Bunlar; normlar ve standartlar, güç ve otorite, işlev-yapı, bağlılık ve moral, geribildirim ve eleştiri ile amaçlar ve hedeflerdir (Yener'den aktaran Vural ve Coşkun, 2007: 16).

Kurum kültürünü bir değişken olarak kabul eden yaklaşımlar bulunmakla beraber, kültürü kurumun içinde olan bir değişken olarak ele alan veya kurumu kültürün kendisi olarak kabul eden yaklaşımlar da mevcuttur. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Eren'e göre; "Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü kurumun dışında olan ve kurumun temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, kuruma üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtası ile oluşmaktadır" (Eren, 2015: 140).

Bu kapsamda durumsallık yaklaşımında; kültür, kurumun içinde olan bir değişken olarak ele alınmış ve kurum içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmiştir. Durumsallık yaklaşımında kurumların mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmiştir. Araştırmacılar, kurum içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar olarak kurum yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderlik biçimi ile liderin sergilediği davranış biçimlerini göstermişlerdir. Öncül yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç olarak belirmekte iken, ikinci yaklaşımda kurumun içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmüştür.

Bazı araştırmacılar ise kültürü kurumun kendisi olarak tanımlamıştır. Bu araştırma yaklaşımında ise inceleme kendi içinde üç ayrı model olarak çalışılmıştır. Bu modelde çalışanlar sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Bu bakış açısına göre araştırmacılar, kurum kültürünü sadece maddesel veriler aracılığı ile değil daha çok sembolik, ifade ve düşünsel verilerle incelenmiştir. Araştırmacılar bu çalışmayı; kurumsal özümleme, kurumsal sembolizm ile yapısal ve psikodinamik yaklaşımlar açısından üç ayrı başlık altında incelemiştir.

- Kurumsal özümleme yaklaşımına göre kültür, kurum içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Kurumsal özümlemeye göre, kurum üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değildir, aksine düşünen, iletişimde bulunan, paylaşılan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Kurumsal özümleme yaklaşımı, kurumu bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü kurum kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır.
- Kurumsal sembolizmde ise yaklaşımın esasını, kurum üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları oluşturur. Bu nedenle, kurum kültürünü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumları ve tecrübeleri incelenmiştir. Söz konusu yaklaşımı kurum içindeki davranışların sosyalleşmesini anlama ve kuruma yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlı olmaktadır.
- Yapısal ve psikodinamik yaklaşımda ise kurum kültürü insanın bilinçaltında yatan düşüncelerini toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşum olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısıyla kurum kültürünün

incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Schein ve Kilmann; kurumu, hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, bir tür beşeri yapı olarak ifade etmektedir.

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü bir değişken olarak ele almakla beraber, kültürü kurumun bizzat kendi parçası olarak incelemektedir. Bu yaklaşımlar arasındaki temel fark, ikinci yaklaşımın kurumun kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görmesidir. Her iki yaklaşım da kurumun bir açık sistem olduğunu kabul ederek hareket etmektedir (Eren, 2015: 139).

### **1.1.3. Kurum Kültürünün Önemi, Amacı Ve İşlevleri**

Kurum kültürü, kurumda yönetimin değişimi ve kurumsal performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratır. Kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç veya kuruma bağlı olmama gibi engelleri ortadan kaldırmada değişim yönetimi çalışmalarında en önemli çarpanlardan birisidir.

Scholz kurum kültürüne üç merkezi ana fonksiyon atfetmektedir: Bunlar; kurumun bütünleştirme ve koordinasyon fonksiyonu ile kurum kültürünün motivasyon fonksiyonudur. Yapılan bazı araştırmalar, bu işlevlerinin yanı sıra kurumun başarısının sağlanması, kurum imajı ile kurum kimliği oluşturmak gibi harici işlevleri olduğunu da ortaya koymaktadır (Scholz'dan aktaran Okay, 2008: 226).

Edgar Schein'a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlar üzerine kurulu temel varsayımlar sisteminden oluşmaktadır. İşletme bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanmaktadır. Schein, kurum kültürünün oluşmasında kurucu ve liderlerin önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır. Schein'a göre kültür, kurumsal davranış modellerinin zamanla şekillendiği, kuruma yeni katılanlara aktarıldığı ve iç/dış değişikliklere anında tepki verebilmek için adapte edildiği devamlı bir süreçtir. Çalışanların kurumu daha iyi anlamalarını sağlayan kurum kültürü, bireysel davranışı etkilemekte ve bu sayede kurumsal etkinliği arttırmaktadır. Schein'a göre kurum kültürünün üç ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar; kurumun dış çevreyle uyum sorunlarını çözmesi, çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmesi ile çevresel belirsizlikleri azaltması, endişeleri gidermesi ve korkuları yenmesidir.

Kurumun dış çevreyle uyum sorunlarını çözmesi kapsamında saha çalışmasında;

- **Görev ve strateji:** Ana görevin birincil işlevi açıkça belirtilmiş değer ve fonksiyonları çalışanlara duyurulmuş ve bunların çalışanlar ile çevre tarafından anlaşılması sağlanmıştır.
- **Amaçlar:** Ana hedeften üretilen amaçlar üzerinde fikir birliğine varılmıştır.
- **Araçlar:** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar, yöntemler ve teknikler üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Özellikle TKY araçları aktif olarak kullanılmıştır.
- **Ölçme:** İşletmenin ve kalite çemberlerinin amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılmıştır.
- **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar tespit edilmiş ve uygulanmıştır.

Kurumun çevreyle bütünleşme sorunlarını çözüme kapsamında saha çalışmasında;

- **Ortak dil ve kavram birliği:** Kalite çemberleri vasıtasıyla grup üyeleri birbirine bağlanmış ve tespit edilen inceleme konuları ile çemberlerin birbirleri ile iletişim kurmaları sağlanmıştır.
- **Grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri:** İşletme içinde işe alma standartları yeniden belirlenmiş ve sosyalleşme süreci yeniden tanımlanmıştır. Bu sayede kültürün en önemli olduğu konulardan biri kuruma üye olma standartları geliştirilmiştir.
- **Güç ve konum:** İşletmede teşkilat yapısı yeniden düzenlenerek; hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı yeniden tanımlanmıştır. Bu konuda ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçilmiştir.
- **Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi:** İşletmede var olan bireyler arası ilişkilerin, arkadaşlığın, sevgi bağlarının geliştirilmesi, birlikte iş yapılması ve duygusal bakımdan tatmin olunması için mevcut ortamda iyileştirmeler yapılmıştır.
- **Ödüller ve cezalar:** İşletmede hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğu, hangi davranışların maddi ve manevi ödül kazandıracığı, hangi tutumların cezalandırılacağı veya ödüksüz bırakılacağı çalışanlara yazılı olarak duyurulmuştur.

Çevresel belirsizlikleri azaltması, endişelerin giderilmesi ve korkuların yenilmesi kapsamında saha çalışmasında; bireylere öncelikli görevleri, hedefleri, amaçları, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildirilmiştir. Bu sayede çalışanların, kendilerine gelen uyarımları ve tehditleri ayıklaması ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirmesi sağlanmıştır. Bu çalışma sonucunda, kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüsünde ve eğiliminde azalma hedeflenmiştir (Vural, 2012: 65).

Kurum kültürünün işlevleri, organizasyon başarısına ve yönetsel süreçlere etkisi göz önüne alınarak değişik tanımlamalarla nitelendirilmektedir. Şişman'a göre kurum kültürünün işlevleri sekiz başlıkta sıralanmaktadır. Bunlar; kurum kültürü kurumsal kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak görev yapmaktadır. Kültür, bir kurumsal biçimlendirme aracıdır. Kurum kültürü, bir kurumsal sosyalleşme süreci ve aracıdır. Kurumsal sorunların çözüm yöntemidir. Moral ve güdüleme aracıdır. Kurumsal iklimin belirleyicisi, kurumsal etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır. Kurumsal değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir. Kurum içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir (Şişman, 2002: 146).

M. Varol'a göre ise kurum kültürünün işlevleri on başlık altında özetlenmektedir. "Kurumda, genellikle paylaşılan değerlerin kurumun daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve kurumun sürekliliğine katkısı olur. Kurumun kişiliği ile kimliğini tanımlar ve çalışanlar bu kimlikle tanınır. Çalışanları motive eder. Güçlü ve pazara yönelimliyse, planlama ve karar almayı kolaylaştırır. Alt kademe çalışanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilir. Çalışanların yaşamına anlam katar, onu zenginleştirebilir. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar. Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Kurumsal amaçların ve kalıcılığın kaynağı olma işlevini görür. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse kurumun varlığını sürdürmesine katkı sağlar" (Varol,1993: 186).

Eren'e göre kurum kültürü, o kurumda çalışan yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Bunlar altı ana başlık altında toplanmıştır.

- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamasına ve bu sayede kendisinden beklenen başarıya ulaşması konusunda daha kararlı ve tutarlı olmasına,

çalışanların yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Kurumsal verimliliği arttırmaktadır.

- İşletmedeki yeni yöneticilerin; bilgi, beceri ve davranışlar kazanmasına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Tüm yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirmektedir.
- Kurum içi iletişim, haberleşme ve bireylerarası ilişkilerde kurum kültürü oldukça önemli rol oynar. Kültür, çalışanlar arasında birliktelik sağlamakta, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirmektedir. Bireyler birbirine ve işletmeye bağlanır. Bununla birlikte kurum iklimi de olumlu yönde gelişir. Kurum kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması sonucunda kurum içi gruplaşmalar ve ikilikler önlenir.
- Kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler vasıtasıyla azaltılabilir.
- Kurum kültürü, çeşitli yöntemlerle nesilden nesile aktarılarak kurumsal yaşamın sürekli hale gelmesini sağlar. Bazı durumlarda işletmenin sahibi yönetici ölse bile, kuruma ait kültür ve buna bağlı inanç ve değerler uygulanmaya devam eder.
- Kültür, kurumun var olma sürecinde tanıtıcı bir kimlik gibidir. Kurum hakkındaki değerlendirmeler, genellikle o kurumun süregelen kültür yapısıyla ifade edilir (Eren, 2015: 168).

#### **1.1.4. Kurum Kültürünün Oluşumu, Korunması, Değiştirilmesi Ve Geliştirilmesi**

Bir kurumun kültürü, kendiliğinden ortaya çıkmamakta ve zaman içinde oluşmaktadır. Kurumun gelenekleri, görenekleri, genel olarak kurumda işlerin nasıl yapıldığı ve kurumun temel değerleri hakkında bilgi vermektedir. Kurumun mevcut kültürel yapısı, genellikle o kurumun daha önce neler yaptığı ve yaptığı faaliyetlerde hangi konularda ne kadar başarılı olduğu ile doğrudan ilgilidir.

Kurum kültürünün oluşumunda göz önüne alınan ilk kaynak kurumun kurucularıdır. Vural'a göre, "Bir kurumun kültürünü oluşturan temel değerler; bir birey veya bir gruptan, kurumun üst veya alt seviyeleri gibi farklı yerlerden kaynaklanabilir. Fakat güçlü kültürleri olan kurumlarda bu temel değer ve fikirler, genellikle bunları bir "Vizyon", bir "İşletme Stratejisi", bir "Felsefe" veya üçünün bir karması olarak ifade eden kurucularına ve ilk liderlerine dayanmaktadır. Kurucuların, genellikle kurumun ilk kültürünün başlamasında önemli bir etkisi vardır" (Vural, 2012: 96).

Bary M. Staw'a göre; kurumun kurulmasıyla başlayan kurum kültürünün şekillenmesi, kurumlarda hep aynı süreci izlemektedir. Staw, bunları şöyle sıralamaktadır: Öncelikle bir kişinin (kurucunun), yeni bir teşebbüs için bir fikre sahip olmasıdır. Bu fikrin çalışmaya ve risk almaya degeceğine inanan ve iyi bir fikir olduğu konusunda görüş birliğine varan bir kuruluş grubunun kurulmasıdır. İkinci aşamada, kurulan grubun kurumu oluşturmak için fon, patent vb. şeyleri sağlayarak planlı bir şekilde faaliyete geçmesidir. Son aşama ise; kurucunun ve kuruluş grubunun gerekli gördüğü başlıklara göre, diğer insanların gruba katılması, grubun çalışmaya ve kendi tarihini oluşturmaya başlamasıdır (Vural, 2012: 99).

Kurucuların, kendilerine duydukları güven ve kararlılıkları yüksekse, kurum kültürü üzerinde daha uzun süreli kalıcı olurlar. İletişimde boyutunda ise, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı olan kurucular, geleneksel yönetim anlayışıyla çalışan veya çalışanların duygularına ve değerlerine fazla önem vermeyen (sadece teknik konulara önem veren) kuruculara oranla, kurum kültürünü olumlu yönde daha fazla etkilemektedir. Kurum kültürünün gelişmesinde, kuruculardan sonra doğrudan etkileri olan önemli diğer kişiler liderlerdir. Çünkü başarılı ve etkili liderler, kurumun kültürünü doğru kullanarak doğrudan kurumlarını etkiler ve çalışanların hayatlarına anlam katarlar. Liderlerin, kültürün şekillenmesine yardımcı olması ile birlikte, kültür de çalışanların şekillenmesine yardımcı olur. Özellikle de kurucu, güçlü bir kimliğe sahip bir lider değil ise ve problemleri çözecek önerileri kuruma getiremiyorsa, grubun diğer güçlü üyeleri arasından çeşitli kademelerden farklı liderler ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürünün şekillendiği ve iletildiği süreçte hem kurucuları hem de liderleri etkili bulan Schein'a göre, genelde astlarını bu konuda teşvik eden ve yönlendiren kişi daima liderdir. Schein'a göre, kurum kültürünün benimsetilmesine yönelik çalışma alanları Tablo 1.1.'de gösterildiği şekilde birincil ve ikincil yöntemler olarak incelenmiştir.

**Tablo 1.1.** Kurum Kültürünün İletilmesinde Yöntemler

Birincil Yöntemler	İkincil Yöntemler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlerin genel olarak önem verdiği, ölçüp kontrol ettiği şeyler,</li><li>• Liderlerin kritik olay ve kurumsal krizlere nasıl tepki verdiği,</li><li>• Liderlerin ödül ve statü verilmesinde kullandıkları kriterler,</li><li>• Açık rol modelleri ve bunların öğretilmesi,</li><li>• Liderlerin işe eleman alma, seçme, terfi, emeklilik ve işe son vermede kullandıkları yöntemler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumun dizayn ve yapısı,</li><li>• Kurumsal sistem ve prosedürler,</li><li>• Kurumsal tören ve kutlamalar,</li><li>• İşyerinin fiziksel dizayn ve görünüşü,</li><li>• Olaylar ve insanlar hakkındaki öykü ve efsaneler,</li><li>• Kurumun değerleri ve felsefesi hakkındaki resmi demeçler.</li></ul>

**Kaynak:** Schein'dan aktaran Vural, 2012, s. 104.

Bu süreçte liderlerin görevi, beş yöntem aracılığıyla bireyleri gözlemlemek ve onları etkilemektir. Kurum kurucuları ve liderleri bu yöntemlerle, kendi inanç ve değerlerini kurumun günlük yaşantısına yerleştirirler. Bu çerçeveden bakıldığında; kurumun lideri, değerlerin yaratılmasında, tanıtılmasında ve korunmasında uzman bir kimse olmalıdır.

Varol'a göre, kurum kültürünün oluşmasında etkili olan bir lider şu özellikleri taşımaktadır. Etkili lider anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir. Simge, ideoloji, efsane, özel bir kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Kurum yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcı özelliğe sahip bir tür mimardır. Yükseltici, özendirici, ruh ve ilham verici manevi bir özellik taşır. İnanırlık ve coşku izleyicileri ile bütünleşme sağlar. Bu tür liderlik, lider ve izleyicileri birbirini yüksek motivasyon ve moral düzeylerine ulaştıracak biçimde ilişki kurduklarında ortaya çıkmaktadır. Etkili liderlik kişilerin yaşamına anlam verme gereksinimi üzerine kurulur. Bu alanda çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi, normal veya rutin yönetimi değil, yenilikçi ve yaratıcı liderliği gerektirir. Bu da kurumsal amaçların yeniden biçimlenmesini ve dönüştürülmesini gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların katılmasını gerektirir (Varol, 1993: 195).

F.Elashmawi liderin, kurumunun daha iyi gelişip motive olması açısından takım çalışmasına yönelik kurumu desteklemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bakış açısıyla, öğrenme sürecini zamana yayan lider çalışanlarının potansiyellerini takım çalışmalarıyla açığa çıkarması önermektedir. Ayrıca, başarılı bir liderin, kurum kültürünü geniş perspektiften görmesi ve profesyonel bir şekilde kurumu yönetebilmesi için kurumdaki değişimleri yakından görmesini, pekiştirici programlar geliştirmesini, kurum kültürünün yönünü belirleyebilmesini, alt kültürleri göz önünde bulundurabilmesini, mevcut kültürü tanımlayarak ödül sistemini bunun üzerine kurgulamasını, kurumsal fırsat ve tehditleri görebilmesini ve takım çalışması anlayışını benimseyerek çok kültürlü bir perspektiften tüm değerlere bakabilen bir anlayış içinde olması gerektiğini vurgulamaktadır (Elashmawi'den aktaran Vural ve Bat, 2013: 86).

Mondy'ye göre kurum kültürünün oluşmasında kurucu ve liderin rolü kadar iletişim, motivasyon, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ile geçerli olan yönetim tarzı gibi kurum içerisindeki çeşitli olgular da kurum kültürünü etkilemektedir.

- **İletişim:** Başarılı olmak isteyen kurumların, bu amaçla dikey-yatay-çapraz olmak üzere her yönüyle kurum içinde açık, hızlı ve doğru işleyen iletişim kanallarını işler halde tutması gerekmektedir.
- **Motivasyon:** İnsan kaynağı kurumsal hedefler doğrultusunda çalışması ve yönetilebilmesi için öncelikle motive edilmelidir. Çünkü kurumdaki her çalışan, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadığı sürece yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir.
- **Yönetim Süreci:** Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta çalışanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek karar alma ve uygulatma sürecidir. Kurum eğer açık, hızlı, doğru ve rahat işleyen bir iletişime sahipse; iş süreçlerinde hız ve koordinasyon kadar kültürlerini de en etkili bir şekilde çalışanlarına ileterek geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Yönetimin açık bir iletişimle, yenilikle, ekip çalışmasıyla, katılımı ve yaratıcılığa önem vererek süreci işletme oranı ile bu çalışmaları tabana yayabilme kabiliyeti; hedeflenen kurum kültürünün gerçekleşmesinde önemli bir çarpanıdır.

- **Organizasyon Yapısı ve Özellikler:** Kurumun yapısı, özellikleri ve kurumda yetkinin dağılımı kurum kültürünü doğrudan etkilemektedir. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olarak incelenir. Yapıdaki diğer önemli bir yön ise büyük ve asıl kararların nerede alındığının belirlenmesidir. Bazı işletmelerde bütün önemli kararlar üst yönetimce alınırken, bazı işletmelerde daha düşük düzeydeki yöneticiler önemli kararları almaya yetkilidir. İşletme içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları birbirinden farklı hale getirmektedir.
- **Yönetim Tarzı:** Kurumlardaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları icra ederler. Bu farklı yönetim tarzları da işletmelerde kurum kültürünün oluşmasında farklı etkilerde bulunurlar (Okay, 2008: 224).

Kotter ve Heskett'e göre, kurum kültürünün oluşturulması yukarıdakilere benzer biçimde dört aşamada ele alınmaktadır. Öncelikle, üst düzey yöneticiler bir vizyon, felsefe ve iş stratejisi geliştirir ve uygulamaya koyarlar. İkinci aşamada, uygulanan felsefe ve strateji kurumsal davranışı biçimlendirir. Üçüncü aşamada, çeşitli ölçülere göre kurum başarılı olur ve bu başarı yıllarca devam eder. Sonuç olarak; kurumda vizyon ile stratejiyi uygulamaya koymada yaşanan tecrübeleri yansıtan bir kurum kültürü oluşur (Kotter ve Heskett, 1992: 7).

Kurumlar, dış çevreleriyle sürekli bir iletişim halinde olduklarından; çevrenin de kültürün oluşumunda önemli bir rolü vardır. Açık sistemler olan kurumlar, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevreleriyle etkileşim halindedirler; çevrelerinden elde ettikleri girdiyi kullanarak çıktı oluştururlar. Gerekli girdileri sağlayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için, kültürel çevreleriyle de etkileşim içindedirler (Sargut, 2010: 108).

İşletmede kurum kültürü oluşmaya başladıktan sonra, işletmede çalışanlara aktararak, zaman içinde korunmasını sağlayan bazı önemli uygulamalar mevcuttur. İnsan kaynakları uygulamalarının birçoğu kurum kültürünü güçlendirmede önemli rol oynar. Bu aşamada; çalışanların işe alınması esnasındaki seçim süreçleri, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme sistemi, eğitim ve iş geliştirme faaliyetleri, terfi süreçleri gibi uygulamalar, işe alınanların kurum kültürüne uyumunu sağlamakta ve kurum kültürü proseslerini destekleyenler ödüllendirilirken, süreçlere uymayanlar zaman içinde cezalandırılmaktadır (Vural, 2012: 109).

Kurum kültürü hakkında çalışan araştırmacılar, bir kurumun kültürünün korunup devam ettirilmesinde 3 faktörün önemli rol oynadığını ifade etmektedirler. Bunlar; çalışanların seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalleşme sürecidir.

- **Çalışanların Seçim Kriterleri:** Seçim sürecinin en önemli faktörü, kurum içinde işlerini başarıyla yapmaları için gerekli olan bilgi ve yeteneklere sahip bireyleri tespit etmek ve işe almaktır.
- **Üst Yönetimin Faaliyetleri:** Üst yönetimin söylemleri ile davranışları arasındaki tutarlılık, işletmede risk almanın istendik bir davranış olup olmadığı, yöneticilerin çalışanlarına ne oranda özgürlük ve inisiyatif tanıdığı, çalışanların hangi eylemlerinin ödüllendirileceği veya cezalandırılacağı vb. konulara ilişkin üst yönetim tarafından normların belirlenmesindeki kararlılık ve uygulamadaki adalet sistemi kurum kültürünün oluşmasında önem arz etmektedir.
- **Sosyalleştirme:** Kurum, yeni çalışanların kurum kültürüne uyumuna yardım etmelidir. Bu sürecin adı sosyalleştirme değildir. Bununla birlikte kurumda tüm çalışanların, kurum kariyerleri boyunca, kurum içinde sosyalleşmesi devam eder. Bu süreç de kurumda kültürün sürdürülmesini sağlar.

Sosyalleştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Geliş (karşılama) öncesi, karşılama ve değişim (metamorfoz). Bu üç aşamalı süreç, yeni çalışanın verimliliğine, kurumun hedeflerine bağlanmasına ve sonuç olarak kurumda kalma konusundaki nihai kararına etki etmektedir. Saha çalışmasında bu üç sürece yönelik işletmenin prosedürleri incelenmiş ve inceleme sonucunda; işe alma süreçleri ve kıstasları yeniden yazılmıştır. Belirli yıllarda emeği olan personel için yeniden sosyalleştirme adımları ve uygulamaları belirlenmiştir.

Sığrı ve Gürbüz'e göre ise süreçler; kuruma katılım öncesi sosyalleşme, uzlaşma ve rol yönetimi olarak sınıflandırmaktadırlar.

- **Kuruma katılma öncesi sosyalleşme:** Bu aşamada çalışan aday, üyesi olmayı düşündüğü kurum hakkında bilgi toplamaya çalışır. Kurumlar, çeşitli başvuru formları, gözlem ya da görüşmeler yoluyla bünyelerine katacakları adayların kendilerine uyum sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirmeye çalışmaktadır.
- **Uzlaşma:** Bu süreç yeni çalışanların kuruma katılımı, kurumun değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışması ile başlar. Kurum yeni katılanlara resmi ve resmi olmayan

birçok yöntemle, kendi kültürünü aktarmaya çalışır. Zaman içinde çalışan ile kurum arasındaki uyum artarsa çalışan kurumda kalmaya devam eder. Arada bir uyumsuzluk olduğu anlaşılırsa çalışan kurumdan ayrılır veya kurum çalışanı ayırır.

- **Rol yönetimi:** Bu aşamada çalışan kurum içinde ve dışında kendinden beklenen rolleri oynamaya devam eder. Eğer bu roller arasında bir çelişki ya da belirsizlik oluşmazsa, çalışanla kurum arasındaki uyum giderek artar ve uzun süreli bir bağlılığa dönüşür. Eğer roller iyi yönetilemezse, çalışan sürekli uzlaşma aşamasında kalır ve rolünü oynamaya çalışır. Ancak bu durum uzun vadede çalışanın motivasyonunu, tatminini ya da performansını olumsuz etkileyebilir.

Sosyalleşme sürecinin amacı, kurumun değerlerinin bireye aktarılması ve böylece çalışan-kurum uyumunun sağlanmasıdır. Sosyalleşme sürecinin kurumsal performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Sosyalleşme sürecinin uzaması veya sıkça başarısız olması durumunda, çalışanların performansı düşeceği gibi çok yüksek bir personel devir hızı da oluşabilir (Sığı ve Gürbüz, 2015:599).

Sonuç olarak, “Kurum kültürünün özellikle yeni elemanlara iletilmesinde, kurumsal sosyalleşme önemli ve sürekli bir süreçtir. Bu süreç eğitim kampı, oryantasyon programları veya eğitim toplantıları gibi biçimsel metotları içerebileceği gibi, kurumdaki tecrübeli kişilerin veya liderlerin sağladığı rol modellerini de içerebilir” (Vural, 2012: 117).

Kurumlaşma sürecini yayan lider çalışanların potansiyellerini takım çalışmalarıyla açığa çıkarmalıdır. Bununla birlikte, Elashmawi’ye göre başarılı bir liderin, kurum kültürünü geniş perspektiften görerek profesyonel bir şekilde yönetmek için kurumdaki değişimleri gören, pekiştirtici, programları geliştiren, kurum kültürünün yönünü belirleyebilen, alt kültürleri göz önünde bulundurabilen, mevcut kültürü tanımlayarak ödül sistemini bunun üzerine kurgulayan, kurumsal fırsat ve tehditleri görebilen ve takım çalışması anlayışını benimseyip çok kültürlü bir perspektiften tüm değerlere bakabilen bir anlayış içinde olması gerekir (Vural ve Bat, 2013: 86).

Zaman içinde kurumlar, çevreyle uyum düzeylerinin bozulması nedeniyle, kültürlerini değiştirmek zorunda kalırlar. Ancak, kurum kültürü o kadar güçlü bir yapıdır ki onu değiştirmek, oluşturmaktan çoğu zaman daha zor olmaktadır. Kurumdaki çalışanlar, çoğu

zaman kurum kültüründeki değişimlere çeşitli nedenlerle (var olan alışkanlıkların değişmesi, belirsizlik, mevcut pozisyonu kaybetme korkusu vb.) karşı çıkarlar.

Kilmann'a göre dört neden kurum kültüründe değişime neden olmaktadır. Kurum kültürü; kurumun ana hedefini destekler nitelik göstermiyorsa, kurumun başarısı için itici bir güç olarak harekete geçemiyorsa, kurumdaki çıkar gruplarının, kurum çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlayamıyorsa ve kurumdaki çıkar grupları arasında uyum sağlayamıyorsa, son olarak kurum üyelerine kurumun karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlayamıyorsa kurum kültürü için değişim kaçınılmaz olmaktadır.

Kilmann kurum kültüründe yapılacak değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması aşamasında; kurum çalışanlarından tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımlar yazması istenmektedir. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması safhasında; kurum çalışanlarının kurumun nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenmektedir. Yeni normların oluşturulması kapsamında kurum çalışanlarından başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarının oluşturulması ve tartışılması istenmektedir. Son iki aşamada ise kültür boşlukları saptanır ve doldurulur. Sonuncu adımın temel hedefi ise bir kültür şokuna neden olmadan, kurumun mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimi başlatmaktadır (Kilmann'dan aktaran Eren, 2015: 171).

Bu yaklaşımlara ilave olarak Toyohiro Kono'ya göre kurumda kültür değişimi; saldırgan yaklaşım, deneysel yaklaşım ve kurum personel yönetimi yaklaşımı açısından incelenebilir. Saldırgan yaklaşımda; yeni işletme stratejileri, yeni ürün pazarlama politikaları içinde yeni davranışlar gerekeceği için beraberinde kurum kültürünün değişimini de içerecektir. Deneysel yaklaşımda; kurumun bir bölümünde değişiklik başlar, eğer başarılı olunursa diğer bölümlere de yayılır. Kurum personel yönetimi yaklaşımında ise; kurumsal yapının değişimi için çalışma yapacak bir takım veya bölüm oluşturulur. Kurum kültürünün değişiminde bu çok önemlidir. Çünkü bu yeni yapılanma ile daha önce oluşturulan strateji uygulamaya konulacaktır (Eren, 2015: 172).

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, çalışanların değişime gösterdikleri direnci yenmek ve kurumda hedeflenen değişimi gerçekleştirmektir. Günümüzde değişim evrensel ve kaçınılmaz bir kavram olmakla birlikte, çoğu zaman çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanmaktadır. Değişime verilen tepki, gerçekte doğal bir insan reaksiyonudur. Gösterilen direncin birçok nedeni mevcuttur. Literatür araştırması sonucunda genelde dört temel sebep öne çıkmaktadır.

- **Bireyin çıkar odakları:** Normal şartlarda tüm kurumların, önemli olarak kabul edilen hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranması beklenir. Ancak bazen çalışanlar kurum çıkarlarına yerine; para, güç, prestij ve iş güvenliği gibi kendi kişisel çıkarlarına odaklanmakta ve değişimi provoke etmek için kurum içinde zıt görüşler ve zıt kamplar oluşturmaya çalışmaktadırlar.
- **Bilgi ve güven eksikliği:** Kurumsal değişimin nedenleri bireylere eksik veya yanlış aktarıldığında, kurumda güvensizlik ortamı oluşur. Bu güvensizlik, çalışanların yönetimle ilgili daha önceki olumsuz deneyimlerinden veya değişim sürecinde etkili kurumsal iletişimin yapılamamasından kaynaklanabilir. Aslında çalışanlar, değişime değil değişimin kendilerine getireceği belirsizliklere karşı direnç gösterirler.
- **Değişim hakkında farklı görüş ve değerlendirmeler:** Kurum çalışanları ve paydaşları, kurumsal değişimin fayda ve zararlarıyla ilgili farklı görüş ve değerlendirmelere sahipse, kurum içinde değişime tepki oluşabilir.
- **Değişime gösterilen düşük tolerans:** Düşük tolerans, bazı çalışanların değişime ve yeni durumlara uyum sağlayamamalarından dolayı (değişim çalışanların yararına olsa dahi) değişime direnç göstermeleri anlamındadır. Bazı çalışanlar, değişimden sonra başarılı olamayacaklarını veya kendilerinden istenen yeni davranış ve yetenekleri gerçekleştiremeyeceklerini düşündüklerinden değişime tepki gösterebilirler. Bunlara ilave olarak çalışanlar, kötü zamanlama, şaşkınlık, atalet, duygusal ve kişisel çelişkiler veya yönetimin taktik hatalarından dolayı değişime zaman zaman direnç gösterebilmektedirler.

Liderlerin ve yönetimlerin önemli görevlerinden birisi de söz konusu çalışan dirençlerine karşı tedbirler geliştirmektir. Literatürde, çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları belirtilmiştir. Ancak uygulamada bunlardan hangisinin veya hangilerinin nerede ve ne zaman uygulanacağı, kurumun içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir:

- **Eğitim ve iletişim:** İletişim, değişimi uygulamada oldukça önemlidir. Eğitim ve iletişim stratejisi; değişime olan direncin kurum içi yanlış bilgilendirmeden ve zayıf iletişimden kaynaklandığı görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre, direnci önlemenin en iyi yollarından biri, çalışanları önceden eğitmek ve değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık ve net bir Şekilde alışanlara iletmektir. Bu süreç içinde değişim temsilcisi, birebir tartışmalar, grup sunumları, rapor ve kısa notlarla değişime destek sağlar. Değişim temsilcisi, yönetim tarafından belirlenen ve değişim sürecinin gerçekleştirilmesinden doğrudan sorumlu olan ve katalizör görevi gören kişi veya kişilerdir. Saha çalışmasında ember Liderleri değişim temsilcisi olarak görev yapmıştır.
- **Katılım:** alışanlar tarafından değişime gösterilen söz konusu direnci azaltmanın en iyi yollarından diğeri, potansiyel direnişileri değişimi planlama ve uygulama aşamasında işin içine dâhil etmektir. nk alışanlar, çoğunlukla oluşumuna ve değişimine yardımcı oldukları Şeyleri her zaman destekleme eğilimindedir. alışmalara katılım, çalışanları tartışmaya, iletişime, öneriler üretmeye ve değişimle yakından ilgilenmeye teşvik eder. Bu süreç içinde kurumlar iletişim ağları vasıtasıyla; yani bölümler arası bürokrasiye bağlı kalmadan, çalışan ve bilgiyi paylaşan gezici takımlar tesis ederek takım çalışmasını ve katılımı arttırmaya önemli katkılar sağlarlar.
- **Destek ve kolaylık:** Yöneticilerin ve değişim temsilcisinin direnci azaltmalarının diğer yollarından birisi de, çalışanlara destek vermeleri ve kolaylık sağlamalarıdır. Özellikle işlerin yeni ve farklı bir Şekilde yapılmasından dolayı çalışanlarda korku ve endişe söz konusu olduğunda, yönetimin çalışanlara sağladığı özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra verdiği telafi Şeklindeki kısa izin vb. desteklerin ve kolaylıkların faydalı olduğu tespit edilmiştir.
- **Müzakere ve anlaşma:** Değişime gösterilen direnci önlemenin bir diğer yolu ise, görüşme ve müzakere aracılığıyla çalışanlarla bir anlaşmaya varmaktır. Bu stratejide değişim temsilcisi mevcut ve potansiyel direnişilerin ihtiyaç ve çıkarlarını göz önünde tutarak, değişimi gerçekleştirmektedir. Bir çeşit kazan-kazan taktiği olan bu süreçte, tartışma ve toplantılar yoluyla çalışanlar aydınlatılmakta ve çalışan sendikalarından gelebilecek tepkiler için pazarlığa oturulmaktadır.
- **İdare ve atama:** Değişimin cazip hale getirilmesi için gerçeklerin çarpıtılması veya kabulünün sağlanması için çalışanlar arasında asılsız söylentilerin yaratılması, bir idare örneğidir. Bu stratejide lider başkalarını etkilemek için gizli bir çaba içindedir. İdarenin

farklı bir şekli olan atama ise, direnişçi grubun liderine veya işletmenin herhangi çalışanına, değişimin planlanması ve uygulanmasında önemli bir görev verilmesidir. Bu aşamada aslında doğrudan herhangi bir katılım söz konusu değildir. Bu stratejinin amacı, çalışanın fikir ve görüşlerini almak değil, sadece çalışmada onayını ele geçirmektir.

- **Baskı:** Yukarıda açıklanan stratejilerle vakit kaybetmek istemeyen bazı liderler ve kurumlar, çalışanları düşük ücret veya sicil, transfer, tayin ve benzeri tehditlerle direkt korkutarak değişime zorunlu olarak adapte etmeye çalışmaktadır.

Değişim sürecinde lider veya değişim temsilcisi, kurumun içinde bulunduğu durum ve koşullara uygun olarak, bu stratejilerden birini veya birkaçını eşzamanlı uygulayabilir. Değişimin başarısı en uygun stratejilerin seçilip ve kurumda doğru uygulanmasına bağlıdır. Yöneticiler, kurum kültürünü değiştirmeye çalışırken, aynı zamanda kurumda neyin uygun veya uygun olmayan davranış olduğuna ilişkin geçmişten bugüne taşınan temel inançları değiştirmeyi hedeflemektedir. İnsanların yıllar boyunca inandığı ve taşıdığı temel değerler ile inançları değiştirmek ise oldukça zor bir görevdir. Literatür çalışması esnasında Robbins'ın kurum kültürünün değişimini kolaylaştıran yedi durumsal faktör öne sürdüğü görülmüştür. Robbins'e göre bunlar:

- **Dramatik bir kriz:** Kurumun tüm üyelerince yaşanan dramatik bir kriz, kurumun güç dengesini zayıflatan bir şok, mevcut uygulamaları sorgulamayı ve krize daha iyi tepki verebilmek için kurumda yeni değerlerin kabul edilmesini kolaylaştırır.
- **Lider değişimi:** Üst yönetim kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir faktör olduğundan, kurumun önemli liderlerinde yapılacak bir görev değişikliği, yeni kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesini kolaylaştıracaktır. Ancak yeni değerlerin çalışanlarca tamamen benimsenebilmesi için, göreve gelen yeni liderin kurumun nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir vizyonu ve bunu uygulayacak kabiliyetinin olması gerekmektedir. Bunu sağlamak isteyen yeni lider mutlaka kurumda saygı uyandırmalıdır.
- **Hayat devresi:** Kurumsal kültürdeki değişimin gerçekleşmesi, oluşumdan büyüme aşamasına ve olgunluktan gerileme aşamasına doğru geçen kurumlarda daha hızlı olur.
- **Kurumun yaşı:** Hayat devresi ne olursa olsun, bir kurum ne kadar yaşlı ise değerleri de o kadar güçlü olacaktır. Bu yüzden 50 yıllık bir kurumun kültürünü değiştirmek, 5 yıllık bir kurumun kültürünü değiştirmekten daha zordur.

- **Kurumun büyüklüğü:** Küçük kurumlarda çalışanlara ulaşmak daha kolay, iletişim ve rol modelleri daha açık olduğu için kurum kültürü değiştirmek ve çalışanlara yeni değerler aşlamak büyük kurumlara oranla daha kolaydır.
- **Mevcut kültürün gücü:** Bir kurumda kültür ne kadar güçlüyse ve çalışanlar kurumun temel değerlerine ne kadar bağlıysa, kurum kültürünü değiştirmek o kadar zor olmaktadır.
- **Alt kültürlerin varlığı:** Kurumdaki heterojenlik, çalışanların kendi çıkarlarına olan bireysel ilgilerini arttıracığından, kurumsal değişim daha zor olacaktır. Bir kurumda ne kadar çok alt kültür varsa, yönetimin baskın kültürde yapacağı değişikliğe çalışanlar tarafından o kadar çok direnç gösterilecektir (Vural, 2012: 128).

Kurt Lewin'e göre, değişim süreci dondurma, değişim ve yeniden dondurma olarak adlandırılan üç evreden oluşmaktadır:

- **Dondurma:** Bu evrenin amacı değişimin gerekliliklerini çalışanlara anlatarak çalışan ve grupları motive etmek ve değişime hazırlamaktır. Bu aşamada direncin azaltılması ve çalışanların değişime açık hale getirilmesi için mevcut tutum, inanç ve davranışlar yönetim tarafından dondurulur. Sonuç olarak, mevcut gelenek görenek ve iş yapma yöntemleri yıkılarak, çalışan ve gruplar alternatif gelenek, görenek ve iş yapma yöntemlerini kabul etmeye hazır hale getirilir.
- **Değişim:** İkinci evrede çalışanlar, değişime motive edildikleri ve yeni davranış modellerine hazır oldukları zaman değişime geçilir. Sürecin hızlandırılması için bazen yöneticiler, tehdit, ceza, öneri ve katılım gibi farklı yöntemlere başvurabilmektedirler.
- **Yeniden Dondurma:** Son evrede ise, yeni durum dondurularak sürekli hale getirilir. Son safhada artık çalışandan beklenen yeni davranışlar, model davranış olarak çalışanın kişiliği ile bütünleşmiştir.

Bir kurumda kültürün değiştirilmesinde yönetimi en zorlayan aşama, mevcut kültürün dondurulması safhasıdır. Oldukça değer verilen ve kuvvetli bir olguyu dondurmada, tek bir faaliyet yeterli etkide bulunmamaktadır. Bu yüzden kurum kültürünün değişiminde, yönetim tarafından detaylı ve koordineli olarak hazırlanmış bir strateji izlenmelidir. Bu strateji ise, kültürel analiz, spesifik eylem ve önerilerden oluşmalıdır.

Kültürel Analiz: Değişimin ilk adımı kültürel analiz olmalıdır. Bu işlem adımı; mevcut kültürle hedeflenen kültürün karşılıklı bir analizinin yapılmasını ve kültürün hangi öğelerinin değişmesi gerektiğini gösteren farklılık değerlendirmesinin yapılmasını içerir.

Spesifik Eylem ve Öneriler: Kültürel farklılıklar öncelikle tanımlandıktan sonra, farklılıkları hızla kapatacak özel tedbirlere geçilmelidir. Genellikle, güçlü bir kültürün dondurulmasında dramatik bir kriz önemli rol oynar. Fakat kriz, her zaman kurumun bütün çalışanları tarafından doğru algılanmayabilir. Bu aşamada, herkesin kurumun yaşamının tehlikede olduğunu görmesi çok önemlidir. Çalışanların değişimin aciliyetini göremediği durumlarda, güçlü kültürler değişime daha fazla direnç göstermektedir.

Bu durumda özellikle yeni yönetim, kurumda yapılacak değişiklikleri daha fazla dramatize etmeli ve yeni davranış kalıpları ile rol modelleri önermelidir. Ayrıca, yönetim kurumun yeni vizyonunu hızla tanıtmalı ve kurumda önemli konumlara, bu vizyona bağlı kalabilecek kişileri getirmelidir.

Üst yönetim değişimin başarılı olması için, yeni değerleri kuruma iletmelidir. Bu iletişim süreci mutlaka üç önemli maddeyi barındırmalıdır. Geleceğe ilişkin görüşler, kurumun geleceği ve kurum ile rakiplerinin durumuyla ilgilenen herkese her türlü bilgi verilmelidir. Gelecekte kurumun nerede olması ve bu hedefe nasıl ulaşacağına yönelik vizyon tespit edilmelidir. Vizyonun gerçekleşmesi için önemli olarak görülen tüm alanlarda kurumun ilerlemesine gayret gösterilmelidir.

Yapılan araştırmalar, kurumların kültürünü çalışanlara iletmede kurucu, lider ve kahramanların, kuruma ait mit ve hikâyelerin, tören ve benzeri sembolik yöntemlerin sık olarak kullandığını göstermektedir. Kurumda kültürü değiştirmek isteyen yöneticiler, hızla yeni değerleri destekleyen hikâye, mit, tören ve semboller oluşturmalıdır. Yöneticiler, bunu başarmak için yeni hikâye ve mitlere fırsat tanıyan durum ve ortamlar yaratmalıdır. Yönetim bu yöntemlere ilave olarak, yeni değerleri benimseyen çalışanları desteklemek için, seçim ve sosyalleşme süreçlerini, ödüllendirme ve değerlendirme sistemlerini de yeni kültüre paralel olarak değiştirmelidir (Vural, 2012: 133).

## 1.2. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ

### 1.2.1. Kluckhohn, Strodtbeck ve Hall'un Kültür Modelleri

Kültür konusuna farklı araştırmacılar değişik şekillerde yaklaşmışlardır. Kültür konusundaki ilk dönemlere ait çalışmalardan birisi Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından yapılmıştır. Özellikle ABD'nin güneydoğu eyaletlerine odaklanan bu araştırmalar, zaman içinde değişken bir kültürel yapı üzerine genişletilmiştir. Kluckhohn ve Strodtbeck, değerleri dünyaya bakış açısını yansıtan altı farklı yönelime ayıran bir teori geliştirmiştir. Bu çalışma sisteminde değer yönelimi, insanların yaşamlarını yönlendiren bir dizi prensipler bütünü olarak tanımlanmakta ve bu altı değer yönelimlerinin topluluğun kültürünü sarmaladığını, bunun sonucunda da bireylerin dünyaya bakışını yönlendirdiğini iddia etmişlerdir. Araştırmacıların savunduğu bu altı değer yönelimi Tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2.** Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri

Değer Yönelimi	Tanımı
Doğayla ilişki: boyun eğdirme, uyum, üstünlük	Doğayı kontrol edilecek bir varlık ya da birlikte uyum içinde yaşanacak bir güç olarak görme
Zaman yönelimi: geçmiş, şimdi, gelecek	Geçmişe, şimdije ya da geleceğe odaklanma
Temel insan doğası: kötü, yansız, iyi	İnsan doğasını olumlu ya da olumsuz algılama
Eylem yönelimi: olma, kontrol etme, yapma	Eylemin tipi ya da düzeyine ilişkin görüşler, proaktif ya da reaktif olma
Bireyler arası ilişkiler: bireyci, grupçu, hiyerarşik	İnsanlar arası etkileşimin bireyci ya da grupçu olması, toplumdaki hiyerarşik ilişkiler
Mesafe yönelimi: özel, karışık, topluma açık	Özel ve topluma açık mesafeye ilişkin görüşler

**Kaynak:** Kluckhohn ve Strodtbeck'den aktaran Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 574.

Doğayla ilişkiler birinci farklılaşma boyutudur. Bazı toplumlar doğayla uyum içinde olmaya gayret gösterirken, bazıları doğayı kontrol etme ve onun üzerinde hegemonya kurmaya çalışmaktadır. Zaman yönelimi ikinci boyuttur. Zaman boyutu toplumun hangi zaman boyutuna odaklandığı ile ilgilenmektedir. Geleneklere vurgu yapan bazı toplumlar geçmiş zamana önem vermekteyken, güncel performansı önemseyenler şimdiki zamana odaklanmakta, uzun vadeli hedeflere yoğunlaşanlar ise geleceğe odaklanmaktadır. İnsanla ilgili temel görüşün toplumda ne olduğu konusuna çalışanlar üçüncü farklılaşma boyutunu

oluşturur. Bazı toplumlar insan doğasını saldırgan, yok edici ve kötü olarak algılamakta, bazıları daha olumlu bakış açısıyla insanın iyi özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Dördüncü farklılık boyutu toplumdaki eylem yönelimi ile ilgilidir. Bu bakış açısıyla bazı toplumlar olaylara karşı proaktif olarak önceden hazır bulunurken, bazı toplumlar sadece olay olduktan sonra olaylara tepki göstermektedir. Beşinci farklılık boyutu bireyler arası ilişkidir. Bazı toplumlarda bireyler arası ilişkide bireyin duygu ve düşünceleri öne çıkarken, bazı toplumlarda ise gruba ait ortak fikirler daha baskındır. Altıncı farklılık boyutu, mesafe yönelimi boyutudur. Bu boyuta göre bazı toplumlarda kişiler arası mesafe diğerlerin göre daha fazla ve sonuçta özel mahremiyet derecesi daha yüksek iken, bazılarında bu mesafe daha kısa ve özel mahremiyet derecesi daha düşüktür (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 574).

Edward Hall yaptığı çalışmalarda toplumların kültürlerini farklı bir yaklaşımla incelemiştir. Hall, iletişimi kültürün temel unsuru olarak görmüş ve kültürün bir iletişim sistemi, iletişimin de tüm toplum kültürlerinin ortak özelliği olduğunu ifade etmiştir. Hall, her kültür çevresi içindeki insanların, birbiri ile iletişim kurarken daima belirli bir bağlam (olayı çevreleyen bilgi ağı ve olayın anlam kazanmasında belirleyici) içinde bulduklarını vurgulamıştır. Hall, bazı kültürlerde mesajların açık bir şekilde belirtildiğini, kelimelerin birçok bilgi içerdiğini; bazı kültürlerde ise bilgilerin sınırlandırıldığını vurgulamıştır. Bu bakış açısıyla kültürün iletişim farklılıkları olduğunu savunmuştur. Farklı ülkelerde kullanılan farklı iletişim tekniklerine yönelik çalışma yöntemlerini esas alan Hall, ülkeleri iletişimde tercih ettikleri yöntem bakımından yüksek ve düşük bağlam ülkeleri olarak ayırmıştır. Düşük bağlamlı kültürlerdeki insanlar aklından geçenleri, niyetlerini doğrudan söyler, fikirlerini savunur, karşı tarafın fikrine katılmıyorsa açıkça ifade eder. Yüksek bağlamlı kültürlerdeki insanlar ise iletişimde ima veya dolaylı mesaj vermeyi tercih ederler. Türkiye'nin de aralarında yer aldığı yüksek bağlamlı kültürlerde; neyin söylendiğinden ziyade nasıl, hangi ifadeyle söylendiği gibi bağlamsal değişkenlere odaklanılır. Hall, iletişimde kullanılan yöntem dışında bireyler arası mesafe ve zaman kullanımı bakımından da ülke ve toplulukların farklılaştığını ifade etmiştir. Buna göre bazı topluluklarda bireysel mesafe düşükken, bazı topluluklarda bireyler arası mesafe oldukça açıktır.

Türk kültüründe ise bireyler arası mesafe düşüktür. Hall, toplumları zamanı kullanma açısından; monokronik toplum (her bir birim zamanda belirli bir işe başlanır ve bitirilir) ve polikronik toplum (aynı zaman diliminde birden fazla işe başlanır, hepsi birlikte yürütülür ve

sonuçta birim zamanda daha fazla iş tamamlanır) olarak iki farklı yapıda incelemiştir (Hall'dan aktaran Sığı ve Gürbüz, 2015: 575).

### 1.2.2. Ouchi'nin Amerikan, Japon ve Z Tipi Kurum Kültürü Modelleri

William Ouchi, kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim tarzını “Z Yönetim Teorisi” çalışmasında açıklamıştır. Ouchi'ye göre Japon kültüründe olduğu gibi Z tipi kültürde de hayat boyu istihdam imkânları vardır. Kurumun çevresel saygınlığı ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikası ile doğru orantılıdır. Z tipi kurum kültürlerinde bireysel kararlardan ziyade, Japon işletmelerinde görüldüğü gibi oluşturulan proje grupları vasıtasıyla önemli konularda yönetim tarzının kuvvetli katılımı aranmaktadır. Z tipi kurum kültüründe rotasyon sistemi yatay ve dikey olarak uygulanmaktadır. Z kültüründe çalışan personelin kurum içi iletişimi, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreyle bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu sistemde, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı ortamda ödül ve başarı plaketleri verilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin kuruluş günlerinde spor salonları veya stadyumlar kiralanarak çalışanlar tüm aile üyeleriyle bu faaliyetlere katılmakta, çeşitli müsabakalarda aileler yarışmakta ve program sonucunda değişik ödüller alabilmektedir (Eren, 2015: 158).

### 1.2.3. Charles Handy'nin Kurum Kültürü Modeli

Charles Handy kurumları, yönetim tarzları, yapıları ve anlayışları açısından dört grupta incelemiştir. Kültür tiplerini güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak gruplamıştır. Kurum kültürü çeşitlerine ait temel özellikleri şöyle özetlemiştir.

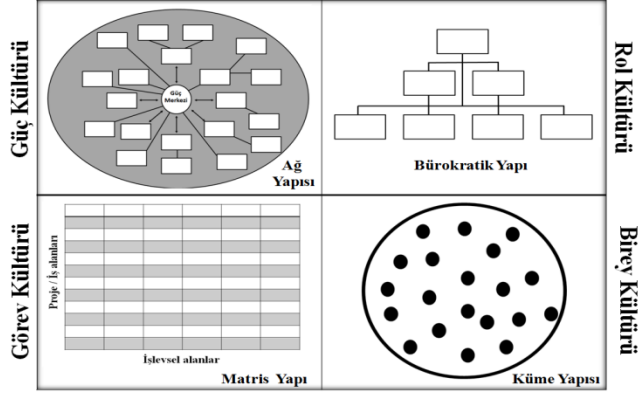
- **Güç kültürü:** Bu kültür tipini, merkezi bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile tanımlamıştır. Güç, merkezdeki aktörde olmak üzere tüm üniteler arası bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu kültür tipi, genellikle aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bir takım finans kurumlarında görülmektedir. Her türlü yetki merkezdeki güçlü aktörde bulunan ve çok az bürokrasi olan bu yapılarda, kurumun etkinliği güven ve empatiye dayanmaktadır. Karar sistemleri çok hızlı olan bu kültüre sahip kurumlar, her türlü tehlike ve değişime süratle reaksiyon gösterebilir. Buna rağmen, çalışanların

hiçbir karar sisteminde yer almaması nedeniyle, süreç içinde moral kayıpları artabilir ve kurumdan ayrılmalar yaşanabilir.

- **Rol kültürü:** Çoğu zaman bürokrasi olarak da görülen bu kültürde; akıl ve mantık ön plana çıkmaktadır. Kurumu temelini oluşturan belirli rolleri oynayan bölümler, liderler ve çalışanlar vardır. Kurum içinde iş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar çok iyi tanımlanmış ve ilgili bölümler kendilerine tanımlı rolleri tam anlamıyla yerine getirir. Rol tanımları bu rolleri yerine getiren bireylerden daha önemli olduğu, kural ve prosedürlere tam bir bağlılık bulunduğu için bölümler arası koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Stabil bir çevrede başarılı olabilen rol kültürü kurumları; zeminin oynak olduğu ve çevrenin hızlı değiştiği ortamlarda, kendilerinin de değişmeleri gerektiğini fark edemedikleri için çevreye tepki vermede her zaman geç kalırlar ve zaman içinde yok olurlar.
- **Görev kültürü:** Proje temelli olan görev kültüründe maksat doğru insanın doğru yere getirilmesi, gereken kaynakların sağlanması ve çalışanlara bunlarla ilgili faaliyetleri yürütmeleri için ihtiyaç duydukları yetkilerin verilmesidir. Oldukça esnek yapıya sahip bu tip kültürlerde etkileme uzmanlık gücündedir. İhtiyaç halinde; belirli maksatlarla gruplar, proje takımları veya kuvvetleri oluşturulur, dağıtılır veya gerekirse tekrar oluşturulur.
- **Birey kültürü:** Bu tür kültürlerde çalışan bireyler, sistemin merkezi konumdadır. Kurumsal yapının veya kurumun varlık nedeni, bünyesinde bulunan bireylere hizmet etmektir. Bu nedenle güçlü birey düşüncesi vardır.

Handy, her kurum kültürü çeşidinin farklı bir belirli yapıyı temsil ettiğini savunmaktadır. Buna göre, kurum kültürü ile kurumsal yapı arasında doğrusal bir bağlantı bulunmaktadır. Güç kültürleri, güç merkezinin etrafını sarmış bir örümcek ağı gibi yapılanırken; rol kültürleri ise işlevsel olarak farklılaşmış yapılarda meydana çıkmaktadır. Görev kültürleri matris bir yapıdadır. Birey kültürlerinin ise gerçekte hiçbir resmi yapıları yoktur (Vural, 2012: 82). Kurum kültürü ve yapı ilişkisi Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.

## Şekil 1.2. Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi



**Kaynak:** Wilson ve Rosenfeld'den aktaran Vural, 2012, s. 82.

### 1.2.4. Geert Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli

Hofstede'nin kurum kültürüne yönelik alan çalışması, aralarında Türkiye'nin de olduğu 40'dan fazla ülkeyi içine alan 116.000 civarında denek üzerinde uygulanmıştır. Yapılan araştırmada sonucunda; çalışanlar arasındaki işle ilgili değer ve tutum farklılığının; meslek, yaş veya cinsiyetten kaynaklanmadığı ortaya konmuş, işle ilgili değer ve tutumlar arasındaki değişikliğin tek kaynağının ulusal kültür farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Hofstede, bu çalışmasında dört temel kültürel boyutu açıklamıştır; bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dişillik. Hofstede, daha sonra yaptığı araştırmalar sonucunda (özellikle Çin'de) bu temel boyutlara "zaman oryantasyonu" boyutunu da eklemiştir. Söz konusu boyutların tanımları Tablo 1.3.'de açıklanmıştır.

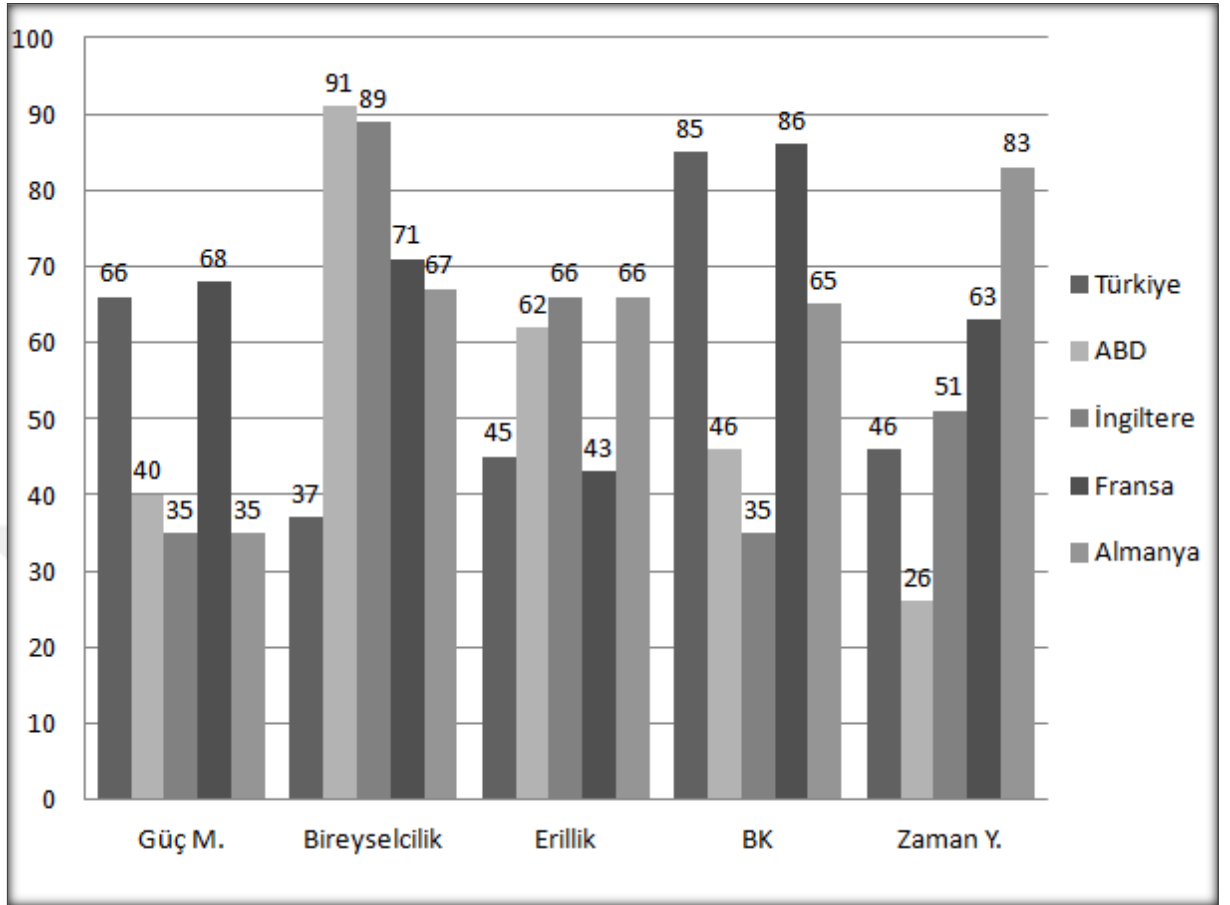
**Tablo 1.3.** Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutları

Değer Eğilimi	Tanımı
Bireycilik/Toplulukçuluk	Birey kimliğinin ya da grup değerlerinin öne çıkması
Güç Mesafesi	Bireylerin toplum içindeki gücün eşitsiz dağılımını ne derece kabul ettikleri
Belirsizlikten kaçınma	Toplumun belirsizlik ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi
Erillik / Dişillik	Toplumda erkeğe özdeş (rekabet, bağımsızlık gibi) ya da kadına özdeş (şefkat, dayanışma gibi) değerlerin baskın olması
Zaman Yönelimi	Toplumun pragmatik gelecek veya gelenekçi geçmişe odaklanması

**Kaynak:** Hofstede'den aktaran Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 576.

- **Bireycilik/Toplulukçuluk:** Bireycilik, birey kimliğinin grup kimliğinden üstün olduğunu vurgulayan bir kültür eğilimi olarak tanımlanır. Toplulukçuluk ise birey ihtiyaçlarından daha çok grup ihtiyaçlarına önem verilen bir kültürü ifade eder.
- **Güç mesafesi:** Bu yapılanmada; bir ülke içindeki kurumun daha kuvvetsiz üyelerinin, ülkedeki gücün eşitsiz dağılmasını ne ölçüde öngördüklerini ve bunu kabul etmeye ne derece yatkın olduklarını ifade etmektedir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda eşitliğe daha fazla önem verilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda ise bireylerin sahip olduğu güç yasal olmaktan ziyade baskıcı ve zorlayıcıdır. Bu tür toplumlarda güce sahip olan kişiler ayrıcalıklı olarak tanımlanır. Güç mesafesi azaldıkça, insanların karar verme sürecine katılmaları artar.
- **Belirsizlikten kaçınma:** Hofstede belirsizlikten kaçınmayı “bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumların tehdidini ne ölçüde hissettikleri” olarak tanımlar. Belirsizlikten kaçınma güvenlik amacıyla insanların yasalar, yönetmelikler gibi resmi kurallara bağlı olma eğilimiyle, yani bir anlamda risk alma derecesiyle orantılıdır. Bu eğilimin yüksek olduğu toplumlarda, farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişilere ve gruplara daha az tolerans gösterilmekte ve daha fazla duygusallık eğilimi görülmektedir.
- **Erillik/Dişillik:** Eril toplumlarda başarı, performans, para ve rekabet gibi maddi değerler ön plandayken; dişil kültürlerde yaşam kalitesi, sıcak ilişkilerin sürdürülmesi, güçsüzleri koruma, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi manevi kavramlar daha çok öne çıkmaktadır. Bu nedenle, dişil toplumlarda maddi değerlerin her alanda daha arka planda kaldığı görülmektedir.
- **Zaman yönelimi:** Hofstede'nin 23 ülkedeki çalışmalarını tekrarlaması sonucu ortaya çıkan beşinci boyut olan zaman oryantasyonu, insanların gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel/geçmiş yönlü bir yaklaşımla sergilemesine odaklanmaktadır.

Şekil 1.3. Hofstede Boyutlarına Göre Türkiye'nin Karşılaştırılması



Kaynak: <https://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim Zamanı: 05 Ocak 2016)

Hofstede araştırmasında Türkiye: Yakın dönemde yapılan araştırmaya zaman yönelimi boyutu da dâhil edilerek Türkiye'nin durumu diğer ülkelerle birlikte incelenmiştir. Türkiye'nin bu boyutlardaki durumunun bazı ülkelerle kıyaslanması Şekil 1.3.'de gösterilmiştir. Görüldüğü gibi Türkiye'nin güç mesafesi boyutuna bakıldığında Fransa'ya yakın derecede ve diğerlerinden oldukça yüksek değere sahiptir. Bu boyutta İngiltere ve Almanya beş ülke içinde en düşük değerlere sahiptir. Türkiye tabloda kendisi ile karşılaştırılan dört ülkeden de çok büyük fark olacak şekilde daha düşük bireysellik değerine sahiptir. Yani bu ülkelere göre daha toplulukçudur. Erillik boyutunda Türkiye Fransa ile birlikte orta değer altındadır ve bu iki ülkenin dışı toplum özelliği gösterdikleri anlamına gelmektedir. Bu boyutta beş ülke içinde en yüksek değer İngiltere ve Almanya'nın, en düşük değer ise Fransa'nındır. Belirsizlikten kaçınma boyutunda da Türkiye Fransa'dan sonra ikinci yüksek değere sahiptir. Zaman yönelimi konusuna bakıldığında ise Almanya'nın çok büyük bir farkla diğer ülkelerin üzerinde olduğu, ABD'nin ise çok farkla ortalamasının aşağısında kaldığı görülmektedir. Bu boyutta Türkiye ortaya yakın bir değer almıştır.

## **Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn'in Kurum Kültürü Modelleri**

Cameron ve Quinn, geliştirdikleri kurum kültürü modelinde kurum içinde geliştirilen kültür ile bu kültürün kurumsal başarı veya etkinliğine etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacılar stratejinin, kurum üyelerinin beledikleri finansal başarı, motive edici ücret ve uygun personel yönetimi için etkili olduğunun altını çizmişlerdir. Yönetim kademelerince daha etkin yeni stratejilerin bulunması ve uygulanması sayesinde, kurum çalışanlarının arzu ve isteklerinde, çalışanların içindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerinde gözle görülür artışlara neden olacağını belirtmişlerdir.

Kurum kültürü ile kurumsal başarı arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" ismini verdikleri yeni bir model geliştirmiştir. Cameron ve Quinn'e göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilmektedir. Rekabetçi değerler modelinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa tipi olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmıştır. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de baskın kurumsal nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem başlıkları altında toplanmıştır. Bu görüşe göre; kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşur. Dikey eksen, organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı gösterir. Organik süreçler kurumda esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem verir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Bu iki boyut sonucunda, "Rekabet Eden Değerler" adını verdikleri dört tip kurum kültürü tanımlamıştır. Rekabet Eden Değerler Modeli Şekil 1.4.'de gösterilmiştir.

Klan Kültürü yapısında bulunan kurumlar; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye önem verir. Ayrıca, klan kültüründe çalışanları kararlara dâhil etme ve kurumsal aidiyet gibi kavramlar daha ön plana çıkar. Kalite çemberleri, kendini yöneten takımlar ve personel güçlendirme gibi süreçler bu kültürünün özelliklerini taşır.

Adhokrasi Kültürü tipinde kurum niteliği ile yönelimi, girişimciliğe ve yaratıcılığa önem verir, uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli diğer niteliklerdendir. Bu kültürde; başarı ve etkinlik için yeni pazarların tespiti ve yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşır. Adhokratik kültür, hiyerarşi kültürünün tam tersine kurum içindeki tüm birimler

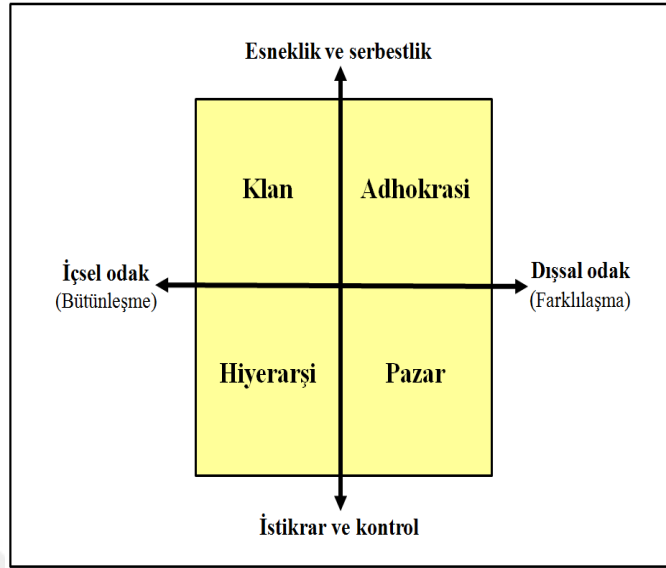
ve fonksiyonlar üstü faaliyet gösteren küçük ve esnek kurumlara verilen isimdir. Kurallara sıkı sıkıya bağlı hiyerarşik yapıların, içinde bulunduğumuz bilgi çağında ve hızlı değişen rekabet ortamlarında başarılı olması beklenemez. Buna bir çözüm olarak gelişen adhokratik kurum kültürü uyum sağlamayı, yaratıcılığı ve yenilikçiliği cesaretlendirir. Bu kültürün en temel özellikleri, geçici, hızlı ve dinamik olmasıdır.

Hiyerarşi Kültür tipinde; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklık üstün tutulan değerlerdir. Bu kültürde; uzmanlaşma, yönetici sınıfı, sıkı bir hiyerarşik yapı ve hesap verme anlayışı öne çıkmaktadır. Prosedürler ve kurallar çok önemlidir. Bireylerin yapacağı işler kesin ve net süreçlerle tanımlanmıştır. Kurum; istikrar, tahmin edebilirlik ve verimlilik üzerine uzun dönemli odaklanır.

Piyasa (Pazar) Kültürü yapısındaki kurumun temel hedefi; rekabet ve amaca ulaşmaktır. Bu kültürde faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmekte ve kurum başarısının değerlendirilmesi aşamasında, piyasa dinamikleri ile piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturmaktadır. Bu kültürün temel özelliği, kurumun işleyişinin bir pazar gibi görülmesidir. Bu kültürde müşteriler, iş ortakları, lisans sağlayıcılar, düzenleyici yapılar veya sendikalar gibi kurum dışı konulara odaklanılmaktadır. Bu kültürde geçerli anlayış kural veya merkezi kararlar değil; âdemi merkezi eylem ve finansal ilişkiler ile alış-verişlerdir.

Yatay boyut olan içsel koruma-dış konumlandırmanın, Schein'in uyum ve bütünleşme sorunlarıyla hemen hemen aynı olduğu bu sistemde görülmektedir. Deal ve Kennedy'nin kültürleri dört kategoride toplamada temel aldığı iki unsurdan geri besleme hızı ile dikey boyut olan mekanik süreçler-organik süreçler son derece benzeşim göstermektedir (Eren, 2015: 150).

**Şekil 1.4.** Rekabet Eden Değerler Modeli



**Kaynak:** Cameron ve Quinn'den aktaran Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 611.

### 1.2.5. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli

Toyohiro Kono kurum kültürlerini şu şekilde sınıflandırmıştır.

- **Dinamik kültür:** Bu kültürde bireyler yeniliklerin önemi üzerinde durur ve kurum içinde genel değerleri paylaşır. Bir topluluk veya aile hissine sahiptir. Bu kültürde kurumun amacı çalışanları tarafından açıkça anlaşılır ve yapılan işlerin anlamı bilinir. Kurumun hem yatay hem de dikey olarak çok iyi bir iletişim sistemi mevcuttur.
- **Lideri izleme ve dinamik kültür:** Çalışanlar liderin yeteneklerine güvenir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgiler çalışanlar için önemlidir.
- **Bürokratik kültür:** Kurumlarda kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenir.
- **Hareketsiz kültür:** Bu kültüre ait çalışanlar eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yönelik gerçekleşir. Bu kültürde çalışanlar çevrelerindeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmezler.
- **Güçlü lider ile hareketsiz kültür tipi:** Bu kültür tipinde üst yönetim otokrat olduğundan ve çoğu zaman aldıkları kararların yanlışlığından, emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar zamanla girişimciliklerini kaybederler. Üst yönetimin yıllarca aynı

konumda kalması durumunda, lideri izleme ve canlı kültür tipi; güçlü lider ile hareketsiz kültür tipine dönüşebilir (Vural, 2012: 83).

### 1.2.6. Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin Kurum Kültürü Modelleri

Deal ve Kennedy, kurum kültürü yaklaşımlarında, çevre ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Bu farklı kültürlerin meydana gelmesinde rol oynayan değişkenlerden birincisi, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesidir. İkinci değişken ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızıdır. Deal ve Kennedy'nin konu ile ilgili görüşünü yansıtan Tablo 1.4.de sunulmuştur.

**Tablo 1.4.** Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Kültür

	<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Yüksek Risk Kararları</b>	<b>Sert erkek, maço kültür</b> yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<b>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</b> havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
<b>Düşük Risk Kararları</b>	<b>Çok çalış/sert oyna kültürü</b> moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<b>Süreç kültürü</b> hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

**Kaynak:** Deal ve Kennedy'den aktaran Eren, 2015, s. 152.

- **Sert erkek, Maço kültürü (Atılgan Kültür) :** Tamamen bireyselci, herkesin çok sık risk aldığı ve bu risklerin olumlu ya da olumsuz sonuçlarını hızla gördükleri bir kurum kültürüdür. Bu kurumlar yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan bir politika izlerler. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Özellikle bu kurumlardaki liderler, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadırlar. Tepe yönetimin sembol ve kahraman olması çok önemlidir.
- **Çok çalış/sert oyna kültürü (Aktivite Kültürü):** Eğlence ve hareketin önemli olduğu ve daha çok satışla ilgilenen kurumlarda görülen kültürdür. Ekip halinde organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini daima elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarıdır. Bu kültürde; çalışanlar arasındaki iddialaşmalar, yarışmaların düzenlenmesi, toplantı ve kongrelerle heyecanın hep canlı tutulması, görev aşkının

bilinmesi ve tazelenmesi önemli rol oynar. Bu nedenle, dönem dönem yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü zamanlarda genç yetenekleri kurum içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta fayda vardır.

- **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Yetki Kültürü):** Büyük kararların alındığı, ancak bu kararların sonuçlarının iyi mi yoksa kötü mü olduğunun çalışanlar tarafından çok geç anlaşıldığı kurumlardaki kültürdür. Bu sektörde başarılı olmak için teknik rekabette üstünlük ve başarı önemlidir. Yalnız bu sistemde çalışanlar, yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır ve olgunluk göstermelidir. Bu kültürler; sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük heyecan ve haz duyan, bireysel ve grup halinde çalışabilen iddialı yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç duyar. Yetki kültüründe, çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde çalışabilirler. Meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır. Bu yönetim tarafından teşvik edilir.
- **Süreç kültürü (Kapalı Hiyerarşi Kültürü):** Bu kültür, çalışanların yapılan işin sonucu ile ilgili neredeyse hiç geri bildirim almadıkları, bu nedenle işin sonucundan çok, nasıl yapıldığına odaklandıkları kurumlarda hâkim olan kültürdür. Bu kültürlerde kurum çalışanları oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya azami gayret göstermektedir. Bu tip kültürlerde unvan ve maaş dışında elde edilen gelirler oldukça önem arz etmektedir. Çalışma sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl uygulandığı konulara ve bu konular hakkında çıkarılan yönetmelik ve yönergelere odaklanmışlardır. Bu tür kültürlerde en önemli değer, yapılacak işlerde yönetimin inandığı süreçleri daima takip etmektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejiler ve hem de faaliyette buldukları alanları dikkate alarak kendi kültürlerini incelemeli ve kendileri için gerekli olan kültürel niteliği tespit ederek, geliştirmelidir (Eren, 2015: 153).

### 1.2.7. Parsons ve Schein'in Kurum Kültürü Modelleri

Parsons, kurum kültürünün araştırılması ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerine çalışmıştır. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşık yapısını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konularını inceleyerek bu konuda kuram geliştirmiştir. Parsons modelinde; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktan oluşan dört ana fonksiyon bulunmaktadır. Parsons, her sosyal sistemin bu fonksiyonları

içermesi gerektiğini savunur. Bir sistemin varlığı için ortama uyum sağlanması, amaçlara erişebilmesi, alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanması, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal olarak varlığına inanılması olmazsa olmazlardır.

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde barındırdığı alt kısımları ve sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için mevcut sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle veya diğer sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bu modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesi için kültürel değerler en önemli araçlardır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişim ve gelişime uyum sağlayabilir. Kurumlardaki kültür oluşumuna katkıda bulunan değerler şu başlıklar altında toplanabilir: Teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler (Eren, 2015: 143).

Schein'e göre kurum kültürünün üç ana işlevi vardır. Bunlar; kurumun dış çevreye uyum sorunlarını çözme, kurumun çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme ile çevreyle belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenmedir.

- **Kurumun dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Uyum sorunlarından en önemlisi amaçların ve misyonun çevreyle uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ile bunlara uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Bu aşamada misyonu çevresel değişimlere göre değişimi, kurumun varlığını sürdürebilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu sistemde çalışma; görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme ve düzeltme başlıkları altında gerçekleştirilir.
- **Kurumun çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:** Bu sistemde çalışma yapılan ana başlıklar şunlardır: Ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödüller ve cezalar ile ideoloji ve din.
- **Endişeyi azaltma:** Kurum kültürünün en önemli görevlerinden biri, çevrede oluşan belirsizliklere karşı bir filtre görevi görmesi, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından belirsizliklerin etkilerini hafifletmesidir. Kurumdaki birey çevreden gelme ihtimali olan tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korkuya ve endişeye kapılabilir. Ancak bireyin kendi öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bu konular arasındaki öncelik ve ilişkileri bilmesi

durumunda, kendisine gelen uyarımları, tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için bireysel varsayımlar geliştirir (Eren, 2015: 145).

### **1.2.8. Kilmann ve Byars Kurum Kültürü Modelleri**

Kilmann'a göre kültür, kurumsal bürokrasiyi yorumlama işlerini yerine getirmekte, bu sayede tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Ona göre kurum kültürü, kuruma hâkim olan inançların ve kurum ikliminin davranışlara doğrudan yansımadır. Ayrıca, kurum kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır.

Geçmişte işlevsel olan bürokratik kültürler hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları, süreçleri ve kontrol sistemleri oluşturmuş kurumlar için kullanılırdı. Bugün aranan kültürler ise değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürlerdir. Bu kültürün egemen olduğu kurumlarda kültürden beklenen esas görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen Dünya'da ortama ve değişen ihtiyaçlara daha çabuk uyum sağlamasıdır. Bu kültürde liderler girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırslı rehber edinmiş yapıda olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip bireyler yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve çalıştığı ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kişilerdir. Bu tür insanlara göre kurum; inanç yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir (Eren, 2015: 146).

Byars tarafından geliştirilen kurumsal kültür ölçeği tekniği iki boyutludur. Birinci boyut katılımcılık niteliğinin belirlenmesi, ikinci boyut ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliği ile ilgilidir. Byars tarafından geliştirilen Kurumsal Kültür Ölçeği'nin gösterildiği Tablo 1.5.'de katılımcılık, insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetler de kısaca faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Tabloya göre faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin üretilmesinde kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, dış tepkiye cevap veren işletmeler "tepkisel" ve dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren işletmeler ise "etkisel" olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem çalışanların hem de müşterilerin istekleri ile ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Müşteriler ile çalışanlar arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık bulunmamaktadır.

**Tablo 1.5.** Byars’a Göre Kurumsal Kültür Ölçeği

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

**Kaynak:** Byars’dan aktaran Eren, 2015, s. 151

Byars’a göre kurumsal kültür biçimleri Tablo 1.5.’de gösterildiği gibi şu şekilde açıklanabilir.

- **Etkileşen Kültür:** Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan bu kültürlerde en önemli amaç, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir.
- **Bütünleşik Kültür:** Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelik bu kültürde; yeni ürünlerin veya hizmetlerin meydana getirilmesi, yenilikçi davranışların sergilenmesi, kısaca kültürün çevreyi etkilemesi ana prensiptir.
- **Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçi düşünce yapısına sahip bu kültürlerde genellikle karar verme aşamasında katılımcılığın olmaması nedeniyle çalışanlara yönelim yetersizdir.
- **Sistematik Kültür:** Görevler kalıplaştığı bu kültürlerde; prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmıştır (Eren, 2015: 151).

### 1.2.9. Goffee ve Jones’un Durumsallık Çerçevesinde Kurum Kültürü Modelleri

Goffee ve Jones’a göre kurum kültürü durumsaldır. Araştırmacılar, kurumlar için “iyi” ya da “doğru” bir kültür olmadığını; kurumlar için en uygun kültürün, kurumların faaliyet alanlarındaki ve iş çevrelerindeki zorlukları en başarılı şekilde aşabileceklerine inandıkları kültür olduğunu iddia etmektedirler. Goffee ve Jones görüşlerini desteklemek için, insan davranışlarını temel almış ve çoğunlukla Durkheim’in fikirlerinden etkilenerek yeni bir model ortaya koymuşlardır. Onlara göre, bu durumsallığı sağlamanın yolu sosyalleşme ve dayanışmaya önem vermektir.

Sosyalleşme, bir topluluk veya grup içindeki arkadaşlığın derecesini ifade eder. Sosyalliğin yüksek olduğu topluluklarda, insanlar herhangi bir menfaat veya karşılık beklemezsiniz, sadece bunu yapmayı kendileri istediği için birbirine yardım ederler. Bu nedenle bir kurumun kültüründe sosyalliğin yüksek olmasından dolayı; yüksek motivasyon, takım çalışması ve yaratıcılığın kolaylaşması gibi sayısız faydalar sağlayacaktır. Duygulardan daha çok, düşüncelerin ifadesi olan dayanışma ise bir topluluktaki bireylerin kolektiflik derecesidir. Paylaşılan hedefler, görevler ve ortak ilgi alanları mevcut olduğu için dayanışmanın yüksek olduğu yerlerde insanlar ortak bir amaç etrafında toplanırlar.

Goffee ve Jones sosyallik ve dayanışma boyutlarının yüksek ve düşük olduğu durumları içeren, matris bir yapı ortaya koymuştur. Bu yapıya göre; şebeke, komün, parçalanmış ve paralı asker olarak dört farklı kültür tanımlanmıştır. Ancak bu yapının diğer bir özelliği de üçüncü bir boyut olarak ayrı bir derinliğe sahip olmasıdır. Bu derinlik boyutundaki görüş ise sosyalliğin ve dayanışmanın, bazı durumlarda olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceğidir. Şebeke, komün, parçalanmış ve paralı asker kültür tipleri Tablo 1.6.'da gösterilmiştir.

**Tablo 1.6.** Goffee ve Jones'un Kurum Kültürü Tipleri

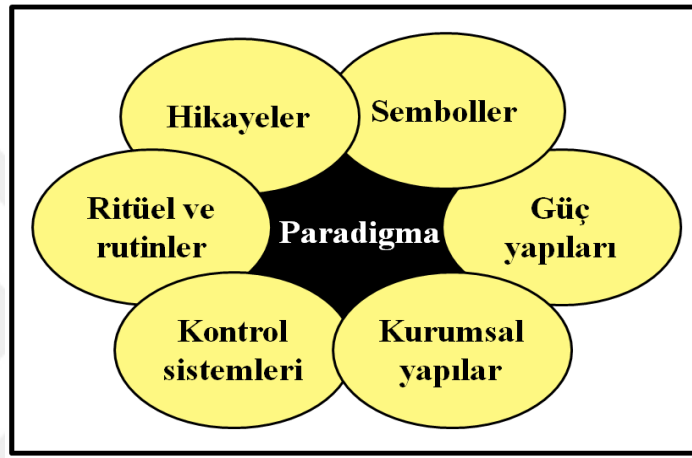
<b>KÜLTÜR TİPİ</b>	<b>ÖZELLİKLERİ</b>
<b>Şebeke</b>	Kurum üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin yüksek ancak dayanışmanın zayıf olduğu kurum kültürüdür.
<b>Komün</b>	Kurumsal başarının, kurum üyeleri arasındaki yüksek uyum ve işbirliği ile sağlanacağını varsayan, yapı ve işleyişin paylaşılan ve bu değerlere odaklandığı kurum kültürüdür.
<b>Parçalanmış</b>	Kurum üyeleri arasında sosyal ilişkilerin ve dayanışmanın zayıf olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu kurum kültürüdür.
<b>Paralı asker</b>	Kurum üyeleri arasında sosyal ilişkilerin olmadığı, yüksek düzeyde dayanışmanın olduğu, kurumsal başarının belli amaçlar doğrultusunda dayanışma ile sağlanacağı inancına dayanan kurum kültürüdür.

**Kaynak:** Goffee ve Jones'dan aktaran Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 614

### 1.2.10. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Modeli

Johnson ve Scholes, stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışmış ve kurumsal paradigmayı veya “olayları görüş şekli” Şekil 1.5.’de gösterildiği gibi, kültürel bir ağ içinde oluştuğunu ifade etmişlerdir. Kültürel ağ; kurumun güç yapıları, kurumsal yapıları gibi katı yapısal ve kontrol gibi sistemsel özellikleri ile ritüeller, rutinler, semboller vb. yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Şekil 1.5. Johnson ve Scholes Kültürel Ağ Modeli



**Kaynak:** Brooks'tan aktaran Sığı ve Gürbüz, 2015, s. 615.

Sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşımda, kurum kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğu ve bu şekliyle durumsal bir nitelik taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu çalışmada kurumun kültüründe bir değişiklik yapılacaksa, Şekil 1.5.'de belirtilen sert ve yumuşak faktörlerin mutlaka değişmesi gerekir. Ayrıca, bu faktörlerden birinde yaşanabilecek bir değişim aynı zamanda kurumun kültürünü de etkileyecektir. Johnson ve Scholes'un ortaya koyduğu kurum kültürü modeli dinamik ve değişken bir yapıdadır (Sığı ve Gürbüz, 2015: 615).

### 1.2.11. Miles ve Snow'un Kurum Kültürü Modelleri

Kurumların geçmişten bugüne kadar taşıdıkları sistem, yapı ve değerler; zaman içinde kurumların belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, bu özellikleri dört farklı kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini, strateji oluşumuna katkılarını ve yönetici ile lider tiplerini açıklamaktadır.

- **Koruyucu kültür modeli:** Kurumlar, muhafazakâr inançlara ve değerlere sahiptir. Bu kültür tipini benimseyen kurumların strateji oluşturma, planlama, analize önem verme, yeni karşılaşılan sorunları daha önceden uygulanmış ve kurumu başarıya götürdüğü tespit edilmiş yöntemlerle çözüme eğilimleri vardır.
- **Geliştirici kültür modeli:** Geliştirici kültür modelini uygulayan kurumlar yenilikçidir. Bu kurumların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten çekinmezler. Bu kültürdeki kurumların faaliyet sahaları ve endüstrileri çoğunlukla yeniliklere açıktır. Bu kurumların yöneticileri, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmazlar. Bu kurumların stratejisi gelişme ve büyümedir.
- **Analizci kültür modeli:** Analizci kültür modeline sahip kurumlarda denge ve değişim gibi iki farklı yön bir aradadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturmada ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasında en büyük etkendir. Değişim ise, rakip kurumların faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek, onların davranışları ile fikirlerini dikkate alarak geliştirilen tedbirli stratejilerdir. Bu stratejilerde ise denge her zaman ön plandadır.
- **Tepki verici kültür modeli:** Rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskıları altında kalan bu tip kurumlarda, pasif yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksundur. Bu tür kurumların stratejileri ise, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar veya uyarlamalar niteliğindedir (Eren, 2015: 157).

### 1.2.12. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Kurum Modeli

1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına ağırlık vermişlerdir. Bu dönemde Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD kurumlarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da Mükemmelliği Araştırma (In Search of Excellence) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan Peters ve Waterman, bu kurumların yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir. Mükemmel kurumların başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel davranış Tablo1.7.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.7.** Mükemmel Kurumların Ortak Özellikleri

<b>Ortak Özellik</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
Başarmak için eyleme eğilim	Karar verme konusunda kurum içindeki analitik süreçler takip edilse de bu süreçler kurumu felç etmektedir. Karmaşık görev çerçevesinde, başarılı kurumlar sürekli eylem yönünde kararlar üretmelidir.
Müşteriye yakınlık	Bu kurumlar hizmet verdikleri kişi ve kurumlardan öğrenirler. Müşterilerine diğerlerinin sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunarlar. Farklılaştırmada başarılıdırlar. Tüm bunları başarabilmek için, müşteriye bilinçli ve düzenli olarak dinlemek gereklidir.
Özerklik ve girişimcilik	Bu kurumlarda yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemleri cesaretlendirilir ve kolaylaştırılır, çalışanların risk almasına müsaade edilir, hata yapmaları olağan kabul edilir.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	Mükemmel kurumlar, insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görürler. Çalışana saygı, sonuçta verimliliği getirir.
Yalın yapı	Sadece hedeflerin, ürünlerin, iletişim sistemlerinin basit tutulması yeterli değildir; kurumsal yapıların da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurulması ve bunun korunması gerekir.
İşi sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin işlerini sahiplenmeleri, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmeleri, kurumun değer yaratmasının temelidir.
Kendi işine bakmak	Kurum, uzmanı olmadığı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Kurum ne kadar büyürse büyüsün, mükemmel kurumların her zaman kendi temel faaliyet sektöründe kalmaları başarı için önemlidir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik göstermek	Mükemmel kurumlar hem merkezi, hem de âdemi merkezidir. Büyük oranda, otonomiye ve karar yetkisini alt kademelere dağıtarak âdemi merkezidirler. Ancak, kendilerini var eden öz değerlerini koruma konusunda da oldukça merkezi ve tutucudurlar.

**Kaynak:** Peters ve Waterman'dan aktaran Sığı ve Gürbüz, 2015, s. 607.

### **1.2.13. EFQM Mükemmellik Modeline Olan Gereksinim**

Her kuruluşun başarılı olabilmesi için sektör, büyüklük, yapı veya uygunluk düzeyinden bağımsız olarak uygun bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araç olarak geliştirilmiştir. EFQM eğitimleri esnasında, farkındalık eğitimi alan kuruluşlara aşağıdaki kullanım amaçları detaylı olarak açıklanmaktadır:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda kuruluşun nerede olduğunun değerlendirilmesi, kuruluşun belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönleri ile olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için eğitim alan kuruluşu yardımcı olunması,
- Kuruluşun; fikirlerini kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere kuruluş içinde ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması,
- Kuruluşu hedeflerine taşımak için mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, kuruluş içi tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin açıkça belirlenmesi,
- Kuruluşta EFQM Mükemmellik Modeli yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulmasıdır.

TKY'nde bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği bulunmakla beraber, EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşlara bütünsel bir bakış açısı sağlayarak, TKY araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcısı olarak nasıl kullanılabileceği konusunda yardımcı olur. EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda TKY aracı ile birlikte kullanılabilir.

Mükemmel kuruluşlar tüm iç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı her zaman sürdürür. EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik üç önemli unsurla gerçekleştirilir:

- Mükemmelliğin Sekiz Temel Kavramı,
- EFQM Mükemmellik Modelinin Dokuz Kriteri,
- RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) : Sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirmeden oluşur.

Mükemmelliğin Temel Kavramları ise; müşteriler için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek yaratma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme, çalışanların yetenekleriyle paylaşma ve mükemmel sonuçları sürdürmeden oluşur (Kalder, 2013: 4).

## **1.3. KURUMSAL DAVRANIŞ, MOTİVASYON VE KURUM BAĞLILIĞININ KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ**

### **1.3.1. Kurumsal Davranışın Gelişimi**

Kurumsal davranış akademik çalışma sahası, yönetim ve kurum biliminin bir alt çalışma alanı olarak kurum içindeki davranışsal konuları ele alır. Kurum içinde çalışan bireylerin iş yaşamında meydana getirdiği gruplar ile kurumsal bütün içindeki çalışan davranışlarının ortaya konulması, kurumsal davranış alanının temel çalışma sahasını oluşturur.

Kurum içindeki çalışanların bireysel olarak davranışını, çalışanların gruplar içerisindeki etkileşimini, iç ve dış çevrede yer alan kurumların bir bütün olarak davranış modellerini incelemek kurumsal davranış çalışmalarının temel amacıdır. Kurumsal davranış; bireysel ve kurumsal etkinliği ve performansı artırmak amacıyla, bilimsel yöntemler kullanarak çalışma ortamındaki insan ve grup davranışlarının anlaşılmasını ve tahmin edilmesini inceleyen bir araştırma alanıdır. Kurumda birey ve grup davranışlarını anlamak, çeşitli etkiler altında birey ve grupların tepkilerini tahmin etmek, kurumlarda istendik davranışların sürdürülmesini sağlamak ve yöneticilerin kurumsal amaçlara daha etkin ulaşmaları için birey ve grupları yönetme sürecinde liderlere yardımcı olmak kurumsal davranış alanının başlıca alt amaçlarıdır.

Kurumsal davranış alanı bir disiplin olarak 1950'li yılların başında ortaya çıkmıştır. Yunan filozofu Platon'un liderliğin temelleri ve Çinli filozof Konfüçyüs'ün liderlik ve etik konusunda yazdıkları bu alandaki çalışmaların ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir. Kurumsal davranışın bir araştırma alanı olarak ortaya çıkışı ile gelişimi, günümüze kadar gelen yönetim yaklaşımları ve kurum alanındaki kuramsal gelişmeleri de dikkate alınarak birçok araştırmacı tarafından Tablo 1.8'de belirtilen üç evre halinde incelenir.

**Tablo 1.8.** Kurumsal Davranış Alanının Gelişimi ve Yönetim Yaklaşımları

<b>1. Evre: Kurumsal davranışa ilişkin erken dönem çalışmaları</b>	<b>2.Evre: Kurumsal davranışın temellerinin atıldığı dönem</b>	<b>3. Evre: Kurumsal davranış alanının belirginleşmesi</b>
* Yönetimde Klasik Yaklaşımlar -Bilimsel Yönetim -Yönetim Süreci -Bürokrasi * Hügo Münsterberg ...	* Yönetimde Davranışsal Yaklaşımlar -Mary P. Follet -Hawthorne Araştırmaları -Chester I Barnard	* Yönetimde Modern Yaklaşımlar - Douglas McGregor - Abraham Maslow - Frederic Herzberg, - Rensis Likert ...
<b>... 1900</b>	<b>1920</b>	<b>1940...</b>

**Kaynak:** Sığı ve Gürbüz, 2015, s. 5.

Sanayi devriminden 1920'lerin sonuna kadar olan birinci evrede yönetim ve kurum alanında klasik yönetim yaklaşımlarının hâkim olduğu dönemdir. Taylor öncülüğünde gelişen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol ve arkadaşlarının önderlik ettiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Weber'in ortaya attığı Bürokrasi Kuramı döneme ait önemli çalışmalardır. Ayrıca bu dönemde Münsterberg'in yapmış olduğu çalışmalar "Kurumsal Davranış ile ilgili erken dönem çalışmaları" olarak bu ve benzeri konulardaki yeni çalışma alanlarına öncülük etmiştir.

Yönetim biliminde Neo-klasik ya da davranışsal yaklaşımların egemen olmaya başladığı 1920'lerin sonundan 1940'lı yılların sonuna kadar süren ikinci evrede ise Follet'in yönetim ve insan ile ilgili fikirleri, Mayo ve Roethlisberger'in Hawthorne araştırmaları, Barnard gibi araştırmacıların yaptığı önemli çalışmalar yer almaktadır. Çalışma ortamındaki insanın davranışsal ve sosyal yönü üzerinde durulmaya başlanan bu evreye, "Kurumsal Davranışın temellerinin atıldığı dönem" denilmektedir.

1950'li yılların başından günümüze kadar gelen üçüncü evre ise yönetimde modern sonrası yaklaşımların (koşul bağımlılık kuramı, sistem yaklaşımı vb.) gelişmeye başladığı dönemdir. McGregor, Maslow, Herzberg, Likert vb. araştırmacıların öncülük ettiği ve

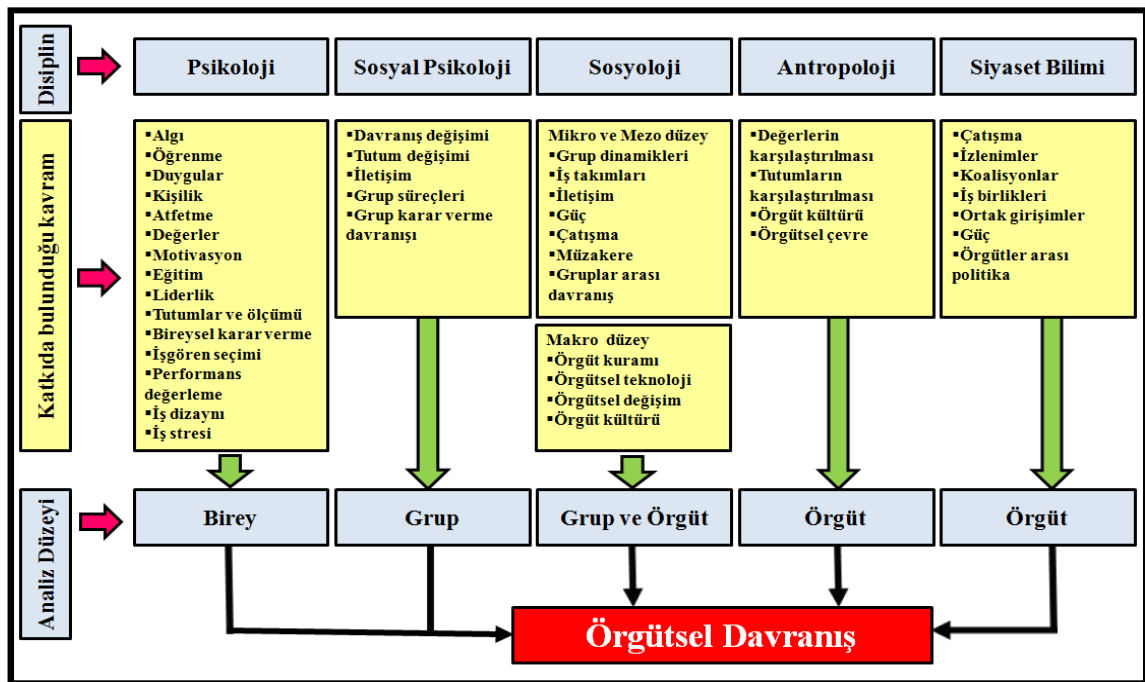
“Kurumsal davranış alanının belirginleşmeye başladığı” bu dönemdeki çalışmalar günümüzde hala birçok akademisyene yol göstermektedir.

### 1.3.2. Kurumsal Davranışın Temel Özellikleri

Farklı disiplinlerden ve yönetim yaklaşımlarından beslenerek oluşan yeni bir çalışma alanı olan Kurumsal Davranış alanı, bilimsel gelişme ve analiz süreci bakımından aşağıda detayları sunulan bazı özelliklere sahiptir.

- **Çok disiplinli bir çalışma alanı olarak kurumsal davranış:** Kurumsal Davranış alanında kullanılan kuram, yaklaşım ve modellerin önemli bir çoğunluğu insan davranışıyla ilgilenen psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi olmak üzere farklı disiplinlerden beslenmektedir. Çalışma iş veya sosyal yaşam grubu içinde inceleyen sosyal psikoloji ile Kurumsal Davranış konuları içinde sosyal biliş, sosyal bilgi, grup içinde tutumun oluşumu ve değişimi ile çalışma grupları içinde iletişim, motivasyon ve liderlik konuları kapsamında birçok ortak alan bulunmaktadır. Kurumsal Davranış alanını besleyen disiplinler ile bunların katkı sunduğu ana konular Şekil 1.6.’da görülmektedir.

Şekil 1.6. Kurumsal Davranışın Beslendiği Disiplinler



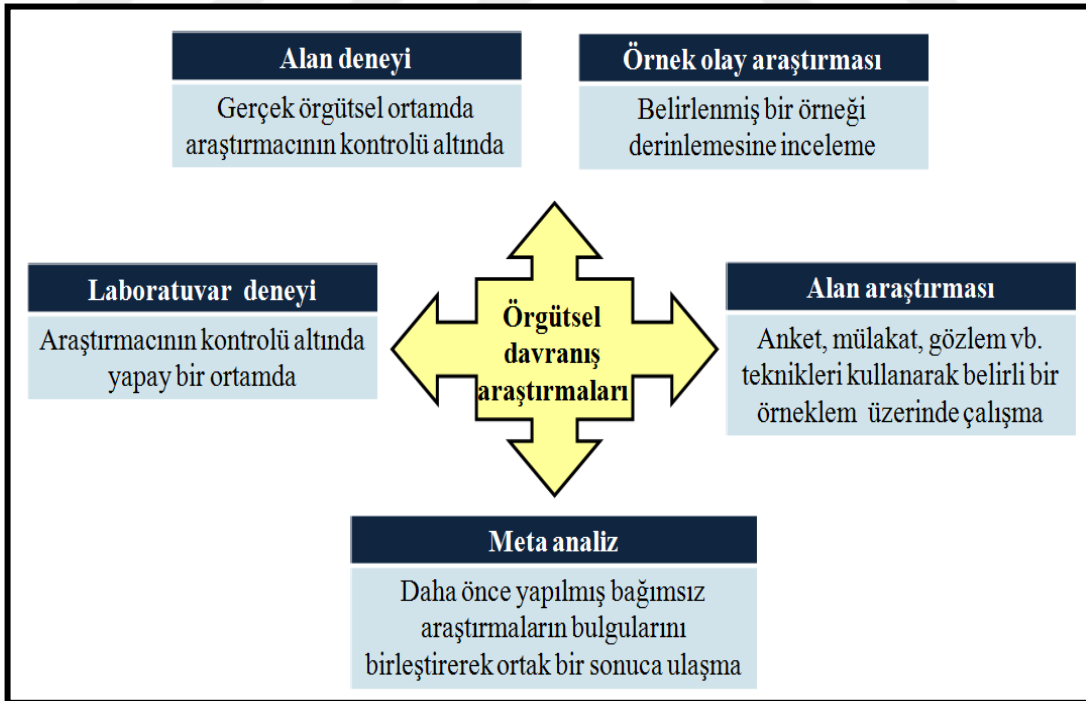
Kaynak: Robbins ve Judge'dan aktaran Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 23.

- **Kurumsal davranışın analiz düzeyleri:** Yönetim ve kurum araştırmalarında genel olarak kullanılan altı farklı analiz düzeyi vardır. Bu düzeyler birey, grup, kurum, kurumlar arası, toplum ve toplumlar arasındadır. Kurumsal Davranış alanında ise davranış olgusu birey, grup ve kurum olmak üzere başlıca üç düzeyde ele alınır. Birey düzeyinde bireysel davranış; grup düzeyinde insanların oluşturduğu grupların davranışları ve yapıları, kurum düzeyinde ise bireyin ve grupların oluşturduğu kurumların sistemleri incelenir. Bu tür çalışmalarda her bir düzey bir önceki düzeyin üzerine inşa edilir. Kurumsal Davranış dolaylı olarak diğer analiz düzeyleri ile etkileşim içerisindedir. Bu kapsamda; algı, tutum, duygular, motivasyon, bireysel karar verme, çatışma ve müzakere, güç ve politika, liderlik gibi konular grup düzeyinde ele alınmaktadır. İletişim, kurum kültürü, kurumsal değişim, yenilikçilik ve kurumsal tasarım gibi konular ise kurum düzeyinde incelenmektedir.
- **Kurumsal davranışın insan yönelimli olması:** Kurumsal Davranışın hem inceleme konusu, hem de incelemeyi yapan araştırmacı insandır. İnsanın mekanik evrendeki bir nesneden farklı olarak kişiliği, değerleri, kültürü ve arzuları vardır. Hawthorne araştırmaları döneminde başlayan Beşeri İlişkiler Akımı ile birlikte çalışanların verimliliğinde ve motive edilmesinde; katılım, grup normu, nezaret, tanınma vb. birtakım sosyal ihtiyaçların para, fiziksel ortam vb. ekonomik faktörlerden daha fazla etkili olduğu kabul edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda; ekonomik insan modeli ve insanı makine gibi gören anlayış zamanla yerini insanı sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ve yönelimleri olan bir kaynak olarak gören yaklaşıma bırakmıştır. Değişen zamana bağlı olarak insanların, tutumları, algıları, özellik ve yetenekleri, öğrenme kapasiteleri, duyguları, ihtiyaç ve amaçlarının göz önüne alınması tüm kurumlar açısından daha önemli hale gelmiş ve insan çalışmanın merkezine yerleşmiştir.
- **Kurumsal davranış ve performans ilişkisi:** Kurumsal davranışın yakından ilgilendiği konulardan birisi de hem bireysel performansın hem de grup ve kurumsal performansın nasıl arttırılacağıdır. Bu çalışmalarda performans niçin düşük ve yüksek olduğu, çalışanların performansına etki eden psikolojik ve davranışsal faktörlerin neler olduğu araştırılır. Kurumsal Davranış bu çerçevede yöneticilere bilimsel kanıta dayalı çözümler getirir.
- **Kurumsal davranışın uygulamaya dönük olması:** Kurumsal Davranış, kurum ve yönetime; iş tatmini ve yüksek görev performansı için kurumda işler nasıl tasarılacağı, etkili liderlik tarzlarının neler olabileceği, çalışanların nasıl motive

edilebileceği, yöneticilerin karar verirken bireysel mi yoksa grupça mı hareket etmesi gerektiği, değişime direncin nasıl yönetileceği vb. sorunlara çözüm bulunması noktasında uygulamacılara yardımcı olur.

- **Kurumsal Davranış durumsal ve etkileşimcidir:** Durumsallık ve koşulsallık yaklaşımı kurum ve yönetim bilimi açısından genel olarak; her yerde ve her koşulda geçerliliği olan bir kurum yapısı veya yönetim uygulamasının bulunmayacağı anlamına gelir. Karşılaşılan bir olayla ilgili tüm çalışanların olaya yönelik tepki ve davranışları aynı değildir. Ayrıca her olay ve davranışın meydana geldiği çevresel ortam farklı olabilir. Bu nedenle Kurumsal Davranış alanı, belirli bir olay ve davranışın farklı durum/koşullarda farklı sonuçlar doğurabileceğini esas alarak, bütün durum ve şartlara uyan en iyi bir çözümün bulunmadığını varsayar.
- **Bilimsel yöntemi esas alır:** Kurumsal Davranış alanında, kurumsal ortamdaki insan davranışlarını anlamak ve bu davranışlar hakkında genellemeleri kanıta dayalı olarak test etmek için bir takım bilimsel yöntemler kullanılır. Kurumsal Davranış alanında yaygın olarak kullanılan bilimsel araştırma yöntemleri Şekil 1.7.'de görülmektedir.

Şekil 1.7. Kurumsal Davranış Alanında Kullanılan Temel Araştırma Yöntemleri



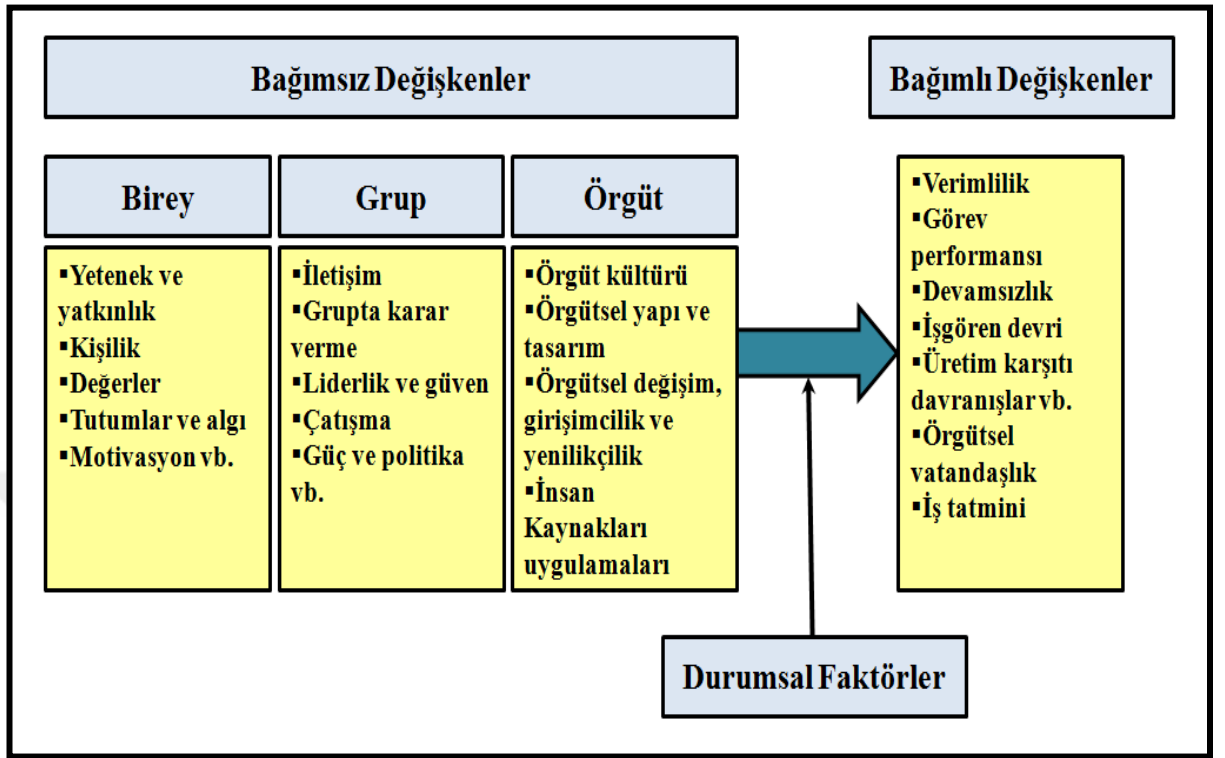
**Kaynak:** Sıgrı ve Gürbüz, 2015, s. 27.

Yöneticiler çalışma hayatlarında karar verirken veya bir olayla ilgili eyleme geçerken farklı yöntemler kullanırlar. Yönetici, içgüdülerine, geçmiş tecrübelerine ve gözlemlerinden hareketle kazanmış olduğu sezgilerine dayanarak karar verebilir. Yönetici olaylar arasındaki ilişkileri esas alan bilimsel kanıtları kullanarak karar verebilir. Kurumsal davranış; yöneticilerin, tecrübe ve sezgileriyle beraber sistematik çalışmalarla oluşturulmuş bilimsel bilgilerden de yararlanmasını sağlar. Bu sahada çalışan araştırmacılar çoğunlukla kurumsal davranış alanına giren olgularla ilgili modeller önerirler ve bu modelleri test ederek insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışırlar. Kurumsal davranışın bazı zayıf yanları mevcuttur. Kurumsal davranış çalışmalarında; kuramsal yapıların belirsizliği, kuramsal kavramların çok kullanılması ve ölçüm zorluğu çalışma alanının zayıf yönlerini oluşturur.

### **1.3.3. Kurumsal Davranış Alanında Sıklıkla Çalışılan Değişkenler**

Kurumsal davranış araştırmalarında olguların anlaşılmasını basitleştirmek için farklı modeller kullanılmaktadır. Modeller sayesinde karmaşık gerçeklik ve ilişkiler daha anlaşılır hale gelir. Kurumsal davranış alanında kullanılan modeller ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında ilişki kurgulanarak insan davranışı açıklanmaya çalışılır. Bağımlı değişken, araştırmacının açıklamaya veya tahmin etmeye çalıştığı, bağımsız değişkenden etkilenen değişkendir. Buna göre iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örnek olarak iş tatmini arttıkça iş performansı da artmaktadır. Burada, iş tatmini bağımsız değişken ve performans da bağımlı değişkendir. Hiç şüphesiz iş performansını etkileyen motivasyon, kişinin yeteneği, çalışma ortamı, kurumsal adalet gibi birçok bağımsız değişken vardır. Veya iş tatminin bağımlı değişken olduğu başka modeller de kurgulanabilir. Kurumsal davranış alanında birey, grup ve kurum seviyesinde çalışılan konular dikkate alındığında sıklıkla çalışılan bağımlı ve bağımsız değişkenler Şekil 1.8.'de sunulmuştur.

**Şekil 1.8.** Kurumsal Davranış Alanında Sıklıkla Çalışılan Bağımlı / Bağımsız Değişkenler



**Kaynak:** Sığı ve Gürbüz, 2015, s. 30.

Şekil 1.8. dikkatle incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide bazı dönemlerde etkili olan durumsal faktörler de bulunmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen, niceliksel ve niteliksel bir değişken olan bu durumsal faktörlere “düzenleyici değişken” de denilmektedir. Örnek olarak, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki kişinin yaptığı işe yönelik bilgi ve becerisinin düzeyine (düzenleyici değişken) göre artabilir veya azalabilir.

#### 1.3.4. Kurumsal Davranış Konuları

Kurumsal davranış alanının kapsamında sıklıkla çalışılan ve tez içinde geçen temel konu ve kavramlar dört düzeyde ele alınmıştır. Algı, tutum ve duygular, bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler, motivasyon, kişi-kurum uyumu, sosyalleşme ve iş dizaynı uygulamaları, stres ve stres yönetimi, Bireysel Düzeyde incelenmiştir. Grup Düzeyinde ise gruplar ve grup dinamikleri, karar verme, liderlik, kurumlarda güç ve politika konuları ele alınmıştır. Kurum Düzeyinde; iletişim, toplumsal kültür, kurum kültürü, kurumsal tasarım ve değişim konuları

incelenmiştir. Son olarak ise literatür çalışması kapsamında Kurumsal Vatandaşlık, kurumsal davranışın karanlık yüzü ve kurumsal davranışta araştırma yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

#### **1.3.4.1. Bireysel Düzeyde Kurumsal Davranış Konuları**

İnsan davranışlarının gerçekleşmesinde tutum, algı ve duyguların önemi büyüktür. Örneğin duygular, kurumsal davranış çalışmalarında üzerinde en çok çalışılan konuların başında gelir. Duygular, gerekçeleri ve nedenleri değiştirilmek suretiyle değiştirilebilir veya yönetilebilir. Çünkü duygu kendini her zaman ayarlar ve kendi içinde çatışma yaratmaz. Bu nedenle bireysel düzeyde içe bakış önemlidir.

Bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerinin ve değerlerinin bilinmesi sayesinde, kurum içindeki bireylerin neden farklı davranış biçimleri sergiledikleri anlaşılabilir. Kurumsal davranış alanında, kişilik özelliklerine yönelik araştırmaların zaman içinde ön plana çıkması ile kişilik yapısının kurumlardaki bireysel performans ve iş tatminine ilave olarak kurumsal yapı, strateji ve kurum kültürü ile olan yakın ilişkilerinden kaynaklandığı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Motivasyon kurumsal davranış alanının en çok çalışılan konularından birisidir. Geçmişten bugüne taşınan ve geliştirilen etkili motivasyon kuramları ve tekniklerinin kurumlarda doğru kullanımı ile çalışanların performansları ve kurumsal bağlılıkları artırılır. Günümüzde, çalışanların daha verimli olmaları için; psikolojik sermaye, kurumsal bağlılık, kurumsal adalet gibi kavramların, yöneticiler tarafından mutlaka iyi bilinmesi gerekmektedir.

Kişi ile çalıştığı çevre arasındaki uyumu esas alan kişi-kurum uyumu ve bir kuruma yeni katılan çalışanların, yapacakları iş ile çalışacakları kuruma ait bilgileri öğrendiği, gerekli davranış kalıplarını ve kuruma özel sosyal değerleri kazandığı süreç olan kurumsal sosyalleşme, kurumsal davranış alanında çalışılan bir diğer önemli konudur. Çalışanları tatmin/motive etmek ve bazı işlerin kişi üzerinde oluşturduğu olumsuz duyguları azaltmak için işlerin yapısal özelliklerinde değişiklikleri öngören iş dizaynı (ergonomi) konusu son yıllarda oldukça çalışılan kurumsal iyileştirme konuları içinde yer alır.

Günlük hayatın her aşamasında karşılaştığımız stres yönetimi veya stresle baş etme, iş yaşamında daha fazla önem taşır. Bugünlerde bireysel hedeflerde, performans veya iş tatmininin yerini, kurumun başarısı ve sosyal ilişkilerde iyileşme almıştır. Bu da günümüz yöneticilerine stresle mücadele ve stres yönetimi tekniklerinin doğru ve zamanında kullanılması yükümlülüğünü getirmiştir.

#### **1.3.4.2. Grup Düzeyinde Kurumsal Davranış Konuları**

Grupların oluşmasından dağılmasına kadar işleyen tüm süreçlere grup dinamikleri denir. Ayrıca; normlar, grup verimliliği, sosyal kimlik, grup çatışmaları, grup liderliği, gruplarda iletişim grup süreçlerinin ilgili alanına giren temel konulardandır.

Birçok kısıt ve önyargılar kararlarımızı dar çerçevelere mahkûm kılmaktadır. Örneğin elverişli bilgiler, bizim kararlarımızda hemen ulaşılan bilgilerin etkisini güçlü kılmakta ve çerçevemizi daraltabilmektedir. Etkili ve doğru karar vermek için liderlerin karar süreç ve tekniklerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Günümüzde her seviyedeki idarecinin mutlaka sahip olması gereken en önemli niteliklerden birisi olan liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirmek için grubu harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak ifade edilir. Farklı liderlik özellikleri ile liderlerin çalışanlarına yaklaşım metotlarının açıklandığı Kurumsal İletişim ve Liderlik bölümünde bu konuya detaylı olarak yer verilmiştir.

#### **1.3.4.3. Kurum Düzeyinde Kurumsal Davranış Konuları**

Kurum içinde meydana gelen etkili bir iletişim, bir mesaj alışveriş süreci olarak yönetim faaliyetlerinin daha verimli işlenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, gerek kurumsal iletişim sürecinin öğeleri ve iletişim-kurum ilişkisi, kurumsal iletişim yöntemleri ve kurumsal işleyişteki iletişim akış yönleri, gerekse kişilerarası iletişim süreci, yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerinin temel dinamikleri bilinmesi tüm yönetim süreci açısından çok önemlidir.

Küreselleşmenin arttığı ve ülkeler arası mesafelerin çok kısaldığı günümüzde, kurumlarda çalışanların sahip olduğu farklı kültürleri anlamak ve yönetmek de liderler için göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir konudur. Bugün itibarıyla birçok

kurumda farklı ülkelerin kültürlerine mensup bireyler çalışmakta veya bireyler farklı kültürlerin olduğu çok değişik ülkelerde görevler alabilmektedir. Bu nedenle toplumsal kültürü ve onun bir alt alanı olan kurum kültürünü iyi anlamak yöneticiler için önemlidir.

Kurumsal tasarım, kurum içinde çalışanların kurum içindeki davranışlarını şekillendiren genel bir çerçevedir. Kurumsal değişim ise değişimin motivasyonu, değişime direnç, değişimde lidere düşen görevler ile değişimi yönetmek konularını ele alarak günümüz kurum yöneticilerinin değişime yönelik çabalarında farkındalık gerektirmektedir. Bu nedenle kurumların sağlıklı bir yapıya sahip olmaları, öncelikle onların yöneticileri tarafından etkili olarak tasarlanmasına ve daha sonra tasarlanan kurum yapısının gerçekleştirilmesine bağlıdır.

#### **1.3.4.4. Diğer Kurumsal Davranış Konuları**

“Kurumsal Vatandaşlık” kavramı son yıllarda kurumsal bağlılık alanında üzerinde çok sık çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Coyle-Shapiro, 2006: 562). Araştırmacılar tarafından farklı ifadelerle tanımlanan kurumsal vatandaşlık davranışı, genel anlamda örgütsel politikalar veya bireyin iş tanımında belirtilenlerin dışındaki iş ile ilgili davranışları kapsamaktadır. Birlikte çalışılan bireylere (mesai arkadaşlarına) ekstra yardımda bulunmak, iş ile ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının çıkarlarını daima gözetmek, faaliyetlerde dakik olmak ve çalışma yaşamında sorunlar ortaya çıktığında çözüm önerileri sunmak gibi tutum ve davranışlar vatandaşlık kavramı içerisinde yer almaktadır. Kurumsal vatandaşlık; çalışanın gönüllü olarak amirine yardım etmesi, kendisine görev olarak verilmemiş olan konular üzerinde gönüllü olarak çalışması, görevi olmadığı halde işe alınan personelin oryantasyonuna gönüllü olarak yardımcı olması, bireylerin bulunmadığı ortamlarda onları desteklemesi, aşırı iş yükü olanlara kendiliğinden yardımcı olması ve firma imajını artırmaya yardım etmesi gibi tüm tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bakan, 2011: 28). Kısaca, kurumsal vatandaşlık davranışı, kurum üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte ve kişinin kendisinden beklenen davranışların ötesini ifade etmektedir.

Kurumsal davranış her zaman olumlu yönde sonuçlar üretmeyebilir. Bu kapsamda; bazı araştırmacılar tarafından siber kaytarma, psikolojik taciz-şiddet-yıldırma, işyeri zorbalığı, işyeri hırsızlığı, işyeri şiddeti ve işyeri nezaketsizliği vb. olarak anılan “üretim-üretkenlik karşıtı davranışlar” ile “kurumsal çarpıklık-sapkınlık” adındaki farklı kavramlar yeni çalışma alanları olarak günümüzde incelenmektedir. Kurumsal davranışın karanlık yüzü olarak ele

alınan; kurumdaki psikolojik kötü olma halinde izlenen ve üretim ile üretkenlik karşıtı bir duruş sergilenen bu tür davranışlar, son yıllarda kurumsal araştırmaların inceleme konusu olarak daha sık gündeme gelmeye başlamıştır.

“Kurumsal davranış alanında çalışan akademisyen ve uzmanların, alanda yapılan bilimsel araştırmaları anlamaları, yeni çalışmalar üretebilmeleri ve yapılan araştırmaların bilim dünyasına doğru ve etkili araçlarla duyurabilmeleri için temel araştırma yöntem ve tekniklerine vakıf olması son derece önemlidir” (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 39).

### 1.3.5. Kurumsal Bağlılığın Tanımı ve Kurumsal Bağlılıkla İlişkili Kavramlar

Kurumsal bağlılık konusunda yapılmış birçok çalışma bulunmasına rağmen, kurumsal bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği konusunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Literatürde yer alan bazı önemli tanımlar şunlardır:

- **Kurumsal bağlılık:** Davis ve Newstrom’a göre; “çalışanın kurum ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir” (Davis ve Newstrom, 1989: 54). Brewer ise “bireyin çalıştığı kurum ve kurumun yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve kurumun başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyi” (Brewer, 1996: 24) olarak tanımlamaktadır. Dubin’e göre; “kurumun üyesi olmaya devam etme isteği, kurum içinde daha yüksek çaba sarf etme arzusu ve kurumun amaç ve değerlerine inanç öğelerinden oluşan bir bütün” (Dubin’den aktaran İnce ve Gül, 2005:12) olarak ifade edilen kurumsal bağlılık Hall tarafından “kurumun amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması süreci” (Hall, 1970:172) olarak tanımlamıştır. Gallie’ye göre; “bireyin kurumsal amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir” (Gallie, 2001: 1081). Bu tanımların ortak noktalarına bakıldığında; bireyin çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenenden daha fazla çaba harcaması, kurumuyla kimliğini bütünleştirmesi ve kurumdaki üyeliğinin devamı için çok güçlü bir istek duyması vb. kurumsal bağlılığı destekleyen öğeler karşımıza sık olarak çıkmaktadır. Bir bireyin kurumuna bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen bazı kriterler dikkat çekmektedir. Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile kurumsal amaç, hedef, vizyon ve değerlerin

uyuştuğunu hisseden bireylerin kurumsal bağıllığı daha yüksek düzeyde olmaktadır. Bireyin benimsediği amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanın kurumsal görev tanımı ile kendisinden beklenenden daha fazla çalışması ve çalışan için hedeflenen görevin üzerinde olumlu davranışlarda bulunması kurumsal bağıllığın önemli göstergelerinden birisidir. Çalışanlara daha iyi şartlar sunulsa dahi başka bir kurumun iş teklifini kabul etmemeleri, mevcut kurumla çalışmaya devam etmeyi gönüllü olarak istemeleri söz konusu çalışanların kurumlarına bağıllığının önemli bir ifadesidir. Bireyin kurumsal amaç, hedef ve değerleri içtenlikle kabullenmesi ve kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için kendisine hiçbir maddi yarar sağlamayacak bile olsa, yüksek performans düzeyinde çalışması ve fedakârlıkta bulunması, kurumla özdeşlemenin gerçekleştiğini gösterir. Bunun bir sonraki aşaması ise bireyin kişisel amaç ve değerleri ile örtüştüğüne inandığı kurumsal amaç ve değerleri içselleştirmesidir. Kurumsal bağıllık konusundaki çalışmalarda sık olarak kullanılan fikir veya kavramlar geliştirilerek ya da küçük değişiklikler yapılarak yeni versiyonları ile her gün karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların başlıcaları aşağıda tanımlanmıştır.

- **İşe Bağıllık:** Literatürde işe bağıllık kavramına yönelik “personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak hissettiği duygusal bir bağ ve inanç ile bireyin işini temel yaşam ilgisi olarak görmesine neden olan işe yönelik tutum ve eğilimler” (Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 411), “bireyin kimliği, değer ve tutumlarının işiyle duygusal anlamda özdeşleşmesi” (Kanungo, 1981: 12) ve “bireyin gözünde işin olumlu yönleri ve önemi hakkında değerlerin içselleştirilmesi” (Lodahl ve Kejner, 1965: 24) gibi tanımlar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar kurumsal bağıllığı ve işe bağıllığı bir arada ele almış ve şu şekilde tanımlamışlardır: “İşe bağıllık; çalışanın kurumuna, işine ve üyesi olduğu gruba yönelik duyduğu gönüllülük hissi ve kimlik birliğidir” (Nijhof, De Jong ve Beukhof, 1998: 243). Bu duygu sayesinde çalışanlar; daha fazla çaba harcar, mutluluk üstlenir ve kişisel gelişime açık olurlar.
- **Mesleğe Bağıllık:** Çalışanların eğitim düzeylerinin her geçen gün artması sonucunda işlerin başarıyla yapılabilmesinde uzmanlaşmanın geçmişe göre daha çok önem kazanması mesleki bağıllığa olan gereksinimi ve mesleki bağımlılığın önemini arttırmıştır. Mesleğe bağıllık; “bireyin mesleğini yaşamında önemli olarak algılaması” (Greenhaus, 1971: 209), “mesleğin birey açısından giderek daha önemli hale gelmesi ve bireyin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi” (Morrow ve Wirth, 1989: 34) ve “bireyin bağlandığı meslekte kendisine verilen rolü en iyi şekilde oynamak için sahip olduğu güdünün gücüdür” (Blau, 1985: 284). “Mesleğe bağıllık, mesleki kimliği ön

plana çıkarmak, mensubu olunan meslek için çaba sarf etmek, sadakat duygusu beslemek, mesleğe yönelik çalışma motivasyonu, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılıktır” (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 241).

- **Kariyer Bağlılığı:** Kariyer, “ iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve böylece kendilerini geliştirdikleri iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak algıladıkları bir tutum ve davranışlar dizisi” (Akın, 2005: 25); “iş yaşantılarındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi” (Öztürk ve Teber, 2006: 67) olarak ifade edilmektedir. Diğer bazı araştırmacılar göre ise kariyer, “kişilerin yaşamında üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek” (Berberoğlu, 1991: 24); “çalışma yaşamlarındaki gelişme ve ilerlemeler ile yaşamları boyunca yapmış oldukları işlerin, bir veya birkaç örgütteki iş deneyimlerinin toplamı” (Kitapçı ve Sezen, 2002: 219) olarak ele alınmaktadır. Kariyer bağlılığı, “bireyin kendi mesleğine yönelik sergilediği davranışlar ” (Blau, 1985: 287) olarak tanımlanmaktadır. Özetle, bireyin mesleğinde daha iyi bir konum elde edebilmek için dışarıdan herhangi bir zorlama olmaksızın, olumlu davranışlar sergilemesidir.
- **Grup-Takım Bağlılığı:** Grup bağlılığı, farklı amaçlara veya kurum hiyerarşisinde farklı düzeylere (örneğin, kurum hiyerarşisinde aynı görevde çalışan mesai arkadaşlarına olan bağlılığın, kuruma bir bütün olarak bağlılıktan daha fazla olması gibi) bağlılığı ifade eder. Bu bağlamda çalışan araştırmacılarından; Kirkman ile Shapiro ve Riketta ile Van Dick gibi bazı yazarlar bu çalışmalarda “takım bağlılığı” kavramını da kullanmışlardır. Takıma ve kuruma bağlılık konusunda bireyin farklı düşünmesinin en temel nedenlerinden birisi çalışanın günlük iş deneyiminde kurumun kendisinin, takıma kıyasla, daha pasif kalmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar kendilerini takıma bağlılığa oranla kuruma bağlı hissetme konusunda daha mesafeli görürler ve bundan dolayı da kuruma olan bağlılıkları kendi kendini yöneten iş takımlarına olan bağlılıklarından daha düşük düzeyde gerçekleşir.
- **Topluluk Bağlılığı:** Çalışanın ev halkının, evinin ve işyerinin bulunduğu coğrafik alana kendisini adaması olarak tanımlanır. Topluluk bağlılığının nedenleri ile sonuçlarına ilişkin literatür incelendiğinde çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Steffy ve Jones’un araştırmalarında; çocuk sayısı, yaş, medeni durum ve evlilikte etkin problem çözümü ile topluluk bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu ve topluluk bağlılığı ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Steffy ve Jones’un araştırmalarını inceleyen Morrow; bazılarına göre topluluk bağlılığının

kurumsal bağıllık literatürü ile fazla bağlantılı gibi görünmese de aslında aralarında önemli bir bağıllık türü olduğunu savunmuş ve gelecekte bu bağıllık türüne yönelik daha fazla araştırma yapılması gerektiğinin üzerinde ısrarla durmuştur.

- **İşe İlgili Odaklanması:** Gaertner ve Nollen işe ilgi odaklanmasını “çalışanın işyerindeyken karşılaştığı çok sayıdaki hedeflerden her birisine yönelik bilişsel oryantasyonudur” diye tanımlamaktadırlar. İşe ilgi odaklanması kavramı; bireyin çalıştığı işyerinde fiziki olarak varlık gösterirken karşılaştığı değişik olaylara, nesnelere ve konulara ilişkin hangi derecede fikir ve anlam yarattığını ifade etmektedir. Günümüzde kamu veya özel sektörde çalışanların işyerindeki tutum ve davranışları dikkate alınacak olunursa, çalışanların bir kısmının işyerindeki her konuyla ilgilendiği (aşırı duyarlılar), bazılarının yalnızca kendi ilgi alanına giren konularla uğraş verdiği (orta yollu duyarlılar), diğer bir kısım çalışanların ise neredeyse kendilerine verilen görevlerle ilgili konularla dahi ilgilenemeyecek kadar olayların dışında kaldığı (aşırı duyarsızlar) tespit edilmiştir. İşe ilgi odaklanmasını ölçen araştırmalarda temelde üç kategori üzerinde yoğunlaşmaktadırlar: İş, iş ünitesi ve iş dışı faktörler. İş faktörleri, iş özelliklerine ilişkin düşüncelerden oluşur. İş ünitesi faktörleri, bireyin çalıştığı bölümün özelliklerine yönelik düşüncelerini ifade eder. İş dışı faktörler ise aile, arkadaşlar, hobiler ve gönüllü faaliyetlere ilişkin sergilenen ancak yapılan iş ile doğrudan ilişkisi olmayan faktörlerdir.
- **Finansal Olmayan Bağıllık (Piyango Sorusu):** Morse ve Weiss (1955) tarafından ortaya atılan ve çalışana sorulan Piyango Sorusu özetle şöyledir “Eğer bir çalışan piyangodan yüklü miktarda bir para kazansa, yaptığı işe devam eder miydi?”. Bu konu literatürde aynı zamanda “finansal olmayan bağıllık” olarak da tanınmakta ve “bireyin çalışmasına neden olan ekonomik sebep veya zorunluluk ortadan kalksa çalışan yine de çalışmaya devam eder miydi?” sorusu üzerine odaklanmaktadır. Bu bağıllık türündeki araştırmalar sonucunda, çalışanın finansal olmayan veya sosyo-psikolojik bağıllığı üzerine değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir.
- **Kontrol Merkezi:** “Bireyin yaşamındaki ödülleri, destekler veya çıktılar ya bireyin kendi içsel faaliyetleri veya diğer dışsal güçler tarafından kontrol edilir” gerçeğine dayandırılan kontrol merkezi, kurumlar dâhil olmak üzere birçok zeminde geniş çaplı olarak araştırılmıştır. İçsel anlayışa sahip olan çalışanlar olayların kontrolünün kendilerinde olduğuna inanırken, dışsal anlayışta olan çalışanlar ise kendi yaşantılarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini ve kontrol merkezinin kendilerinin dışında olduğunu değerlendirirler. “İçsel kontrol merkezine sahip çalışanlar; daha fazla maddi

kazanç elde eder, iş tatminleri daha yüksek olur, stresli ortamlarda daha başarılı mücadele eder ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri tarafından daha iyi motive edilirler” (Oladele, 2005: 38).

- **Ayrılma-Söz Söyleme-Gönüllülük-Umursamazlık:** Ayrılma-Söz Söyleme-Gönüllülük- Umursamazlık (Exit-Voice-Loyalty-Neglect-EVLN) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan EVLN, Hirschman (1970: 17) tarafından “kurumun çöküş aşamasında bireyin nasıl bir tepki gösterdiği” anlamında kullanılırken, Withey ve Cooper (1989: 522) ise “kurumda işlerin istenildiği gibi gitmediği durumlarda bireylerin nasıl tepki gösterdikleri” anlamında kullanılmışlardır.

Çalışanların, işyerinde yaşanan olaylardan dolayı memnun olmadıkları durumlarda şu dört davranış tarzından birine göre hareket edecekleri kabul edilmektedir: Bazı çalışanlar başka bir iş arar ve sonuçta işten ayrılır (Ayrılma); bazı çalışanlar, yenilikçi fikirler üreterek, kötüye giden durumu düzeltmek için çalışırlar (Söz Söyleme); bazıları kurumla çalışmaya devam eder ve kurumu desteklerler (Gönüllülük); veya bazıları da iş ile ilgili olmayan faaliyetlerle ilgilenir, iş ile ilgili herhangi bir emek sarf etmezler (Umursamazlık). Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumdan ayrılmayı daha az düşünürler veya olaylar karşısında daha az umursamaz bir tavır takınırlar(Bakan, 2011: 29).

### 1.3.6. Kurumsal Bağlılığın Önemi

1970'li yılların başından itibaren işletmelerde köklü strateji değişikliklerine gidilmiştir. İşletmelerde hiyerarşik basamaklar azaltılmış, yöneticilerin kontrol alanı genişletilmiş, kalite ve üretim birlikte ele alınarak daha düşük örgütsel düzeylerin sorumluluğuna verilmiş ve çalışanlar için yeni kariyer imkânları yaratılmaya başlanılmıştır. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını temel alarak geliştirilen bu stratejilerde, işler eskiden olduğundan daha kapsamlı tanımlanmış, planlama ve uygulama aktiviteleri birleştirilmiş ve faaliyetleri günün şartlarına göre yeniden düzenlenmiştir. Değişen çevre koşullarına paralel olarak kurumsal sorumluluklarda da değişimler olması beklentisi ortaya çıkmış ve bireyden ziyade kurumdaki bölümler performanstan sorumlu tutulmuşlardır.

Martin ve Nicholls'a göre; gelişmiş ülkelerde faaliyette bulunan kurumlarda işlerin örgütlenmesi ve yönetilmesine ilişkin devrim niteliğinde düzenlemeler yapılmıştır. Bu kurumlarda artık insanlara güvenilmekte, insanların görüşlerine önem verilip dinlenilmekte,

yönetmel hiyerarşi gün geçtikçe daha basık bir yapı kazanmakta, iş grupları kendini yöneten gruplar olarak iş yükünü belirlemede ve görevlerin dağılımını kendi planlamasına uygun olarak gerçekleştirmektedir. Bu dönemde; kurum hiyerarşisinde gerek yatay gerekse dikey düzlemdeki yapay ayrımlar ortadan kalkmıştır. Kontrol sistemi sadeleştirilmiş, bürokrasi azaltılmış, işlerin yapılmasına yönelik sorumluluklar daha alt kademelere aktarılmış ve görevler icra edilirken gereksinim duyulan hareket özgürlüğü kurum hiyerarşisinin her basamağında kendini göstermiştir. Bu gelişmelerin sonucunda kalite ve verimlilikte artışlar, hatalı üretim, devamsızlık ve çalışan devir oranında azalışlar meydana gelmiş ve değişim bir yaşam biçimi olarak kabul edilmiştir (Martin ve Nicholls, 1987: 151). Kurumsal bağlılık 1950'li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmiş ve üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınıp incelenmiş, 1974 yılında Porter'ın geliştirdiğı “Örgüte Bağlılık Ölçeği” ile ölçülmeye çalışılmıştır (Bakan, 2011: 41).

“Kurum açısından kurumsal bağlılık; amaçlara ulaşılması, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek verimlilik, istenilen kalite düzeyi, minimize edilmiş personel devri, daha düşük eğitim harcamaları, daha yüksek iş tatmini ve kurumsal amaçların benimsenmesi gibi avantajlar sağlamaktadır” (Rowden, 2000: 30). Bu araştırmalarda çalışanların kurumlarına bağlılık derecesiyle uyumlu olarak kurumların birbirlerinden farklı performans düzeyi sergilediğı ifade edilmektedir. Kurumsal bağlılıkları güçlü çalışanlara sahip kurumlar yüksek performans düzeyi ile faaliyetlerini sürdürürken, kuruma bağlılıkları düşük çalışanlara sahip kurumların ise daha düşük performans düzeyine ulaşabildikleri ifade edilmektedir. P.C.Grant kurumsal bağlılığın önemine vurgu yapmak için şunları söylemiştir: “Kurumsal bağlılığın düşük düzeyde olması motivasyonun ve kuruma karşı hissedilen sorumluluk bilincinin zayıflamasına yol açar. Kurumsal bağlılığı güçlü bir çalışan ise örgütün kendisinden yapabileceklerinin en iyisini beklediğini ve bunun karşılığında da gerekli ödüllendirmeyi yapacağına inanır. Kurumuna bağlı bir çalışan yüksek performans gösterdiğinde çok mutlu olur ve bu performansın olumlu çıktılarında hem kendisinin hem de kurumunun yararlanacağını bilir” (Grant'tan aktaran White, 1987: 12).

Kurumsal bağlılığın güçlü olması; bazı nedenlerden dolayı kurum açısından olumlu çıktılar üretmektedir. Bu nedenlerden bazıları şunlardır: Kurumsal bağlılığı güçlü olan çalışanlar enerjilerinin büyük bir kısmını özel yaşantılarından çok, kendi kurumları için harcamaya gönüllüdürler. Bazı maddi kayıplara uğrayacaklarını bilseler bile kurumlarına bağlılığı güçlü olan bir çalışan, başka bir kuruma transfer olmak yerine kendi kurumunda

çalışmaya devam etmek isteyecektir. Kurumuna bağlı bir çalışan ise gerektiğinde, daha fazla çaba harcamaktan kaçınmayacaktır. Kurumuna bağlı bir çalışan, kurumun amaçları ve değerleri ile diğer kurumların (sendika, STK'lar vb.) amaç ve değerlerinin çatışma içerisinde bulunduğu durumda, kendi kurumunun her zaman yanında yer alacak ve kurumunu diğerlerine karşı savunacaktır (White'den aktaran Bakan, 2011: 49).

Küresel rekabetin artışı, bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve kurumların yeniden yapılandırılması, kurumların örgütlenme biçimine esneklik ve etkinlik odaklı yeni yaklaşımlar getirmiştir. Kurumlar küçüldükçe ve işler daha esnek hale geldikçe kurum içinde kalan çalışanlar daha fazla önem kazanmaktadırlar. Bu durumda, kurumlar öz yeteneklerine odaklanmalı ve kurum açısından çalışanların işlerini doğru yapmaları konusunda onlara güvenebilmelidir. Çalışanların bağlılıkları doğal olarak gelişir ve bir şeye bağlılık duymaya ihtiyaçları olduğuna inanması için yeterli birçok sebepleri vardır. Eğer, çalışanlar kurumlarına karşı daha az bağlı hale gelirlerse, bağlılıklarını başka alanlara (endüstri, kariyer, hobi, gönüllü gruplar gibi) yöneltebilirler.

Günümüz rekabet koşullarında, küreselleşme, müşteri odaklılığı, esneklik, öğrenme odaklılığı, takım çalışmasına uyum, üretkenlik vb. konularda daha kuvvetli ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece çok yetenekli olan; ancak, bağlılık duymayan çalışanlara sahip olmak işleri iyi yapmak için artık yeterli değildir. Kurumsal bağlılığın oluşturulması, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerini çekmeye bağlıdır. Kurumsal bağlılık, çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını, kurum hakkında duygu ve düşüncelerini yansıtır (Doğan, 2013: 69).

### **1.3.7. Kurumsal Bağlılığın Sınıflandırılması**

Kurumsal bağlılık literatürü incelendiğinde; kurumsal davranış üzerinde çalışanların tutumsal bağlılık üzerinde durduğu, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiş ve kurumsal bağlılık bu çerçevede iki ayrı boyutta incelenmiştir. Mowday, Porter ve Steers (1982), tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farklar hakkında şu tanımları yapmışlardır. “Tutumsal Bağlılık, insanların kurumla olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerinde odaklanır. Bu, bireylerin kendi değer ve hedeflerinin ne derece kurumunki ile uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce

yapısı olarak görülebilir. Davranışsal Bağlılık ise, bireylerin belirli bir kuruma kenetlendiği ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir.”

Meyer ve Allen'e göre; tutumsal bağlılık çalışmalarında, araştırmalar büyük ölçüde bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilmektedir. Davranışsal bağlılık çalışmalarında ise araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu iki bağlılık sınıflandırmasına, daha sonra “Çoklu Bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırma da eklenmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre ise, kuruma bağlılık basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin kurumlarına, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır. Kurum içindeki kişiler bu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbirleriyle çelişebilir. Bireyin kurum içindeki ve dışındaki birden fazla grupla kendini tanımlaması, çoklu bağlılığı ifade eder (Doğan, 2013: 73).

#### **1.3.7.1. Duygusal-Tutumsal Bağlılık:**

İlk kez Buchanan (1974) tarafından ortaya konan, Porter ile arkadaşları (1974) ve Mowday ile arkadaşları (1982) tarafından geliştirilerek, kurumsal bağlılık alanında en tanınmış olan yaklaşım olan duygusal bağlılık; çalışanların çalıştığı kuruma duygusal bağlılığı ve onunla bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Mowday tarafından “kurumsal değerleri kabullenme ve kurumda çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olarak bireyin kurumla kurduğu duygusal bağlılık” olarak tanımlanmaktadır (Mowday, 1982: 49). Kurumsal bağlılık “bireyin çalıştığı kurum ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurum üyeliğinin devamına istekli olması” (Blau, 1987: 293) şeklinde tanımlanabilir. Çalışan kurumun değerlerini ve amaçların içselleştirdiğinde kurumla özdeşleşmiş olur ve bunun sonucunda da kurumun değerlerine gönülden bağlandığından kurum için gerekli her türlü fedakârlığı yapmaya hazır bir aidiyet duygusu geliştirir.

Tutumsal bağlılık; çalışanın kurumuna yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı kapsamında (pasif) değil, aynı zamanda hizmet ettiği kurumun amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak katkı sağlamak üzere, kendisinde oluşan (aktif) gönüllülüğü ifade eder. Martin'e göre ise “tutumsal

bağlılıkta bireyin kendinden istekli olarak örgüte bağlılığı” söz konusudur (Martin, 2008: 603).

Kurumsal davranış araştırmaları incelendiğinde; tutumsal bağlılık ile birçok değişken arasında farklı ilişkilerin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bunların öne çıkanları şunlardır: Yaş, eğitim düzeyi, liderlik, çalışma süresi, ırk, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, ücret, kariyer imkânları, iş tatmini, iş performansı, iş dizaynı, algılanan iş alternatifleri, profesyonellik, profesyonel davranışlar, kurumsal bağlılık, grup bağlılığı, kariyer bağlılığı, örgütsel iklim, iletişim, stres, işten ayrılma isteği, işgücü devir oranı, rol belirsizliği, rol çatışması, sağlık sorunları, devamsızlık, formelleşme, merkezileşme, dağıtımcı adalet, beklentilerin karşılanma düzeyi, katılımcılık, kişisel önem, kurumsal olmayan hedeflerin önemi (Bakan, 2011: 79). Literatürde tutumsal bağlılığa ilişkin değişik yaklaşımlar bulunmaktadır ve bunlardan öne çıkanları aşağıda sunulmuştur.

#### **1.3.7.1.1. Kanter’in Yaklaşımı**

Kanter (1968) tutumsal bağlılığı, “bireyin bütün enerjisini, performansını ve sadakatini kurumsal amaçlara ulaşmak yoluna yönlendirmesi, kurumun amaçları yanı sıra kendi bireysel beklenti ve amaçlarına ulaşabilmek için de örgüt içerisindeki sosyal oluşumlar ile kişiliğini bütünleştirmesi” olarak ifade etmektedir (Kanter’den aktaran Uygur, 2004: 13). Çalışan kurumsal amaç ve kurallar ile uyumlu, kuruma karşı olumlu duygular besleyerek ve kendisini kurumuna adanarak kuruma bağlılığını gerçekleştirebilir. Kanter’e göre tutumsal bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Çalışanların bağlılıkları, sosyal sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı gibi üç temel alanda oluşurken, kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden ortaya çıkmaktadır. Kanter, kurum tarafından üyelerden talep edilen davranış biçimlerinin “devama yönelik bağlılık”, “kenetlenme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere üç farklı yapıda ortaya çıktığını savunmaktadır.

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışanın, kurumdan ayrılmasının bedelinin yüksek olacağını fark etmesi üzerine, kurumda kalmasının kendisi için daha faydalı sonuçlar yaratacağına inanması sonucunda; kurumun bir üyesi olarak çalışmaya devam etmeye ve kurumu için her türlü fedakârlığa katlanmaya istekli olması, kurumun kalıcılığını sağlamaya ve sürekliliğine kendini adanması olarak ifade edilmektedir. Çalışanın, kendisi

için faydalı ve karlı olan şeylerin kurumdaki üyeliğinin devam etmesine bağlı olduğunu ve kurumdaki pozisyonu ile ilintili olduğunu fark etmesi durumunda, kuruma ve kurumda kendisine verilen role daha çok bağlanmaktadır (Cengiz, 2001: 23). Devama yönelik bağlılık ile çalışanın kurumda kendisine verilen görevi içselleştirmesi ve bu rolünü gerçekleştirmek için en yüksek performansı göstermeye kendisini hazır hissetmesi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu bağlılığının güçlendirilebilmesi maksadıyla çalışan rollerinin iyi tespit edilmesi ve rollerini iyi oynayan çalışanların ödül sisteminin sağlıklı yürütülmesi gereklidir.

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Çalışanın bir gruba veya gruptaki kişilere ve ilişkilere bağlılığı anlamında kullanılmaktadır. Kanter (1968), kenetlenme bağlılığını “önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesine yardımcı olacak simge ve sembolleri benimseme ile törenlere katılım gibi vasıtalarla bir kurumdaki sosyal ilişkilere bağlanma” olarak ifade etmektedir (Kanter’den aktaran İnce ve Gül, 2005: 258). Çalışanın bir grubun üyesi olması, grup normlarını benimsemesi ve uygulaması, grup üyeleriyle yakın sosyal ilişkiler kurması ve grubun başarısından mutluluk duyması, duygusal açıdan bir tatmin yaratmaktadır. Grup içi çekişme ve çatışmaları, kıskançlıkları, anlaşmazlıkları en aza indirmek için, grup normlarını benimseyen grup üyeleri birbirleriyle kenetlenmeli, yardımlaşarak grup birliği ve bilincini gerçekleştirmelidir. Tekin’e göre; “kenetlenme bağlılığını güçlendirmek için gruba yeni giren üyeleri herkese tanıtmak, oryantasyon eğitimi vermek, üniforma ve rozet gibi semboller kullanmak, kuruluş kutlamaları düzenlemek, rol belirsizliği veya rol çatışmasına yol açmayacak görev tanımları yapmak, ödüllerden herkesin adil şekilde faydalanmasını sağlamak ve sosyal faaliyetler düzenleyerek “ben” yerine “biz” olgusunu benimsetmek önemlidir” (Tekin, 2002: 26). Tekin’in vurguladığı konular, EFQM Mükemmellik Modeline yönelik saha uygulamasında yerinde bizzat denenmiş ve faydalı sonuçları tespit edilmiştir.
- **Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık türü, çalışanın yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün yani kurum gücünün varlığına inanılmasıyla oluşur. Kısaca çalışanın kurum normlarına bağlanması olarak ifade edilir. Kontrol bağlılığı, çalışanın kurumun beklediği davranışları göstermesi, kurallara uyması ve otoriteye itaat etmesidir. Çalışan daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir kenara bırakır ve bütün mesleki düşünce sistemini kurumun amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırır. Çalışan bu yapılandırmayı bir baskı veya zorlama sonucu olarak değil,

kurumun beklentileri ile kendi değerlerinin uyumlu olduğuna inanmasından dolayı hayata geçirir.

Kanter'e göre, bu üç bağlılık şekli birbirinden farklı sonuçlar yaratmasına karşın, birbirleriyle çatışmaya girmeden, birbirini tamamlayıcı niteliktedirler. Üç bağlılık türünün de varlığını sürdürdüğü kurumlar, çalışanların bağlılığını sürdürmesinde daha başarılı olacaklardır (Bakan, 2011: 85).

### 1.3.7.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman kurumsal bağlılığı, “bireyin işine sarılma duygusu, sadakati ve kurumun değerlerine inancını kapsayan, kurum ile birey arasında oluşan psikolojik bağ” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bireyin kuruma bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve benimseme olarak üç boyutta ele alınabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494):

- **Uyum:** Uyum boyutunda olan çalışan, kurumu içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel olarak desteklemektedir. Çalışanın kuruma karşı geliştirdiği bağlılık duygusunun ve bu amaçla sergilediği tutum ve davranışların asıl nedeni, belirli dışsal ödülleri elde etmek veya karşılaşılabileceği cezalardan korunmaktır. Bu nedenle çalışan, kurumun normlarına uygun eylemlere girişme gereksinimi duymaktadır. Handy'e göre “uyum, göreve değil kontrole dayanır ve kişiye seçim hakkı tanımaz.” Uyum boyutuyla hareket eden çalışan, ücret, terfi, ikramiye gibi belli dış ödülleri elde etmeyi amaçlamaktadır.
- **Özdeşleşme:** Çalışanın başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilmek ve sürdürürebilmek, kendini ifade etmek ve iş tatmini sağlamak için kendi davranış ve değerlerini onların davranış ve değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denir. Özdeşleşme, çalışanın, kurumun bir üyesi olarak kalma isteğine dayanır. Özdeşleşme boyutunda çalışan, tatmin edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri korumak amacıyla, kurumun bir parçası olmayı arzulamaktadır. Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, çalışana önemli boyutta bir memnuniyet verir ve çalışan kurumun üyesi olmaktan gurur ve saygı duyar, grubun amaç ve değerlerine inanır, kabullenir.
- **Benimseme (İçselleştirme):** “Kurumun beklenti içerisinde olduğu tutum ve davranışlar ile kişinin kendi değerleri arasında gerçekte bir uyuşma söz konusu ise kurumsal bağlılık adına benimseme boyutu ortaya çıkar” (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Balay, yaptığı literatür incelemesi sonucunda kurumsal ve bireysel değerlerin uyuştugu

firmalarda çalışanların daha mutlu olduğunu ve o kurumun üyesi olarak daha uzun bir süre kalmaya istekli davrandıklarını belirtmiştir (Balay, 2000: 36). Çalışan kurumun değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, kurumun amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duymaktadır. Çalışan, yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Özellikle değişimin önem kazandığı günümüz iş dünyasında içselleştirme boyutu ile kurumsal bağlılığı sağlama kurumlar için çok daha büyük önem arz eder (Bakan 2011: 88).

### 1.3.7.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould araştırmalarında kurumsal bağlılığın; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu ifade etmiştir.

- **Ahlaki Bağlılık:** Çalışanın kurumun amaçları, değerleri ve normlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini kuruma adanması, kurumun başarısı için sorumluluk bilinci içerisinde olması ve kurumunu gönüllü olarak desteklemesidir. Ahlaki bağlılık, kurum ile çalışan arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların kurumsal amaçlara ulaşılabilmesi maksadıyla kuruma sağladıkları emek, zaman, bilgi ve tecrübe gibi katkılar karşılığında kurumdan elde edecekleri ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri kuruma bağlılık çeşididir. Bu bağlılık sisteminde karşılıklı çıkarlar doğrultusunda çalışan, kurumdan umduğu maddi veya manevi ödüller karşılığında kuruma bağlılık duymayı bir araç olarak görür.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın kurumun gerek iç, gerekse dış çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânları bulunmadığı algısına sahip olmasının sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Eğer çalışanlar kurumun ödüllendirme sisteminin yapılan işin nitelik ve niceliğine bakılmaksızın, tamamen tesadüfi veya yöneticilerin inisiyatifine bağlı olarak işlediği yönünde bir algılaya sahiplerse, çalışanlar yöneticilerinin kurumun iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadıklarına inanacaklardır (Bakan, 2011: 90).

### 1.3.7.2. Davranışsal Bağlılık:

Kurumsal davranış alanında çalışan araştırmacılar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışken, davranışsal bağlılık alanında bağlılığın dışavurumu ile ilgilenen sosyal psikologlar daha aktif çalışmaktadır. Özyer'e göre "Davranışsal bağlılık çalışanın kurumla karşılıklı bir alışveriş (çıkar ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak kurumda kalmaya istekli olma, kurumdan ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir" (Özyer, 2004: 45). Bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından davranışsal bağlılık literatürde "çıkarcı bağlılık" olarak da kullanılmaktadır. Bu bağlılık modelinde, çalışan çalıştığı kurumun bir üyesi olarak kalmaya devam edebilmek için gerekirse isteklerini, beklentilerini, bireysel amaçlarını ikinci plana iter ve kurumun kendisinden beklediği davranışları tekrarlar (Bakan, 2011: 92). Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde değişik yaklaşımlar bulunmaktadır ve bunlardan öne çıkanlar aşağıda sunulmuştur.

#### 1.3.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'in (1960) geliştirdiği bu kurama göre, çalışan kurum içerisinde sergilediği daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlılık sergilemek amacıyla bilgi, emek, deneyim, statü, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller vb. gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgili olmayan şeyler üzerinde bahse girmektedir (Becker'den aktaran Bakan, 2011: 93). Çalışan, kurumun amaç ve değerlerini benimsediği için değil, kendi amaçlarına ulaşmada en iyi yol olduğuna inandığından dolayı tutarlı davranışlarına devam eder ve alternatif davranışlarda bulunmayı kabul etmez. Becker'in çalışmalarında ve kuramında "devam bağlılığı" kavramı esas alınmaktadır. Bu kurama göre çalışan, çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmemektedir. Kuruma bağlanmadığı durumda kaybedeceği maddi kazançlarını düşünmekte ve bunları kaybetme endişesi ile kuruma bağlanmakta ve mevcut görevinde çalışmaya devam etmektedir. Becker'in önerdiği kurama göre çalışanın bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan çok farklı yan bahis kaynakları bulunmaktadır. Bunlar özetle aşağıda açıklanmıştır:

- **Toplumun beklentileri:** Çalışan, sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle toplumun bazı beklentilerinin (mahalle baskısı nedeniyle) kendi davranışlarını kısıtlamasına yol açacak bazı yan bahislere girer. Örneğin, sürekli iş değiştiren çalışanların toplum

içerisinde güvenilir olmayan çalışanlar olarak kabul edildiğinden dolayı, çalışan güvenilir olduğunu ispatlamak için kendisine teklif edilen ve daha iyi koşullar vaat eden birçok alternatif iş imkânını kabul etmeyerek bir bahse girer.

- **Kurumdaki bürokratik düzenlemeler:** Kurumlardaki bürokratik yapının çalışana sağladığı maddi ve maddi olmayan ödülleri, çalışanın yeni bir bahse girmesine neden olur. Örneğin; çalışan, terfi olanağını elden kaçırmamak için daha iyi ortam sağlayacak alternatif bir iş teklifini kabul etmeyerek mevcut kurumunda kalmayı tercih edebilir.
- **Sosyal pozisyona uyum:** Çalışan, kurum içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve ortama uyum sağlamış olduğundan dolayı farklı bir yan bahse girmiş olabilir. Çalışan, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye tamamen alıştığından, artık başka bir role sil baştan uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünür. Alternatif iş imkânlarının çok zor yaratıldığı ülkemizde birçok çalışan, hakkında daha önceden çok fazla bilgi sahibi olmadığı yeni bir işe girdikten belli bir zaman sonra kendisini o işle özdeşleştirmeye başlar. Belli bir süre sonunda kendisine alternatif bir iş teklifi sunulacak dahi olsa, çalışan teklif edilen yeni iş hakkında fazla bilgisi olmadığından dolayı yapılan iyi teklifleri bile kabul etmeyebilir.
- **Sosyal etkileşimler:** Çalışan kurum içerisinde diğer üyelerle sosyal etkileşimler içerisindeyken kendisine özgü bazı imge ve kanaatler yaratır. Çalışan, bu imgeleri ve kanaatleri bozmak istemiyorsa zaman içinde onlara uygun davranışlar sergiler. Becker'e göre “çalışanın yaşı ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak, kişinin kurumdan ayrılması zorlaşacak, yani kuruma bağlılığı güçlenecektir.” Bu kurama göre, çalışan açısından kurumdan ayrılmak ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan masraflı olduğundan, çalışan kurumdan ayrılmak yerine, görevinde kalmayı bir zorunluluk olarak kabullenecektir (İnce ve Gül, 2005: 267).

#### 1.3.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in bağlılık araştırmalarında; bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında sağlanan uyum incelenmiştir. Salancik'e göre çalışan daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir (Salancik'ten aktaran Oliver, 1990: 513). Farklı bazı çalışmalarda ise “çalışanın kuruma bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücü” olarak ifade edilmektedir (Glisson ve Durick, 1988: 61). Bu kapsamda bağlılık; çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve kuruma olan

sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Çalışanların her davranışa aynı şekilde bağlanması mümkün olmadığından, çalışanların davranışlara olan bağlılıklarını etkileyen özellikler şu şekilde sınıflandırılır:

- **Kamuya açıklama:** Çalışanın kuruma üyeliğinin veya davranışlarının, diğer çalışanlara duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır. Çalışanın yaptığı davranış ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta veya gözlemlenebilmekte ise, çalışan bu davranışlarının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu taşımak zorunda kalacaktır.
- **Dışavurum:** Davranışın yapılması gerekliliği açık ve net bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılık yüksek olacaktır. Örnek olarak çalışan, yeni bir işe başlarken sözleşme imzalamış veya o işin özellikleri ile çalışma süresini içeren bilgiler kendisine verilmiş ve bu bilgilere haiz olduktan sonra çalışan bu işi seçmiş ise, bu aşamadan itibaren yaptığı seçimini inkâr edemeyecektir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 559).
- **Vazgeçilebilirlik:** Bazı eylemlerin sonucu hoş gitse de gitmese de geriye alınmaz. Bu nedenle, ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara olan bağlılık mecburen güçlü düzeyde olacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 562).
- **İrade:** Herhangi bir dış baskı ile karşılaşmadan bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise, çalışan bu davranış ve sonuçlarına karşı kendini sorumlu tutacaktır. İçten gelen irade, davranışa karşı gönüllü bağlılık yaratırken, dışarıdan gelen olumsuz baskı negatif bir tepki yaratmaktadır. Çalışanlar bu tür davranışları rutin olarak sergileme gereksinimi duymaktadır. Örnek olarak, çalıştığı kurumda bir projeye gönüllü olarak (dış baskı olmaksızın) katılan çalışan, projeyi diğerlerine göre daha fazla benimseyecek ve projenin başarısı için en yüksek performansı sergileyecektir (Bakan, 2011: 98).

### 1.3.7.3. Devam Bağlılığı

“Devam bağlılığı, daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Kurum üyesi olan çalışanın, çalıştığı kurumdan ayrılacak olmasının ortaya çıkaracağı maliyet üzerine kurgulanmıştır” (Swales, 2004: 187). Çalışanın kurumda geçirdiği süre içerisinde elde ettiği kurumun sunduğu emeklilik imkânı, iş güvencesi, diğer ekonomik yardımlar, ikramiye gibi imkânlar kurumdan ayrılmayı kendisi için çok maliyetli bir işlev konumuna getirir (Lemons ve Jones, 2001: 268). “Kurumdan ayrılmanın maliyetlerini artıran psikolojik, finansal veya fiziksel herhangi bir faktör devam bağlılığının güçlenmesine neden olur” (Yousef, 2000: 7).

Devam bağılılığında çalışanın kuruma bağılılığı bir gereksinim olarak görme durumu söz konusudur. Meyer ve Allen devam bağılılığının yatırımlar ve alternatifler olarak iki temel belirleyicisinin olduğunu belirtmişlerdir.

- **Yatırımlar:** Becker'ın yan bahis olarak bilinen teorisi üzerine inşa edilen bir çalışmadır. Bir çalışanın belirlenen bir aktiviteye devam etmemesi durumunda önceden belirlenen bazı haklardan veya kazançlardan mahrum kalması anlamına gelen yan bahis; çalışanın bir kuruma bağılı olarak çalıştığı süre içerisinde kuruma yaptığı yatırımlarını (zaman, çaba, para vb.) bu kurumdan ayrılması durumunda kaybedeceğinin farkında olmasıdır. Kendisine bir kurum tarafından sunulan istihdam olanağı karşısında çalışanlar, ailelerini kurumun bulunduğu coğrafyaya taşımak veya kurumda kendilerine sunulan görevleri yerine getirebilmek için, yeni bilgi ve beceriler öğrenmek için çeşitli yatırımlar yapmak zorunda kalırlar.
- **Alternatifler:** Devam bağılılığının ikinci belirleyicisi olan alternatifler, bireyin çalıştığı kurum dışında elde edebileceği alternatif iş imkânlarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1997: 31). Önemli alternatif iş imkânlarını elde eden bir çalışan, çok zayıf alternatif iş imkânlarına sahip olan diğer çalışandan daha düşük düzeyde devam bağılılığı gösterecektir. Alternatif iş imkânlarının varlığı ile devam bağılılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 100).

#### 1.3.7.4. Normatif (İlkesel) Bağılılık

Sadakat ve minnet duygusunu temel alan kurumsal bağılılığın bir boyutu olan normatif bağılılık; çalışanların kurumda kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır (Swales, 2004: 38). Bu yaklaşıma göre “çalışanın hedef ve değerleri ile kurumun amaçları arasındaki uyum, çalışanın kuruma karşı minnet duygusu beslemesine neden olur” (Suliman ve Iles, 2000: 411). Wiener, “normatif bağılılığı kurumsal amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirilmiş normsal baskı” olarak tanımlamıştır. “Güçlü normatif bağılılığa sahip çalışanlar, kurumun üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ederler” (Wiener, 1982: 418). Martin'in çalışmalarında normatif bağılılıkta, çalışanın kuruma bağılılığı bir yükümlülük olarak görmesi esas alınmıştır. Bağılılığı bir yükümlülük olarak algılayan çalışanlar, çalıştıkları kurumlarına mutlaka sadık olmalıdırlar. Normatif bağılılığı güçlü olan çalışanların kurumu terk etmeleri durumunda, işverenlerinin ve diğer

meslektaşlarının hayal kırıklığına uğrayacakları ve kendileri hakkında kötü düşünecekleri yönünde bir inanca sahiptirler.

Normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri Wiener'e göre sosyalleşme tecrübeleri ve yatırımlarıdır. Normatif bağlılık bireyin gerek (aileden ve kültürden) erken sosyalleşmesi ve gerekse kuruma yeni katılım esnasında karşılaştığı baskıların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birey; aile, kültür veya kurumda yaşadığı sosyalleşme tecrübelerinin sonucunda hangi davranışının olumlu görüldüğünü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenmiş olur. Sosyalleşme tecrübeleri, kuruma karşı bağlılık gösterme davranış şeklinin en uygun davranış biçimi olduğu görüşünün zaman içinde bireyde içselleşmesine yol açmaktadır (Bakan, 2011: 101).

### **1.3.8. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri**

İletişim penceresinden incelendiğinde, iletişimin iki önemli kaynağı olan çalışanlar ve kurumlar açısından bağlılık her iki grup için de önemli faydalar sağlamaktadır. Kurumların sağladığı önemli işler yapma fırsatı, farklı insanlarla tanışma ve iletişim kurma, yeni beceriler kazanma ve kendini geliştirme konuları söz konusu bağlılığın oluşumuna yol açmaktadır. Bu anlamda, bir insanın bağlılık duyabileceği bir kurum içinde çalışmasının avantajlı olduğu görülmektedir. Çalışanın kuruma bağlılığı nedeniyle; çok istemesine rağmen başka bir alanda kullanabileceği zaman (çalışanın ailesi ile birlikte vakit geçirmesi, hobileri vb.) ve enerjisini, kurum için harcamak zorunda kalmak çalışanlar için bağlılığın olumsuz taraflarından birisi olarak görülebilir.

Kurumsal bağlılığın belirleyicilerinin tespit edebilmek için bağlılığın alabileceği değişik biçimleri, bu biçimlerine yol açan şartları ve bunların davranışlarla ilgili sonuçlarını anlamak önemlidir. Araştırmacılar kurumsal bağlılığı doğuran faktörleri şu ana başlıklar altında toplamışlardır: Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek, ücret, statü), rol durumu (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol), işin özellikleri (beceriler, özerklik, işin kapsamı), grup ve lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, lider-grup ilişkisi, katılımcı liderlik), kurumsal özellikler (örgütün büyüklüğü ve merkezileşme derecesi).

Mowday, Porter ve Steers, bağlılığa yol açan faktörleri; kişisel özellikler, kurumsal faktörler, iş veya görev özellikleri olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır (Doğan, 2013: 75).

- **Kişisel Faktörler:** Kurumsal bağlılık ile kişisel faktörler arasında güçlü ilişkiler olduğuna vurgu yapan birçok araştırma bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 271). Kurumsal bağlılığın nedenleri arasında üzerinde en çok durulan özelliklerin başında, kişisel faktörler ve demografik yapı bulunmaktadır. Bununla beraber; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, bireysel etkinlik, kültürel farklılıklar, değerler ve diğer kişilik özellikleri de inceleme konuları arasında yoğun olarak yer almaktadır (Bakan, 2011: 122).
- **Kurumsal Faktörler:** Kurumsal bağlılığın belirleyicisi olan faktörler içinde en çok saha çalışması yapılanlar şunlardır: İletişim, kurumsal ödüller, kariyer imkânları, yönetim ve yönetim tarzı, rol belirsizliği ve rol çatışması, katılımcı karar verme-kararlara katılma, kurum kültürü, kurum iklimi, kurumsal güven, kurumsal imaj, fırsatçılık, bağımlılık, belirsizlik, kurumsal bütünleşme, çalışanlara duyulan güven, kurumun yapısı ve büyüklüğü, kurumsal küçülme, kurumsal çevre, liderlik stili, sosyal ilişkiler (grup etkinliği), sosyalleşme, kurumsal destek, kurumsal adalet-kaynakların adil dağılımı, çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmak, etiksel baskı, iş değerleri, iş tecrübeleri, çalışan refahı, eleman bulma ve işe alma, eğitim ve oryantasyon, birey-kurum uyumu.
- **İş veya Görev Özellikleri:** Kurumsal bağlılığa ilişkin birçok çalışmada kurumsal bağlılığı belirleyen en önemli faktör olarak iş özellikleri gösterilmiştir. Hackman ve Oldham'ın İş Tanımlama Araştırması'nı kullanan Dunham, Grube ve Castenada, iş özellikleri olarak iş/görev kimliği, görevin önemi, yetenek türleri, otonomi ve geribildirim değişkenlerini ölçümlemişlerdir. Kwon ve arkadaşları “bütün bu özellikler ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu” sonucuna ulaşmışlardır (Kwon ve Banks, 2004: 606).

### 1.3.9. Kurumsal Bağlılığın Yaratılmasında Kullanılabilecek Stratejiler

Bağlılık, evrensel cazibeye sahip ihtiyaçlarla bağlantılıdır. Bunlar; ait olmak, güvende hissetmek, beklentilere ulaşmak, kendini iyi hissetmek vb. çalışanlarına sadece memnuniyet ve rahatlık vaat eden şirketler çalışanlar tarafından yüzeysel olarak algılanmakta, çalışan ve örgüt arasında güçlü ve uzun ömürlü ilişkilerin gelişebilmesi için daha fazlası gerekmektedir.

Micheal O'Malley'a göre, bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili beş genel koşul mevcuttur. Birinci koşul; çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları konusunda duygusal ödüllendirmedir. İkinci koşul; çalışanların ilişkiden maddi biçimde fayda sağlamaları ile adil bir ekonomik mübadele içinde olduklarına inanmalarını içeren ekonomik bakımdan karşılıklı bağımlılıktır. Üçüncü koşul; çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ile şirketle uyumlu olması ve çalışanların şirket tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal bir ortamın yaratılmasının öncüsü olan uyum ve aidiyettir. Dördüncü koşul; çalışanların, kuruma ait olduklarını ve kuruma üyelikleri dolayısıyla değer elde ettiklerini düşünmelerini sağlayan statü ve kimliktir. Son ve beşinci boyut ise; kurumların çalışanlar adına hareket ettiğine inanılması, hem çalışanın hem de işverenin birbirlerine karşı sürekli bir minnettarlık duygusu hissetmelerinin temeli olan güven ve karşılıklılık ilkesidir.

Çalışanlar kurumla ilişkilerini aşağıdaki ihtiyaçların biri veya daha fazlasına bağlı olarak yaşarlar. İhtiyaçların yerine getirilmesi bu anlamda bağlılığın oluşturulmasında temel belirleyici konumundadır. Başlıca belirleyiciler şunlardır:

- **Kabul:** Çalışanların ilişki, kabul ve dâhil olma konularındaki temel ihtiyaçlarını paylaşılan değerler, çıkarlar, anlam ve beklentiler, ortak tecrübeler ve takım ruhu gibi bağlar vasıtasıyla yerine getirmektedir.
- **Saygı:** Çalışanların statüleri ve benlik duyguları kurumla olan ilişkileri ile iç içe geçtiğinden ve bu ilişki ile zenginleştiğinden; çalışanların kendileriyle ilgili görüşleri, belirli bir kuruma üye olmayı da kapsayacak şekilde genişler.
- **Güven:** Çalışan ve işverenin bir diğerinin çıkarlarını düşündüğü alışveriş akışı, mevcut ilişkinin güvenliğini artırır. İşverenin hayırseverliği ve iyilikleri karşısında çalışanlar kendilerini güvende ve korunmuş hissederler.

- **Büyüme:** İlişkinin birçok arzu edilir ve tatmin edici özelliğe sahip olduğu hissedildiğinde, ilişki sürekli daha iyi hale gelmektedir.
- **Maddi kazanç:** Kurum elde ettiği faydaları, çalışanlar tarafından adil kabul edilebilecek bir yöntemle dağıtarak, çalışanlarını destekler ve geçimlerini sağlar.

Weiner, kurumsal bağlılığın gelişiminde kurum ve çalışanın değerlerinin uyumunun çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, genelleşmiş sadakat ve itaatin derecesi de, bağlılığın gücünün diğer belirleyicisi olmaktadır. Bağlılığı belirlemede değer uyumu temel rol oynuyorsa, ahlaki yükümlülük bağlılık türü; bağlılık genelleşmiş sadakat ve itaate dayanıyorsa, kör sadakat bağlılık türü; her bir boyut bağlılığa katkıda bulunuyorsa, dengeli sadakat bağlılık türü meydana çıkmaktadır.

Ulrich, bağlılığın geliştirilmesi için kullanılacak bazı araçlar önermiştir. Bunlar: En önemli araçlardan birisi; işlerin nasıl yapılacağı konusundaki kararları kontrol etmede çalışanlara yetki vermek üzere kullanılan kontroldür. Diğer bir araç amaçlara odaklanmaları ve daha çok çalışmalarını için çalışanları yönlendirecek strateji, vizyon ve bunlara ait talimatların sunulmasıdır. İşlerin yapılması için işbirliği genişletilmeli ve ihtiyaç duyulan takımlar kurularak etkin olarak çalışılmalıdır. Çalışma kültürü çerçevesinde açıklık, coşku ve teşvike dayalı bir çevre yaratılmalıdır. İşin başarılmasında çalışanların elde ettiği kazançlar adil olarak dağıtılmalıdır. İçtenlikle ve sıklıkla çalışanlarla bilgi paylaşılmalı ve samimi bir iletişim tesis edilmelidir. Her bir çalışana saygın bir şekilde davranılmalı ve farklılıkları eşit davranılmalı ve farklılıkların bir zenginlik olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların işlerini daha kolay yapmalarını sağlayacak teknolojiler sunulmalıdır. Çalışanların işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için gerekli imkânlar sunulmalıdır (Doğan, 2013: 83).

### **1.3.10. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları**

Kurumsal bağlılık birçok işe ilişkin ve kurumsal davranışlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

#### **1.3.10.1. Stres**

Stres kavramının merkezi fizik bilimine dayanmaktadır. Zamanla psikoloji alanına transfer olmuş ve modern toplumlar için kaçınılmaz bir durumdur (Michael ve Petal, 2009: 266). Stresin en yaygın olarak bilinen tanımları kendi içinde üç farklı kategoride incelenir. Bireyi etkileyen durumsal tabanlı uyarıcılar veya çevresel tabanlı uyarıcılar “uyarı-tabanlı stres” olarak ifade edilir. Bir başka bakış açısıyla, korkulardan veya kayıplardan oluşan oldukça güçlü bir uyarıcıdır. “Yanıt-tabanlı” veya “tepki-tabanlı stres” ise çevresel veya durumsal güçlere karşı çalışanın fiziksel veya psikolojik yanıtıdır. Son olarak, “etkileşimli stres” (ilişki yaklaşımı); bu yaklaşımda stres; stresin kaynağı olan uyarıcıyı ve de stresin çıktısı ya da stresli çalışanın davranışı olan yanıtı kapsayacak biçimde tanımlanmıştır (Vakola ve Nikolaou, 2005: 163). Stres oluşumunda birçok faktör rol oynamakta ve stres kaynakları olarak isimlendirilen bu faktörler; araştırma alanlarında çalışanın kendisi ile ilgili stres faktörleri (kişisel stres kaynakları), çalışanın iş çevresinin yarattığı stres faktörleri (kurumsal stres kaynakları) ve kurum dışı stres faktörleri olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.

#### **1.3.10.2. Performans**

Literatürde, kurumsal bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından farklı görüş ve bulgular tespit edilmiştir. Çalışan bağlılığı ile performans arasındaki ilişkinin aşağıda örnekleri verilen üç tarzda gerçekleştiği ifade edilmektedir: İşe genel olarak bağlılık duyan çalışanın işe düzenli gelme davranışı göstermesi, aşırı kontrole gereksinim göstermemesi ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmesi, işe bir bütün olarak bağlılığın göstergesidir. Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan çalışanın, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba göstermesi spesifik bir işe bağlılık örneğidir. Kuruma bir bütün olarak bağlılık duyan çalışanın, kurumda üyeliğinin devam etmesi ve kuruma yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi maksadıyla yüksek düzeyde bir performans sergilemesi kurumsal bağlılığın en güzel örneğidir (Bakan, 2011: 216).

### **1.3.10.3. Çalışan Devir Oranı**

Çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılma olasılığı, işten ayrılma isteği olarak tanımlanır. Lefkomitz yaptığı literatür taramasında şu faktörlerin çalışan devir oranı üzerinde daha etkili oldukları sonucuna ulaşmıştır: çalışanın işin doğasına ilişkin sahip olduğu ilk beklentileri, iş tatmini, fiziksel iş ortamı, mali ödüller, işin kendisine ait özellikleri ile yönetim stili ve iş grubu dinamikleri. Price, çalışan devir oranı ile ilgili geliştirdiği modelinde; iş tatminini sağlayan ücret, bütünleşme, yardımcı iletişim, formel iletişim ve merkezileşme başlıkları altında beş faktörün, iş tatminine yol açtığını ve işten ayrılma fırsatıyla birlikte iş tatmininin de çalışan devrine yol açacağını ifade etmiştir (Lefkomitz ve Price'dan aktaran Mowday ve ark., 1982: 23). Kurumsal bağlılık ile işten ayrılma isteği ve personel devri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elemanlarını ellerinde tutmak isteyen firmalar, kurumsal bağlılığı artırıcı yönde çaba sarf etmelidirler.

### **1.3.10.4. Devamsızlık**

Çalışanın çalışması için planlanan zaman içerisinde işe gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık “gönüllü” ve “gönülsüz” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın kendi isteğiyle oluşturmadığı, kontrolü dışındaki (hastalık gibi) nedenlerden dolayı ortaya çıkan devamsızlığa gönülsüz veya zorunlu devamsızlık denilmektedir. Ancak çalışanın devamsızlığını gerektirecek bir durum söz konusu değilken, kendi ürettiği (hasta olmadığı halde hasta olduğunu ileri sürmesi vb.) nedenlerden dolayı işe gelmemesi ise gönüllü devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal bağlılık ile çalışanların devamsızlıkları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

### **1.3.10.5. Düzenli İşe Devam Etme**

Çalıştığı kurumun hangi hedeflere ulaşmak istediğini bilen ve bu hedefleri kabullenen çalışanın kuruma olan bağlılığı daha yüksek olacaktır. Kurumun amaç ve hedeflerini, kendi amaç ve hedefleriymiş gibi içselleştiren çalışan, bunlara en hızlı ve etkin şekilde ulaşılabilme için en yüksek performansını sergilemeye hazır olacaktır. Kurumsal bağlılık literatüründe, kurumun amaçlarını benimseyen çalışanın bu amaçlara ulaşmada katkı sağlayabilmesi için işe her gün düzenli bir şekilde devam etme yönünde kendisini düzenli olarak motive edeceği öngörülmektedir.

### **1.3.10.6. İşe Geç Gelme**

Kurumsal bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, işe daima kurumun belirlediği zamanda gelerek kurum değerleriyle bağdaşan davranışlar sergilerler.

### **1.3.10.7. İş Tatmini**

Endüstriyel ve kurumsal psikoloji tarihinde en çok çalışılan değişkenlerden birisi de iş tatminidir. Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden birisidir. İş tatmini; çalışanların işine bağlılığı, devamlılığı, verimliliği ve işini çekici bulması açısından önemli bir unsurdur. İş tatmin sonuçları sadece çalışanı değil, tüm kurumu etkilemesinden dolayı liderlerin ve yönetim kadrosunun yakından takip ettiği bir konudur.

### **1.3.10.8. Yenilik ve Yaratıcılığa Açık Olmak**

Teknolojinin hızla geliştiği, rekabet koşullarının gittikçe zorlaştığı, müşteri beklentilerinin kesintisiz yükseldiği ve küreselleşmenin etkilerinin daha fazla hissedildiği yeni dünya düzeninde, kurumların rekabet üstünlüğü sağlayıp varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli yolu bilgidir, yenilikten ve yaratıcılıktan geçmektedir. Bilginin üretilmesinde ve değere dönüştürülebilmesinde yenilikçilik ve yaratıcılık en önemli çarpanlar olduğundan, kurumların amaçlarını ve rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirebilmeleri için bu iki ayırt edici rekabet aracına gereken değerin verilmesi gereklidir. Günümüzde, ucuz işgücü veya ölçek ekonomisi sayesinde rekabet üstünlüğü elde etmenin artık geçmişte kaldığı ve bugün itibarıyla en önemli üstünlük sağlama yollarının yenilikçilik ve yaratıcılık olduğu tüm dünya ekonomileri tarafından kabul edilen bir gerçektir.

### **1.3.10.9. Kurumsal Vatandaşlık**

Birçok insan yaptığı işe, kendisine verilen görevleri yerine getirme standardından çok daha fazla ve daha kapsamlı bir anlam yüklemektedir. Kurumsal amaçların en üst düzeyde gerçekleştirilmesi için; küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar, müşteri memnuniyeti ve kurumların sürekli değişen koşullar altında başarılı olma zorunlulukları vardır. Bu nedenle, kurumsal vatandaşlık bilincinin kazandırılması kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için

hayati önem taşımaktadır. Kurumsal vatandaşlık davranışları, sonuçları açısından sadece çalışanın performansını etkilemesinin ötesinde bir bütün olarak kurumun performansını etkilemesi sebebiyle de stratejik önemi vardır. Kurumların başarılı olabilmeleri için, yazılı iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, kendilerine tevdi edilen görevlerin gerektirdiklerinin ötesinde, kurumsal verimliliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya gönüllü çalışanlara olan ihtiyaçları giderek artmaktadır. Bu nedenle kurumlar personel işe alım politikalarını düzenlerken ve işe alınan bireylerin sosyalleşme süreçlerinde bu konulardaki hassasiyetlerini oryantasyon eğitimlerine taşımalıdır. Yeni katılan personel, bu kültür seviyesine ulaşan personelin yanında usta çırak eğitimine verilmelidir. Birlikte çalışılan mesai arkadaşlarına ekstra yardımda bulunmak, iş ile ilgili özel faaliyetlerde gönüllü olmak, müşteri ve iş arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek, dakiklik ve sorunlar ortaya çıktığında çözüm önerilerinde bulunmak gibi tutum ve davranışlar vatandaşlık kavramının en güzel örneklerindedir.

#### **1.3.10.10. Verimlilik, Kalite ve Rekabet**

Kurumsal bağlılık verimliliği ve kaliteyi olumlu yönde etkilemekte ve sonuçta kurumun rekabet edebilme gücünü artırmaktadır. Kalite alanında önemli görüşleri olan Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum vb. kalite guruları çeşitli uygulama yöntemlerini ve tekniklerini literatüre kazandırmıştır. Bu araştırmacılar daha öncekilerin çalışmalarını tamamlar niteliğe sahip önemli prensipler ortaya koymuşlardır. Bu prensipler genel olarak; müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, grup çalışması, önleyici yaklaşım, istatistik ve analizden yararlanma, tedarikçilerle işbirliği ve sürekli gelişmedir. Yeni fikirlerin aranması ve uygulanmasında en önemli inisiyatifin yöneticilerin elinde bulunduğu vurgu yapılarak, bütün bu prensipler içinde yönetimin rolünün üzerinde önemle durulmakta ve kaliteyi artırmak için üst yönetimin kalite sistemine mutlaka inanması gerektiğinin altı çizilmektedir.

#### **1.3.10.11. Motivasyon**

Günümüz rekabet koşullarında, hangi çapta olursa olsun bütün kurumların başarısı, mutlaka çalışanların verimliliğine ve kurumsal amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak çalışmalarına bağlıdır. Kurumlarda çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için azami çaba harcamaya istekli olmadıkça kurumsal etkinliklerden sağlıklı bir sonuç elde edilemez. Etkili ve verimli bir kurum yönetimi yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla sağlanabileceğinden, yöneticiler her zaman çalışanlarını, kurumsal amaçları

gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi, yetenek, deneyim ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadırlar. Eskiden çalışanları motive eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, günümüz iş dünyasında motivasyon son dönemlerde yönetim psikolojisinin en önemli çalışma alanlarından birisi olmuştur.

#### **1.3.10.12. Kurumsal Değişim**

Bilişim teknolojilerindeki gelişimlerin sonucunda daha dinamik bir yapıya bürünen dünyada; kurumların durağan olması olanaksızlaşmış, çalışma hayatında değişim ve dönüşüm kavramları ön plana çıkmıştır. Değişim, artan müşteri ihtiyaçları ve teknolojik değişimlere yanıt olabilecek biçimde kurumun yaptığı sürekli düzenlemeler iken, dönüşüm bir kurumun iş modellerinde, liderlik, yapı veya kültüründe, ürün veya hizmet yelpazesinde oluşan önemli kesintileri veya parçalanmaları ifade etmektedir. Dönüşüm, geçmişten koparak gelen, mevcut uygulamaları yıkarak yerine yenilerinin adapte edildiği bir dönüm noktasıdır. Değişim, herhangi bir sistemin belirli koşullar altında, planlı ya da plansız olarak bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi, zaman içinde belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Bu dönüşmenin olumlu olması durumunda etki, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyi artmakta, değişimin olumsuz olması durumunda ise verimlilik azalmaktadır.

#### **1.3.10.13. Kaliteli Elemanların Kuruma Kazandırılması**

Bakan'a göre; "yüksek bağlılığı olan üyelerden oluşan bir kurum, dışarıdaki potansiyel elemanlar için cazip bir kurum görünümündedir. Kuruma bağlılığı yüksek olan bireyler kendi kurumlarını çok başarılı ve çalışılabilir bir kurum olarak tanımlarlar. Bu durum yüksek kalitedeki bireylerin kuruma kazandırılması yönünde kurumun kabiliyetini artırır" (Bakan, 2011: 264).

#### **1.3.11. Kurum Kültürü ile Kurumsal Bağlılığın İlişkisi**

Çalışanların işletmeye bağlılık seviyelerini koruma ve geliştirme açısından kültür çok önemli bir kavramdır. Kuruma yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmak başarılı firmaların en önemli özelliklerinden birisidir. Kurumun başarısı söz konusu olduğunda veya yüksek seviyede motivasyon gerektiğinde, çalışanların sahip olduğu bilgilerin önemi öne çıkmaktadır. Güçlü kültürlere sahip kurumları diğerlerinden ayıran en önemli kuvvet çarpanı

kurumun kimliği ile bütünleşmiş çalışanlarıdır. Kurumlar çalışanlarına, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirdiğinden ve çalışanlar için önemli olan değerleri desteklediklerinden, çalışanlar da kurumları ile bütünleşmiştir.

Kurumsal bağlılık terimi bir bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağlar olarak anlaşılır ve çalışanların işe dâhil olma sadakatini, duygusunu ve kurumun değerlerine inancını içermektedir. Kurumsal bağlılığın itaat, tanıma ve içselleştirme olarak üç aşaması vardır. İtaat aşamasında, bir çalışan diğer çalışanlardan bir şeyler elde edebilmek için (cret vb.) onlardan gelen etkiyi kabul eder. Tanıma aşamasında çalışan, kendini açıklamaya yarayan ve tatmin edici bir ilişkiyi devam ettirmek için gelen etkileri kabul eder. Çalışanlar kuruma ait olmaktan dolayı gurur duyarlar. İçselleştirme aşamasında ise çalışan, kurumun değerlerini kendisine faydalı ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Kurumlar, bünyelerinde çalışan personelin kuruma bağlılık biçimine uygun olarak; duygusal/tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (ilkesel) bağlılık modellerinden birisini karşılayacak şekilde sınıflandırılabilir. Çalışan bireyin kurumsal amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için kurumsal bağlılık önemli bir kültürel değerdir. Kurumsal bağlılığın egemen bir kültürel değer olarak işlerlik kazanması, merkezileşme eğilimini azaltmakla beraber, esnekleştirilmiş, içselleştirilmiş bir denetim (zdenetim) modelinin ortaya çıkmasına fırsat yaratmaktadır. Kurumsal bağlılık azalması durumunda ise merkezileşme hızla artmakta ve buna bağlı olarak sert bir dışsal denetim oluşmaktadır.

Güçlü bir kültürün değerli olmasının; kültür ve stratejinin uyumu ile çalışanların kuruma olan bağlılıklarındaki artış olmak üzere başlıca iki nedeni vardır. Bu nedenlerin sonucunda, güçlü bir kültür, kuruma rakipleri karşısında bir avantaj sağlar. Kurumun i çevresi, yönetim, çalışanlar ve özellikle çalışanların davranışları ile kurumun dış şartlara ne derece uyum sağlayacağını belirleyen kurum kültüründen oluşur. Dış ortamın ihtiyaçlarına ve şirket stratejisine uygun kültür geliştiren kurumlar; kuruma bağlılığı yüksek olan çalışanlar sayesinde yüksek performanslı bir kurum meydana getirirler. Bireyselliğin önemli olduğu kültürel değerlerle duygusal bağlılık arasında negatif ilişki vardır. Bireyci toplumlarda bireyler arasındaki bağlar gevşektir. Toplulukçu kültürlerde ise, bireyler aralarında güçlü bağ olan gruplarla bütünleşmiştir. Alan ve Meyer'in yaptđđı araştırmalarda, Türk çalışanlarında, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı tip kurumsal bağlılık bulunduğunu ifade etmişlerdir. Duygusal ve normatif bağlılık işten ayrılma niyetiyle negatif

ilişki gösterirken, devam bağlılığının çalışanların kurumlarına sadakatleriyle ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır (Alan ve Meyer'den aktaran Doğan, 2013: 105).

Türk örnekleminde elde edilen sonuçlar, işinin yapısından ve kurumun ortamından memnun olan çalışanların alternatif iş imkânlarını değerlendirmediklerini göstermektedir. Kendilerinin korunup gözetildiği, aile ortamına benzer klan tipi kurum kültürlerini tercih eden Türk çalışanları, işyerindeki ilişkilerin niteliğine, işverenin çalışanlarına gösterdiği sadakate daha çok önem vermektedirler. Kurumlarında duygusal bağlılığı arttırmayı hedefleyen yöneticilerin ise, maddi kazanç veya terfi imkânlarından çok, kurum ortamının sıcaklığına yönelik uygulamalara öncelik vermeleri gereklidir. Doğan'a göre; "Türk çalışanların sadece performansın belirleyici olduğu yönetim sistemlerini tercih etmedikleri görülmüştür. Verimliliği arttırmak amacıyla performansı ya da çalışanlar arasında rekabeti ön plana çıkaran uygulamaların Türk çalışanların kurumlarına bağlılığını olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Yöneticilerin çalışanların bu yaklaşımlarını göz önünde tutmaları, duygusal bağlılığın ve bu bağlılık sonucunda sağlanacak uyum ve verimin artmasına katkıda bulunabilir" (Doğan, 2013: 106).

Tez çalışmasının 1.2.4. Geert Hofstede'in Kurum Kültürü Modeli'nde kısaca anlatıldığı üzere; ulusal kültürleri sınıflandırmasında, bireycilik/toplulukçuluk boyutu en kapsamlı teorik gelişme ve deneysel geçerliliğe sahiptir. Toplulukçu kültürün sosyal destek unsuru, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede katkı sağlayan çalışan davranışını pekiştirme aracılığıyla yetkilendirme algılarını arttırmaktadır. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde, işveren-çalışan ilişkilerinin normatif doğası, kuruma sadakat beklentisi doğurmakta ve bu ilişkiler çok daha güçlü olmaktadır. Kurumsal kolektivizm duygusal bağlılığı arttırmaktadır.

Toplulukçu kültürlere sahip kurumlarda çalışanlar, hem bir amacın hem de bir kişinin takipçileri olurlar. Böylesi bir sadakati ve bağlılığı geliştirebilmek diğer kuruluşlarda yıllar alabilmekteyken, toplulukçu kültürü benimseyen kurumların temel kurallarından olan "liderin ardından gidin" öğretisi bunu kolaylaştırmaktadır. Ortak değerlere duyulan sadakat ve yüksek düzeyde dayanışma özelliği kurum içinde kuvvetli bir sinerji yaratmaktadır. Ayrıca, kurumsal yapının özellikleri de kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği ile daha fazla özerklik, daha yüksek kurumsal bağlılığı; rutinleşme ve iş yükü ile daha fazla rol belirsizliği ve çatışması ise daha düşük kurumsal bağlılığı yaratır. Bu safhada, katılımcı liderlik tarzının kurumsal bağlılığı arttırmasındaki yeri ve önemi tekrar

ortaya çıkmaktadır. Yönetim tarafından çalışanların daha fazla yetkilendirilmesi, çalışanların üretkenliğini, tatminini, katılımını ve bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanların yetkilendirme konusundaki algılarıyla kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yüksek düzeyde bağlılık yaratmak isteyen kurum yöneticileri, daha insan odaklı, tarafsız, çalışanına güvenen, teşvik edici ve bireysel özgürlüğü destekleyen yönetici olma yönünde bir çaba göstermekle kurumsal bağlılık çalışmalarına başlayabilirler. Saygı gören, takdir edilen ve aile bireyi gibi davranılan çalışanlar, kurumlarına daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Kurum, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığında, çalışanlar da kurumun değer ve amaçlarına kendilerini adarlar (Doğan, 2013: 110).

### **1.3.12. Kurumsal Bağlılıkta Motivasyon**

Endüstri devriminin sonucunda ortaya çıkan en önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun detayında gerçekleşen uzmanlaşma olayı ile diğer etkenlere bağlı olarak; çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizliği ve isteksizliği arttırmıştır. Birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz çalışanı yeniden ilgili ve istekli çalışana dönüştürmenin yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Bu araştırmaların ortak amacı çalışanların davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Çağdaş yönetim anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve kurum yöneticileri çalışan insanların işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaktadırlar. Bu detaylı çalışmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler, ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi zaman içinde farklı yaklaşımların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 129).

#### **1.3.12.1. McGregor ve Taylor'un Motivasyon Kuramı**

Geleneksel motivasyon kuramının özü, geleneksel yönetim yaklaşımında açıklanabilir. X kuramı McGregor tarafından somut biçimde açıklanmış ve çalışanların işe güdülenmesinde “havuç-sopa” ikilemi içinde ekonomik güdüler ile denetim işlevi sistemin esasını oluşturmuştur. İnsanın “ekonomik bir varlık” olarak ele alındığı geleneksel motivasyon kuramına göre çalışan; işten kaçan, tembel, para düşkünü ve görevini kaybetme korkusu olan kişidir. Bu düşünce yapısına göre, ücret artarsa çalışanın çalışma isteği de artacaktır. Bu durumda, motivasyonu arttırmanın en güçlü yolu; sürekli ve düzenli olarak ekonomik

ödüllendirmeye gitmektir. Taylor, bu görüşü benimsemiş ve kendi döneminde geliştirdiği parça başına verimli ücret sistemiyle de bu motivasyon kuramının en sıra dışı örneğini uygulamıştır.

Sabuncuoğlu ve Tüz 'e göre; "üretimde artış sağlayan prim, prime hak kazananlara peşin ödeme ve gruplara değil, kişilere prim uygulaması, özde "ekonomik insan" görüşünü yansıtır. Bu görüş zaman içinde, çağdaş motivasyon kuramı içinde varlığını büyük ölçüde yitirmiş ve günümüzde "ekonomik insan" olgusu "sosyal insan" ve "psikolojik varlık olarak insan" sentezi içinde değerlendirilmeye başlanmıştır" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 136).

### 1.3.12.2. Abraham H. Maslow'un Motivasyon Kuramı

Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler (ihtiyaçlar) olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un varsayımsal ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içermektedir. Maslow'a göre amaçların doğduğu ihtiyaçlar genellikle zincirleme bir sıra içinde en az beş başlık altında bir sıra izler. Bu kuramda, insan güdülerinin, ihtiyaçlarının çeşitliliği ve karmaşıklığı daha anlaşılır hale getirilmiştir. Her insanın tutumunun birbirinden farklı olduğunu belirlemede ve anlamada kolaylık sağlar. Aynı zamanda her insanda var olan bazı ortak noktaları da meydana çıkarır. İhtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst ihtiyaca geçilmediğini ileri sürmüştür. Basamaksal yapı içinde yer alan ihtiyaçlar zinciri aşağıda özetlenmiştir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek yemek, korunmak, barınmak, dinlenmek gibi ilkel ve temel ihtiyaçlardır. Bunlar giderilmediği sürece insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez.
- **Güven İhtiyaçları:** Birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını ve geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örnek olarak, çalışanın sağlık kontrollerinden geçmesi, geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması gibi.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Maslow'a göre, çalışanın fizyolojik ve güven ihtiyaçları giderildikten sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevme, sevilme, bir arkadaş edinme, gruba girme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve

toplumsal ihtiyaçlar ön plana geçer. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir manevi doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü arttırır.

- **Saygınlık İhtiyaçları:** Bu basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı ihtiyacı, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan daha önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu ihtiyacın giderilmesi bireyin moral düzeyini oldukça yükseltir.
- **Kişisel Bütünlük İhtiyaçları:** Maslow'a göre bu son basamağa gelebilen birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 140).

Maslow'u izleyen çağdaş sosyal psikologlar, bunlara ek olarak ileri düzeyde iki ihtiyaçtan daha söz etmektedirler: Bunlardan biri bilme, anlama, enformasyon alma ihtiyacıdır, diğeri ise estetik (güzellik, moda, sanat vb. zevk tatmini, haz elde etme) ihtiyacıdır (İnceoğlu, 2011: 138).

### 1.3.12.3. Herzberg'in Motivasyon Kuramı

Herzberg, insanların değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulunduğunu ve onlardan kaçınmak gerektiğini saptamaya çalışmıştır. Temelde Maslow gibi, güdülemenin özünde ihtiyaçların varlığını savunmuştur. "Eş ve İnsanın Doğal Yapısı" isimli çalışmasında ihtiyaçları; çevreyle ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel ihtiyaçlar ile insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayırarak incelemiştir. Bu araştırmaları sonuçlarına dayanarak, bazı iş şartlarının eksikliği halinde çalışanların yönetim tarafından tam olarak motive edilemediğini savunmuştur. Herzberg'e göre, bir gelenek olarak iş şartları ve standartları, yönetim tarafından çalışanların güdüleyicisi kabul edilir. İş koşullarında motivasyon faktörü olanların dışında kalan; sağlık (hijyenik) gibi bazı faktörler, doyumsuzluk faktörleri olarak tanımlanır. Herzberg, çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik), tanınma, çalışma,

sorumluluk ve ilerleme gibi faktörleri İşte Doyum Yaratın Faktörler sınıfında ve işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk gibi faktörleri ise İşte Doyumsuzluk Yaratın Faktörler sınıfında gruplayarak çalışmalarını sürdürmüştür.

#### **1.3.12.4. Vroom'un Motivasyon Kuramı**

Zaman içinde Maslow ve Herzbergh motivasyon kuramlarının geliştirilmesiyle "Vroom Motivasyon Modeli" ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörleri; yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, katılmalı denetim, iş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı ve değişik görevler olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146).

#### **1.3.13. Grup Dinamiği ve Sosyometrinin Önemi**

İnsan doğduğu gündün itibaren ölene kadar birçok farklı grup içerisinde yaşar. Hayat boyunca aile, okul, arkadaşlar, sosyal ve iş grupları gibi farklı gruplara insanın uyum sağlaması beklenir. İnsanlar değişik gruplara uyarlanabildiği ve gruplara kabul edilerek söz sahibi olduğu ölçüde başarılı kabul edilir. Bununla beraber, yönetim bilimindeki gelişmelerin yeni yönetim tekniklerini gündeme getirmesi de grup olgusunun önemini bir kez daha vurgulamıştır. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme, değişim mühendisliği ve öğrenen organizasyon çalışmalarının başarısının temelinde, iyi organize edilmiş alt çalışma gruplarındaki insanların başarısı vardır. Grup veya kalite çemberi çalışmasından söz edebilmek için en az iki insanın varlığı, ortak bir hedef, hedefe yönelik üyeler arasında işbirliği ve üyeler arasında etkili bir iletişim mekanizması bulunmalıdır. Grup çalışmasında, insanların bireysel olarak ulaşabilecekleri sonuçlardan, grup sinerjisi vasıtasıyla daha büyük sonuçlara ulaşabildiğinden; grup çalışmasından öncelikle beklenen, grup üyeleri arasında sağlıklı ve etkili iletişimin tesis edilmesidir. Burada en önemli görevlerin başında; lider rolündeki bireyin grubu hedefler doğrultusunda etkilemesi ve peşinden sürüklemesi gelmektedir. Kurum içerisindeki gruplara bakıldığında; yönetim tarafından belirlenen biçimsel gruplar ve kendiliğinden gelişen doğal gruplar olarak iki tür grup yapısı görülür. Organizasyon şeması üzerinde görülen biçimsel grupları ve bunların işleyişlerini takip edebilmek kolaydır. Organizasyon şeması üzerinde görülemeyen doğal grupların kuruluşun

amaçlarına ulaşmada katkı sağlamak veya engel olmak gibi gizli rolleri bulunur. Bu nedenle, doğal grupları teşhis etmede kullanılabilir tek araç, sosyometri tekniğidir.

Bir grup olgusundan bahsedebilmek için bazı temel özelliklerin bulunması gereklidir. Bunlar; en az iki kişinin varlığı, üyeler arası iletişim, bilinçli topluluk, her üyenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkısı, amaçlara ulaşım konusunda anlaşma, eylem biçimi üzerinde birleşme ve üyeler arasında grubu yönlendirmek üzere seçilen kişi konusunda anlaşmadır. Bir grubu başarıya götüren faktörler ise; ortak bir çabaya inanmak ve yönelmek, işbirliği havası içinde ortak çaba harcamak, üyelerin güvenini ve desteğini kazanmış ortak bir lidere inanmak, üyelerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek çalışma koşullarını sağlamaktır.

Hawthorne deneyleri sırasında, grup davranışları üzerinde ilk ciddi araştırmada küçük gruplar incelenmiş, gruplara önem verilen ve grup içinde karşılaşılan sorunlara çözüm aranmış bir dizi grup deneyi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile günümüzde kurumsal değişim ve gelişim koşullarını temelleri atılmış, buna takip eden çalışmalar artarak devam etmiş ve zaman içinde grup dinamiği kavramı gelişmiştir. Bazı araştırmacılar grubu “gerçek anlamda birliğe dayanan, kurumun parçası, doğrudan doğruya gözlenebilir, aktif ve ortak davranışlar ünitesi” olarak tanımlamaktadır. Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilen grup dinamiği kavramı, grup davranışları üzerindeki en ilginç araştırmadır. Grup dinamiği kavramı, deneye dayanarak, yapısal ve fonksiyonel olgu içinde hareket halindeki bir grup gerçeğini ortaya koyar. Burada tespit edilen en önemli sorun, grubu oluşturan bireylerin yönetimi ya da yönlendirilmesidir. Grup dinamiği sonucunda bu etkilenmenin ölçüsü, doğal olarak grup içinde insanların farklı yapıları nedeniyle kişiden kişiye değişir.

Birçok özellik taşıyan grup içindeki ilişkiler düzeni arasında, psikologların üzerinde durdukları en önemli konulardan birisi grup üyeleri arasında meydana gelen “kaynaşma”dır. Bir grupta kaynaşmanın sağlanması bazı faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu kaynaşma esnasında tespit edilen en önemli faktörler; grubun üyeleri üzerinde uyguladığı bir takım sınırlamalar ve grubun belirlediği amaçlar ile eylemlere ulaşmadaki çekiciliktir. Söz konusu çekicilik, grup üyelerinin ihtiyaçları ile gruba sağlanan hoşnutluk kaynakları arasındaki ilişki ile doğru orantılıdır. İhtiyaçların giderilmesi sayesinde, grupta hoşnutluk oranı yükselir. Hem çekicilik yönünde, hem de moral açısından baskı uygulanması durumunda grup bir “iç güce” sahiptir. Grubun kurumsal yapısında değişme meydana gelse bile, bu güç varlığını sürdürür.

Genellikle endüstride oluşan iş grupları davranış biçimleri bakımında dört yaklaşım içinde analiz edilebilirler. Bunlar; ilgisiz grup, kararsız grup, stratejik grup ve tutucu gruptur.

Jacop Moreno tarafından geliştirilen sosyometri, sosyal ilişkilerin ölçülmesi demektir. Sosyometri, psikoloji ve sosyoloji arasında bir ara disiplin olarak yer almaktadır. Grupta yer alan her üyenin, diğer üyelere ilişkin yakınlık, uzaklık veya ilgisizlik duygularını sistematik olarak inceleyen tekniğe sosyometrik adı verilir. Sosyometrik testler sosyometrinin ilk aşamasını oluşturur. Daha önceden titizlikle ve özenle hazırlanan sorular bulunan sosyometrik testler, grup üyelerine yöneltilir. Test yönteminin gereği olarak soruların yanıtlanması ve değerlendirilmesi gizlilik ilkesi ve güvencesi altında yapılır. Çalışanın kendisini ve diğer mesai arkadaşlarını tanıması açısından sosyometrik testler etkili bir araçtır. Ayrıca, grupların gerçek ve duygusal yapısını ve sosyo-psikolojik özelliklerini ortaya koyan önemli bir çalışmadır. Sosyometrik testlerin uygulanmasından sonra elde edilen veriler; yetkili kişiler tarafından birey ve grup düzeyinde değerlendirilir.

Birey düzeyinde yapılan ve sosyal atom olarak adlandırılan değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların bir diyagram üzerine çıkarılması ile bireysel sosyogram elde edilir. Grup sosyogramı ise grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bir bütün olarak ele alınıp incelendiği ve bir diyagram üzerine işlendiği bir değerlendirme çalışmasıdır. Grup sosyogramı, grubun işlev ve biçimini incelemekten ziyade üyeler arasında oluşan doğal ve duygusal nitelikli ilişkilerin görüntüsünü vermeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 211). Grup olgusu açısından sosyometri ele alındığında, üyelerin doğal ve duygusal ilişkileri en güzel biçimde sergilenir. Böylelikle kimlerin birbirlerine karşı sevgi ve saygı besledikleri, kimler arasında verimli ve uyumlu bir çalışma isteğinin bulunduğu ya da kimlerin birlikte çalışamayacağı veya çalışma sırasında anlaşamayacağı ortaya konur. Bu bakımdan sosyometri ilginç bir çalışmadır. Sosyometrinin bu nitelikleriyle yöneticiler için çok yararlı bir gösterge tablosu görevini yerine getirdiği ve karar almada yardımcı bir araç rolü oynayabileceği söylenebilir.

Sosyometrinin getirdiği bu yararları karşın, her yönüyle ve her zaman başarılı ve yeterli bir teknik olduğu söylenemez. Sözgelisi, ilk aşamada uygulanan testler ve yöneltilen sorular çok iyi seçilmez ve düzenlenmezse ya da test uygulamalarında gerektiği ölçüde gizlilik sağlanamazsa grup içinde hiç yoktan çatışma ve huzursuzluklara yol açabilir. Özellikle başkaları hakkında ortaya konan antipatik görüşlerin sızdırılması bu tehlikeyi artırır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURUMSAL İLETİŞİM

Saha çalışmasında örneklem seçilen işletmenin kurumsal iletişim seviyesinin ölçülmesi ve müteakiben iyileştirilmesi hedeflendiğinden bu bölümde öncelikle; kurumsal iletişimin tanımı, görevleri, rolleri ve temelleri hakkında bilgi verilerek giriş yapılmıştır. Kurumsal iletişimin amaçları ve işlevleri; tepe yöneticileri, orta kademe yöneticileri ve çalışanlar penceresinden ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Kurumsal iletişimin teorik çerçevesi; fonksiyonel yaklaşım, anlam merkezli yaklaşım ve birleştirici perspektif bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Kurumlardaki iletişim yaklaşımları ise bürokratik, manipülatif, demokratik ve orantısız iletişim başlıkları altında incelenmiştir. Kurumsal iletişim kapsamındaki düşünce ve teoriler; iletişim yönetimi kavramı, hedef kitlesi, kurumsal kimlik, itibar, iç iletişim ve iletişimin işlevi açısından karşılaştırılmıştır.

Kurumsal iletişimin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda; kurumsal iletişimdeki yöntem ve araçlar ile kurum içi iletişimin kavram ve yapısı hakkında bilgi verilmiştir. Kurumsal iletişim ile liderlik arasındaki ilişki, farklı bakış açılarından lidere ve liderlik özelliklerine yaklaşımlarla kıyaslanmış ortak bir sentez oluşturulmuştur.

Çeşitli düşünürler ve araştırmacılar tarafından geliştirilen liderlik modelleri detaylı incelenmiş ve bunların arasından öne çıkanlar bazı örneklerle kısaca anlatılmıştır. Bu çalışmada; izlenim yönetimi ve liderlik, açık liderlik, 360 derece liderlik, liderlik kodu, liderliğin yedi dönüşümü, liderliğin yönetmesi gereken bek mesaj, ön açıcı liderlik, çok boyutlu kişisel liderlik, duygusal zeka bileşenleri ile liderlik ve farklılıkların yönetimi sürecinde liderlik konuları öne çıkmıştır.

Kalite Yönetim Sisteminde öncülük eden ve önemli araştırmalar yapan Edward W.DEMİNG, Joseph M. JURAN, Peter DRUCKER, David A.GARVIN, Philip B.CROSBY, Kaoru ISHIKAWA, Armand V.FRIGENBAUM, Genichi TAGUCHI, Charles B.HANDY, Tom J. PETERS, Shiego SHINGO, Claus MOLLER, Harold F.DODGE, Harry G.ROMING, Masaaki IMAI, Walter A.SHEWHART, Frederic Wislow TAYLOR ve H.James HARRINGTON gibi önemli araştırmacıların iletişim sistemine katkıları anlatılmıştır.

## 2.1. KURUMSAL İLETİŞİMİN TANIMI

Günümüzde; kurumların veya şirketlerin insanı merkeze yerleştiren yönetim anlayışını benimsemesiyle birlikte iletişim kavramı ve iletişimin önemi daha ön plana çıkmıştır. Çalışanlar ile kurumlar üzerinde çok önemli etkilere sahip olan, kişilerarası ve kurumsal iletişimin yönetsel ve kurumsal boyuttaki başarıyı ve etkinliği arttıran önemli bir süreç olduğu, küçük veya büyük ölçekli tüm yöneticiler tarafından ortak kabul gören bir anlayıştır.

Örgütlere veya örgütsel/kurumsal iletişime ait birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan kapsayıcı olanlar ile araştırmacılara tarafından ortak kabul gören tanımlar şu şekildedir. “Örgütler insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır. Örgüt; iki veya daha fazla insanın ortak amacı gerçekleştirmek maksadıyla işbirliği içinde bulunmaları ve davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenledikleri birliktelikler ile oluşan toplumsal bir sistemdir” (Eskiyörük, 2015:67). Seyyar’a göre “örgütsel iletişim; sosyal bir sistem olarak örgütün şekli ve şekli olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde münasebeti olduğu diğer örgütlerle kendi arasında tabii veya düzenlenmiş hayat gayeleri düzleminde, insanlara, gruplara, gayelerine uygun vasıta, metot ve politikalara bağlı etkileşim olgusu” olarak tanımlanmıştır (Seyyar, 2004: 550). Kadıbeşegil’e göre ise, “Kurumsal iletişim, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri yaklaşımıyla şirketin performansının artırılması ve toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir kurum haline dönüşmesine yönelik alanların bütününe kapsayan iletişim ve ilişki yönetimi disiplini” (Kadıbeşegil, 2012: 159) şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumlar, kurum içinde ve dışında iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Kurumda çalışanların koordinasyonu ancak iletişimle olur. Çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları durumlarda işbirliği mümkün olamaz. “İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. Çalışan açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin iletişim sayesinde çalışanın işine bağlılığı artar” (Koçel,2003: 554). İletişimi, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlamak mümkündür. İletişim, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün tamamını saran bir olgu olarak da ifade edilebilir (Şimşek ve ark., 2001: 114)

“Kurumsal iletişim ayrıca rekabet avantajını geliştirmek için çeşitli kitlelerin etkilediği, kurumun iletişiminde kullanılan stratejik yönetim sürecidir. Kurumsal markaya ya da birden fazla ürün markasına bağlı olan mesajların hedef odaklı aktarımıdır ve kurumun alıcılarının yanıtlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır” (Ormeno’dan aktaran Vural ve Bat, 2013: 25).

“Organizasyon içerisindeki tüm süreçlerde kurumsal iletişime ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü; iş süreçleri daha karmaşık hale gelmiş ve işlem hızları artmıştır. Çalışanlar ve kurumlar küreselleşmenin etkisiyle coğrafi olarak dağınık mekânlarda bulunmaktadır. Eşzamanlı faaliyetler daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sürekli gelişen ve güncellenen bilgi ve yenilik yapma yeteneği organizasyonların rekabet gücünde kritik rol oynamaya başlamıştır. İletişim teknolojileri ve bilgisayar ağları gittikçe artan bir şekilde organizasyonların yapısında ve stratejilerinde kullanılan en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir” (Vural ve Bat, 2013: 38) “Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli bölümleri arasında her türlü bilginin paylaşımını sağlayan akışı, bu paylaşım süreci içinde kullanılan mesaj biçimini, teknik ve yöntemleri içermektedir. Kurumsal iletişim, bir kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli etkileşimini sağlayan dinamik bir özellik taşımaktadır. Bu dinamik yapı içinde, sürekli olarak kişiler arası etkileşimler yaratılmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin aynı zamanda sosyal ve psikolojik özellikler içerdiği ifade edilebilir” (Gürüz ve Eğinli, 2013: 175).

Vural’a göre kurumsal iletişim, “kurumun kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin süreç” olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Bat, 2013: 25).

- **Kurum kültürü**, “çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanır” (Barutçugil, 2004: 207).
- **Kurumsal kimlik**, “çalışanların özellikleri, kurumu diğer kurumlardan farklı kılan özellikler, kurumun geçmişi ve geleceği arasında bağlantı sağlayan, süreklilik taşıyan özelliklerini içerir. Bir kurumun çalışanlarının kişisel davranışlarından başlayarak, kurumun tüm alanlarında aynılık, farklılık ve merkezliğin hissedilmesidir. Kurumsal kimlik; kurumun kendisini semboller, davranış, iletişim biçimi yolu ile ifade etmesini sağlayan strateji ve felsefedir” (Van-Riel, 1997: 340).

- **Kurumsal imaj**, “kişilerin kurumla ilgili olarak belirli yaşantılar sonucunda edindikleri olumlu ve olumsuz izlenimlerin toplamıdır. İmaj olumlu, olumsuz hatta nötr olabilir. Kurumlar, çalışanların ve yöneticilerin kurum ile ilgili algılamalarından oluşan bir iç imaja; müşterilerin, tedarikçilerin, medyanın vb. algılamalarından oluşan dış imaja sahiplerdir. Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları her ne kadar birbirlerinden farklı olarak tanımlanıyor olsalar da, her iki kavram da kurum ile ilgili mevcut inançlar ve kurumun davranış biçimi ile ilgili yorumlara ve algılamalara dayanır” (Fillis, 2003: 241).
- **Kurumsal itibar**, “kurumun imajına ilişkin tekrar eden izlenimlerin zaman içinde belirli bir kalıp olarak algılanmasıdır. Kurumsal itibar, temel olarak kurumsal imajdan türemekte ve zaman içinde kurumun gözlenmesi ile edinilen algılardan oluşmaktadır” (Alessandri, 2001:174). “Kurumsal itibar, kişilerin kurumla ilgili kafalarındaki birçok imajın birleşmesidir” (Yurdakul, 2008: 67).

Bir kurumun hiyerarşik yapısı ve organizasyon biçimi, iletişim sistemini; iletişim sistemi de organizasyonun yapılanmasını etkilemektedir. Organizasyon yapısı, hem resmi hem de resmi olmayan iletişim sisteminin işleyişi üzerinde belirleyici olmaktadır. Kurum içinde iletişim ağlarının işleyişi organizasyonun yapısına göre belirlenmekte, bu yapının izin verdiği ölçüde işlerlik kazanmaktadır. Bununla birlikte, kurumun iletişim sisteminin işlerliği organizasyon yapısının esneklik kazanmasına neden olabilmekte, bilginin aktarılması ve kuralların uygulanması üzerinde etkili olabilmektedir.

“Kurumsal iletişimin kurum içi ve kurum dışı iletişimi kapsamı, farklı kitlelere yönelik farklı yöntemler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda hedef kitlelerin kimler oldukları ve beklentileri, kurum üzerindeki pozitif veya negatif etkileri ve bunlar doğrultusunda farklı kitlelere hangi yöntemlerle ulaşılabileceği gibi konular önem arz etmektedir. Kurumlar, iletişimde bulunduğu kişi ve gruplar olarak ele alınan hedef kitlelerle iletişimini kişiler arası ve kitle iletişimiyle yerine getirmektedir. Bu durumda hangi iletişim biçiminin nerede ve nasıl kullanılacağı hedef kitleye göre kararlaştırılmaktadır” (Vural ve Bat, 2013:35). Kurumsal iletişimin hedef kitlesi açısından sınıflandırılması pazara, müşteriye ve çalışana göre olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Okay’a (2005: 4) göre Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması Tablo 2.1’de özetlenmiştir.

**Tablo: 2.1.** Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması

Seviye ve Yön	Pazar İletişimi	Müşteri İletişimi	Çalışan İletişim
İletişim Türü	Yönetim-Müşteri	Çalışan-Müşteri	Yönetim-Çalışan
Kitle İletişimi	Reklam Basın ve Halkla İlişkiler Çalışmaları Doğrudan Pazarlama	Broşür Satış Geliştirme İş Mektupları	Kurum İçi Haber ve Bilgilendirme Biçimi Kurum Broşürleri Kurum İçi Yayın
Kişilerarası İletişim Sohbetler	Konferanslar Müşteri Şikâyetleri Açık Kapı Günleri	Kişisel Satış Sergi ve Fuarlar Satış Geliştirme	Çalışanlara Yönelik Konuşmalar İş Toplantıları Seminerler

**Kaynak:** Okay'dan aktaran Vural ve Bat, 2013, s.35.

Tablo 2.1.'de sunulduğu şekilde kurumlarda, pazar iletişiminde müşteriyle diyalog kuranlar yönetimdekilerdir. Müşteriyle iletişimde çalışanlar, çalışan iletişiminde ise pazar iletişiminde olduğu gibi yine yönetim devrededir. "Bu iletişim türlerinin tamamında kitle iletişimi ve kişiler arası iletişim yöntemleri kullanılmaktadır. Çoğu zaman basit bir şekilde ele alınan hedef kitle kavramının bu açıklamalar ışığında basit olmadığı ve kapsamlı çalışmalar gerektiği açık bir şekilde görülmektedir" (Vural ve Bat, 2013: 35).

Van Riel çalışmalarında kurumsal iletişimi "yönetim iletişimi", "örgütsel (kurumsal) iletişim" ve "pazarlama iletişimi" olmak üzere üç başlık altında incelemiştir.

- **Yönetim İletişimi:** Olins'e göre yönetim iletişimi, şirketin yönetimi tarafından tanımlanan, iç ve dış kurumsal paydaşlara sunduğu vizyonu ve misyonu aracılığıyla iyi bir itibar sağlanması sürecini içerir. Bununla birlikte yönetim iletişimi, stratejik yönetim, kişilik ve kimlik arasında bağ kurmasına ilave olarak kurumsal kişilik ve kimlik arasındaki ilişkileri içerir. Bu çerçeveden incelendiğinde, yönetim iletişimi kurumsal çizgi doğrultusunda yöneticinin kurum içine ve kurum dışına yönelik geliştirdiği stratejileri, planları, taktikleri ve uygulamaları kapsar. Yönetim iletişiminin sorumluluğu işletmenin tüm yönetim kademelerine yayılır. Bu nedenle, gerek üst gerekse orta düzey yönetim bazı kritik amaçları gerçekleştirmek için iletişimden mutlaka yararlanır. Bu kritik amaçlar şunlardır: İşletme içinde ortak bir anlayış ve tutum oluşturma, pekiştirme, çalışanları yetkilendirme ve motive etme, işletme liderine güven yaratma, değişim sürecini başlatma ve yönetme.

- **Örgütsel İletişim:** Örgütsel iletişim, genel olarak “örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm veya gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanırken, “örgütsel iletişimin” bir anlamda örgütü bir arada tutan en önemli temel unsur olduğu kabul edilmektedir. İnsanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan örgütsel iletişim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, çalışana anlatılmasını, benimsetilmesini, uygulamaya geçirilmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve uygulamalardan geri bildirim yoluyla tepkileri ve yanıtları taşımak zorundadır. Goldhaber örgütsel iletişimin içeriğinin üç temel başlık altında toplanabileceğini savunmaktadır. Goldhaber’e göre; örgütsel iletişim, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen karmaşık bir sistem içinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iletişim, mesajları ve bu mesajların akışını, amacını, iletilmesini ve araçlarını içermektedir.
- **Pazarlama İletişimi:** Pazarlama; yüksek değerli müşterilerle, güvene dayalı ilişkiler kurmak ve sürekli farklı olma üstünlüğü yaratarak yeni stratejiler geliştirip uygulamak suretiyle hissedarlarının kazancını en yüksek seviyelere taşımaya çalışan yönetim sürecidir. Günümüzde, kurumların pazarlama iletişimi faaliyetlerinin yapısını iki temel faktör değiştirmiştir. Birincisi kitlesel pazarlar gittikçe bölünmüş ve pazarlamacılar kitlesel pazarlamadan uzaklaşmaya başlamıştır. İkincisi ise teknolojik gelişmelerin, kurumların müşterileri ve müşterilerinin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgiyle donatılmasını sağlamasıdır. Pazarlama anlayışı bakış açısıyla, bir kurumun tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli pazarlama çabalarıyla karşılaşması ve bu yöntemle kendi amaçlarına ulaşması hedeflenmektedir. Bütünleşik pazarlama çabalarının iki yönü bulunmaktadır. Birinci yön, sistem yaklaşımına göre, pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordinasyonlu, diğer bölümlerin ise kendi içinde ve alt bölümlerle uyumlu çalışmasıdır. İkinci yön, yalnız pazarlama faaliyetleri ile ilgilidir; fiyatlandırma, reklam, dağıtım, satış gibi fonksiyonların uyumlu bir şekilde yürütülmesidir. Bütünleşik pazarlama anlayışının kurumlarda gelişirken ortaya çıkaracağı başlıca özellikler şunlardır: Farklı bir iş ortamı ve takım ruhu oluşturma, stratejik yönetim altında örgütü bütünleştirme, çözüm ortaklığı anlayışını geliştirme, kurumun tüm çalışanlarının müşteri yönlü düşüncelerini sağlama, geleceğe odaklanma anlayışını destekleme, kanal altyapısı ve veri tabanlarından, yararlanmayı alışkanlık haline getirmedir (Vural ve Bat, 2013: 40).

## 2.2. KURUMSAL İLETİŞİMİN GÖREVİ VE TEMELLERİ

Kurumsal iletişimde, iletişim yapıları ve görevleri kurumların günlük faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde aktif rol alır. İletişimin yapısı ve işlevi ile ilgili egemen yaklaşımların başında, Parsons ve Shils'in temsil ettiği “yapısal fonksiyonalizm” olarak açıklanan ve sosyolojik açıklamaların temelini oluşturan yaklaşım gelmektedir. Kurumu toplumsal alt-yapı olarak ele alan ve alt-sistem olarak anlamlandıran bu yaklaşım, iletişimi tanıma ve ölçmek için kavramlar sunmanın yanında, iletişimin çeşitli kurumsal süreçlerde oynadığı roller üzerine eğilir. Ayrıca, resmi ve resmi olmayan iletişim yapılarını açıklamaya çalışır.

1960'lardan bugüne kadar iletişim alanındaki sosyoloji, sosyal psikoloji ve siyaset bilimi ağırlıklı yönetim yaklaşımlarının kurumsal iletişimin işleviyle ilgili çalışmaları açık ve doğrudandır. Bu çalışmalarda esas olarak iki ana tema üzerinde durulmuştur. Bunlar: kurumda iletişimin nasıl olduğu ve iletişim akışının olduğu bağlar ile linklerin neler olduğudur. Bu temalar üzerinde durulurken iletişimin mekaniğinin ve görünen şeklinin açıklaması yapılmaktadır. Bu temel görüşlere göre, kurumsal iletişiminin üretim, muhafaza etme, yenilik ve belirsizleri azaltma görevleri vardır.

Yöneticiler çoğunlukla, yönetimi altında bulunan personelin kendi bakış açısını paylaştıklarını düşünme eğilimi içindedirler. Ancak, bu genel anlamda ve çoğunlukla doğru değildir. Bunu ortak düşünce sistemini sağlamanın esas yolu alt kademeleri yönetim ve uygulama sürecine dâhil etmektir. Personelin sürece bu tür bir katılımı sonucunda enerji ve sinerji artar. Bu katılımın genişlemesi ile birlikte, stratejik seçeneklerin sadece uygulanması değil, aynı zamanda potansiyel olarak kalitesi de artar. Bu katılım ve genişleme sürecinde; ortak vizyonun paylaşılması ve ortak kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi için kurumsal iletişimin etkin kullanılması bir kurum için hayati öneme sahiptir. Etkili bir kurumsal iletişim sayesinde; tüm paydaşlar kurumsal gelişim hamlesinin gerekliliğine inandırılır ve çalışmaların getireceği faydaları bilmeleri sağlanır. Değişimin getirdiği endişe ve gerginlik azaltılır. Personel duygusal olarak değişime alıştırılır. Değişime yönelik istek ve cesaret artırılır. Kurumsal sinerji ortaya çıkarılır. Kurum içerisindeki güven tazelenir. Kurumda ne olduğu ve nereye gidildiği konusunda zaman ve enerji israfı azaltılır. Söylentiler ve kafa karışıklıkları engellenir. Yanlış bilgilenmenin ve zayıf iletişimin etkileri ile savaşılar. Pozitif ve geleceğe yönelik açıklamalarla, belirsizliğe yönelik düşünce ve şüphelerin büyümesi önlenir.

## 2.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ

Kurumlardaki iç ve dış iletişimin amaçları farklılık göstermektedir. Kurumsal iletişimin temel amacı, kurumsal amaçların başarılması ve bu yolda iletişimin temeli olan bilginin paydaşlara aktarılmasıdır. Aslında bilgi tüm kurumsal faaliyetlerin temelidir ve kurumsal açıdan en önemli bilgi ise, kurumsal amaçlara yönelik olarak çalışanlara amaç ve yön duygusu verendir.

### 2.3.1. Kurumsal İletişimin Amaçları

Kurum çalışanlarının ihtiyaç duydukları bilgiler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

- **Üst kademe yönetici gereksinimleri:** Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme, örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme, çalışanların verimliliğine katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme, çalışanların şikâyetleri ve söylentileri.
- **Orta kademe yönetici gereksinimleri:** Denetleme yetkileri, denetleme otoritesinin sınırları, sendika ilişkileriyle ilgili politikalar, üst yönetim ve bölümlerle ilgili ilişkiler.
- **Çalışan gereksinimleri:** İş hakkında bilgi (gelişme ve ilerleme olanakları, iş güvenliği, eğitim olanakları, ücret-araştırma faaliyetleri, hizmet programı, bölüm performansı ve gelecekteki çalıştırılma durumu vb.) ile kurum hakkında bilgi (örgütün geçmişi, endüstrideki yeri ve yapısı, satışlar, kar ve reklam programı, sendikal ilişkiler, yönetim ve kurum politikaları, büyüme planları vb.)(Güllüoğlu, 2012: 24).

Kurumsal iletişim, iç ve dış paydaşlarla kurumsal işlemlere ilişkin bilgi alışverişi hareketi destekler. Ancak bilgiye yönelik bu fikir, kurum veya organizasyonların alıcılara, seçilmiş bilgileri aktarmaya ilişkin iletişimden ziyade mekanik anlayışı ifade eder. Bununla beraber, kurumsal iletişim konsepti, alıcıların aktif rolü yanında onun interaktif ve analitik doğasına yönelik süreci de vurgular. “Müşteri ve çalışanlarla ilişkiler, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim alanlarının aksine teori ve pratikte ayırt edici bir alan olarak kurumsal iletişimin amacı, kurumsal varoluş anlamında, bir kurumun kapsadıklarını bir araya getirmektir” (Christensen’den aktaran Vural ve Bat, 2013: 41).

Kurumsal iletişim alanına ilişkin iki önemli görev araştırmacılar tarafından şu şekilde ifade edilmektedir. Herstein ve Jaffe'ye göre “evredeki değişimleri anlamlandırmak ve tanımlamak (dış iletişim) asli görevdir. Dış iletişim, müşterilerle kurulur ve resmi ya da gayri resmi kaynaklardan yayılır. Dış iletişimin içerdiği resmi kaynaklar, halkla ilişkiler ve reklamdır. Reklamlar, kurumun kontrol ve denetimi yetkisine sahip olan halkla ilişkiler için güçlü bir mukayese aracı olarak göz önünde tutulur. Yöneticiler, halkla ilişkiler ve reklam aracılığıyla dış paydaşlara gönderilen mesajların i paydaşlara iletilen mesajlarla uyumlu olmak zorunda olduğunu anlamak zorundadırlar”. Yağbasan ve şiş'e göre ise; “kurumun stratejisinin esnekliğini koruyabilmek için çevredeki değerlere karşın, kurumun tutumunu kontrol altına alabilmek ve uygulamaların başarısız olmasından kurumu korumak” esas görevdir (Herstein ve Jaffe ile Yağbasan ve şiş'ten aktaran Vural ve Bat, 2013: 41).

Kurumsal ve bireysel ilişkilerde kalitenin ve verimliliğin temel taşı iletişimdir. Kurumsal iletişimde, iletişim akışının düzenli ve sürekli olması ile iletişim kanallarının açık bulunması kuruma bağlılığı ve kurum amaçlarına yönelmeyi etkin kılar. Oluşturulan olumlu iletişimsel atmosfer; hem kurumun amaçlarına yönelmeyi ortaya çıkarır, hem de ortak amaç ve çıkarlar etrafında toplanma ile özgün kurum kültürünün oluşmasını sağlar. “Hutton ve arkadaşları tarafından Fortune 500 şirketlerinde sekiz ana başlıkta yapılan araştırmaya göre Kurumsal İletişimin Rollerini” Tablo 2.2.'de gösterilmiştir (Hutton'dan aktaran Vural ve Bat, 2013: 42).

**Tablo 2.2.** Kurumsal İletişimin Rollerini

<b>Roller</b>	<b>Oran *</b>
İtibarı Yönetmek	2,6
İmajı Yönetmek	3,6
Kurumun / politikalarının desteklenmesi	4,2
Paydaşlar bilgi sağlanması	4,3
Tanıtım	4,7
Müşteri olmayan paydaşlarla ilişkileri yönetmek	4,7
Tüm paydaşlarla ilişkileri yönetmek	5,4
Pazarlamayı ve satışları desteklemek	5,9
*Yapılan araştırmaya göre en düşük sayı en yüksek oranı göstermektedir.	

**Kaynak:** Vural ve Bat, 2013, s. 42.

Tablo 2.2.'de sunulan başlıklardan tez çalışması için kritik olanların içerikleri aşağıda özetlenmiştir.

- **İtibarı yönetmek:** Kurumsal iletişimin en önemli işlevlerinden birisi kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar, kurumun tüm paydaşlarının sahip olduğu algılamaların özet görüntüsüdür. Bir bütün olarak yönetildiğinde doğru konumlandırma sağlandığı için itibar yönetimi ve bu yöndeki çalışmalar, üst yönetim tarafından mutlaka benimsenmeli, yönetimin bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurum içinde alınacak tedbirlerle kurumun iletişim halinde bulunduğu tüm paydaşlar tarafından ayrı şekilde algılanması sağlanmalıdır (Argüden, 2003: 20).
- **İmajı yönetmek:** “Kurumsal imaj yönetimi, kurumun iç ve dış hedef kitleler tarafından saptanan amaçlara uygun şekilde algılanmasının sağlanması için kurumun güçlü yönlerini ve kimliğini vurgulayıp kuvvetlendirerek sürekli düşünce ve değerlendirme oluşturmaya yönelik bir süreçtir” (Tosun, 2003: 184). “Kurumsal iletişimin imaj yönetimine olumlu etki edebilmesi için örgütsel davranış ve iletişim kanalları birbirleriyle örtüşmelidir. Aksi takdirde ters tepkiler doğabilecektir. Kurumsal iletişim sisteminin etkin olup olmaması ile kurum imajı arasındaki ilişki yadsınamaz boyutlardadır” (Çelik ve Akgemci, 1998: 234).
- **Kurumun politikalarının desteklenmesi:** Bu konu öncelikle kamuoyu oluşturma, kurumsal marka değeri ve marka algısı yaratma ile ilgilidir. Ayrıca kurumsal hayırseverlik stratejileri geliştirilmesi, itibarı ve çalışanlarla ilişkileri yönetme gibi konularda kurum liderine ve ara yönetimdeki kilit kişilere büyük görevler düşmektedir.
- **Tüm paydaşlarla ilişkileri yönetmek:** Kurumların vizyonları ve sürdürülebilir kaliteleri gereği tüm paydaşlarıyla karşılıklı iyi ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bu durum profesyonel bir yönetim sürecini zorunlu kılmaktadır.
- **Müşteri olmayan paydaşlarla ilişkileri yönetmek:** Kurumlar her zaman müşterileri olan paydaşlarla ilişki kurmazlar. Bazen de potansiyel müşterileri olabilecek kişi ya da kurumlarla da ilişkiler önemslenmeli ve yeni çalışmalara temel oluşturabileceği gerçeği hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bu durum aynı zamanda, kurumun tanıtımının da temel oluşturacağı stratejik planları kurum için zorunlu kılar.
- **Paydaşlara bilgi sağlanması:** Kurumların çalışmalarını sürdürmeleri ve algılanmalarına pozitif değer katmaları açısından, paydaşlarını her zaman sağlıklı olarak bilgilendirmeleri gerekmektedir (Vural ve Bat, 2013: 43).

### 2.3.2. Kurumsal İletişimin İşlevleri

Kurumsal iletişimin gerçekleştirilmesi beklenen esas dört işlevi bulunmaktadır. Bunlar:

- Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek üzere **düzenleme işlevi**,
- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak maksadıyla **ikna etme işlevi**,
- Kurum içi ve dışı hedef kitleye bilgi vermek için **bilgi verme işlevi**,
- İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri sosyalleştirmek adına **bütünleştirme işlevidir**.

Kurum içi iletişim sürecinin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. “Biçimsel iletişim boyutu, kurum içinde kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri hangi yollarla toplayacağı ve nasıl kullanılacağını tanımlamakta, genellikle kurum planlarında açık olarak belirlenmektedir. Biçimsel olmayan iletişim boyutu ise; kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen ve belirli bir plan dâhilinde gerçekleşmeyen ancak kurumdaki tüm iş görenler arasında kendiliğinden oluşan iletişim sürecidir” (Yılmaz, 2007: 10).

“Kurumsal iletişimin birincil hedef kitlesini, iç paydaş olan çalışanlar oluşturmaktadır. Kurum içinde söz konusu olan yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerin yaratılmasıdır” (Oktay, 2000: 221). “Bir kurumun kimliğini, çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı olarak da tanımlanan kurumsal iletişim; kontrol edilen, kontrol edilemeyen ve dolaylı iletişimi kapsamaktadır” (Özkan, 2009: 69). “Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bütün grup ya da kurumlar için iletişim, her dönemde önem taşıyan ve gelecekte de önemini koruyacak olan bir unsur olmuştur. Zira hayatın her alanında olduğu gibi, kurumların da iletişim olmaksızın varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olmamaktadır” (Bakan, 2005: 102).

Kurumsal iletişimin, literatürde bir yönetim argümanı olarak da kabul edildiği görülmektedir. Yamauchi'ye göre; “kurumsal iletişim, kurumun felsefesini ve hedeflerini paydaşlarına iletmesini içeren anahtar bir yönetim stratejisi olarak da işlev görmektedir” (Yamauchi, 2001: 131).

## 2.4. KURUMSAL İLETİŞİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Kurumsal iletişim, içinde olaylar yaratılan ve kurum içinde paylaşılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim sürecini daha iyi anlamak ve kurumsal problemleri çözme becerilerimizi geliştirmek için üç farklı yaklaşıma hakim olmamız gerekir. Bu iletişim yaklaşımları; fonksiyonel yaklaşım, anlam merkezli yaklaşım ve birleştirici yaklaşımdır. Bu yaklaşımlar sayesinde; kurumsal iletişimi daha iyi anlayabilmekle beraber, çok özel kurumsal durumları, deneyimleri ve problemleri analiz edebilmemiz için tez sonucunda bir öngörümüz oluşacaktır. İletişim yöntemlerini farklı incelemek isteyen bu üç yaklaşım; fonksiyonel, anlam merkezli ve birleştirici perspektif çerçevesinde insanlara, kurumsal iletişim konusunda farklı sorular sorar ve farklı sonuçlara ulaşır.

- **Fonksiyonel yaklaşım:** İletişim niçin ve nasıl çalışır, iletişim kurum içinde hangi amaca hizmet eder, mesajlar nasıl hareket eder? Kurumsal gerçekliği, yönetim zinciri, statüler, roller ve iletişim kanalları olarak tanımlar. Çalışanın önemini, onların statülerini ve fonksiyonlarını ikinci plana koyar.
- **Anlam merkezli yaklaşım:** İletişim nedir? İçinde örgütlemenin, karar vermenin, etkilemenin ve kültürün olduğu sürecin olup olmadığını sorgular. Yönetim zinciri, statüler, roller ve iletişim kanalları gibi terimlerin sembolik anlamlarını gerçeklik olarak tanımlar. Çalışanın önemini (değerini) odak noktasına yerleştirir.
- **Birleştirici perspektif:** İletişimi birleştirici veya temel sosyal yapı süreci olarak sorgular. Birleştirici perspektif dikkatini oluşturan güç ve kontrol üzerinde baskın olan kontrol yapısı dışında kalan diğer marjinal yapılar üzerinde odaklaşır (Kaya, 2013:16).

### 2.4.1. Fonksiyonel Yaklaşım:

Fonksiyonel yaklaşım, iletişimin kurumsal kuralları, düzenlemeleri ve kurum içinde enformasyonu iletmesini önerir. Amaçlara ulaşmak için kollektif çaba ile ilgili çalışanların oluşturduğu dinamik bir süreç olan kurumlar; iletişim davranışları ile ortaya çıkar ve gelişir. “Fonksiyonel yaklaşım kurumları, kurumsal olayların yaratılması ve paylaşımı için muhtelif parçaların birlikte işlediği dinamik bir iletişim sistemi” olarak tanımlanır (Zalabak, 2002:39).

Kurumsal iletişim sistemi; iletişim girdileri, iletişim iç girdileri (iletişim akımı), iletişim çıktıları, açık ve kapalı sistemler, mesaj fonksiyonları, örgütleme fonksiyonları, değişim fonksiyonları, mesaj yapısı, iletişim ağları, iletişim kanalları, mesajın yönü, iletişim yükü, mesajın değişmesi-çarpıtılması vb. unsurlardan meydana gelir (Zalabak, 2002: 41).

#### 2.4.2. Anlam Merkezli Yaklaşım:

İletişimin ne olduğunu açıklamaya çalışan ve sorgulayan sisteme anlam merkezli yaklaşım denilmektedir. İletişimin nasıl ve niçin çalıştığı ile ilgilenmez. Anlam merkezli yaklaşım, insan etkileşimleri içinde, daha çok kurumsal gerçekliğin nasıl uyarıldığı ile ilgilenir. Mesaj amaçları ve hareketi, insan etkileşimi içinde paylaşılan kurumsal gerçekliklerin yapısı olarak iletişimi anlamak ikinci seviyede önemlidir. “Anlam merkezli yaklaşım kurumsal iletişimi, düzenleme, karar verme, anlayış oluşturma, etkileme ve kültür olayını paylaşılan realitelerin yaratılması için bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Zalabak, 2002: 53).

- **Düzenleme olarak iletişim:** Düzenleme sürecinin ürünleri olarak kaosa ve kurumlara düzen getirmedir. Kurumsal iletişime anlam merkezli yaklaşım, hemen hemen örgütlenmeyi ve iletişim kurmayı eş anlamlı süreç olarak tanımlar. Karar verme veya belirsiz alternatifler arasından seçme süreci, örgütlenme sürecinin bir parçası olarak veya temel bir iletişim fenomeni olarak değerlendirilir ve görülür. İletişim kurma, örgütleme ve karar vermenin temel olarak aynı yada benzer süreçler olduğuyula ilgili olarak Weick, mevcut olmayan kurumları değil, daha çok devamlı insan etkileşimlerinin olduğu yaşam süreci içindeki kurumları amaçlar. Diğer bir ifade ile devamlı bir şekilde olayları yaratan ve biçimlendiren etkileşim, sadece devam eden insan aktiviteleri arasında vardır. Bütün devamlı insan etkileşimleri birinden diğerine değişen iletişimdir. “Weick modeli, üyelerin insan etkileşimlerinden ayrı olarak kurumların var olmayacağını iddia eder. İletişim, örgütlenmenin asıl anlamıdır. Weick, insan etkileşimlerinin temeli olan mesajlar ve iletişim bağları üzerinde odaklaşır. Çalışanların tepki gösterdiği enformasyonla ilgilenirken kurumların fiziksel ve teknik yapısıyla ilgilenmez. Weick, insan reaksiyonları, enformasyon alış verişleri içinde ve aktif amaçların yaratıcıları olarak rol oynadığını ileri sürer. Bu yaratma veya kurumsal çevrelerin rol oynaması çalışanlar arasında çoklu anlamlarla ve yorumlarla sonuçlanarak farklılık yaratır” (Weick’ten aktaran Kaya, 2003: 31).

- **Karar verme olarak iletişim:** Birçok alternatif arasından seçme sürecine, kurumsal amaçlara yönelik kaynakların ve davranışların doğru yönlendirilmesi sürecinin düzenlenmesine ve bunların kurum içinde örgütlenmesine, karar verme olarak iletişim süreci denilmektedir. Grup kararlarının kalitesi, grubun amaçlarına ulaşip ulaşmadığı ve hangi etki yollarının bu kararı vermede önem çıkmasının tespiti ile gerçekleşir? Grup üyelerinin her biri karar verme aşamasında gruba; farklı deneyimlerini, yeteneklerini ve gruptan beklentilerini getirecektir. Her üyenin kendi önceliği ve önerisi, hangisinin doğru olduğuna inandığı yönde farklılık arz edecektir. “Kurumsal karar verme süreci, kurumun yaptığı işlerin hareketliliği içinde oluşan bir süreçtir. Karar verme, birçok alternatif arasından seçim yapmak yoluyla mesaj belirsizliğini azaltır” (Zalabak, 2002: 56).
- **Etkileme olarak iletişim:** Anlam merkezli iletişim sürecinde “etkileme” kurumsal olayların yaratılması ve değişimi için çok gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Kurumdaki etkileme süreci hakkındaki sorular; çalışanların kendi kurumlarını nasıl gördüklerini ve kurumların çalışanları sosyalleştirmeye nasıl ulaştıracaklarını, davranışı yönlendirmek için hangi iletişim kurallarının nasıl ortaya konulacağını ve elde edilecek gücün nasıl kullanılacağını araştırmaktadır. “Kimlik, sosyalizasyon iletişim kuralları ve gücün hepsi, kurumsal etkilemenin nasıl gerçekleştiğini anlamamıza yardım eden temel iletişim süreçleridir” (Kaya, 2003: 33).

#### 2.4.3. Birleştirici Yaklaşım (Çıkış / yeni perspektifler):

Çıkış perspektifler; fonksiyonel ve anlam merkezli yaklaşımların pek çok temel varsayımlarına ve yorumlarına karşı çıkmakta ve onları eleştiren yaklaşımları ortaya koyarak pek çok yeni öneri ileri sürmektedir (Zalabak, 2002: 68). Uygulama alanında en çok görülen bu tür yaklaşımların başında post modernizm, eleştirel teori ve feminist teori gelmektedir

- **Post modernizm ve iletişim:** Genel olarak yaklaşımlara bakıldığında, eski otorite ve güç nosyonlarını, anlamların değişmezliğini ve etkililik kavramlarını red eden, post modernizm kavramının birçok tanımı bulunmakla beraber, mimaride olduğu kadar film, eğitim, felsefe, sosyoloji ve iletişim alanlarında araştırma yapılan bir konudur. Modernist varsayımlar Eisenberg ve Goodal tarafından en iyi şekilde özetlenmiştir: İş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi artan verimliliğe götürür. İletişim, görevlerin ve amaçların başarılması için enstrümanlardır. Anlamların, çalışanların genel rızasıyla

(oybirliği) ile olması gerekir. Etkililik ölçülebilir ve ödüller başarıya bağlanır; ev ve iş ayrıdır. İnsanlar arasındaki anlamlar bir sembolik sistem olarak dile önem vermektedir. Eisenberg ve Goodal post modern gelişimi, modernist varsayımlara göre tanımlamaktadırlar: Hiyeraşinin basıklaşması, verimlilik ve esnekliğe daha çok katkı yapar. İletişim hem enstrümantaldır hem de anlamlıdır. Paylaşılan anlamlar nadirdir. Grup başarıları ve ödüller bireysel tanınmadan daha uygulanabilir. Etkililik sadece kısmen ölçülebilir ve iş ve ev ayrı sınırlar değildir. Belirsizlik yapısalıcıdır. Seçim yapma aldatıcı bir görünüşdür (hayal) ve semboller çoklu yorumlamalara açıktır.

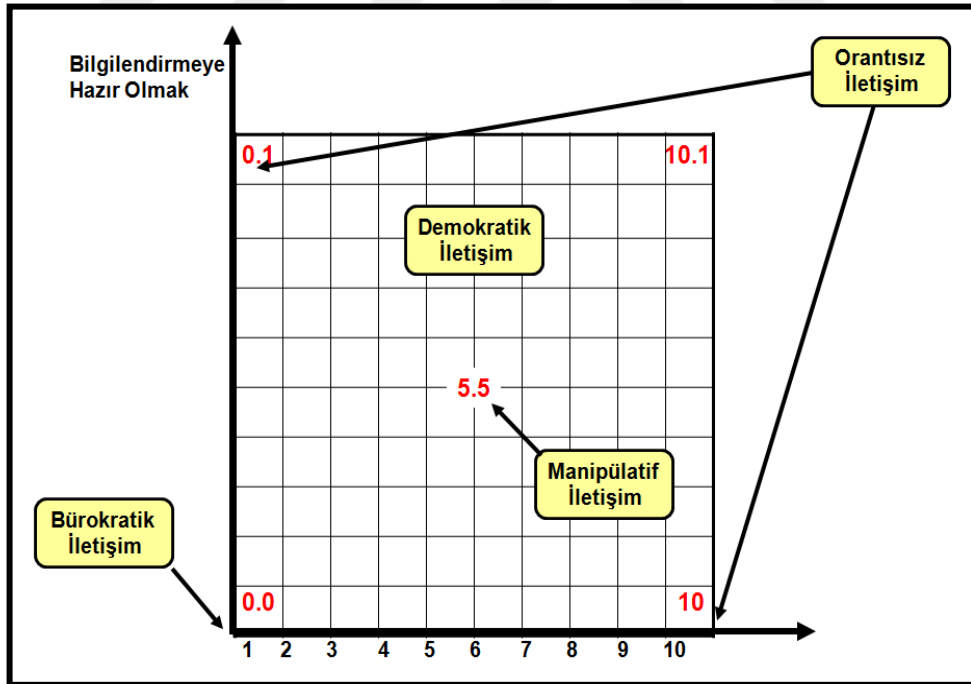
- **Eleştirel teori ve kurumsal iletişim:** Eleştirel teori; dikkatini, kurumsal güç araştırmaları ile, kurum ve iletişim içinde gücün kötüye kullanımını engelleme üzerinde odaklaştırmaktadır. “Kurumsal iletişim araştırmalarında eleştirel teorinin merkezi amacı, egemenlikten bağımsız bir toplum ve iş yerleri yaratmaktır. Böyle bir toplumda ve iş yerlerinde herkesin eşit bir şekilde insan ihtiyaçlarını karşılayacak sistemleri üretmek için katkı yapabilecek ve herkesi ilerici kalkınmaya götürecektir” (Deetz’den aktaran Zalabak, 2002: 71).
- **Feminist yaklaşımlar ve kurumsal iletişim:** Feminist teori, kurumlardaki kadınların egemenliği ve marjinalliği üzerinde odaklaşmakta ve bütün kurumsal süreçlerde kadınların düşüncelerine önem vermektedir. Bakışta ve yaklaşımlardaki farklılığa rağmen feminist teori genellikle kadınların değerini düşüren güç ilişkilerini eleştirerek toplumu geçmişten gelen ataerkil formların ve uygulamaların ötesine taşımaya çalışır. Kurum üyelerinin uyum sağladığı normlar olarak erkek formları tanımlanmaktadır. Rekabetçi bireysellik etiği rekabete dayalı olarak kazananları ve kaybedenleri belirler. Bu rekabetçi etik kadınlara da erkekler gibi rol verir. Oysa bu durumda, kategorik beklentiler ve davranış kadını doğrudan kaybeden haline getirir. Buzzanell’e göre; “kadınların işbirliği etiğini nasıl konuşma ve davranışlara dönüştürebileceğini anlamak için fırsatların var olduğu, kurumsal işbirliği uygulamalarında işbirliği etiğini mukayese eder” (Buzzanell’den aktaran Kaya, 2003: 49).

## 2.5. KURUMLARDA İLETİŞİM YAKLAŞIMLARI

Kurumlarda ilişkilerin belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmesi sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması sayesinde mümkün olur. “İletişim, bir kurumun iklimini, kurumda çalışanların birbiri ile nasıl iletişim kuracağını ve birbirlerine karşı olan davranış tarzlarını belirlemektedir” (Gürüz ve Eğinli, 2013: 75). İletişim, kurumlarda neyin nasıl yapılacağını gösteren, işlere yön veren ve davranışları yönlendirerek kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kurumsal bütünlük oluşturan çok önemli bir süreçtir.

Grof, bir kurumun iletişime yönelik temel amaçların beş başlık altında incelemiştir. Bunlar; çevreden bilginin transfer edilmesi ve elde edilmesi, kurum stratejisi ve kültürüne yönelik çevresel değerlerin benimsenmesi, kurumdaki aktiviteleri uyumlulaştırılması, iletişim kampanyası stratejisinin, birlikteliğinin ve sadakatinin onaylanmasıdır (Grof’tan aktaran Vural ve Bat, 2013:21).

Şekil 2.1. Kurumlarda İletişim Yaklaşımları



Kaynak: Vural ve Bat, 2013, s. 22.

Hedef kitlelerin bilgilendirilmesi, kurumlar için büyük değer taşıdığından, kurumlar bunu başarmak için çok farklı iletişim biçimleri kullanırlar. Bu iletişim biçimleri; bürokratik, manipülatif, demokratik ve orantısız iletişim olarak dört ana başlıkta toplanabilir. Bu dört farklı iletişim yaklaşımı, 20'nci yüzyılın son çeyreğinde kurumlar tarafından çok yoğun olarak kullanılmasına rağmen, günümüzde özellikle üçüncü dünya ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde daha çok tercih edilmektedir. Kurumlarda kullanılan dört farklı iletişim yaklaşımını tek grafik üzerinde toplandığı şema Şekil 2.1.'de gösterilmiştir. “Farklı ülkelerde farklı kurumsal iletişim biçimlerinin görülmesi, kurumsal iletişimin ülke ve toplum kültürüyle etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir” (Vural ve Bat, 2013: 21).

### **2.5.1. Bürokratik İletişim**

Bürokratik iletişim biçiminde kurumlar, hem kurum dışına bilgi akışını durdurduklarından, hem de dışarıdan kuruma bilgi akışını istemediklerinden; bu kurumlarda çift yönlü iletişim akışı gerçekleşmez. Bu kurumsal iletişim yapısı özellikleri, daha çok kamu kurumlarında ve bürokratik kurumlarda rastlanmasına karşın, zaman zaman özel sektörde de buna benzer örnekler görülebilir. Bu tür kurumların topluma değer katmak veya kurumsal vatandaşlık görevlerini yerine getirmek gibi bir amaçları söz konusu olmadığından, kendi iletişim çalışmalarının yeterli olduğunu düşünür ve mevcut sistemden memnun olarak hayatlarını sürdürürler.

### **2.5.2. Manipülatif İletişim**

Alınıp verilen bilgilerin sadece seçilmiş bilgilerden oluştuğu ve amacın bir çeşit propaganda olduğu manipülatif iletişim biçiminde; hedef grupla bilgi alışverişi yapıldığı gibi bir izlenim yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu iletişim biçiminde açıklık söz konusu olsa da sistemin temelinde çalışanları yönlendirme bulunmaktadır. Bu iletişim biçiminin yapısı eşik bekçiliği kuramıyla örtüşmektedir. Bernays'a göre; “Eşik bekçiliği, bir iletinin kitle iletişim araçlarından bireysel dinleyici ve izleyiciye geçerken bu mesaja müdahale edilmesini ifade eden bir terimdir. Eşik bekçileri bir iletinin göndericiden alıcıya giderken geçtiği kişi ya da gruplar olabilir” (Bernays'dan aktaran Vural ve Bat, 2013: 23).

### **2.5.3. Demokratik İletişim**

Demokratik iletişim biçiminde, kurumdan hedef kitleye doğru ve hedef kitleden de kuruma doğru iki yönlü aktif bir iletişim gerçekleşir. Bu iletişim yaklaşımında verilen mesajın açık ve nesnel olması, aynı zamanda süreklilik taşıması önemlidir. Bir kurum içinde bilgi dolaşımını karşılıklı olarak eşit seviyede gerçekleştirmesi ve bu sürecin şartsız ve engelsiz bir şekilde yapılması iletişimin demokratik olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır. Demokratik iletişim biçimini uygulayan kurumların günümüzde gelişmiş medyayı doğru kullanması sayesinde, bilgi paylaşımlarını güce çevirdikleri görülmektedir.

### **2.5.4. Orantısız İletişim**

Farklı kurumlar ve işletmeler birbirlerine eşit seviyede bilgi paylaşmazlar ise bu yapıdaki iletişim modellerine, orantısız iletişim denilmektedir. Bu iletişim biçiminde, “kurumlar kamuya aktarılacak bilgiye sahip olmalarına rağmen, kamu hakkında herhangi bir bilgiden yoksun olabilmektedir. Bu durum kurumların ürün ya da hizmet pazarlarken en sık yaşadıkları sorunlardan biridir. Kurumlar hedef kitleyi tanımadan onlarla iletişime geçmeye çalışırlar ve çoğu zaman bu durum büyük zararlara neden olur. Temel sorun ise kurumların hedef kitleyi tanıyacak kadar bütçe ve zamanlarının olmamasıdır. Bilgi eksikliği, karşılaşılan bir diğer sorundur. Öyle ki kamuoyu araştırması yapılmasına rağmen istenilen sonuçlara ulaşamayabilir” (Vural ve Bat, 2013: 23).

## 2.6. KURUMSAL İLETİŞİM KAPSAMINDA DÜŞÜNCE VE TEORİLER

Kurumsal iletişim teorilerine ilişkin literatür araştırmaları sonucunda ayrıntılı bir kaynak bulunmamakla beraber, Hübner'in yayınladığı "The Communicating Company Towards on Alternative Theory of Corporate Communication" adlı eserde kurumsal iletişim teorilerinden bahsetmektedir. Bu teoriler "Grunig'in Kurumsal Yönetim Konsepti", "Argenti'nin İşlevsel Kurumsal İletişimin Tanımlanması", "Van Riel'in Kurumsal İletişim İlkeleri", "Bruhn'ın Bütünleşik Kurumsal İletişim Konsepti" ve "Cornelissen'in Kurumsal İletişime Yönelik Örgütsel Yaklaşımı" olmak üzere Tablo 2.3.'de görüldüğü gibi beş başlıkta ele alınarak incelenmiştir (Hübner'den aktaran Vural ve Bat, 2013: 55).

Araştırmacılara göre Hübner'in bu düşünce veya teorileri kurumsal iletişim çatısı altında toplamasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Bu çalışmalarda Grunig ve Hunt'ın "İletişim Yönetimi Konsepti" kurumsal iletişim çatısı altında halkla ilişkiler odaklı bir içeriğe son yirmi yıl içerisinde yönelmesi, Argenti'nin "Kurumsal İletişimin Fonksiyonel Tanımlaması", kurumsal iletişim çalışmalarında en çok alıntıya sahip olması ve yönetime ilişkin çeşitli teoriler arasında daha çok öne çıkması nedeniyle tercih edilmiştir. İletişim Yönetimi Konsepti ile Kurumsal İletişimin Fonksiyonel Tanımlaması teorileri Amerika kökenli kurumsal iletişimin teorileridir. Van Riel'in "Kurumsal İletişim İlkeleri", Bruhn'ın "Bütünleşik Kurumsal İletişim Konsepti" ve Cornelissen'in "Kurumsal İletişime Yönelik Örgütsel Yaklaşımı" ise daha çok Avrupalı kaynaklarda yer alması sebebiyle incelenmiştir.

**Tablo 2.3.** Kurumsal İletişim Teorilerindeki Konulara Genel Bir Bakış

<b>Konular</b>	<b>Grunig (1984-2002)</b>	<b>Argenti (2003)</b>	<b>Van Riel (1992)</b>	<b>Bruhn (2003)</b>	<b>Cornelissen (2004)</b>
İletişim Yönetimi Kavramı	Halkla ilişkiler / iletişim yönteminin 4 modeli: iki simetrik yönlü simetrik model örneği	Yönetimin işlevsel alanı olarak kurumsal iletişim	Değerli bir yönetim aracı olarak kurumsal iletişim	Çeşitli iletişim aktivitelerini birleştirmenin organizasyon süreci ve planlaması olarak kurumsal iletişim	Bir dizi teknik yanında yönetim iletişimi aktiviteleri için yönetsel çatı olarak kurumsal iletişim
Hedef Kitleler	Dış ve iç kitleler	Müşteriler	İç ve dış hedef grupları	İç ve dış hedef grupları	Paydaşlar
Kurumsal Kimlik	-	Kimlik (Görsel), İmaj (müşteriler tarafından sahip olunan) ve itibar (soyut değer)	Davranış, iletişim ve sembol aracılığıyla yayılan kurumun kendi tanımlaması	Bütün iletişim kanallarının uyumlu olması aracılığıyla yaratılan kimlik	Birbiriyle yakın ilişkide olan ve inşa edilen kurumsal kimlik
İtibar	-	kurumsal iletişimin temel işlevi olarak	Soyut bir değer olarak itibar	-	Paydaşları içeren algısal bir yapı
İç İletişim	Uygulanabilir simetrik bir model	Üst yönetim ve stratejiyle bağlantı	Çalışanları motive etme ve güven yaratma	-	İç paydaş olarak kurum organları
İletişimin İşlevi	Yönetici / uzman ikilemi, bütünleşik iletişim konsepti	Merkezi ya da merkezi olmayan sistem arasında orta zemin; CEO hattında raporlama	Pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimini kapsamak	İçerik, şekil ve zaman açısından kurumsal iletişim çalışmalarının bütünleştirilmesi	Örgütsel yapının birleştirilmesinden daha fazla uygun yönetim süreçleri aracılığıyla gruplaşma

**Kaynak:** Vural ve Bat, 2013, s. 56.

Argenti çalışmalarında işlevsel tanımları temel alan iletişimin kapsayıcı teorisini desteklemektedir. Tablo 2.3.'de detaylı anlatılan beş teorideki kurumsal iletişime ilave olarak, yönetim işlevi, belli iletişim araçlarını uygulamaya sokma, yönetim iletişimine odaklanma, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve diğer kurumsal iletişim formları bu kapsayıcı teorisinin bazı içerikleridir.

Beş teorisinin dördünde “müşteriler” veya “kitleler” olarak ifade edilen hedef kitleler içinde aktif katılımcılara oranla müşterilerin daha akıcı olarak tanımlandığı görülmektedir. Son dönemlerde kurumsal iletişimin işlevsel konseptine odaklanan Cornelissen, özellikle alanın uygulamasını genişletmek amacıyla, kurumsal iletişim teorileri arasına paydaş konseptini dâhil etmiştir. Güvenin yaratılması ve motivasyonun artırılması için kurumdan çalışanlara ve çalışanlardan kuruma bilgi aktarımı olarak görülen kurumsal iletişimin merkez rolünde bulunan kurum iç iletişime beş teorisinin üçü atıfta bulunur. Tüm teorilerde bu çalışmaların varsayımları içinde, kurumsal iletişime yönelik bütünsel yaklaşımlar çerçevesinde gerekli ihtiyaçları açıklamak adına çok sayıda boşluk olduğu kabul edilmektedir (Hübner'den aktaran Vural ve Bat, 2013: 57).

### 2.6.1. Kurumsal İletişim Teorileri

Kurumların doğası hakkında pek çok teori bulunmaktadır. Tarihsel olarak şu sırayı izlemektedir.

- **Klasik örgüt teorisi:** Örgütsel davranışın doğasını açıklamaya çalışan ilk teori olan klasik örgüt teorisi; Amerika'da ve Avrupa'da 1900'lü yılların başında popüler olmaya başlamış ve bu bölgelerden dünyaya yayılmıştır. Klasik örgüt teorisi genel anlamda Max Weber'in, Henry Fayol'un ve Frederic Winslow Taylor'un çalışmalarına dayanmaktadır. Bu teori, örgütleri bir makine olarak ele almaktadır. Döneminin en çok karşılaşılan örgütlenme modellerinden biri olan klasik teori, örgütler ile makineler arasındaki benzeşime dayanır.

1930'lu yıllarda ortaya çıkan sosyal kurumun insan ilişkileri ve insan kaynakları teorisinin öncüleri Elton Mayo, Chester Barnard, Roethlis Berger ve Dickson'dur. Barnard konunun incelendiği dönemde araştırmacılar tarafından Klasik ve İnsan İlişkileri Okulları arasında önemli bir köprü olarak kabul edilmiştir McGregor ve R.Likert'in çalışmaları ile İnsan ilişkileri veya İnsan Kaynakları yaklaşımları popülerlik

kazanmıştır. Klasik teorinin korkutma, düzenleme ve kontrol anlayışına bir reaksiyon olarak ortaya çıkan ve kurumsal hayat içindeki sosyal ilişkiler ile bireyin önemini, çalışanların tatminini artırarak ve bireylerin insani potansiyellerini geliştirmeye yardım edecek kurumları geliştirecek stratejileri vurgulamıştır.

- **İnsan İlişkileri Örgüt Teorisi:** Bu dönemin öncü araştırmacıları, klasik teorinin kullandığı, kurumun üyelerini motive eden ekonomik tanımı reddederek, kendini gerçekleştirmeye dayanan insan davranışı modelini geliştirmişlerdir. İnsan ilişkileri teorisinin merkezinde kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etme düzeyi bulunmaktadır. Çalışanalar, kurumdaki işleriyle ne kadar çok tatmin olurlarsa, kurumun lehine iş yapmakta o kadar isteklilik göstereceklerdir. Araştırmacılar, çalışanın kendini gerçekleştirmeye götürecek bireysel ihtiyaç tatmini arttığı durumlarda çalışanın motivasyon düzeyinde ve üretiminde artış olacağını savunmuşlardır.
- **Sosyal Sistem Modeli Olarak Örgüt:** 1950-1960 yılları arasında popüler olan sosyal sistem örgüt teorisinin öncüleri Mark-Simon, Katz-Khan ile Lawrence-Lorsch'dur. Araştırmacıların tamamı kurumsal olaylara genel sistemler teorisinin kavramlarıyla yaklaşmışlardır. Bu dönemin araştırmacıları, sosyal sistemler bakış açısıyla, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında fonksiyonel birleşimi vurgulamışlardır.
- **Weick'in Örgütsel Modeli:** "The Social Psychology of Organizing" isimli ünlü eseri kurumsal iletişim araştırmacıları tarafından büyük bir ilgiyle karşılanmasına ve eserinde modeli detaylı açıklamasına rağmen modelin karmaşıklığı nedeniyle açıklanan ilk üç yaklaşım kadar popüler olmamıştır. Weick'in modelinin diğer kurum modellerinden ayrılmasının en büyük nedeni; kurumsal iletişim ve kişilerarası iletişim ile açık ilişkisinin bulunmasıdır. Bu model, kurumlarda iletişimin rolünü açıklamış, devam eden kurumsallaşma süreçlerini geliştirmek için kurumsal sistemlerin iletişimi işleme faaliyetlerini nasıl koordine ettiklerini tanımlamış ve sosyal sistemler modelini genişletmiştir.

### 2.6.2. Örgüt kültürü

1980'li yıllarda popüler olan kültür teorisi en modern yaklaşımlardan oluşmaktadır. Deal ve Kennedy tarafından yazılan "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life" adlı eserde kurumların hayatında bulunan adetler ve törenler açıklanmıştır. Kurumsal kültürü bakış açısıyla, kurumsal hayatın güçlü yorumlayıcı doğasını tanımlarken, kurumsal süreçler üzerinde paylaşılan önemli sembollerin etkilerini örneklemiştir. Kurum Kültürü

Teorisi; Peter ve Waterman'ın "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies" adlı eserlerinde detaylı olarak anlatılmış ve EFQM Mükemmellik Modelinin temelini oluşturmuştur.

Bu tez çalışmasında, kurum içi iletişim üzerinde önemle durulduğundan insan ilişkileri ve insan kaynakları teorisyenleri hakkında bazı bilgilerin paylaşılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Özellikle katılmanın popüler hale geldiği günümüzde Rensis Likert ve Crys Argyis gibi teorisyenler öncelikli olarak ele alınmış ve daha sonra, modern yönetim teorileri ve bütünleşik perspektif teori ile yaklaşımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın en sonunda modern yönetim teorileri ve bütünleşik perspektif teorileri yaklaşımları birlikte ele alınmıştır (Kaya, 2003: 55)

### 2.6.3. İnsan Kaynakları Örgüt Modeli

İnsan ilişkileri perspektifi, kurumsal aktivitelere patronlarıyla samimi katılım için yöneticilerin kişisel arzularını temsil etmekteyken, insan kaynakları yöneliminde, kurum hiyerarşisinin bütün düzeylerinde kesin katılım vurgulanmaktadır. Bu modelde çalışanların mutlu ve tatmin olması öngörülmekte ayrıca, çalışanların potansiyellerine ulaşmaları ve tam katkı vermeleri için kendilerine yardımcı olunmaktadır. Bu modelde, bütün kurum üyeleri bireysel kaynaklarını optimum seviyede kullanmak üzere yetiştirilmiştir.

Yüzeysel uygulama ile insan kaynakları yaklaşımlarının; insana karşı tutumları, katılım türü ve miktarları ile beklentileri aşağıda farklı yönlerden karşılaştırılmaktadır.

- **İnsana karşı tutumları:** Yüzeysel yaklaşımda, beğenilen ve saygı duyulan biri olarak bireysel tanınmayı arzu eden çalışanlar; bu amaçlarında ziyade kurumun, bölümün veya grubun faydalı bir parçası olmak isterler. Çalışanların bu önemli ihtiyaçları giderildiği takdirde kurumsal amaçları kabul eder ve gönüllü işbirliği yaparlar. İnsan kaynakları yaklaşımında ise; ait olma, saygı duyulma, ortak ihtiyaçların paylaşımına ilave olarak, çalışanların çoğu, harcadıkları emeğe değecek şekilde kurumlarına verimli katkı sağlamayı ve yaratıcı olmayı hedeflerler.
- **Katılmanın türü ve miktarı:** Çalışanın kurma faydalı olduğuna ve çalıştığı bölüm veya takım için vazgeçilmez bir eleman olduğuna inandırmak, yüzeysel yaklaşımda yöneticinin temel görevidir. Yöneticilerin kararlarını açıklamaya istekli olması ve

astların itirazlarını tartışmaları gerektiği ile rutin konularda astların planlamaya katılması ve problemlerin teşhisinde alternatifler arasından seçim yapmaya teşvik edilmesi bu sistemin sağlıklı işleme için çok önemlidir. Çalışanlara, üstleri tarafından kendi kararlarını uygulamaları ve kontrol etmeleri için gerek grup davranışlarında gerekse bireysel çalışmalarında inisiyatif tanınmalıdır (Kaya, 2003:56). İnsan kaynakları yaklaşımına göre; astların kurumsal amaçlarını gerçekleştirmesi için doğal yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri bir ortam yaratmak yöneticileri esas görevleri içinde yer alır. Yöneticiler astların rutin işlere katılmasını sağlayarak ve hatta daha önemli işlere katılmalarını da teşvik ederek büyük kararları içinde olmalarına rehber olmalıdır. Çünkü içindeki kendi kanaati yer alacak bir karar çalışan için ne kadar önemliyse, çalışanın göstereceği çaba da o kadar büyük olacaktır (Kreps, 1990:87).

- **Beklentiler:** Yüzeysel yaklaşımda astları bilgi paylaşımına ve bölüm kararlarına dahil etmek, çalışanların temel ihtiyaçlarının tatminine yardım etmekle beraber, ait olma ve bireysel tanınmalarını da geliştirecektir. Bu ihtiyaçların tatmini çalışanların moralini geliştirecek ve resmi otoriteye karşı olan dirençlerini azaltacaktır. İnsan kaynakları yaklaşımında ise yöneticiler tarafından; çalışanların performans ve karar verme kalitesinin, yaratıcı yeteneklerinin, görüş ve tercihlerinin tam olarak kullanılmasına izin verilmesi ölçüsünde gelişmektedir. Bu yaklaşımda astlar, kendilerinin kurmaya yardım ettikleri ve anladıkları ayrıca uğruna çaba göstermeye degecek büyük amaçları başarmada kendi yönetimlerini ve kontrollerini bireysel sorumluluk içinde uygulayacaklardır (Kreps, 1990: 86).

#### 2.6.4. Katılımcı Yönetim Yaklaşımı

İnsan ilişkileri teorisyenleri ile kurum liderleri mümkün olduğu kadar çalışanlarının kurumlarının faaliyetlerine katılması için destek vermeleri gerektiğini önermişlerdir. Bu araştırmacıların hipotezleri, çalışanların kurumsal karar vermeye katılma oranı ile yönetimin rolü ve kurumun problemleri arasında bir ilişki olduğunun ispatı yönünde gelişmiştir. Katılımcı yönetim, yönetim-çalışan işbirliğini artırmaya yardım etmek için geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın öncüleri: M.Parker Follet, Cris Argyris ve Rensis Likert'dir. Bu araştırmacıların çalışmaları, aktivitelerin başarılmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki söz konusu işbirliği ihtiyacını belirlemeye yardım etmede son derece etkili olmuştur. Bununla beraber bu üç teorisyen, böyle bir işbirliği geliştirmek için pek çok kurumun başarısızlıklarını açık bir şekilde ifade etmişlerdir (Kreps, 1990: 87).

Kurum içinde yöneticilerin etkili bir şekilde çalışanlar üzerinde kullanacakları otoriteye sahip olmaları ve etkili emirler vermeleri için yöneticilere yardım etmekle ilgilenen, Mary Parker Follet klasik teori ile insan ilişkileri teorisi arasında köprü vazifesi yapmıştır. Bu, klasik teorinin ilgilendiği bir konu olmasına rağmen Follet, konuyu farklı bir yaklaşımla ele almış ve insan ilişkileri açısından detaylı olarak incelemiştir. Yöneticilerin etkili bir şekilde otoriteyi kullanmaları açısından; çalışanlarla yüz yüze temas kurmalarının, çalışanlardan geri bildirim almalarının ve çalışanlarıyla işbirliği içinde bulunmalarının öneminden bahsetmiştir. Çalışanların, yöneticilerin altında değil yöneticilerle birlikte bir takım ruhu içinde çalışmaların sağlayacağı katkıları vurgulamıştır (Tompkins'den aktaran Kreps, 1990:88).

### **2.6.5. Teori X ve Teori Y**

Douglas McGregor, bir kurumdaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer çalışanları nasıl algıladıklarına ve çalışanları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüş ve kurumların insani yönünü “The Human Side of Organization” adlı eserinde paylaşmıştır. Bu yaklaşıma göre; bir kısım yöneticinin X teorisi altında ve diğer bir kısmı yöneticisinin ise Y teorisi altında toplanabilecek özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir (Koçel, 1983: 146)

X teorisi özelliklerini taşıyan yöneticilere göre çalışanların işe bakış açısına göre ; genel olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve bundan sürekli kaçmak ister. Bu tip çalışanlar, işe karşı arzusuzdur, sorumluluk almaktan kaçır ve güvenliğini her şeyin üstünde tutar. İnsana iş yaptırmak için sıkı kontrol etmek, çalışanı zorlamak ve cezalandırmak gerekmektedir (Hampton'dan aktaran Koçel, 1983: 145). Bu anlayış klasik görüşün savunduğu şekilde insanı kurumun pasif bir unsuru olarak öngörmekte ve otoriter bir davranış sergilemektedir. Bundan dolayı ayrıntılı iş tanımları, az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı belirlenmesi, sıkı kontrol ve detaylı ceza uygulamaları bu yöneticilerin tipik uygulamaları arasında gösterilmektedir. Yönetim tarzları ve davranışlarına bakarak bir yargıya varmak mümkün olduğundan; X teorisi özelliklerini taşıyan yöneticilerin hangi sistemi savunduklarını açıkça söylemeleri şart değildir (Koçel, 1983: 146).

Y teorisi özelliklerini taşıyan yöneticilere göre ise, çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. İnsan normal olarak tembel değildir. Bu durumda, yöneticiler tarafından gerekli ortamın yaratılması durumunda çalışma zevk hale dönüştürülebilir. İhtiyaç duyulan ortam oluşturulduğu durumlarda insan öğrenmek ve işinde daha hızla sorumluluk

almak ister. İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek kurumsal amaçlara katkıda bulunabilir. Bu teoriyi benimseyen bir yönetici katılımcı-danışmacı bir yönetim tarzı sergiler ve sıkı kontrol yerine çalışanlarını geliştirmeyi amaçlar, çalışanların motive olmasını sağlayacak ortamları hazırlar (Kaya, 2003: 59).

### **2.6.6. Takım Kültürü: İnsan Kaynakları Modeli**

Rensis Likert, Henry Mintzberg, Cryis Argyris, Robert Blake ve Jane Mouton önemli katkı yapan araştırmacılarıdır.

#### **2.6.6.1.Sistem-1 / Sistem-4 modeli: (Rensis Likert)**

Etkin olan ve etkin olmayan kurumları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkilerin neler olduğunu belirlemeye çalışan Rensis Likert, yönetici davranışlarını Sistem-1 / Sistem-4 olarak gruplamıştır. Bir kurumdaki yöneticinin aynı zamanda lider özelliklerini de taşıması beklendiğinden yönetici davranışı ile liderlik unsurları bir arada incelenen konular olmuştur. Bu çalışma sisteminde Sistem-1:İstismarcı otokratik, Sistem-2:yardımsever otokratik, Sistem-3:katılımcı ve Sistem-4:demokratik olmak üzere gruplanmıştır. Sistemler Tablo 2.4.'de özet olarak gösterilmiştir. Likert, kurumun yapısını, klasik kurumlardaki gibi kişiler arası ast üst ilişkileri yerine gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörmektedir (Koçel,1983:147).

**Tablo 2.4.** Liderlik Değişkenleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Astlara Güven</b>	<b>Astların Algıladığı Serbesti</b>	<b>Üstün Astlarla Olan İlişkisi</b>
Sistem – 1 İstismarcı Otokratik	Astlara güvenmez.	Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.
Sistem – 2 Yardımcı Otokratik	Hizmetçi efendi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Bazen astların fikrini alır.
Sistem – 3 Katılımcı	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanır.
Sistem - 4 Demokratik	Bütün konularda tam olarak güvenir.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

**Kaynak:** Koçel, 1983, s. 337.

Likert, kurumlardaki hiyerarşi içinde grupları birbirine bağlamak için ortak eleman olarak adlandırılan bir sistem yaklaşımı meydana getirmiştir. Bu ortak eleman ile hiyerarşik gruplar birbirine bağlanır. Bu inceleme yaklaşımı kurum yapılarının aşağıdan yukarı doğru incelenmesini gerektirmektedir. Her alt grup ortak eleman ile bir üst gruba bağlanmaktadır. Bu tür kurumlarda iletişim, koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli vurgulanması önem kazanmıştır. Yöneticiler hiyerarşik yapılarına uygun olarak, birbirine ortak üyelerle bağlanmış etkin çalışma gruplarını geliştirmelidir (Koçel, 1933:147).

Likert'e göre verimliliği düşük gruplar ise Sistem-1 ve Sistem-2 yönetim tipi altında ve verimliliği yüksek gruplar Sistem-3 ve Sistem-4 tipi yönetim altında toplanmaktadır. Likert, en etkin yönetim tarzı olarak Sistem-4 uygulamasını her yerde geçerli kabul etmektedir. Kararlara katılımcı yaklaşımın öncülerinden biri olan Likert, çalışanların kararlara katılmaması ile kurumların kurumsal karar verme esnasında problemlerle karşılaşacakları gerçeğini örneklerle açıklamaya çalışmıştır. Likert, çalışanlar için kurumsal süreçlere katılmanın önemini her ortamda vurgulamıştır. Yönetim ve çalışanlar arasında destekleyici iletişimin geliştirilmesi, bu katılımın öncü temel unsurudur. Likert, yöneticiyi çalışanlar ve kurumsal liderlik arasında ortak eleman olarak ele alır. Yöneticinin asli görevi, kurumsal

hierarchyde çalışanların mesajlarını yukarı doğru ve lider mesajlarını aşağı doğru taşımada aracılığını yaparak katılımcı yönetimi geliştirmektedir. Bu yöntem vasıtasıyla yönetici, kurumsal aktivitelerde çalışanları kapsamak için iletişim kurucu bir kanal görevi görmektedir (Koçel, 1983:338).

#### 2.6.6.2. Kurumsal dizayn faktörleri ve yapılandırma (Henry Mintzberg)

Henry Mintzberg'in, kurumsal dizaynın durumsal konfigürasyonu alanında araştırmalar yapmış ve özellikle etkili yapılandırma ve dizayn faktörleri arasında koordinasyonun mutlaka olması gerektiğini savunmuştur. Kurumun; davranış formalizasyonu, işte uzmanlaşma, eğitim ve fikir aşılama, birim büyüklük, birim gruplama, planlama ve kontrol sistemleri gibi dizayn faktörlerini uygulayarak amaçlarını farklılaştırma ve benzeşme durumlarında başarı sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Dizayn faktörlerinin uygulanmasında yaş, büyüklük, teknik sistem (bürokrasi düzeyi), çevre ve güç gibi durumsal faktörlerin çok önemli bir yeri vardır. Ayrıca Mintzberg sistemi destekleyen beş yapısal konfigürasyonun üzerinde durmuştur. Bunlar:

- **Basit yapı:** Stratejik tepenin (tepe yönetimin) merkezileşme içinde karar vermeye egemen olduğu zaman gerçekleşir.
- **Makine Bürokrasisi:** Süreçler standartlaştırıldığı zaman büyük bir çekim gücüne sahiptir. Diğer bir ifade ile, plancılar, iş programcıları ve muhasebeciler gibi teknolojik yapıyı etkilemeye büyük gayret sarf ettiği zaman gerçekleşir.
- **Profesyonel bürokrasi:** Çalışanların çoğunluğu ve ürün üreten personel gibi örgütün operasyonel üyeleri temel merkez olduğu zaman becerilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi ve göreceli olarak çalışma şartlarında otonomi ile sonuçlanan güçlerini ortaya çıkarırlar.
- **Bölümleme Biçimi:** Orta kademe yöneticiler, kendi alanlarını kontrol etmek için, kendi kararlarını vermek için, sadece çıktılar tarafından buyruklaştırdığı zaman gerçekleşir.
- **Adhokrasi:** Karar verme ve güç kullanımı âdemi merkezileştiği ve uzmanlıkları nedeniyle destek personelinin etki kazandığı zaman ve karşılıklı adaptasyonla karakterize edilebilecek işbirliği çevresi etkili olduğu zaman gerçekleşir.

İnsan kaynakları modelinde kültür, yönetim tarafından yukarıdan aşağıya doğru zorla kabul ettirilecek veya bir iş olarak görülebilecek kavram değildir. Çalışanların bir çocuk olarak kabul edilmediği bu modelde, artık çalışanlar sistem için olgun birer katkı vericilerdir. Çalışanları makine dişlilerinin bir parçası olarak görülmekten vazgeçildiği bu sistemde, artık çalışanlar makinelerin yaratıcısı ve kurucusu olarak görülmeye başlanırlar. Çalışanların katılımı, çalışanların birbirleriyle olduğu kadar kendi yöneticileriyle olan ilişkilerini geliştirme fırsatlarını da kapsamalıdır. Her bir kurum, üyeleri ile birlikte benzersiz bir yapı olarak görülür.

İnsan kaynakları yaklaşımının katılım kavramları çerçevesinde temel belirleyicileri; iş tatmini, yaratıcı potansiyel, durumsallık, çevre, adaptasyon, kaynaklar, sosyal sistem, tercihler, tarz, takım ve alt gruplardır. Bu yaklaşım sistemi, zaman içinde oluşan teorideki gelişme ile düşüncedeki olgunlaşmanın bir göstergesidir. Bu sistem özetle, hiyerarşiye dayanmaktan ziyade takım olarak yönetici ve çalışan üzerinde odaklanmaktadır.

Kurum kültürü çalışmalarının temelini oluşturan kültürel yaklaşımın oluşmasının nedenleri literatürde şu başlıklar altında incelenmektedir: Kurumlar hakkında yüzlerce yıldır gelişen düşünceler, işyerinin fazla mekanize ve aşırı kontrolünü öngören yaklaşımlara karşı tepkiler, aşırı kontrol ile mekanikleşme modellerinden geniş bir şekilde uzaklaşma. Uzaklaşma ise, öncelikle kurumsal dizayn, yönetsel kontrol ve iletişimin rolü alanlarındadır.

Kültür metaforu, yapının diğer bir birey ile iletişim kurmanın sembolik bir davranışı olduğunu önermektedir. Kağıt üzerinde var olabileceği değerlendirilen resmi yapı; gerçekten dikkat edilen iletişim akımında sınırlı bir rol oynamaktadır. Kurumun sembolik yapısı, resmi kuralları, rolleri, normları, inançları ve varsayımları ile üyelerin değerleri ve onların davranışı bütün kurumsal kompozisyon içinde çok daha hayati bir rol oynamaktadır (Pepper,1995:110).

Örgütlenme vizyonu olarak kurum kültürünün gelişim aşamaları Tablo 2.5.'dedir.

**Tablo 2.5. Örgütlenme Vizyonu Olarak Kurum Kültürünün Gelişmesi**

<b>Makine Kültürü</b>	<b>Tatmin Kültürü</b>	<b>Takım Çalışması Kültürü</b>	<b>Organik Kültür</b>	<b>Kültür Olarak Örgüt</b>
Klasik dönem	İnsan ilişkileri dönemi	İnsan Kaynakları dönemi	Sistemler dönemi	Kültür dönemi
1900... devam ediyor.	1930'lar ... devam ediyor	1960'lar ... devam ediyor.	1960'lar ... devam ediyor.	1980'ler ... devam ediyor.
İşyerine mekanik bakış	İşyerine ebeveyn çocuk bakışı	İşyerine katılımcı bakış	İşyerine karşılıklı bağımlı alt gruplar bakışı	İşyerine sembolik bakış
Kültür yukarıdan aşağıya doğru kabul ettirilir.	Kültür yukarıdan aşağıya doğru kabul ettirilir.	Yukarısı ve aşağısı ortaklaşa kültürü kabul ederler.	Alt kültürel karmaşıklık yönetilebilir bir değişkendir.	Kültür örgütün olduğu şeydir, kabul ettirilecek bir şey değildir.
Belirleyiciler Bağımlılık Etkililik Hiyerarşi Kontrol Yapı	Belirleyiciler Duygular İhtiyaçlar Saygı Yardımsızlık Etkileme	Belirleyiciler Katkıları Katılım İş zenginleştirme Durumsallık	Belirleyiciler Karmaşıklık Değişkenlik Karşılıklı bağımlılık Çevreler Geri bildirim	Belirleyiciler Değerler İnançlar Semboller Alt gruplar Topluluklar
Kültürün kontrol edilmesi gerekir.	Kültürün öğretilmesi gerekir.	Kültür geliştirilebilir ve yönetilebilir.	Kültür kontrol edilebilecek bir değişkendir.	Kültür tanımlanabilir. Fakat muhtemelen yönetilemez.
Verimlilik arzusuna yönelmiştir.	İşyerinin uyumuna yönelmiştir.	Çevrenin karmaşıklığının bilinmesine yöneliktir.	Çevresel karmaşıklığın tanınmasına yöneliktir.	Sembollerin öneminin bilinmesine yöneliktir.

**Kaynak:** Pepper, 1995, s. 110.

### 2.6.7. Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli: (Chris Argyris)

Yaptığı araştırmalar sonucunda endüstriyel kurumlardaki yönetimler ve çalışanlar arasında uyum eksikliği olduğunu belirten Argyris'e göre, çalışanların ve yöneticilerin kurum içinde farklı amaçları vardır. Söz konusu bu amaç farklılığından dolayı yönetim ve çalışanlar arasında psikolojik mesafe ve rekabet sağlıklı gelişir. Kurumsal duyarlılık geliştiren çoğu çalışan yöneticilere ve kuruma kızmaktadır. Argyris, çalışanlar kurumsal kararlara

katılmadıkları için, kurum yönetiminin soğuk ve çalışanları korumayan davranışları nedeniyle sistemli bir şekilde insancılıktan uzaklaşırlar, bunun sonucunda kurumlarına yabancılaştıklarını ve ortak hedeflere ulaşmada sıkıntı yaşadıklarını belirtmiştir.

Argyris, kurum liderlerinin, çalışanlar ve yönetim arasındaki uygunluğu artırmaları için kurumsal süreçlerde çalışanların katılımını artırmaları gerektiğini savunmuştur. Kurumsal faaliyetlerin tespit sürecinde çalışanların katılımı ne kadar yoğun olursa, kurumu tanımaları ve kurumun amaçlarını kendi amaçları olarak içselleştirmeleri de o derece yüksek olur. Kurum iyi yaptığı zaman, çalışanlar da iyi yaptıklarını hissedecektir. Bu nedenle çalışanların işleri ve kurumları ile her zaman gurur duymaları için çalışanlara yardım edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu özellikler Tablo 2.6.'da özetlenmiştir.

**Tablo 2.6.** Olgun Olmayan ve Olgun Olan İnsan Özellikleri

<b>Olgun Olmayan İnsan Özellikleri</b>	<b>Olgun Olan İnsan Özellikleri</b>
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	Değişik davranış gösterme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendine duyarlı değil	Kendine duyarlı olma

**Kaynak:** Koçel, 1983, s. 148.

Olgun ve olgun olmayan insan özellikleri iki ucu temsil etmektedir. Çalışanlar iki uç arasında her hangi bir yerde olabilirler. Klasik kurum yapıları; insanları bağımlı ve pasif yaptığından, çalışanların olgun insana doğru gelişmelerini önlemektedir. Bunun sonucunda çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve potansiyellerini kullanmaları açısından engeller oluşur. Bu sistemde; yöneticilerin Y teorisini benimsemeleri, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeleri, çalışanların gelişmeleri için gerekli ortamı hazırlamaları gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu uygulanmadığı takdirde kurumlarda kızgınlık ve çatışmanın eksik olmayacağı ifade edilmektedir (Koçel, 1983: 148).

İnsan ilişkileri yaklaşımı teori yönünden; kurumlar içindeki ve kurumla insan arasındaki gözlenebilir ve kontrol edilebilir insan davranışlarını bilimsel yöntemlerle incelemektedir. Uygulama açısından; kurumlar, içindeki insan davranışlarıyla kurumla insan arasındaki ilişkilerle ilgili sorunların çözümlenmesinde davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden yararlanmaktadır. Bilim ve teori yönünden ilgi alanı; kurumların içindeki insan davranışlarını ve kurumla insan arasındaki ilişkileri açıklamak ve anlaşılmasını sağlamaktır. Yönetim ve uygulama yönünden ise; kurumlar, bünyesinde çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirirken, kurum amaçlarını da gerçekleşmesine hizmet edeceği bir ortamı yaratmaktır (Baransel,1979: 217).

İnsan ilişkilerinin dayandığı temel kuramlar şöyledir: Bireylerin birbirinden farklı olduğu, davranışların nedene dayandığı, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu, kurumun sosyal sistem özelliği taşıdığı ve insanın kuruma, kurumun da insana dayandığıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımının temel varsayımları psikolojiye, sosyolojiye ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır (Baransel,1979:222):

#### **2.6.8. Yöneticinin Fonksiyonları : (Chester I. Barnard)**

Chester I. Barnard'ın "The Functions of the Executive" adlı eseri pek çok yazar ve düşünürü etki altında bırakmıştır. Barnard'ın fikir ve görüşleri, insan ilişkileri yaklaşımını aşarak modern yönetim düşüncesine ve daha sonra olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar etki alanı büyümüş ve uygulama sahasına yayılmıştır.

Barnard kurumu; "Aralarında sistematik ilişkiler bulunan, fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal öğelerden oluşan bir sistem olarak" nitelendirmekte ve "iki ya da daha fazla bireyin faaliyetlerinin bilinçli olarak koordine edildiği işbirliği sistemi olarak" tanımlamaktadır. Barnard kurumun ortaya çıkması için gerekli koşulları; ortak amaçlar, işbirliği arzusu ve haberleşme olarak belirlemiş, ayrıca kurumun yaşama ve gelişme süreci içinde etkinlik ve verimlilik koşulunu da eklemiştir. Etkinliği; amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamış; verimliliği ise teknik verimlilikten daha geniş ve kurumlar için geçerli biçimde "kurum üyelerinin amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamak ve devam ettirmek" olarak belirlemiştir. Verimliliğin sağlanmasını ve bu sayede kurumsal dengenin kurulmasını ise "katkı-tatmin" kavramına dayandırmaktadır (Baransel, 1979: 270).

Barnard, sistem yaklaşımını benimseyerek; kurumu daha büyük bir üst sistemin alt sistemi olarak görmekte ve alt sistemleri de, fiziksel sistemler, sosyal sistemler, biyolojik sistemler ve bireysel sistemler olarak değerlendirmektedir. Yönetim fonksiyonlarını gruplarken kurumun devamlılığında hareket etmiş ve yönetim fonksiyonlarını ise şöyle gruplamıştır: Haberleşme (iletişim) sisteminin kurulması ve devamlılığının sağlanması, resmi kurumun meydana getirilmesi, personelin seçilmesi, güdülenmesi, yükseltme ve işten çıkarma gibi hususların belirlenmesi; personelin moralini ve kuruma bağlılığını yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak olan, resmi olmayan kurumun desteklenmesi gibi ikincil fonksiyonlar öngörmüştür. Bu ikincil fonksiyonlar özetle; personelin tedariki ve verimliliğinin artırılması için tedbirlerin alınması, amaç ve hedeflerin belirlenmesidir (Baransel, 1979:271). Yetkinin kaynağı astlarda toplandığından; yetki akımı aşağıdan yukarıya doğru işlemektedir. Yetki, astlar tarafından hareket ve davranışlara yol gösterdiği için yönetim tarafından kabul edilmektedir (Baransel, 1979:271).

Yöneticinin en önemli rolü, iletişimci (iletişim kurucu) olmaktır. Likert'in ortak eleman kavramı gibi Barnard da kurum üyeleri arasında iletişim kurucu bir bağ olarak kurum liderini belirlemiştir. Yönetici, kurumun bütün düzey ve bölümlerini temsil eden kurum üyeleri arasında işbirliğini sağlamak için iletişimi kullanmalıdır. Barnard iletişimi, kurumun en temel ve en önemli unsuru olarak ele almıştır. Kurumsal çalışmalarda etkili bir şekilde işlev görmek için çalışanların bütün ihtiyaçları (en önemlisi kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere) tatmin edilmek zorundadır.

İnsan ilişkileri teorisi, insancıl yönetim geliştirmeyi önermiştir. Hümanistik kurum, kurum üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını belirlemek için kurum liderleri için önemlidir. Bu ancak, etkili yönetim-işçi iletişimi içinde başarılabilir. Bir kere çalışanların ihtiyaçları belirlendikten sonra çalışanlar için yerine getirilecek aktiviteler, çalışanların görevleri içinde dizayn edilmesi gerekir. İnsan ilişkileri teorisi, daha çok insan gereksinmelerini giderecek yaratıcı iş yapmak için fırsatlar ve artan katılma, tanınma, sorumluluk, karar verme gibi onları daha etkili, tatmin edici ve insancıl kurumların yaratılmasına göre pozisyon almıştır (Kreps, 1990:92).

## 2.6.9. Genel Sistemler Teorisi

Genel sistemler teorisi, amaçlarına ulaşmak için devamlı değişen çevreye adapte olmak, etkileşim içinde olan alt sistemlerin karşılıklı bağımlılığı içinde oluşan karmaşık kurumları temsil etmektedir. Kurumları teşkil eden bazı temel unsurlar kurum üyeleri, yapısal ve fonksiyonel gruplar (bölümler veya çatışma birimleri) ile kurumsal teknolojiler ve malzemelerdir.

Sistem, aralarında anlamlı ilişkilerin bulunduğu alt birimlerin meydana getirdiği bir bütündür. Sistem veya kurum çevresinden aldığı hammaddeleri amaçlarına ulaşmak için işleyerek son ürün haline dönüştürmesi işlemi “dönüştürme modeli” olarak bilinmektedir. Her sistem dış çevresinden; müşteri, para, teknoloji, malzeme, yiyecek, personel gibi hammaddeleri ithal eder, bünyesinde işler ve perakende mal, eğlence, işlenmiş bilgi, hizmet edilen tüketiciler gibi çıktıları dış çevresine ihraç eder.

Sistem; sınırları seçme, değerlendirme ile sistemin girdi ve çıktıları kullanmada önemli bir rol oynamaktadır. Sistemin bünyesinde bulunan alt birimlerde farklı birimler arasında muhtelif düzeylerde iletişim gerçekleşir. İletişim döngüsü içinde, verimli aktivite dengesini sürdürmek için her bölüm diğerine geri bildirim bağları gönderir. Sistemin göreceli olarak çevreye açık veya çevreye kapalı olması haline “göreceli açıklık” denir. Sistemler göreceli açıklık ile göreceli kapalılık arasında çevreye yayılırlar. Yaşayan hiç bir sistemin çevreye kapalı olmadığı kabul edilmektedir.

“Bilgi iletişim, sistemler için yaşamsal bir girdidir. Ancak bilgi iletişimi, hem duyuşsal hem de kod açma sürecinin bilişsel boşluk sınırlaması yüzünden belirli bir durumda mevcut olan bilgi iletişiminin tümünü algılamak imkânsızdır” (Kreps, 1990:98). Ayrıca kodlama sürecinin sınırlılıkları yüzünden kurumsal mesajlarda tüm anlamları göndermek imkânsızdır. Buna ilave olarak, kişiler arası iletişimde olduğu gibi sistem olarak kurumlar, seçici bir şekilde çevrelerindeki temel enformasyonla ilgilenirler. Kurum veya kurum üyeleri, temel kurumsal bilgi iletişimini çevrelerine stratejik olarak iletmekte akıllı davranmaktadırlar. Kurum üyelerinin geleceğe dönük planlarını yapabilmeleri için çevrelerinde neler olup bittiğinden haberdar olmaları önemlidir. Çevresel değişmelerde kurum, meydana gelebilecek yeni kısıtlamaları karşılamak için risk değerlendirmesi yapmalı, faaliyet ve kaynaklarında tedbirle almak üzere değişikliğe gitmelidir. Modern dünyada değişim çok hızlı gerçekleşir ve

kurum değişen zamana ayak uydurma telaşında iken birçok kısıtla yüz yüze gelir. Kurum liderleri proaktif olmayı öğrenmeli, ortaya çıkacak problemler için kurum çevresinden bilgi toplamalı ve problemlere tedbir almak için stratejik planlar yapmalıdır. “Açık sistemler dış çevreden enerji alır, topladıkları enerjiyi dönüştürür ve dış çevreye bir ürün çıkarırlar. Bu bir döngüdür. Bilgi girdisi, geri bildirim, kodlama süreci, oturmuş durum ve dinamik dengesi vardır. Açık sistemler farklılaşma ve ayrıntılara gitme yönünde gelişirler” (Katz ve Khan,1977:15).

### 2.6.10. Genel Sistemler Teorisi (Fonksiyonel Entegrasyon)

Sistemler teorisi, insan ilişkileri teorisine oranla klasik kurum teorisine daha yakındır. Kurum üyeleri açısından daha az sert olan bu teori, klasik teoriden daha kapsamlıdır. Klasik teoride olduğu gibi çalışanların kurumsal hedefleri başarması ikinci planda bulunan sistemler teorisinde çalışana çok az ilgi vardır. Kurumlar için sistemler teorisi yaklaşımının temel unsuru, kurumsal aktivitelerin başarılmasında sistem birimlerinin fonksiyonel bilgi iletişimi üzerine vurgu yapılmaktadır. Kurumsal analiz ve kurumsal iletişim için sistem teorisinin dört önemli kavramı bulunmaktadır (Kreps, 1990:102).

- **Karşılıklı bağımlılık:** Kurumun bütün kısımlarının karşılıklı bağımlı olduğunu içermektedir. Verimli çalışmak için kurum içindeki bütün fonksiyonel birimler koordine edilmek zorundadır. Bu koordinasyon, hem değişimin karşılıklı bağımlı unsurlarını bilgilendirmede, hem de faaliyetleri koordine ederek işbirliği sağlamada unsurları ikna etmek için kullanılacak iletişim ortamında meydana çıkarılabilir.
- **Açıklık:** Kurumun çevresinde meydana gelen değişikliklerden haberdar olması açıklığı ifade etmektedir. Çünkü kurum, hem çevresel zorlukların niteliğini tayin etmek, hem de kurumların aktivitelerini etkilemek için sistemin çevresi içinde ilgili kurumların temsilcileriyle aktif bir şekilde iletişim kurmaktadır.
- **Mikroskopik ve makroskopik analitik çevre:** Her hangi bir kurumun içinde pek çok kurum düzeyi bulunmaktadır. Bir kurumu anlamak için mikroskopik seviyede sistemin içindeki çalışmalarını yorumlamak, bununla birlikte makroskopik seviyede ise kurum ve çevresi arasındaki ilişkileri araştırmak gerekmektedir. Hem klasik hem de insan ilişkileri teorisi öncelikli olarak, kurumların mikroskopik ilişkileri üzerinde durmuştur. Sistemler teorisi ise daha çok kurumlar üzerindeki dışsal etkileri belirlemektedir.

- **Kurumsal adaptasyon ve inovasyon:** Kurumlar, sistem çevresinin değişen kısıtlarını karşılayabilmek amacıyla devamlı yenilikçi, esnek ve uyumlu olmalıdır. Yenilik ihtiyaçları hakkında kurum üyelerini bilgilendirmek için, dışsal iletişim kanalları çevreden ilgili bilgiyi toplamakta kullanılır. Bu kanallar, sistem çevresindeki ilgili kurumları etkiler ve bilgilendirir (Kreps'ten aktaran Kaya, 2003: 76 ).



## 2.7. KURUMSAL İLETİŞİM NASIL YÖNETİLMELİ

Günümüzde kurumun başarısı ile iletişim politikaları arasında sıkı bir bağ olduğu göz ardı edilemeyecek kadar ciddi bir görüştür. Kurumsal bir yapıda işleyişin kurumun yapısına ve hedeflerine göre gerçekleşebilmesi için kurumun kendine özgü iletişim politikaları geliştirmesi şarttır. Günümüz toplumlarında özellikle de bilgi toplumu olarak adlandırılan iletişimin, kurumların işleyişlerinde oldukça önemli bir yeri olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Bunun sonucunda kurumsal yapılar hem kurum içine hem de kurum dışına yönelik olmak üzere ikili iletişim politikası belirlemek zorundadırlar. Kurumun amaçları doğrultusunda ürün ve hizmet sunabilmesi veya diğer kurumlara karşı hedeflediği mücadele ortamını yaratabilmesi için en başta kendi içyapısını çok iyi örgütlemesi gerekmektedir. Kurumsal içyapının örgütlenmesinde ise kuruma uygun seçilen iletişim politikalarının oluşturulmasının çok önemli etkisi vardır (Güngör, 2011: 192).

Kurumsal iletişimde izlenecek yol haritası kurumdan kuruma değişiklik göstermesine rağmen asıl esas olan “ilkelerin” belirlenmesi ve gerçekleştirilecek uygulamaların bu kapsamda yapılmasıdır. Kadıbeşegil’e göre, bu çerçevede oluşturulan bir yol haritası şu işlevleri yerine getirmelidir: Kurumun iş hedeflerine uygun bir şekilde paydaş hedeflerinin oluşturulması, neyin iletişiminin, ne zaman ve hangi ortak mesajlarla gerçekleştirilmesi gerekliliğinin ortaya konması, iletişim ve ilişki yönetiminde tüm kurum çalışanlarının kurum kültür ve değerlerini dikkate almalarının sağlanması, iletişim performansının test edilip ölçülmesi gibi hedefler sağlıklı kurumsal iletişimi ilke edinmiş kurumlar tarafından kullanılmalıdır.

Kadıbeşegil, kurumsal iletişimin yönetimindeki ilkelerini beş temel adımda ortaya koymuştur. Net bir kurumsal kimliğin oluşturulması, sosyal paydaşların tanınması, kurum itibarının yönetilmesi, kurumun kendisini ifade etmesi kapsamında “Kurumsal İletişim Planı”nın hazırlanması, güçlü ve güvenilir bir Kurumsal Markanın yaratılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Kadıbeşegil, 2012:185).

### 2.7.1. Kurumsal İletişimde Halkla İlişkilerin Rolü

Kuruluş ve varoluş maksatları ne olursa olsun, her kurum veya örgüt, kurum içi ve kurum dışı halklarıyla (hedef kitleleri veya kamularıyla) etkileşim içerisine girmek zorunluluğundadır. Bu etkileşimin hedeflenen seviyede ve arzu edilen yöntemlerle başarılabilmesi kaygısı beraberinde halkla ilişkiler olgusunu gündeme taşımaktadır. Halkla ilişkiler alanında çalışan birimlere farklı kurumlar tarafından farklı isimler verilmesine rağmen ülkemizde ortak bir terim olarak “halkla ilişkiler” ve dünya genelinde ise “public relations” kullanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan farklı terimlerin uygulama alanında yollarının kesiştiği ortak temel noktalar bulunmaktadır. Bu temel noktalar; karşılıklılık, süreklilik, yönetsellik, ilişkisellik, iletişimsellik, etkileşimsellik, yönlendiricilik, planlılık, sorumluluk, faydalılık, uygulamımsallık, bağdaştırıcılık, doğruluk, inandırıcılık, koruyuculuk, yaratıcılık ve iyileştiriciliktir (Işık ve Akdağ, 2011:18).

Halkla ilişkilerin tanımlanması açısından literatür incelendiğinde, yaygın tanımlar içinden bazı tanımların halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonunu daha öne çıkardığı, bazılarının ise iletişim fonksiyonuna daha ağırlık verdiği tespit edilmiştir. Bu bakışa açılarda bazıları halkla ilişkileri daha asimetrik bir yaklaşım içinde tarif ederken, bazıları ise halkla ilişkilere daha simetrik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Halkla ilişkilere yönetim fonksiyonu penceresinden bakan yaklaşımlar açısından; Cutlip ve arkadaşları “Halkla ilişkileri, kurum ve kurumun başarı veya başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitleleri arasında karşılıklı yarar ilişkileri kuran ve devam ettiren bir yönetim işlevi” olarak tanımlarken, Baskin ve arkadaşları ise “halkla ilişkileri kurumsal hedefleri ulaşılmaya, felsefe oluşturmaya ve kurumsal değişim gerçekleştirmeye yardımcı olan bir yönetim işlevi” olarak ifade etmektedir. Halkla ilişkilere iletişim fonksiyonu penceresinden bakan yaklaşımlar açısından ise; Grunig ve Hunt’a göre “Halkla ilişkiler, bir kurum ile onun hedef kitleleri arasındaki iletişim yönetiminin bir parçası”, Peltekoğlu’na göre “Halkla ilişkiler kişi veya kurumların amaçlarını başarmasına yardımcı olan, önem sırası bazen tüketici, bazen dağıtımçı ve çalışanlar gibi, kurumun yapısı doğrultusunda değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yöntemi” ve Varol’a göre “Halkla ilişkiler, örgüt ile kamuları arasında uyum sağlama amacı taşıyan iletişim yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Işık ve Akdağ, 2011:19).

Halkla ilişkiler literatürü incelendiğinde hitap edilecek halk temelde iç ve dış halk olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bu şekilde bir kategorilendirmenin temelinde bu kategorileri birbirinden ayıran, kendilerini farklılaştıran karakteristik özelliklerin bulunması yatmaktadır. Bu yaklaşımda; iç halklar, kurum içinde bulunan gruplardır (çalışanlar veya yöneticiler gibi), dış halklar ise kurumun dışında bulunan gruplardır (medya, kurumun müşterileri veya yasama organı gibi) (Newsom ve Carrell'den akt. Işık ve Akdağ, 2011:20).

Halkla ilişkilerde iç ve dış halkla iletişim esnasında; Balmer ve Gray, kurumların yatay kurumsal iletişimde olduğu kadar dikey kurumsal iletişimde de uyumu sağlamalarını amaçlamaları gerektiğinin üzerinde durmaktadırlar. Yatay iletişimde tutarlılığın tersine, dikey iletişimde tutarlılık iletişimin çoklu kanalları yoluyla başarılmaktadır. Balmer ve Gray bu çalışma esnasında üç bölümlü kurumsal iletişim karması önermektedir.

- **Birincil İletişim Düzeyi:** İletişim; ürün, hizmetler, yönetim, çalışanlar ve kurumsal iletişimi etkiler.
- **İkincil İletişim Düzeyi:** Halkla İlişkiler, reklam, doğrudan satış, satış geliştirme gibi kontrol edilebilir iletişim biçimlerini etkiler. Bu unsurlar Van Riel'in pazarlama iletişimi karması düzeyinde incelenmektedir.
- **Üçüncül İletişim Düzeyi:** Kurumla Etkileşim ve iletişim içinde bulunan üçüncü taraflar arasında var olan iletişim ile ilgilidir. Rakipler ve medya açıklamaları, sivil toplum grupları gibi kurumla ilgili taraflar arasındaki iletişim bu düzey içinde yer almaktadır (Başok, 2008:21).

Günümüzde iş yerleri, sendikalar, devlet ve hükümet kurumları, gönüllü kuruluşlar, hastaneler, okullar vb. gibi çok çeşitli örgütsel yapılanmalarda halkla ilişkiler pratikleri uygulanmaktadır. Bu pratikler örgüt içi ilişkileri içerdiği gibi, tüketiciler, izleyiciler, hissedarlar, oy verenler ve diğer organizasyonlar ile olan ilişkileri de içermektedir. Halkla ilişkiler pratikleri ile bu ilişkilerin örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmek için katkıda bulunmaya çalışılır. Halkla ilişkiler pratikleri; halkla ilişkiler işi yapan bir şirketin herhangi bir şirket veya kurumun çıkarını sağlamak için ödeme karşılığı yaptığı, insanları belli biçimlerde davranışa hazırlayan veya teşvik eden profesyonel bilinç yönetimi faaliyetleridir. Genellikle bu pratikler bir kurumun veya şirketin kendi içinde oluşturduğu halkla ilişkiler bölümü bünyesinde yapılır. Bu temel halkla ilişkiler pratiklerinden öne çıkan bazıları aşağıdadır.

- **Araştırma ve değerlendirme:** Halkla ilişkiler faaliyetlerinin her aşamasında karar vermeye yardım için yapılabilir; faaliyet öncesinde faaliyeti düzenleme için gerekli ön bilgileri toplamak için, kriz gibi sorunları önceden tahmin için, konu/sorun yönetimi, strateji formüle etmek, başarıyı ölçmek, mesajları test etmek için yapılabilir.
- **Kamusal işler (Public affairs):** Örgüt ve kurumun çıkarı için çevreyi koruma ve geliştirmeye sürekli, planlı ve aktif olarak katılma; kamu politikalarına etkili katılmayı geliştirme, bir örgütün halkın beklentilerine adaptasyonuna yardım etme gibi.
- **Danışmanlık:** Bir örgütün yönetimine politika kararlarıyla, eylem seçenekleriyle ve iletişimle, özlüce “ne yapılacağı” ile ilgili danışmanlık “hizmeti” vermektir.
- **Fon toplama:** Bir organizasyonun üyelerini, yandaşlarını, destekleyenlerini ve diğerlerini gönüllü olarak yardıma teşvik etme.
- **Endüstri ilişkileri:** Bir firmanın ilgili diğer firmalarla ilişki kurmayı düzenler. Medyanın stratejik kullanımını düzenler.
- **Özel etkinlikler ve halk katılımı yönetimi:** Bir kişi, ürün ve organizasyona özel olaylar hazırlanır ve hedef kişiler davet edilir.
- **Pazarlama iletişimi:** Ürünlerin, olayların, fikirlerin ve konuların tanıtımını yapar.
- **Örgüt içi iletişim ve ilişkiyi düzenleme:** Örgütsel etkinlikleri yapma, amaçlar belirleme, planlama, bütçe yapma, personel alma ve eğitime gibi faaliyetlerle kaynakları yönetme, örgütün çalışanlarını veya üyelerini bilgilendirme ve motive etme gibi adlar altında yapılan etkinliklerdir. Bu etkinlikler için sunulan gerekçeye göre, halkla ilişkiler firma veya kurum içindeki etkinliklerle takım ruhunu geliştirir, morali yükseltir ve verimliliği artırır.
- **Yöneticilere (etkili) konuşma eğitimi:** Yöneticilere duyarlılık eğitimi, kültürel farklılıkları anlama eğitimi, etkili konuşma ve ikna gibi eğitimler verilir.
- **Kriz iletişimi:** Kriz durumunda sorun çözümüyle ilişkilidir.
- **Medya analizi:** Halkla ilişkilerde medya analizi özellikle doğru mecra seçiminde önem kazanır.
- **Finans ilişkileri:** Finans ve yatırım çevresiyle, hissedarlarla olumlu ilişkiler kurma, yatırımcıların güvenini yaratma ve muhafaza etme gibi ilişkilerin düzenlenmesini içerir.
- **Hükümet işleri:** Örgütün kamu politikalarını etkilemek veya değiştirmek amaçlı girişimlerinin planlamasını ve uygulamasını yapma; bir örgüt adına devletin yasal, yürütme ve diğer bütün kurumlarıyla doğrudan ilişkiler kurma.

- **Azınlık ilişkileri ve çok kültürlü işler:** Bu tür ilişkiler özellikle çok kültürlü ve ırksal azınlıkların olduğu yerlerde önem kazanır (Erdoğan, 2011: 398).

### 2.7.2. Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar

Kurumsal iletişimi, kurumun vazgeçilmez bir etkeni haline dönüştürebilmek için farklı yöntemler önerilmiştir. Fakat kurumsal iletişimin “sürdürülebilirliği” açısından üç önemli temel faktör, tavsiye edilen yol ve yöntemlerde ortak bir paydaya sahiptir. Bu ana başlıklar, büyük sanayi kuruluşlarında, KOBİ’lerde, sivil toplum kuruluşlarında ve kamu kurumlarında, kurumsal iletişim performansının kurumların iş hedeflerine hizmet edebileceği özellikte, toplam performansa yansımaya yardım eden bir alanı tanımlamaktadır (Kadıbeşegil, 2012:160).

İletişimin sürdürülebilirliği açısından üç önemli faktör şu şekilde açıklanmıştır. CEO’nun veya genel müdürün bu işi “kendi işi” şeklinde benimsemesidir. Bir diğeri, kurumun kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim alanlarında göstermiş olduğu performansdır. Bu performans kurumun sosyal alanlardaki “gurur” kavramını geliştirecek ve yaşatacak bir girişimdir. En son faktör ise; çalışanların marka haline getirilmesidir. Bu çalışanlara daha iyi koşullarda iş teklif edilip, olanak sağlansa ve hatta kariyerleri için çok daha iyi fırsatlar sunulsa bile ait oldukları kurumu terk etmeyecek olan bu çalışanlar aynı zamanda etkin birer kurum sözcüsüdür. Çalışanların yöneticilerine inanması, takip etmesi ve gerçek anlamda birer şirket sözcüsü haline gelebilmeleri için; çalışanların kabul edeceği tutarlı ve gerçekçi bir vizyon, şirketi bu vizyona taşıyabilecek kültür ve değerler ve bu fikirleri temsil eden kurumsal kimlik ihtiyacı vardır (Kadıbeşegil, 2012:162).

Kurumsal iletişim uygulamalarına; kurumsal hedeflerin ve davranışların çalışanlarla paylaşılmasında, kurumların varoluş sebeplerinin paydaşlara aktarılmasında ve hedeflere ulaşabilmek için faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal İletişim uygulamaları tarafından yaygın olarak kullanılan ve kabul gören yöntem ve araçlar; kurum yayınları ve diğer yayınlar, yazılı, görsel ve işitsel basın ortamları ve teknikleri, yayın ortamları ve teknikleri, açık ve kapalı mekân uygulamaları ile diğer ortam ve tekniklerdir (Başok ve Coşkun, 2012:135).

Etkili bir kurumsal iletişim ve kurumun öğrenen bir örgüt olması anlamına gelen kurumsal gelişim sonucunda kurumlar, geleneksel kurumların temel sorunları olan; kurumu oluşturan birimlerin içine kapanık olarak çalışması, yöneticilerin ve birimlerin birbiri ile rekabet etmesinin sonucu olarak işbirliğine yanaşmaması ve yenilikten ve sürekli gelişimi benimsemek yerine geçmişe ve sorun çözmeye odaklı olma şeklinde ifade edilen zaaflardan uzak bir yapıya bürünecektir.

Yenilik düşüncesinin çalışanlar arasında endişe ve gerginlik meydana getirme olasılığı vardır. Çalışanlarda değişime karşı direnç göstermesini doğal bir tepki olarak kabul etmek gerekir. Bu direnci engellemek ve var olan direncin üstesinden gelmek için kurumsal iletişim bir zorunluluktur.

Değişimin mantığını anlatmak, çalışanların direncini iki kademedede azaltabilir. Birincisi; yanlış bilgilendirme ve zayıf iletişimin etkileri ile savaşmaktır. Eğer personel bütün gerçekleri öğrenir ve yanlış anlaşılmalara giderilirse direnç azalacaktır. İkincisi; iletişimin, değişim ihtiyacını çalışanların içselleştirmesi bakımından yöneticiye yardımcı olmasıdır. Çalışanın beklenen değişimle ilgili bilgilendirilmesi nasıl sisteme katkı sağlıyorsa, yanlış bilgilendirme de çözüm getirmek yerine daha fazla sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir.

Çalışanlar, bünyesinde aktif rol aldıkları oldukları değişime daha isteklidirler. Değişim sürecinde yer alan çalışanların, değişime direnç göstermesi de zordur. Eğer fikir ve eylemlerine başvuru alan çalışanla sisteme anlamlı bir katkı yapmak uzmanlığına sahiplerse, o zaman bu çalışanların aktif katılımı, sistemdeki direnci azaltır ve kurumsal bağlılığı artırır. Bu aşamada çalışanların bilgilendirilmesi önem kazanmaktadır. Bununla beraber; kurumsal iletişim vasıtasıyla çalışanları isteklendirmek, motive etmek ve cesaretlendirmek, çalışanları mevcut durumlarında statükocu davranmak yerine, duygusal olarak değişime hazırlayacaktır. Üstleriyle olumlu ilişkiler içerisinde bulunan, üstlerine güvenen ve iş çevresinin gelişimi desteklediğini hisseden çalışanlar değişim süreci hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olurlar.

### 2.7.3. Kurum İçi İletişimin Kavram ve Yapısı

İç iletişim, kurumsal amaçları başarmak için kurumun ilgili çevresinden olması şartıyla, beklentilere veya tutumlara ilişkin verileri doğru yönlendirmektedir. Bu verilerin iki yönlü iletişim çerçevesinde gerçekleşmesi tercih edilmekle birlikte, iletişim tek yönlü olarak da gerçekleşebilmektedir. Aşağıda iç iletişim matrisi bulunmaktadır. Tablo 2.7.'de farklılıkları sunulan iç iletişimin boyutları, farklı seviyelerdeki kişilere, iletişimin yönüne, katılımcılara ve mesajın içeriğine göre değişmektedir (Vural ve Bat, 2013:143).

**Tablo 2.7.** İç İletişim Matrisi

Boyut	Seviye	Yön	Katılımcılar	İçerik
İç hat yönetim iletişimi	Hat yöneticileri / Müdürler	İki yönlü üstünlük	Hat yöneticileri - çalışanlar	Çalışanların rolleri, takım brifleri tahmini konuşmalar gibi kişisel etki
İç takım iletişimi	Takım arkadaşları	İki yön	Çalışan-çalışan	Takım görevleri açıklayan takım bilgisi
İç proje iletişim	Proje grup arkadaşları	İki yön	Çalışan-çalışan	Proje konularını içeren proje bilgisi
İç kurumsal iletişim	Stratejik yöneticiler / Üst yöneticiler	Tek yönlü üstünlük	Stratejik yöneticiler - tüm çalışanlar	Amaçlar, hedefler, yeni gelişmeler, uygulamalar ve başarılar gibi kurumsal değerler

**Kaynak:** Vural ve Bat, 2013, s. 143.

Kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları kapsamında yapılabilecek bazı faaliyetler şu şekilde örneklenebilir.

- **Çetele tutmak:** Kilometre taşlarını duyurun (Çeteleyi çalışanlara yollayın ve kendi dönemlerini boyamalarını isteyin). Bu çalışmada; kurum tarihçesinin küçük grafikler ve önemli kişilerin resimlerinin, önemli olayların, anahtar sözcük ve kavramlarla zenginleştirilerek yeniden yazılması istenmektedir. Ayrıca, gazete kupürleri veya komik zaman kapsülleri oluşturulması, çalışanların doğum günlerinin, mezuniyetlerinin, evliliklerinin, doğumlarının ve diğer önemli günlerinin kutlanması gerektiğinin altı çizilmektedir. Eğlenceli etkinlikler düzenlenerek kurum çapında yıldönümlerinin vurgulanması önerilmektedir.
- **Takdir ve teşekkür:** Çalışanların mesai arkadaşlarının başarı veya yardımlarını görebileceği bir "Teşekkür ederim" panosu yapılması veya takdir etmek istediğiniz

faaliyetlerin bir sembolü olarak günlük nesnelere maskotlar belirlenmesi arzulanmaktadır. Bu maskotların eğlenceli bir törenle ödül olarak hak eden çalışanlara verilmesi tavsiye edilmektedir. Çalışanlarınız veya müşterilerinizle yolda karşılaştığınızda gülümseyip teşekkür etmeniz, ayrıca kişisel teşekkür notları yazmanız ve telefon konuşmaları yapmanız çalışanlar için çok önemlidir. Plan dışı toplantılar düzenleyerek, iyi bir çalışmayı veya güzel bir işi onurlandırmak için çalışanlarınızın başarılı personelinizi ayakta alkışlamaları hem başarılı personelinizi hem de diğerlerini motive edecektir. Gündelik işlerin yapılmasında başarılı çalışanın özel katkılarını takdir eden isimsiz hediyeler verin, çalışana boş zaman, rahatlık ve tatil olanağı sağlayın. İnsanlara teşekkür etmek için uygun bir resim kullanın ve seçtiğiniz resmin açık alanda sergilenmesi için poster haline getirin.

- **Yenileme törenleri:** Bu yapıda; Herhangi bir şeyden kurtulmanın kutlanması, yükseliş ve düşüşlerin farkı, biçimleri üzerine öyküler anlatılması, ortak bir hayal kurma alıştırmaları yapılması önerilmektedir. Grup üyeleri ortak hayallerini kağıda çizsin ve hep birlikte bütün grubun bir karışımı oluşsun. Kurum renklerini giyin ve ürünlerini kullanın ve bir günlüğüne kendi kurumunuzun müşterisi olun. Geride durmaya devam edin. Takım ruhu oluşturmak için resmi ve gayri resmi zaman ayırın. İnsanların kullandığı ve ihtiyaç duyduğu eşyaların üstüne şirket logoları koyun. Malları etrafa dağıtın. Şirkete ve misyonuna katkılarını kutlamak için birimleri dolaşın. Geniş ve iyi iletişim kurun. Bilgi bağlayıcıdır. Göz kamaştırıcı çalışma ve gelişme programları yapın. Hep birlikte müzik, dans ya da sanat yapın. Yenileme faaliyetlerinin yaratılmasında herkesi birleştirin.
- **İşe giriş ve işten çıkışlar:** İşe yeni başlayan çalışanın odasının yönetim tarafından dekore edilmesi, çalışanın özel yeteneklerinin geliştirilmesi için bir hoş geldin töreni yapılması, yeni çalışanlar için işteki ilk iki haftalarında destekleyici personel ile takviye edilmesi, çalışanın sosyalizasyon süreci ve morali açısından çok önemlidir. Bir çalışanın işten ayrılışından önce diğer çalışanların isim vermeden düşüncelerini yazabilecekleri bir pano oluşturun. Panoda biriken yazıları sesli bir şekilde okuyun ve ayrılan çalışana sunun. Hizmeti geçen çalışana, katkılarından dolayı hayranlık ve başarı sembolü olan hizmet anısı kapsamında basit hediyeler verin.
- **Fedakâr eğlence:** Ulusal bir felaket, yas veya yerel bir trajedi gibi bir olay çevresinde bir araya gelin. Karşılık beklemeden yardımda bulunmak için vakit ayırın. Bir kurum olarak kendi hediyeinizi verin. İç ve dış müşterileri, aileleri, kaynak sağlayanları ve çeşitli toplulukları kurumsal kutlamalarınıza davet edin. İhtiyacı olanlara dağıtılmak üzere para, giyim ve kitap türü malzemeler toplayın. Yardım için çalışan kuruluşları

veya yardıma muhtaç aileleri bulun ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kapsamında bu ailelerin daha iyi duruma gelmesi için çalışın. Toplumsal paylaşım programlarına katılın ve ihtiyacı olanlar için öğretmenlik yapın (Deal ve Key, 2000:161).

Göksel'e göre, kurum içi iletişimin belli başlı amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür: Kurumunuzun uzun ve kısa dönemli amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını tüm çalışanlarınıza duyurun. Bütün çalışanları kapsayan planlı ve programlı iletişim çalışmaları yapın. Çalışanlarınızı görevlerinin ve yetkilerinin detayları konusunda bilgilendirin. Çalışanlarınızı kurumunuzla ilgili tüm gelişmeler hakkında en kısa sürede bilgilendirin. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü işleyen bir iletişim mekanizmasını oluşturun ve düzenli olarak işletin. Çalışanın görevinde ilerleme olanakları, kurumun geleceği ve beklentiler konusunda çalışanlarınızı bilgilendirin. Tüm çalışanlarınızın kurumu temsil niteliklerini içte ve dışta geliştirin. Yönetim ve çalışanlar arasında periyodik toplantılar düzenleyerek, çalışanların sorunlarını aktarması ve çözüm yollarını önermesi için fırsatlar yaratın ve çalışanları cesaretlendirin. Çalışanların yönetime katılmalarını sağlayacak ortamın yaratılması, eğitim programları yürüterek tüm çalışanların hem iş yeteneklerinin hem de motivasyonlarının artırılması için gayret gösterin. Çeşitli iletişim yöntemleri kullanarak kurum kültürünün oluşumu ve gelişimi sonrasında; kurum kültürünü çalışanlarınıza aktarın ve kurumunuza içtenlikle bağlanmalarına yardımcı olun. Kurumunuzun başarılarında çalışanlarınızın her zaman katkıları olduğunu, her ortamda hissettirecek bir sistem oluşturun ve sisteminizi geliştirerek sürdürün. Yapılacak araştırmalarla iç müşterilerinizin ihtiyaçlarını belirleyin ve iletişim programlarının etkinliğini arttırın (Göksel ve Başok, 2010:231).

## 2.8. KURUMSAL İLETİŞİM VE LİDERLİK

Lider ve yönetici, literatürde birbirlerine çok yakın kavramlar olarak kullanılmakla beraber aslında eşdeğer sözcükler değildir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre; "Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:181). Kouzes'e göre ise; "Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir" (Kouzes, 2002:40).

Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yeteneğine ve bilgi birikimine sahip kişidir. Buradan da anlaşılacağı gibi liderliğin özünü başkalarını etkileyebilme ve onları istedik davranışlara yönlendirebilme oluşturmaktadır. Ünal'a göre kısaca lider; "başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Liderler, organizasyonun vizyon ve misyonu açıkça ifade ederler, organizasyonları için bir yön ve strateji belirlerler" (Ünal, 2012:76).

Yönetici ve lider; birbirinden farklı özellikleri, rolleri ve davranışları ifade eder. Ancak, zaman zaman günlük hayatta her iki kelime birbirinin yerine kullanılabilir. Yöneticilikten farklı olarak, liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanının ağır bastığı bilinmelidir. Bazı insanların hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olma ihtimaline karşın; bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur ama yönetici olamaz. "Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve kurumsal, yönetsel süreçleri kullanarak kurum amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak, ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir" (Şişman, 1997:162).

Yönetici kavramı, bir kurumun çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulama gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel farkı, güç ve otorite kaynakları oluşturmaktadır. Lider izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan gücünü almaktayken; yönetici bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden gücünü almaktadır. Lider,

hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis'in "21.Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değildir" görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hakim olacağını belirtmektedir (Bennis'ten aktaran Ülker,1997:179).

Liderlik, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin tam olarak ne ifade ettiği konusunda sosyal bilim araştırmacıları arasında ortak bir kavram henüz oluşmamıştır. Şişman'a göre; "Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır" (Şişman, 2002:1).

Zaman içinde tanım, şekil, yöntem ve ağırlıkları değişen ve uygulama modelleriyle birçok sahası bulunan liderlik hakkında, konunun merkezden uzaklaşmaması için liderliğin iletişim ile ilişkisi çerçevesinde sınırlamamız uygun olacaktır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında geçmişten bugüne liderlik uygulamaları ve iletişim yöntemlerinin değişimi üzerinde durulacaktır.

Geleneksel liderlik modelinin değişmesiyle birlikte, liderlerin önündeki en büyük engelin uzmanlık eksikliği olmadığı, daha çok ilişki yönetimi yetersizliği olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Yeni dünyada konuşma, iş yapma olarak; güven, stratejik bir varlık olarak; ilişki ise başarının motoru olarak kabul edilmektedir.

Büyük bir lider olmak için, büyük bir iletişimci olmak gerektiği herkes tarafından kabul gören bir yaklaşımdır. Çünkü, liderlik ilişki ve diyalog demektir. Liderlikte ilişki ise güven, ilgi, özen, anlayış ve kesintisiz iletişim demektir. Bu ilişkiler ister yönettiğiniz kurumun içinde, ister dışında olsun, aynı kurallar geçerlidir. Liderler açısından yönetim sürecindeki hiçbir şey, yönetici-çalışan ilişkisinin kalitesinden daha değerli değildir. Bu ilişkiler ise ancak devamlı ve mükemmel bir iletişimle sürdürülebilir.

Günümüz dünyasında kaliteli bir yönetici olmak için iyi bir söyleşi erbabı olmak şarttır. İyi bir lider veya yönetici olmak istiyorsanız; önemli ve değişimi tetikleyen söyleşileri, insanları sizi desteklemeye yüreklendiren veya harika bir performans sergilemenizi esinlendiren söyleşileri yapmayı mutlaka öğrenmelisiniz. Başarı için bunu her gün, gün içinde birçok kez tekrarlamalısınız. Kendiniz yapamazsanız, organizasyondaki tüm diğer liderlerin de yapmasını sağlayamazsınız.

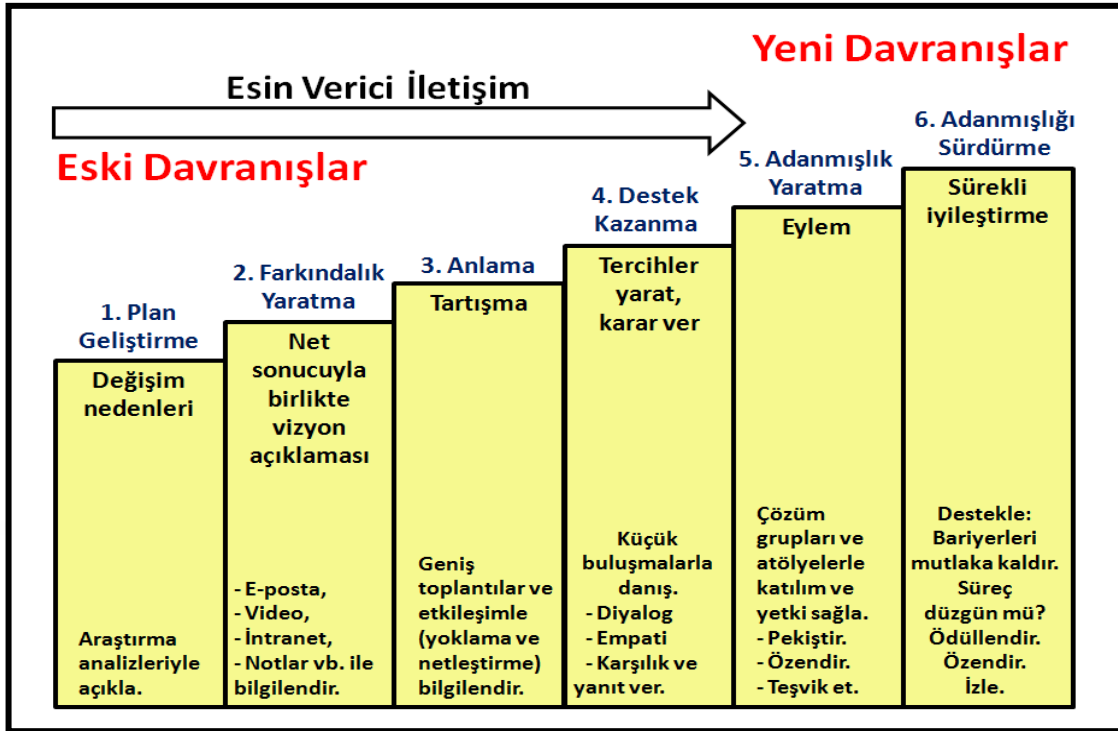
Murray'a göre; "insanlarla sohbet değişimin itici gücüdür, ilişkiler ise başarının motoru. Söyle iki yalın ama güçlü düşünce var: Başka bir deyişle, konuşmak iş yapmaktır ve güven stratejik bir varlıktır. Bu nedenle kendileriyle görüştüğüm bütün liderler bugün iletişimin "en önde gelen üç" liderlik becerisinden biri olduğunu, buna karşılık geleceğin liderlerinde bu beceriyi geliştirmeye yeterince ağırlık verilmemesinden ve eğitimin çok yetersiz kalmasından duydukları endişeyi dile getirdiler" (Murray, 2016:5).

Murray, görüştüğü liderlerin liderlik iletişiminin amacının; çalışanlarını etkilemek ve çalışanlarına esin vermek olduğunu ifade etmektedir. Murray, esinlendirici iletişimin aşağıdaki öğelerinin bu iletişim sürecinde mutlaka bir araya getirilmesini savunmaktadır: Güven sağlamak için kendiniz olmayı öğrenin ve çalışanlarla iletişiminizde kendinize ilişkin daha çok şey sergileyin. Yetkilendirme, eylem ve karar alma olanağını içeren bir çerçeve oluşturmak için, etkileyici bir amaç ve güçlü bir değerler kümesi ortaya koyun. Bu değerler kümesini, kurum çalışanlarının güncel davranışlarını yönlendirmek için yorulmak bilmeden çizeceğiniz parlak bir gelecek resmiyle birleştirin. Çalışanlarınızı organizasyonunuzun başarısına dayanak oluşturacak kilit ilişkilere odaklı tutun ve bu içgörülerini ilişkilerde güven sağlamak ve değişimi tetiklemek için kullanın. Bağlılığı, kurumun stratejik amacı yapın ve bu amaca ulaşmak için iyi hazırlandığınız söyleşilerden yararlanın. Söyleşi esnasında izleyici kitlenizle iletişime geçmeden önce, onları anlamayı bir tutku haline getirin. Yeni ve etkili dinleme yöntemleri geliştirin ve doğru soruları seçmesini öğrenin. Mesajlarınızı iletmek için güçlü bir bakış açısı oluşturun. Çalışanlara doğru tavırları esinlemek için seçtiğiniz öykü ve anekdotlardan söyleşilerde daha fazla yararlanın. İletişim süreciniz esnasında; beden dilinizle ve davranışlarınızla gönderdiğiniz, sözlere baskın çıkabilecek işaretlere dikkat edin. Daha geniş ve açık platformlarda söyleşi yapmadan önce gereğince hazırlanın, öğrenin, prova edin, gözden geçirin ve kendinizi daha iyi bir iletişimci olmak için iyileştirmeye gayret edin. Bunlardan daha önemlisi ise çalışanlarınızın güvenini kazanmayı ve çalışanlarınızı korumayı stratejik bir amaca dönüştürün (Murray, 2016:31).

Liderler çoğu zaman iletişimi bir söyleşiler süreci olarak değil, kurumun iletişim kanallarından mesaj iletme süreci gibi görmektedirler. Bu iletişim sürecinde genellikle haber bültenlerini, e-postaları, kurum videolarını, intranet sitelerini ve diğer "itmeli" iletişim yöntemlerini tercih ederler. Her zaman yüz yüze iletişimi en iyi iletişim yöntemidir. Telefon ve video konferans bunu takip eder ancak bu yöntemlerde katılımcı sayısı arttıkça etkinlik sınırlanmaktadır. Değişimi tetikleme sürecinde ise, en az etkili araç e-posta ve yazılı mesajdır. Çünkü en iyi durumda bile yazılı iletişimle bilgi ve talimat vermek mümkün olsa bile anlaşılma, destek, bağlılık ve davranış değişikliği sağlama garantisi bulunmamaktadır.

Murray tarafından, kültür değişikliği konusu ele alınırken Bağlılık Merdiveni adı verilen bir araç kullanılmıştır. Bu araç, çalışanların davranışlarını değiştirerek performans iyileşmesi için gerekli bir davranış kümesine geçmesini sağlayacak tercihler yapmaya teşvik eder. Şekil 2.2.'de gösterilen Bağlılık Merdiveni incelendiğinde; değişimin birinci aşamasının değişimin gerekli olduğu bilincine varılması olduğu görülmektedir. İkinci aşamada, insanlara anlatılması gereken plana karar verilmesi yer almaktadır. Burada; yayınlar, anımsatma notları, videolar ve e-postalarla değişiklik gereksinimi ve değişim olgusuna ilişkin farkındalık oluşturabilirsiniz. Yazılı araçlarla elde edebileceğiniz bunlarla sınırlıdır. Ancak, bu yöntemler ile insanları yeni davranışlara ikna etmenin yanına bile yakalaşamayız. Üçüncü aşama, insanların olması gerekeni ve nedenlerini anlamasını sağlamak ve onları yapılacaklarla ilgili karar sürecine katmaktır. Ancak insanların gerekeni ve yaklaşan süreçleri tam olarak anlamaları için, karşılıklarına geçerek sorgulama ve derinlemesine irdeleme olanağı tanınmalıdır. İnsanlar söylediklerinizi her zaman duymazlar. Söylenenleri kendi görüşleri, önyargıları, korkuları ve bakış açılarının süzgecinden geçirirler ve sonuçta aldıkları şey sizin verdiğiniz mesajdan çok farklı olabilir. Karşınızdakilerin duyduklarını kontrol etmeden, ona netleştirme şansı vermeden, kurduğunuz iletişimin etkinliğinden emin olamazsınız. Dördüncü aşamada, değişim programlarına destek kazanmak için, insanların sadece içini dökmek için bile olsa değişiklikler hakkındaki duygularını dile getirecekleri küçük toplantılara icra edilir. Bu toplantılarda, insanlarla yeni davranışlar ve anlamları üzerinde konuşmalar yapılmalıdır. Bu aşamada; değişimi benimseyerek teşvik etmeli ve mutlaka anlaşılması sağlanmalıdır. Beşinci aşamada; bağlılıklarını kazanmak ve davranışlarını değiştirmek için, insanların fikirlerini ortaya atmasına fırsat verilmeli, kendilerini adayacakları tercihlerde bulunma olanağı veren güçlü söyleşiler başlatılmalı ve işlerini yaparken yetkiler tanınmalıdır (Murray, 2016:112).

Şekil 2.2. Bağlılık Merdiveni



Kaynak : Murray, Çeviri: Ümit Şensoy, 2016, s. 113.

## 2.8.1. Farklı Bakış Açılarında Liderlik ve Liderlik Özellikleri

### 2.8.1.1. Örgütsel Gücün Kaynakları ve Liderlik

Liderlik ile gücün doğru kullanımı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Liderliğin özünde gücü doğru kullanmak vardır. Bu bakış açısıyla, liderlik “davranışları etkileyerek olayların akışını olumlu yönde değiştirme potansiyeli” olarak tanımlanmaktadır. Elbette yöneticiliğin özünde de liderlikte olduğu gibi gücün doğru kullanımı vardır. Yönetici gücünü ne kadar doğru kullanabilir ve gücü doğru kullanma esnasında ne kadar çok artı değer yaratabilirse, liderlik yeteneğine o kadar sahiptir denilmektedir. Bu nedenle, liderlik yeteneğinin her yöneticide farklı düzeylerde bulunduğu söylenebilir. David McClelland, gücün yöneticiler tarafından doğru kullanımıyla ilgili olarak “İki Yönlü Güç Kuramı”nı geliştirmiştir. Söz konusu kurama göre, kurumsal gücün “doğru” veya “yanlış” kullanımı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, “biri olumlu (toplumsal güç), diğeri olumsuz (kişisel güç) olmak üzere gücün iki farklı yönü bulunmaktadır. Gücün olumlu yönünü temsil eden toplumsal güç, genellikle kurumsal çıkarlar doğrultusunda ve liderlik

özelliğine sahip kişiler tarafından kullanılmaktadır. Kişisel güç, genellikle yöneticilerin faydacı davranışlar doğrultusunda kişisel çıkarları için kullandıkları gücü tanımlamaktadır” (Yıldız, 2013:2).

Kurumsal güç, yöneticilerin artı değer üretebilmek ve kurumsal performansı gerçekleştirebilmek için kullandıkları önemli bir araçtır. Yöneticiler; işe alma, işten çıkarma, bilgi, para, yatırım kararı verme gibi çeşitli kurumsal araçlar yardımıyla kurumsal gücü kullanmaktadırlar. Yöneticinin kurumdaki pozisyonuna bağlı olarak kurumsal gücü kullanımı değişebilmektedir. Bu çerçevede; “yöneticinin güç alanı veya kimleri etkilediği”, “güç kaynakları veya hangi kaynakları kullanarak etkilediği” ve “güç konusu veya hangi konularda etkilediği” konuları çalışmalarda önem kazanmaktadır. Liderlik açısından kurumsal güce baktığımızda, liderin gücünü kullanabilmesi için kurum içinde herhangi bir statüye sahip olması şart değildir. Ancak, yöneticinin kurumsal gücünün, yetki olarak adlandırılan bir temele dayanması ve kurum yapısı içinde hiyerarşik emir komuta zinciri doğrultusunda kullanılması söz konusudur. Liderlerin görev, yetki ve sorumluluklarını açıklayan belirli bir iş tanımı yoktur. Buna karşın yöneticilerin detayları belirtilmiş iş tanımları mevcuttur. Liderlerin hedef kitlelerini etkilemekte kullandıkları araçlar; kişilik özellikleri, davranışları ve hedef kitlelerine verdikleri güvendir. Bu nedenle liderlik bir birçok araştırmacı tarafından “yetenek” olarak değerlendirilmektedir.

Güç kaynakları konusunda değişik sınıflandırmalar yapılabilir Cezalandırma gücü olarak da adlandırılan “zorlayıcı gücün” temeli baskı ve korkuya dayanmakta ve bu güç kaynağının, fiziksel güç kullanmadan psikolojik baskıya kadar geniş bir yelpazesi bulunmaktadır. Çalışanın işine son verme, görev değişikliği yapma, ücretini artırmama, tenzili rütbe gibi uygulamalar zorlayıcı güç kapsamında değerlendirilmektedir. Yasal güç veya otorite gücü, kurum çalışanlarının kendi davranışları konusunda kurum yönetiminin taleplerini kabul etmelerine dayanmaktadır. Bu güç kapsamında kurum yönetiminin çalışanlardan belli isteklerde bulunma hakkı olduğu kabul edilmektedir. İlkeler, kurallar, yönetmelikler, prosedürler yasal gücün uygulanmasında kullanılan en önemli araçlardır. Genellikle liderlik özelliklerine sahip olanlar birden fazla güç kaynağını aynı anda kullanabilmekte, ayrıca güvenilirlik ve itibar gibi bazı kişilik özelliklerinden de zaman zaman güç kaynağı olarak faydalanabilmektedirler.

### 2.8.1.2. Kurum Yapısı ve Liderlik

Araştırmacılar tarafından kurum yapısı ile liderlik arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmalarda; organik kurumlarda görev yapan yöneticilerin diğerlerine oranla daha baskın liderlik özellikleri sergileyebildikleri tespit edilmiştir. Çünkü bu tür organik kurum yapılarında; davranış standartları, kurallar, prosedürler genellikle yazılı değildir ve yazılı olmaları durumunda dahi kurallara uyulmaması durumunda herhangi bir yaptırım bulunmamaktadır. Kurumda kırmızı çizgilerin sayısının az olması da; yöneticilik kariyerine başlayan çalışanların liderlik özelliklerini sergileyebilmeleri ve geliştirebilmeleri açısından işe yeni başlayan çalışanların şanslarını arttırmaktadır. Organik kurum yapısında iş üniteleri ve proje yönetimi temelinde bir yapılanma söz konusu olduğundan, görev veya proje tabanlı çalışmalarda görev alan personel sürekli değişebilmektedir. Bu bağlamda, görevlerin veya yürütülen projelerin kurumsal performansa gerçek anlamda katkıda bulunabilmesi için; kurumda takım çalışması anlayışının içtenlikle benimsenmesi ve özerkliğe sahip her bir görev alanında çalışanların, sanki ayrı küçük birer işletme gibi, kendi sahalarına giren işin bütününden sorumlu olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, görevde veya projede çalışanlar sadece tek bir faaliyetten değil, kendi görev sahasında gerçekleşen faaliyetlerin tamamından sorumludurlar. Bu çalışma sisteminde; hiyerarşi zinciri kısa olmakla beraber, yatay iletişime de özel önem verilmektedir.

Mekanik kurum yapısında yer alan yöneticilerin liderlik özelliklerini sergileyebilme imkânları organik kurum yapısına oranla daha sınırlıdır. Yüksek derecede standardizasyon söz konusu olan bu tür kurum yapısında, merkezi karar verme yetkisi bulunmakta ve otorite yukarıdan aşağıya doğru inildikçe azalmaktadır. Bu nedenle, iletişim genellikle dikey ve biçimsel olarak gerçekleşmektedir. Yazılı olarak hazırlanan kural ve talimatlar, çalışanların denetiminde ve faaliyetlerin koordinasyonu esnasında etkin bir araç olarak kullanılır.

Liderlik konusuna biçimsel ve biçimsel olmayan kurum yapıları açısından yaklaştığımızda ise, yöneticilik için biçimsel bir kurum yapısı gerekli olduğu ve yöneticiliğin sonuçta bir kariyer uygulaması olduğu karşımıza çıkmaktadır. İnceleme sonucunda liderliğin insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme becerisi olduğu değerlendirilerek, liderin liderlik özelliklerini sergileyebilmesi için biçimsel bir kurum yapısına ihtiyacı bulunmadığı ifade edilmektedir.

### **2.8.1.3. Kurumsal Performans ve Liderlik**

Liderlik ve yöneticilik arasındaki çok yönlü ilişki, işletme yönetiminin en çok tartışılan konularından birisi de kurumsal performanstır. Bunun nedeni, genellikle liderliğin geçmişe ve geleneklere bağlı olmaktan ziyade geleceğe, değişime ve yeniliklere açık olduğunun düşünülmesidir. Nitekim liderlik; vizyon sahibi olabilme, vizyon doğrultusunda lideri takip edenleri motive edebilme veya hedef kitlelerine kendi vizyonunu benimsetebilme, hedef kitleleri için bir rol model oluşturabilme görevidir. Bu açıdan liderlik, değişim ve dönüşüm yapabilmek için yüksek risk alma işidir. Bilindiği gibi yüksek risk almanın getirisi de, götürüsü de doğal olarak yüksek olacaktır. Liderlikte; yüksek özgüven ve etkileme gücü ile kendi değerlerinin doğruluğu konusunda hedef kitlelerini ikna edebilme kabiliyetleri öne çıkmaktadır. Aslında yöneticilik planlamayla tanımlanan hedeflere, öngörülen zaman ve standartlar çerçevesinde ulaşma işlemidir. Öngörülen hedefler; kısa dönemli, somut, ölçülebilir sayısal aşamaları ortaya koyan kurum için hayati öneme sahip durumlardır. Yöneticilikte; kurumsal performans hedeflerine kilitlenme ve planlama odaklı olma gibi özellikler öne çıkar. Kurumsal çevreyi karmaşıklık derecesine göre sınıflandıran Emery ve Trist; “durgun çevreden çalkantılı çevreye geçen işletmelerde, yöneticilerin çevre değişikliğini algılamakta zorlandıklarını, ancak liderlik özelliklerine sahip risk alabilen yöneticilerin daha başarılı olduklarını vurgulamaktadır.” Sonuç olarak; liderliğin çalkantılı dış çevrede faaliyette bulunan kurumlar açısından ve kriz dönemlerinde daha ön plana çıktığı düşünülmektedir (Emery ve Trist’ten aktaran Yıldız, 2013:11).

### **2.8.1.4. İzlenim Yönetimi ve Liderlik**

İzlenim, “bir durum veya olayın duyular aracılığıyla insanlar üzerinde bıraktığı etki” olarak tanımlanmaktadır. İnsanların başkaları üzerinde istedikleri izlenimleri yaratabilmek için sergiledikleri davranışlardan oluşan bir sürece de izlenim yönetimi denilmektedir. Bazı araştırmacılar ise çalışmalarında izlenim yönetimini “liderlerin izleyicilerinde istedikleri imajı oluşturabilmek için davranışlarını şekillendirmeleri” olarak incelemektedir. Bu bağlamda izlenim yönetiminin amacı; kişileri etkileyebilmek ve özellikle liderlik açısından konuya yaklaşıldığında, hedef kitlede belirli bir kişisel imajı oluşturmaktır. İzlenim yönetiminde durumsal faktörler de diğer faktörler kadar önemlidir ve söz konusu süreç dinamiktir. Liderin sözlü ve sözsüz davranışları izlenim yönetiminin en önemli temel araçlarındandır. Sözlü davranışlar, liderle hedef kitlesi arasındaki iletişimin temeli olarak kabul edilmekte ve

genellikle etkili söz söylemeye ve işitip anlamaya dayalı iletişim olarak gerçekleşmektedir. Genellikle beden dili olarak adlandırılan sözsüz davranışlar da izlenim yönetiminde en az sözlü davranışlar kadar önemlidir ve liderin iletişimde kullandığı duruşu, ifadesi, mimikleri, yüz ve göz teması, jest, beden hareketleri ile dokunma gibi davranışları içermektedir.

**Tablo 2.8.** Lider Özellikleri

S. No.	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993	John ADAIR	Yenilikçi, Öğrenci, Destekleyici, Motive eden, Enerjik, İletişimci
2	1993	Francis YAMMARINO	Bireyselleşmiş ilgi, Entelektüel etki, İlham veren motivasyon, Amacına yönelik etkileme
3	1990	Bernard BASS & B. J. AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti
4	1996	Ruth TAIT	Vizyon sahibi olma, İletişim becerisi, İçeride dönük olma, Karakter/Bütünlük, İhtiras, Örgüte bağlılık, Bağımsızlık
5	1979 1989	G. TIBBITS B. BIRD	Yenilikçilik, Risk alabilme, Mesleki bilgi, İşbirlikçi davranabilme kabiliyeti, İçten denetim odaklı
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McCLELLAND J. B. ROTTER K. VESALA K. G. VIVIEN & S. THOMPSON	İçten denetim odaklı
7	1998	Joe JORDAN & Sue CARTWRIGHT	Duygusal tutarlılık, Kendine güven, Entelektüel birikim, Dogmatik düşüncelerden uzak olma, İletişim becerisi, Düşük seviyeli gerginlik, Stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat ENTRIALGO	Başarı ihtiyacı, Belirsizliğe tahammül edebilme, İçten denetim odaklı, Proaktif

**Kaynak:** Uğur ZEL'den aktaran Vural ve Coşkun, 2007, s. 88.

Liderlerin izlenim yönetimi kapsamında kullandıkları sözlü ve sözsüz davranışlara ilave olarak; üniforma, cüppe, önlük, tulum gibi yapay unsurların ve makam odası gibi çevresel ortamın da liderlikte bilinçli seçilerek kullanılması söz konusudur. Ayrıca, sergilenen liderlik davranışının hedef kitleleri tarafından doğal olarak algılanması çok önemlidir. Sergilenen davranışların liderlik imajını ortaya çıkarması ve destekleyebilmesi maksadıyla, davranışı sergileyen kişinin gerçek benliğine uygun olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun gerçekleşmemesi halinde, hedef kitlenin lider pozisyonuna soyunan kişiye şüpheyle bakabileceklerinin ve duydukları güveni kaybedebileceklerinin altı çizilmektedir (Saruhan'dan aktaran Yıldız, 2013:15). Bu yaklaşımlara ilave olarak, farklı araştırmacılar tarafından belirlenen Lider Özellikleri Tablo 2.8.'de gösterilmiştir.

### **2.8.2. Açık Liderlik**

Bugünün geçmişten farklı olan özelliği, yeni teknolojiler sayesinde kontrolü bırakabilmemiz ama yine de yönetimi elimizde tutabilmemizdir. Bunun da nedeni, daha iyi ve daha ucuz iletişim araçlarıyla hem müşteriler hem de çalışanlar tarafında olup bitenler konusunu çok yakından izleyebilmemizdir. Bu yeni ilişkilerin sonucu açık liderliktir ve Charlene Li'nin tanımına göre açık liderlik, "Kontrol etme ihtiyacından vazgeçecek özgüvene ve alçakgönüllülüğe sahip olmak ve hedeflere erişmek üzere kendilerini adanmaları için insanları yüreklendirmektir".

Açık liderlik yeni ilişkileri getirmekte ve bu yeni ilişkileri anlamak ve yönetmek için de bazı yeni kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni kurallarımız ise; müşterilerin ve çalışanların gücünün kabul edilmesi, güven geliştirmek için sürekli paylaşımda bulunulması, merakın ve alçakgönüllülüğün desteklenmesi, liderin açıklığının yine liderin hesap verilebilirliğine dayandırılması ve çalışan başarısızlıklarının tarafınızdan bağışlanmasıdır.

Açık liderlikte liderin tüm kontrolü yitirme kaygısı, korku yaratmasının ve ondan kaçınılmasının en büyük nedenlerinden biridir. Önemli olan, disiplinli bir açık strateji yaklaşımıdır. Bu nedenle açık liderlik; ileri görüşlülük, planlama ve yapı gerektirmektedir. Özetle lider hem açık hem de duruma egemen olmalıdır.

Li'nin araştırmalarına ve görüşmelerine göre bir lider olarak kişilerin ne kadar açık olduğunu tanımlayan ve belirleyen iki farklı fikir bulunmaktadır. Birinci yaklaşım, kişilerin insanlara bakış açısıdır. Bu bakış açısı, genel olarak insanların niyetleri hakkında iyimser mi, yoksa kötümser mi olduğumuzu incelemektedir. İkinci yaklaşım, başarıya bakış açısıdır. Başarımızın birey olarak sizin abalarınızdan mı, yoksa ekip çalışmasından mı kaynaklandığını incelemektedir. İyi bir lider iki yaklaşımdan da yararlanır. Ancak, zor zamanlarda, bir yönetici olarak gücünüzü kendinizden mi yoksa çevrenizdeki insanlardan mı aldığınız size ait yaklaşımı ortaya koyacaktır. Açık liderler kendi sınırlarına hâkimdirler ve başkalarıyla işbirliği yapmaya her zaman hazırdırlar. Aksine, bireysel liderler ie dönerler ve etkili olma konusunda öncelikle kendi güçlerine ve yeteneklerine güvenirler. İyimserler doğru fırsat verilen çalışanların; yetenek, zgven ve özsaygı açısından geliştiklerini düşünürler. İnanıkları insanların başarılı sonuçlarına sık sık tanık olurlar (Li, 2010:182).

Açık kuruluşlarda açık liderler; hedefleri koyar, stratejiyi ve gündemi belirler. Ama sisteme daha fazla bilgi paylaşımı ve dağıtılmış karar almanın girmesiyle birlikte, liderin kurum içindeki rolü küçük ama anlamlı bir Şekilde değişir. Açık lider, performansın başarıya erişmesi için herkesin uyum içinde olmasını sağlarken, aynı zamanda insanların birlikte bir Şeyler yapması ve sonuca gitmesi için katalizör görevi yapmalı ve çalışanlara esin kaynağı olmalıdır.

**Tablo 2.9.** Açık Liderlik Nasıl Geleneksel Liderlikten Farklıdır?

<b>Rol Olarak Geleneksel Liderlik</b>	<b>Katalizör Olarak Açık Liderlik</b>
Nasıl hakiki ve Şeffaf olunacağı konularında düşünmeye az zaman ayırır.	İlişki oluşturmak için hakikiliği ve Őeffaflıđı aktif olarak yönetir.
Bir strateji oluşturur ve yöneticilik zinciri yoluyla kontrol eder.	Bir strateji oluşturur ve ortak bir vizyonla herkesin stratejiye kendini adamasını sağlar.
Vizyonu ve stratejiyi iletmek için iletişime girer.	Vizyon ve stratejiyi yaymak için ağları kullanır.
Liderliğin ender ve değerli bir özellik olduğuna inanır.	Herkesin içinde bir liderlik potansiyeli yattığına inanır.
Daha çok yönetici ofisinde yakın ilişkiye geçer.	Kuruluşun içinde ve dışında her düzeyde yakın ilişkiye girer.
Güveni, işlemlerle geliştirir.	Yakın ilişki yoluyla güven oluşturur.
Sızdırılma korkusuyla enformasyonu kontrol altında tutar.	Güvenli enformasyon paylaşım kültürünü geliştirir.
Uyum ve tutarlılığın kurallarını yazar.	Risk alma kurallarını yazar.

**Kaynak:** Charlene Li, 2012, s. 227.

İnsanlara görevlerini geçmişte alıştıklarından farklı bir şekilde yapmalarını söylediğiniz ve kendilerinden beklediğiniz için katalizör olmak zordur. Katalizör olarak çalışan açık liderler, kurum içinde açıklığın egemen olduğu bir ortam yaratırlar ve desteklerler. Bunu başarabilmek için hedeflerini tespit eder ve çalışanlara iletirler. Diğer lider, yönetici ve ara yönetim kademesini de açıklık, inovasyon ve risk alma konularında teşvik ederler. Açık liderleri, geleneksel liderlerden ayıran bazı farklılıklar Tablo 2.9.'da gösterilmiştir (Li, 2010: 212).

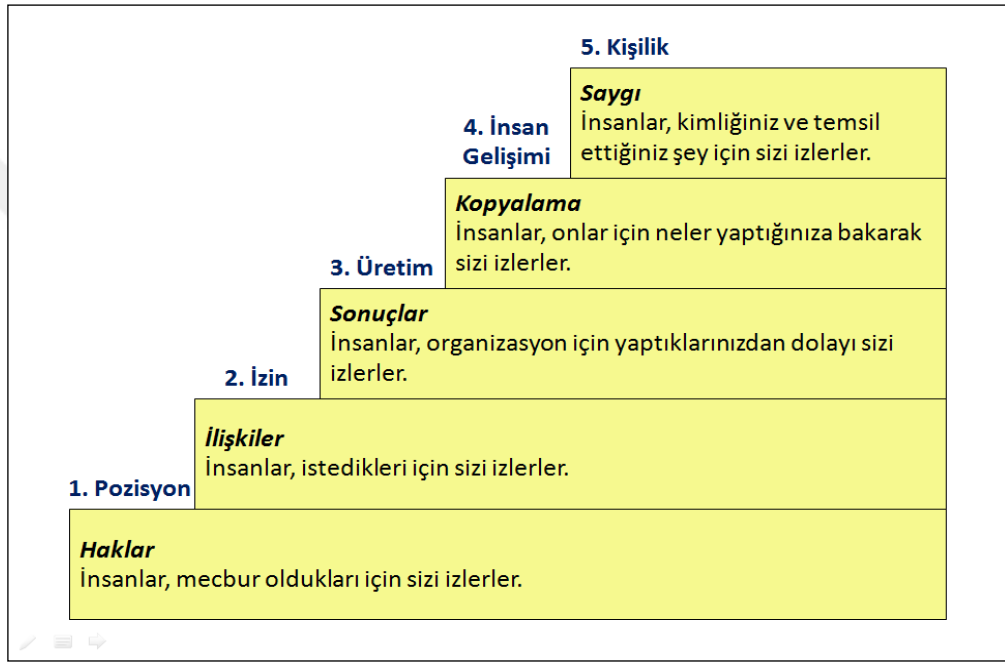
### 2.8.3. 360 Derece Liderlik

İnsanların liderlik hakkında sahip oldukları yanlış kanılar arasında en yaygın olanı incelendiğinde, liderliğin bir pozisyona veya unvana sahip olmaktan kaynaklandığı düşüncesi en önde gelmektedir. Ama gerçekler bunu yansıtmamaktadır. Liderlik etmek için kurumunuzun, grubunuzun, biriminizin veya kalite çemberinizin tepesinde olmanız gerekmez. Gerektiğini düşünüyorsanız, pozisyon mitine kapılmışsınız demektir.

Pozisyon mitine inanan insanlara göre; bir kişi zirvede değilse, liderlik edemeyecektir. “Liderliğin 21 Tartışılmaz Yasası” adlı kitapta ifade edilen Etki Yasası, bu miti açıkça ifade etmektedir: “Liderliğin gerçek ölçütü etkidir; ne daha az, ne daha fazlası.” Hayatımız boyunca, pozisyon mitine inanan çok insanla karşılaşırız. Bu mite inanan insanlar kendilerine, diğer takım üyelerinin gözünde lider olarak etiketleyen bir unvan veya pozisyon verilmediği takdirde veya bu mite kanan insanlar potansiyel liderler olarak tanımlandıklarında ve bir ekibin başına getirildiklerinde çok huzursuz olmaktadır. Kurumunun, grubunun, biriminin veya kalite çemberinin bünyesinde bulunan çalışanlarla ilişkiler kurmaya çabalamak ve doğal olarak etki yaratmak yerine, pozisyon açısından lider olan kişinin kendilerine otorite ve unvan vermesini beklemektedirler. Bu çalışanlar bir süre sonra giderek daha mutsuz olmakta ve sonunda, başka bir takımla, başka bir liderle, başka bir organizasyonla tekrar şanslarını denemektedirler. Hayatlarını pozisyon miti üzerine kuran insanlar, etkili liderliğin nasıl geliştiğini de anlayamazlar. Maxwell *“Developing the Leader Within You”* isimli kitabında Liderliğin Beş Seviyesinden bahsetmektedir. Bu kavram, liderlik gelişimi dinamiklerini son derece iyi bir şekilde yansıtmaktadır. Maxwell’in Liderlik Merdiveni adımı verdiği çalışma özet olarak Şekil 2.3.'de gösterilmiştir.

Potansiyel liderler, Liderliğin Beş Seviyesi'ni kullanarak başkalarının üzerinde etki yaratmanın dinamiklerini içselleştirdiklerinde, gerçek anlamda liderliğin pozisyonla pek ilgisi olmadığını da kavramaya başlarlar. Başkalarını etkilemek pozisyon meselesi değildir, aksine bir yaratılış ve bir kişilik kompozisyonu meselesidir. “Liderlik Merdiveni”nin neresinde olduğu, liderin mahiyeti veya takipçisi olan kişiyle arasındaki geçmiş hukukuna bağlıdır. Bu yaklaşıma göre, her birinde beş adımın en altından başlanır.

Şekil 2.3. Liderlik Merdiveni



**Kaynak:** Maxwell, 2007, s. 5.

Bir organizasyonun her seviyesi, birinin liderliğine dayanmaktadır. Liderliğin; tarafınızdan yapılan bir tercih olduğu ve bulunduğunuz bir pozisyona bağlı olmadığı ana fikrine dayanır. Nerede olursanız olun, fark yaratacağınıza inanıyorsanız, bulunduğunuz yere bağlı olmaksızın, lider olmayı seçebilirsiniz. 360 Derece Lider olarak, organizasyonunuzun herhangi bir yerinden liderlik edebilirsiniz. Yukarıya, aşağıya ve kendi seviyenizdekilere liderlik edebilirsiniz. 360 Derece Lider farklıdır. Ancak 360 Derece Liderler bir organizasyonun her seviyesindeki kişilere liderlik edebilir. Bu liderler, başkalarına yardım ederek kendilerine yardım ederler.

Maxwell, ortalama veya daha iyi liderlik becerilerine sahip ve bu becerilerin üzerinde çalışmaya hevesli herkesin, 360 Derece Lider olabileceğini ve dolayısıyla, kendisini birden ona kadar bir ölçek üzerinde beş ya da altı diye derecelendiren her çalışanın; liderliğini geliştirebileceğini, organizasyon içinde etrafındaki herkes üzerinde etki yaratabileceğini; üstelik bunu organizasyonun her yerinden yapabileceğini savunmaktadır (Maxwell, 2007:3).

Organizasyonunuzda bir devrim veya değişim yaratmaya hazırsanız, öncelikle Maxwell adına "Liderin Günlük Listesi" dediği faaliyet listesinde yer alan oniki şeyle işe başlamanızı önermektedir. Maxwell'e göre; organizasyona liderlik etmeye hazırlandığınızda, bu gücü serbest bıraktıracı aşağıda açıklanan on iki eylemi yapmaya karar verin. İnsanlara yüksek değer verin. Kaynaklarınızı insanları geliştirmeye harcayın. Liderliğe büyük değer verin. Potansiyel liderleri arayın. İnsanlarınızı tanıyın ve saygı duyun. İnsanlarınıza liderlik deneyimleri sunun. Liderlik inisiyatifini ödüllendirin. İnsanların sorular sorduğu, fikirler paylaştığı ve risk aldığı güvenli bir ortam sağlayın. İnsanlarınızla gelişin. Yüksek potansiyeli olan insanları yakın çevrenize çekin. Kendinizi, bir liderlik takımı oluşturmaya adayın. Liderlerinizi serbest bırakın (Maxwell, 2007:338).

#### **2.8.4. Liderlik Kodu: Liderliğin Beş Kuralı**

Dave Ulrich, Norm Smallwood ve Kate Sweetman, şimdiye kadar yapılmış olan liderlik teorilerini, modelini ve en iyi uygulama örneklerini sentezlerken, beş temel kuralın tekrar tekrar karşılıklarına çıktığını görmüşler ve bu kurallara Liderlik Kodu adını vermişlerdir.

Çalışmalarında gözlemlerine ve fikir önderlerinden aldıkları bilgilere dayanarak, liderlik kodunun zaman ve odak olmak üzere iki eksen ve merkezde ise liderin kişisel yeterliliği olduğunu savunmaktadırlar.

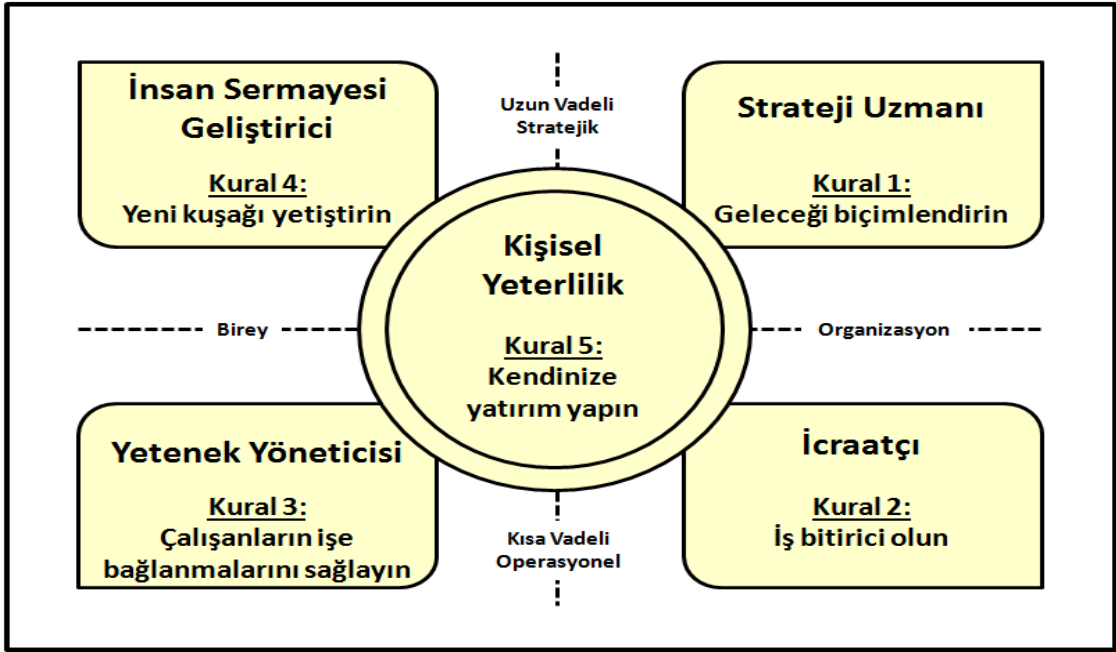
Etkin liderlerin hem kısa hem de uzun vadeyi göz önüne alarak düşünüp hareket ettikleri düşüncesiyle zaman boyutunu bir eksen olarak kabul etmişlerdir. Etkin liderler vizyoner öngörülerde bulunabilir ve hem kurumlarının hem de çalışanlarının başarılı olacakları ortamları tanımlayabilirler. Bu öngörü, mevcut ihtiyaca bağlı olarak bir vizyon, misyon, strateji, amaç, hedef veya plan biçimini alabilmektedir. Liderler bütün bu durumlarda finans piyasalarından hissedarlara, müşterilerden çalışanlara ve gelecekte işe alınması muhtemel kişilere kadar iletişim içindedirler. Bu iletişim sürecinde; kuruma finansal,

düşünsel, fiziksel veya duygusal yatırımda bulunması gereken tüm paydaşlar için geleceğe yönelik inandırıcı ve umut verici güzel bir resim çizerler. Aynı zamanda, liderler belirledikleri hedefleri somut faaliyetlere dönüştürerek gelecekle bugün arasında sıkı bir bağ kurarlar.

Etkin liderler, kuruma ve kurumun kabiliyetlerine, çalışanlara ve çalışanların yetkinliklerine ne zaman odaklanmaları gerektiğini çok iyi kestirebilirler. Etkin liderler, bireysel yeteneklere odaklandıklarından, zaman zaman çevrelerini yetenekli çalışanlarla doldururlar. Bu, takım olarak daha yüksek performans gösterebilen gönüllü çalışanların, yıldızlardan oluşan diğer takımların önüne geçebileceği anlamına gelmektedir. Liderler bireysel yetenekli çalışanlarını, başarılı kurumsal kabiliyetler çerçevesinde özenle değerlendirmelidirler. Kişilik gelişimi konusunda ise, liderler hedef kitlelerinin hangi alanlarda ustalaşmalarını hedefliyorlarsa, o konuda çalışanlarına örnek olmalıdırlar. Sonuç olarak, başkalarına liderlik yapmak insanın kendi kişisel gelişimiyle başlar. Bu aşamada geliştirilmesi gereken bir dizi kişisel liderlik özelliği bulunmaktadır. Bir liderin bu kişisel özellikler konusunda yüksek düzeyde yeterliliğe sahip olması gerektiğinden, bu özellikler kişisel yeterlilik olarak adlandırılmaktadır. Eğer bir liderin kişisel yeterliliği yoksa, işin diğer boyutlarını dengede tutması mümkün olmayacaktır. Dengede tutma eyleminin başarılı olması liderin; güçlü, farkında ve dengeli olmasına bağlıdır.

Ulrich, Smallwood ve Sweetman; bu konuların daha kolay anlaşılabilir olması açısından çalışmalarında ifade ettikleri zaman ve odak eksenini basit bir çizimle görselleştirmiş ve bu eksenlerin destekleyicisi olarak kişisel yeterliliği de bu görselin merkezine yerleştirmiştir. Liderliğin beş kuralını ortaya koyan Liderlik Kodu özetlenerek Şekil 2.4.'de gösterilmiştir (Ulrich ve ark. 2010:24)

Şekil 2.4. Liderlik Kodu (Liderliğin Beş Kuralı)



**Kaynak:** Ulrich, Smallwood ve Sweetman, 2010, s. 22.

### 2.8.5. Liderliğin Yedi Dönüşümü

Gelişim psikologlarının birçoğu liderleri farklılaştıran ana inceleme konuları arasında; liderlik felsefeleri, kişilikleri veya yönetim tarzlarını bulunmadığı konusunda hemfikirlerdir. Bu yaklaşım, liderlerin; etraflarını nasıl yorumladıkları ve güçlerine/güvenliklerine meydan okunduğunda nasıl tepki verdiklerini gösteren bir iç davranış mantığıdır.

Çok az lider; kendi davranış mantığını anlamaya çalışmış ve bunu değiştirme olasılığını incelemiştir. Yapılan çalışmalarda, kişisel bir kavrayış ve gelişim yolculuğuna çıkan liderlerin sadece kendi yeteneklerini değil, kurumlarınınkini de dönüştürebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.10.** Davranış Mantığının Yedi Türü

<b>Tarz</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Güçler</b>	<b>Zayıflıklar</b>
Fırsatçı	Mümkün olan her yolla kazanır. Kendini düşünür; hilecidir; “güçlü olan haklıdır”	Acil durumlarda ve satış takibinde iyidir.	Çok az insan onları uzun bir süre boyunca takip etmek ister.
Diplomat	Çatışmadan kaçınır. Ait olmak ister; grup ilkelerine itaat eder; kazan kaldırmaz	Ekiplerin destekleyici bir tutkacıdır.	Performansı iyileştirmek için ihtiyaç duyulan acı verici geri bildirimleri sağlayamaz veya zor kararları alamaz.
Uzman	Mantıkla ve uzmanlıkla yönetir. Fikir birliği ve ortaklık kazanmak için zor verileri kullanır.	İyi bireysel katılımcı.	Duygusal zekâdan yoksundur, daha az uzmanlığa sahip olanlara karşı saygıdan yoksundur.
Başarılı	Stratejik hedeflere ulaşır. Ekip çalışmasını teşvik eder; yönetim görevlerini dengeler ve hedeflere ulaşmak için Pazar taleplerine karşılık verir.	İdari işler için çok uygundur.	Kutunun dışından düşünmeyi engeller.
Bireyci	Alışılmadık şekillerde faaliyet gösterir. Geçersiz olarak düşündüğü kuralları ihmal eder.	Teşebbüslerde ve danışmanlık rollerinde etkilidir.	Kilit kurumsal süreçleri ve insanları ihmal ederek meslektaşlarıyla patronlarını öfkelenendirir.
Stratejist	Kurumsal ve bireysel değişim oluşturur. Oldukça işbirlikçidir; pragmatik, zamanlı inisiyatiflerle vizyonlar dokur, mevcut varsayımlara meydan okur.	Uzun ve kısa vadede dönüşümleri oluşturur.	Yok.
Simyacı	Toplumsal dönüşümler yaratır (ör., Nelson Mandela). Kuruluşları tarihsel anlamda önemli bir biçimde yeniden icat eder.	Toplum çapında değişime önderlik eder.	Yok.

**Kaynak:** Rooke ve Torbert'ten aktaran İnan, 2016, s. 186.

Liderlik Gelişim Profili adında bir cümle tamamlama anketi çalışmasında “İyi bir lider...” gibi ifadelerle başlayan 36 cümlenin liderler tarafından tamamlanması istenmiştir. Bu yöntemde, katılımcıların kendi davranışlarını ve etrafındaki dünyayı nasıl gördüklerine dair bir resim çizmeleri ve oldukça eğitilmiş değerlendiricilerin ise bu resimleri yorumlanması mümkün olmaktadır. Bu resimler; Fırsatçı, Diplomat, Uzman, Başarılı, Bireyci, Stratejist veya Simyacı olarak sınıflandırılan yedi gelişimsel davranış arasından hangilerinin hâlihazırda

liderin hâkim düşünme biçimi olarak işlev gördüğünü açıkça göstermektedir. Bu “Davranış Mantığının Yedi Türü” Tablo 2.10.’da gösterilmiştir. Liderler yetenekleri büyüdükçe bu kategoriler içinde hareket edebilirler, dolayısıyla Liderlik Gelişim Profili’ni yıllar sonra tekrar yapmak liderin davranış mantığının evrim geçirip geçirmediğini göstermektedir (Rooke ve Torbert, 2011: 184).

### **2.8.6. Liderin Yönetmesi Gereken Beş Mesaj**

Hamm’a göre; “liderler sıklıkla “Bu çeyrekte ana önceliklere odaklanalım”, “İlk önce müşteriler gelir” veya “Bu ay mühendislikte tam saha prese ihtiyacımız var” türünden onlarca klişe dolu beyanda bulunurlar. Tekrar tekrar şirketin gittiğini düşündükleri yerle ilgili muhteşem, kapsayıcı (ama belirsiz) nosyonlar sunarlar. Çok sık olarak, herkesin vizyon, sadakat, sorumluluk, müşteri ilişkileri, ekip çalışması, odak, öncelik, kültür, tutumluluk, karar verme, sonuçlar vb. gibi geniş terimlerin aynı tanımlarını neredeyse ebediyen paylaştığını varsayarlar” (Hamm’dan aktaran Gülfidan, 2017: 197).

Hamm; en kıdemli yöneticilerin bile, CEO gibi abartılmış terimleri kullandığında kibarca mutabakat içinde başlarını onay anlamında salladığını ama yöneticilerin gerçekte konuyu anlayıp anlamadıklarını merak ederek kendilerini biraz rahatsız hissettiklerini ifade etmektedir. Yöneticilerine aptal görünmelerine neden olacağından korktukları bir sorunu ve sorunun cevabını açıklamasını istemek yerine bazı çalışanlar; yöneticilerinin ne demek istediğine dair kendi yorumlarını geliştirir, kendi mahiyetlerine uygulaması şüpheli bile olsa, faaliyetlerinin devamı yönünde yanlış da olsa talimat verirler. Yöneticinin gerçekte ne düşündüğünü bilmeyen ve yöneticinin anafikrini tahmin edemeyen çalışanlar, eksik iletişim ortamında her türlü nedeni ve sonucu hayal edebilirler. Sonuç çoğunlukla, bir kuruma pahalıya mal olabilecek özensiz davranışlar ve uyumsuzluklar meydana çıkar. Kurum için çok değerli olan zaman kaybedilir, kurumda söylentiler çoğalır ve yetenekli insanların işe odaklarını kaybetmesiyle hedeflenen büyük projeler başarısız olur.

Hamm, gözlemleri sonucunda; liderliğin gerçek çalışmasının, kuruluşu daha iyi bir gelecek yaratmak için sorumluluk almaya esinlendirmek olduğu sonucuna varmıştır. Hamm, bunu gerçekleştirmesi için, bir liderin yegâne aracının etkin iletişim olduğuna inanmaktadır. Bu kapsamda; liderlerin ne demek istediklerini vizyonlarını, niyetlerini ve yönlerini özenle tanımlaması hem açık, davranışları vasıtasıyla da göstermesi hem de örtük olarak sunmak

için zamanını kullanırken, bunun aksine çalışanlar da kendi imgeleminden kaçıp gidecek olan şüpheli ama güçlü nosyonlar üzerinde çok ihtiyaç duyulan etkilerini kullanmaya gayret ederler. Etkili liderler; sınırları olmayan terimleri netleştirerek ve kurum sözlüğüne hâkim bir şekilde kurumu yöneterek, değerli çalışanlarının enerjisiyle kurumlarının içindeki taahhüdü birbiriyle uyumlu hale getirirler. Deneyimleri sonucunda Hamm, liderliğin sağlıklı uygulanabilmesi için beş ana konunun kontrol edilmesi gerektiğini öngörmektedir. Bunlar; organizasyon yapısı ve hiyerarşisi, mali sonuçlar, liderin göreviyle ilgili duygusu, zaman yönetimi ve örgüt kültürüdür.

### 2.8.7. Ön Açıcı Liderlik

Rosing ve arkadaşlarına göre; “çok yönlü liderlik anlayışının üç temel unsuru vardır. Bunlardan ilki, keşfetmeyi destekleyen ön açıcı liderlik davranışları, ikincisi fayda sağlayıcı biçimde işlerlik kazandırma faaliyetlerini destekleyen toparlayıcı liderlik davranışlarıdır. Bu davranışlara ek olarak üçüncü ve son unsur da; ön açıcı ve toparlayıcı liderlik davranışları arasında anlık durumun gereksinimlerine uygun bir biçimde geçiş sağlayan esnekliktir. Söz konusu liderlik davranışlarına ilişkin örnekler Tablo 2.11.’de görülmektedir” (Rosing ve ark., 2011: 966).

**Tablo 2.11.** Ön Açıcı ve Toparlayıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Örnekler

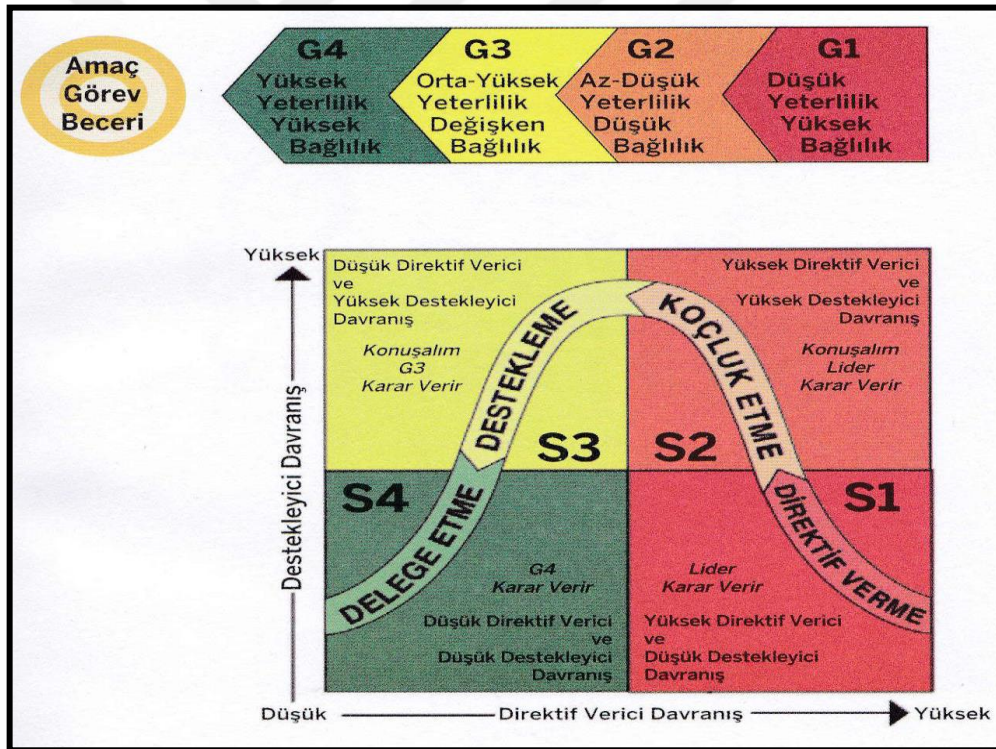
Ön Açıcı Liderlik Davranışları	Toparlayıcı Liderlik Davranışları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir görevin tamamlanmasında farklı yolların denemesine olanak sağlamak</li> <li>• Farklı fikirlerin denemesini yüreklendirmek</li> <li>• Astlarını risk almaya yönelik motive etmek</li> <li>• Bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme için fırsat yaratmak</li> <li>• Farklı fikirlerin oluşmasına olanak sağlamak</li> <li>• Hata yapılmasına izin vermek</li> <li>• Yanlışlardan ders çıkarmayı özendirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını izlemek ve kontrol etmek</li> <li>• Rutinler yaratmak</li> <li>• Düzeltici faaliyetlerde bulunmak</li> <li>• Kurallara bağlılığı kontrol etmek</li> <li>• Görev başarısını standart hale getirme çabası içinde olmak</li> <li>• Hatalara karşı bir takım yaptırımlar uygulamak</li> <li>• Planlara sıkı sıkıya bağlı kalmak</li> </ul>

**Kaynak:** Rosing ve arkadaşlarından aktaran Yıldız, 2013, s. 105.

## 2.8.8. Çok Boyutlu Kişisel Liderlik Modeli

Ken Blanchard tarafından 1960’larda Paul Hersey ile geliştirilmeye başlanan bir kavram olan Çok Boyutlu Liderlik sanatında; yöneticilere, ilgili çalışan ve görevle uyumlu liderlik stilini uygulamaya ilişkin güçlü becerinin nasıl elde edileceği ve nasıl kullanılacağı anlatılmaya gayret edilmiştir. Bu çalışmaya göre, Çok Boyutlu Liderlik becerilerini geliştiren herkesin, daha mutlu ve motive çalışanlara sahip, daha iyi bir yönetici olacağına kesin gözüyle bakılmaktadır. Çalışma sonucunda çalışanların ve kurumun gelişmesi ve büyümesi hedeflenmektedir. Blanchard dört farklı liderlik modeli olduğunu ve iki temel davranışın bileşenleri ile durumların geliştirilebileceğini savunmaktadır. Liderlik modelleri ve temel davranışlar aşağıda açıklanmış ve Şekil 2.5.’de gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Çok Boyutlu Kişisel Liderlik “İhtiyaçlar Modeli”



Kaynak : Blanchard, 2013, s. 113.

- **Stil-1 Direktif Verici:** Liderin kendine bağlı çalışanına bir takım direktifler vermesi ve bunları yerine getirmesi için onu yönlendirmesi.
- **Stil-2 Koçluk Edici:** Liderin yine direktif vermesi ve yönlendirmesi, fakat aynı zamanda kararlarını açıklaması, öneriler alması, bağlı çalışanın gelişimini desteklemesi.

- **Stil-3 Destekleyici:** Liderin görevin yapılabilmesi için kendine bağlı çalışanına yardım etmesi, ona destek olması ve karar verme sorumluluğunu bağlı çalışanıyla paylaşması.
- **Stil-4 Delege Edici:** Liderin karar verme ve problem çözme sorumluluklarını kendine bağlı çalışanına bırakmasıdır.

Blanchard'a göre; "bu dört liderlik stili, yöneticinin başkalarını etkilemeye çalışırken kullanabileceği iki temel liderlik davranışının farklı bileşimlerinden oluşur. Bu iki temel liderlik davranışı: Direktif verme ve Desteklemedir. Direktif verme davranışını üç kelime tanımlar: yapılandırma, kontrol ve denetleme. Destekleme davranışını tanımlayan üç kelime ise; takdir etme, dinleme ve kolaylaştırmadır" (Blanchard 2012:30).

### 2.8.9. Duygusal Zekâ Bileşenleri ve Liderlik

Goleman'a göre; "liderlerin hepsi duygusal zekâ denen şeye bir ölçüde sahiptir. Bundan IQ düzeyinin ve teknik becerilerin konu dışı olduğu sonucu çıkmaz. Bunlar önemlidir, ama esas olarak bunlar "eşik yetileri"; yani yöneticilik mevkileri için giriş düzeyindeki gereklilerdir. Oysa son dönemdeki bazı incelemeler duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu açıkça gösteriyor. Bir kişi dünyadaki en iyi eğitime, keskin ve analitik bir zihne sahip ve harika fikirler üreten tükenmez bir kaynakla donanmış olsa bile, duygusal zekâdan yoksunsa büyük bir lider olamaz." (Goleman'dan aktaran İnan, 2016:8)

Günümüzde birçok büyük şirket liderlikte yıldız olmaya aday kişileri belirlemeye, yetiştirmeye ve yükseltmeye yardımcı olacak "yetkinlik modelleri"ni geliştirmeleri için deneyimli psikologlar çalışmaktadır. Daniel Goleman son yıllarda 188 şirketteki yetkinlik modellerini analiz etmiştir. Bu çalışmayı yürütürken hangi kişisel yetilerin bu kuruluşlarda üstün performansın itici kuvvetini oluşturduğunu ve bunu ne ölçüde başardığını saptamayı amaçlamıştır. Yetileri üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar: muhasebe ve iş planlaması gibi saf teknik beceriler; analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler; başkalarıyla birlikte çalışabilme ve değişime öncülük etmede etkinlik gibi duygusal zekâ içeren yetkinlikler.

Goleman, bütün verileri analiz ettiğinde çarpıcı sonuçlara ulaşmıştır. Hiç kuşkusuz zekâ üstün performansın itici kuvvetlerinden biriydi. Geniş çerçeveli düşünme ve uzun vadeli vizyon gibi bilişsel beceriler özellikle önemliydi. Ama mükemmel performansın bileşenleri olarak teknik becerilerin, IQ düzeyinin ve duygusal zekânın oranını hesapladığında, duygusal

zekânın bütün kademelerdeki görevler açısından diğerlerinin iki katı kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yaptığı analiz teknik beceri farklılıklarının ihmal edilebilir önem taşıdığı en üst kademelerde duygusal zekânın gittikçe önemi artan bir rol oynadığını göstermiştir. Parlak performans gösterdiği kabul edilen kişinin mevkii ne kadar yüksek olursa, duygusal zekâ yetilerinin bu etkinliğin nedeni olma olasılığı o ölçüde artmıştır. Üst düzey liderlik konularında parlak performans sahiplerini vasat performans sahipleriyle karşılaştırdığında, profillerindeki farklılık, yaklaşık % 90 oranında bilişsel yetilerden çok duygusal zekâ faktörlerine bağlanabilmekteydi.

Goleman'a göre büyük liderleri sıradan liderlerden ayıran en önemli özellik, IQ veya teknik beceriler değil, duygusal zekâdır. Bu ise büyük liderlerin hem kendilerinin hem de takipçilerinin performanslarını azami seviyeye çıkaracak beş beceriden oluşan bir set olarak sunulmuştur. Goleman'ın Duygusal Zekâ Bileşenlerini Anlama Tablosu Tablo 2.12.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.12.** Duygusal Zekâ Bileşenlerini Anlama Tablosu

DZ Bileşeni	Tanım	Ayırt Edici Özellikler
Öz-farkındalık	Kişinin kendi duygularını, güçlü yanlarını, zayıflıklarını, güdülerini, değerlerini, hedeflerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüven</li> <li>• Gerçekçi özdeğerlendirme</li> <li>• Kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu</li> <li>• Yapıcı eleştirilere duyulan açıklık</li> </ul>
Kendini-ayarlama	Bozucu dürtüleri ve ruh hallerini kontrol altına almak ya da yönlendirmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Belirsizlik ve değişim karşısında rahatlık</li> </ul>
Motivasyon	Başarının kendisinden zevk almak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşe ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak</li> <li>• Gelişmek için bitmek bilmez bir enerji</li> <li>• Başarısızlık karşısında bile kötümserliğe kapılmamak</li> </ul>
Empati	Özellikle karar alırken başkalarının duygularını da hesaba katmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık</li> <li>• Diğerlerini geliştirme yeteneği</li> <li>• Kültürel farklılıklara duyarlılık</li> </ul>
Sosyal beceriler	Diğerlerini istenen yöne yönlendirmek için iyi ilişkiler kurmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişime öncülük etmede etkinlik</li> <li>• İnanırcılık</li> <li>• Geniş bir ilişkiler ağına sahip olmak</li> <li>• Ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık</li> </ul>

**Kaynak:** Goleman'dan aktaran İnan, 2016, s. 10.

Duygusal zekâ beynin duyguları, dürtüleri ve güdülerini düzenleyici bölümü olan limbik sistemdeki sinirsel iletilerinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar sonucu limbik sistemin öğrenme sürecinde; en iyi yolların motivasyon, uzun süreli alıştırma ve geribildirim olduğu tespit edilmiştir. Limbik sistem, analitik ve teknik yeteneği düzenleyen neokortekste görülen öğrenme türüyle karşılaştırıldığında; kavramları ve mantığı kavramaya yarayan neokorteksin, beynin bir kitabını okuyarak bilgisayarın nasıl kullanılacağını veya satış görüşmelerinin nasıl yürütüleceğini çözen kısmı olduğu görülmüştür. Duygusal zekâyı güçlendirmeye yönelik, araştırmacılar tarafından yapılan yetiştirme programlarının çoğu beynin bu kısmını hedef almaktadır. Kurumlar duygusal zekâyı güçlendirmek için yetiştirme programlarına eğitim sürecinde limbik sisteme de yer veren yeni bir çalışma merkezi oluşturmalıdır. Bu eğitim sistemi, çalışanların eski alışkanlıklarından uzaklaşmasına ve yeni alışkanlıklar kazanmasına yardımcı olmalıdır. Bu eğitim sistemi de, geleneksel yetiştirme programlarına göre daha uzun zaman alır ve bireyselleştirilmiş bir yaklaşımı da gerekli kılar (Goleman'dan aktaran İnan, 2016:16)

#### **2.8.10. Liderleri Yaratan Yöneticilik Uygulamaları**

W.J.Wadsworth “Atak Yöneticinin Rehberi-Liderlik” isimli kitabında farklı yöneticilik uygulamalarının yeni liderler yarattığı ve liderlik özelliklerini geliştirdiğini savunmaktadır. Yazara göre; insanlardan aldığınız bilgilerle motive edici misyon, zor ve ulaşılabilir hedefler belirlemekle iyi bir iş başarmış olmakla işin yarısını yapmış olursunuz. Çalışanlarınız şu an ve gelecek için kendilerini önemli ve heyecanlı hissetmeye doğru ilerliyorlar. Ancak yine de yapacak çok iş vardır. Bu yapılacak işleri şu şekilde belirtmektedir.

- **Çalışanlarınıza doğrular ile hareket etme gücü verin:** Yazar, çalışanların, yöneticinin elinde hiç kullanmadığı büyük kaynaklar olduğunu ifade eder. Çalışanlara imkân ve izin verildiği zaman kurumun misyonuna büyük katkılar sağlayacaklarına inanmaktadır. Çalışanlara sürekli doğru söyleme gücünün verilmesini, eğitilmelerini, (özellikle bilgi vb.) kaynaklarla desteklenmelerini ve kendilerine sorumluluk verilmesini önermektedir. Çalışanlara yetişkin gibi davranıldığı ve bu doğrultuda sorumluluklar verildiği takdirde; liderlerle dolu bir kuruma kavuşacağınızı savunmaktadır.
- **İnsanlara bilgi verin:** Liderlerin kurum için stratejiler, ölçütler ve hedefler belirlediğinde çalışanların işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları kaynaklara

sahip olmalarının mutlaka sağlanmasını önermektedir. “Kaynak” kelimesi ile öncelikle zamanı, yeterli insanı ve parayı anlamaları gerektiğinin; ancak bununla birlikte bilginin de unutulmaması gerektiğinin altını çizmektedir. Geçmişte moda olan bilgi biriktirme devrinin artık sona erdiğini, yeni trendlerde rekabetçi şirketler tarafından bilgilerin bilgisayar ağları üzerinden çalışanları ile özgürce paylaşıldığı vurgulanmaktadır. Günümüz yönetim teorilerinde, bilgi ne kadar çok paylaşırsa kurum iletişimi ve gelişimi açısından o kadar iyidir.

- **Öğrenmek için kaynaklar önerin:** İnsanların çalışma hayatları boyunca öğrenmeyi sürdürmeleri gerektiğini ve bu kapsamda özellikle yöneticiler tarafından; takım çalışmasının ve katılımın önemini arttığı bu devirde; çalışanlara başkalarıyla nasıl çalışmaları gerektiğinin mutlaka eğitim yoluyla kazandırılması ve iyi karar vermeyi öğrenmeleri tavsiye edilmektedir. Özel becerileri öğrenmenin yanında çalışanlarınızın işini ve kurumunu anlamaya ihtiyaçları vardır. Çalışanlar malların üretiminde ve kullanımındaki rollerini bilirlerse, daha zekice kararlar verip zamanlarını daha iyi planlayabilirler.
- **Hizmet eden liderliği uygula:** Yöneticilerin, çalışanlardan eksiksiz iş ve kendilerini işlerine vermesini isteme hakkı olduğu gibi çalışanların da yöneticilerde iyi bir liderlik bekleme hakkının olduğunu savunmaktadır. Çalışanların yöneticilerden; iyi bir iş çıkarmak için ihtiyaç duydukları gereçler ile çok çalışmaları için bir neden, adil karşılık, uygun kaynaklar, becerilerini geliştirmek için huzurlu bir rekabet ortamı ve yapıcı bir çalışma iklimi vb. destekleri almaları hususu vurgulanmaktadır.

Hizmet Eden Liderlik yeni tanınan bir kavramdır. Bu tanım Greenleaf tarafından “Lider Olarak Hizmetçi” adlı eserde detaylı olarak açıklanmıştır. “Bu, öncelikle insanın hizmet etmeyi isteme hissi ile başlar. Sonra bilinçli seçim insanı yönetmeyi ister duruma getirir... Farklılık, hizmet eden kişinin gösterdiği ilgi ile kendini açıkça gösterir, öncelikle diğer insanların gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığından emin olmak gerek. Yürütülmesi zor olan en iyi test şudur: Hizmet edilenler, insan olarak gelişiyorlar mı; hizmet görürken daha sağlıklı, akıllı, serbest ve özerk mi oluyorlar, yoksa kendileri mi hizmetçilere dönüşüyorlar?” (Greenleaf’ten aktaran Wadsworth, 1999:86). Burada yazar, çalışanları geliştirirken yöneticilerin, onların katılımlarını ve bağlılıklarını kazandığını ve bunun sonucunda da çalışanların kurum için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarını savunmaktadır.

Bu faaliyetleri kısa başlıklar altında toplarsak yapılması gerekenler özetle şunlardır: Yönettiğiniz insanlara nasıl hizmet edeceğinize yönelik yol haritası oluşturun. Çalışanları geliştirmeye yardımcı olun. İnsanlara hedeflere ulaşmada yardımcı olun. Güvenilir bir ilişki yaratın. Onların adına mücadele edin. Nasıl anladıklarını anlatmalarına izin verin. İnsanlara yaşayabilecekleri bir rol verin. Her işi önemli bir konuma getirin. Farklılıkları destekleyin. Kararlarınızda insanların da sözleri olsun. Başarısız ya da yardıma gereksinim duyanları destekleyin. Yetki verin. İnsanları sorumlu tutun. Hiçbir zaman yapmayacağınız bir işi başkalarının yapmasını istemeyin (Wadsworth, 1999: 92).

### **2.8.11. İnsanları Tanımının Liderlik ve İletişime Etkisi**

Yöneticiler, insanları tanımak ve onlara liderlik yapmak istiyorsa öncelikle liderlik ve lider olma yolculuğunda hangi aşamada olduğunu bir kez daha düşünmelidir. Erol'a göre, beş aşamada gerçekleşen lider olma yolculuğu kişinin kendini ve diğer insanları nereye konumlandığı ile doğrudan ilgilidir. En alt basamaktan yukarı doğru profesyonel bir gelişim içinde ilerleyen sürecin işlem adımları şöyledir. Bu yaklaşımda her aşamanın diğer insanları tanınması ve değerlendirmesi farklı olacaktır. Liderlik yolculuğunda birinci aşamada olan insan; diğer insanları sadece gördüğü dış özelliklerine, kıyafetine, cinsiyetine, ırkına, dinine, mezhebine, milliyetine göre değerlendirir, suçlar ve yargılar. Birinci aşamada bulunan insan, zihninin sadece gördüğü ve dokunduğu bilgileri işler, yerel bilgiler ile insanları yorumlamaya çalışır, insanda sadece farklılıkları görüp bunu aynılaştırmaya çalışır. Birinci aşamadaki insanlar için, farklı olanlar değil aynı olanlar daha makbuldür. Farklı olana gösterilen düşmanlıklar ile insanlara liderlik yapabilmek de pek mümkün değildir.

Liderlik yolculuğunda ikinci aşamada bulunan insan, diğer insanları kendi bilgi ve uzmanlık sahibi olduğu alandan görerek, analiz veya sentez yoluyla, yani mantık yoluyla yorumlamaya çalışabilir. İnsanların duygu, düşünce ve davranışları ile ilgili tanımlar yaparken sadece kendi bilgi kümesini kullanıyorsa, insanlara liderlik yapabilme fırsatını da kaçıır.

Üçüncü aşamadaki insan, diğer insanları yaşam tarzlarına, kişilik özelliklerine, beden dillerine bakarak, bu konulardaki bilimsel bilgileri temel alarak yorumlamaya başlar. Bu yorumlayış tarzı insanı daha objektif kılar, insanları suçlamak ve yargılamak için değil, onlarla daha olumlu, verimli bir iletişim ve ilişki içinde olabilmek için tanımaya başlar, ilişkilerini yönetebilir ve insanlara liderlik yapabilir.

Dördüncü aşamadaki insan ise; ırk, din, dil cinsiyet ayırımı yapmaksızın insanları insan olarak tanımaya ve kabul etmeye başlar. Bunun sözde değil, büyük bir samimiyetle insanın özünde hissedilmesi ve düşünmeye başlanması, dördüncü aşamaya gelindiğinin göstergesidir. İnsanı insan olarak gördüğünüzde kültürler arası farklılıklar da kaybolmaya başlar. İnsan, bu aşamaya geldiğinde farklı kültürlerden insanlara da liderlik yapabilmeye başlayabilir. Dördüncü aşamada, daha ziyade benzerlikleri görmeye ve farklılıkları zenginlik olarak algılamaya başlar, ayrıca olumlu yorumlarla farklılığın getirdiği zenginliğe liderlik yapmaya başladığından itibaren aynılığın fakirliğinden de kurtulmaya başlar.

Her insan kendisi ile aynı aşamadaki insanları daha kolay tanır ve onlarla birlikte olduğunda verimli ve olumlu ilişkiler geliştirmek ister. Yöneticiler de üst aşamalara geldikçe alt aşamalardaki diğer insanları daha kolay tanıyabilir ve anlayabilir. Yöneticinin üst aşamaya geldiği, ancak alt aşamadaki insanları görüp tanıdığı ve bununla birlikte onları suçlamayıp, yargılamadığında anlaşılır. Alt aşamadakiler ise üst aşamadaki insanları anlamakta zorlanır, suçlar ve hatta zaman zaman yargırlarlar.

Erol'a göre; "Beşinci aşama ve üstü ise, artık insanın ruhunu, özünü görüp, insana insan olduğu için, tek ve değerli olduğu için kıymet biçemediğiniz aşamadır. Vizyoner liderlik, küresel liderlik, bilge liderlik aşamaları hiçbir dışsal ölçüte bağlı olmaksızın diğer insanları tanıma ve bilme halidir. Sezgi bu aşamalarda daha önemli bir insan tanıma yoludur. Yaşam amacına uygun insanları sezer, onların yaşam amaçları ile bir lider olarak yöneticinin yaşam amaçları kesişir, bir sinerji yaratır. Bu sinerji anlamlı bir gelecek için olumlu sonuçlar yaratmak üzere ilahi bir güçle insanları birbirine bağlar" (Erol, 2012:164).

### **2.8.12. Karar Alma ve İkna Etme Tarzının İletişime Etkisi**

İnsanlar genellikle mesajı nasıl verdiklerine yeterince odaklanmaz, bunun yerine daha çok fikirlerinin içeriğine odaklanma yanlına düşerler. Bilginin etkisiz bir şekilde diğer insanlar sunulması nedeniyle de çok fazla karar yanlış yönde alınmaktadır. Williams ve Miller'in deneyimlerine göre, "insanlar yöneticiler arasında asıl karar vericinin kim olduğunu tespit ederek ve sonra da tezlerini o iş liderinin karar alma tarzına uygun hale getirerek, önerilerinin başarıya ulaşma şansını artırabilirler" (Williams ve Miller'den aktaran Gülfidan,2017:7).

Williams ve Miller'in çalışması sonucunda belirledikleri beş karar alma tarzı Tablo 2.13.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.13.** Beş Karar Alma Tarzı

<b>Tarz</b>	<b>Karar Alıcının Karakteristiği</b>	<b>İknacının Stratejisi</b>
<b>Karizmatik</b> Lee Iacocca, Herb Kelleher	Kolay etkilenir ama son kararları enformasyona dayalı ve dengelidir. Sonuçların altını çizer.	Sonuçlara odaklanın. Sağlam argümanlar geliştirin. Görsel materyalle zenginleştirilmiş faydalar çizelgesi hazırlayın. Moda sözcükleri kullanın: kanıtlanmış, eylemler, kolay, net
<b>Düşünür</b> Michael Dell, Bill Gates	İkna edilmesi zordur. Akıllı, mantıklı Riskten kaçınır. Ayrıntıyı sever.	Pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini, vaka incelemelerini, maliyet / fayda analizlerini sunun. Moda sözcükleri kullanın: kalite, rakamlar, uzman, kanıt
<b>Kuşkucu</b> Larry Ellison, Tom Siebel	Her veriye itiraz eder. Önsezilerine güvenerek karar verir.	CEO'nun güvendiği birilerinden destek alarak güvenilirliğini artırır. Moda sözcükleri kullanın: kavramak, güç, şüphe, güven
<b>Takipçi</b> Peter Coors, Carly Fiorina	Seçim yapmak için ya geçmişteki kendi kararlarına ya da başkalarının kararlarına dayanır. Geç benimser.	Düşük riski kanıtlamak için referanslar kullanın. İnovatif ama kanıtlanmış çözümler sunun. Moda sözcükleri kullanın: uzmanlık, benzer, buluşçu, önceki
<b>Kontrolcü</b> Rose Perot, Martha Stewart	Kolay heyecanlanmaz, analitiktir. Belirsizlikten nefret eder. Sadece kendi fikirlerini uygular.	Sağlam argümanlar sunun. Dinleyicinin fikri "sahiplenmesini" sağlayın. Agresif savunmalardan kaçının. Moda sözcükleri kullanın: olgular, akıl yürütmek, güç, sadece yapmak

**Kaynak:** Williams ve Miller'dan aktaran Gülfidan, 2017, s. 10.

Williams ve Miller'in çalışmalarında; yöneticilerin genel olarak, beş karar alma kategorisinden birisini karşıladığı tespit edilmiştir. "Karizmatikler, yeni bir fikir veya bir öneri konusunda başlangıçta coşkulu olabilirler, fakat son kararlarını dengeli bir dizi bilgiye dayandırarak vereceklerdir. Düşünürler, tek bir toplantı süresince çelişen bakış açıları sergileyebilir ve bir karara varmadan önce tüm seçenekleri dikkatlice araştırmak isterler. Kuşkucular, kendi dünya görüşlerine uymayan veriler konusunda şüphelerini sürdürür ve algılarına dayanarak karar verirler. Takipçiler, diğer güvenilir yöneticilerin veya kendilerinin geçmişte aldıkları benzer kararlara dayanarak karar verirler. Kontrolcüler ise, kendi korkuları

ve tereddütleri nedeniyle bir kararın salt olgularına ve mantıksal analizlerine odaklanırlar” (Williams ve Miller’dan aktaran Gülfidan, 2017:8).

### **2.8.13. Değişimi Yönetmede İletişimin Rolü**

21’nci Yüzyıla damgasını vuran “Değişim” kavramıdır. Değişim yönetimi ise; geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri kurumların hayatta kalabilmeleri için olmazsa olmaz tek şartıdır. Gelecekte dünya üzerindeki her alandaki mücadele; değişimi kontrol altına alma mücadelesi ve bu mücadelenin başrol oyuncusu ise bizzat insanın kendisi olacaktır.

Çağımızda, kurumlar gittikçe karmaşık, birbirine bağlı, duygusal ve düzensiz sıfatları ile birlikte tanımlanmaktadır. Kurumlar, artan zaman ve mekân kısıtlamaları ile uğraştıkça, yeni yüzyıldaki iş anlayışı fiziksel bir yapılanma anlayışı olarak değil, tüm dünyayı kapsayan ve yüz yüze görüşmek yerine, telekomünikasyonu esas alan genel ağlar üzerindeki kurumsal ilişkilere dayanan önemli bir kavram olacaktır.

Kurumsal değişim ve teknolojik değişimin birbirine paralel bir şekilde artış göstermesi halinde, kurumlarda “Değişimin Kurumsallaşması” olarak adlandırılan değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleştirilebilir.

Araştırmacı Peter Drucker’a göre; “21’nci Yüzyıl ortamında değişimi yönetmek mümkün mü? sorusuna 21’nci Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları adlı kitabında “Değişimi kimse yönetemez, ancak değişimin önüne geçebilir” olarak cevaplamaktadır. 21’nci yüzyılda yapısal değişimlerini hızlı bir şekilde gerçekleştirecek kuruluşlar, değişimi erteleyerek yönetmeye çalışan kuruluşlar değil, değişimi kaçınılmaz bir süreç olarak gören ve değişimin sürekliliğini sağlamak için organizasyonel yapılanmaya giden “Değişim Öncüsü” kuruluşlar olacaktır” (Drucker’dan aktaran Ünal, 2012:71).

20’nci yüzyıl sonları yaklaşırken modern düşünce sistemi, “Öğrenmeyi öğren, öğrendiklerini unutmayı öğren, yeniden öğren”, “Yönetim gelecekle ilgilenmek demektir; geçmişin hesabını yaparak hiçbir şey kazanılamaz” sloganları öne çıkmıştır. Geçmişteki uygulamaları sürekli tartışmanın sisteme katma değer vermediği, aksine geçmişe odaklanıldığı için geleceğe yönelik kurumlardaki yaratıcılığı öldürdüğü net olarak tespit

edildiğinden, günümüzde yöneticilerin vizyon sahibi olması ve geleceği düşünmesi değişimin gerçekleşebilmesi açısından son derece önemlidir.

21'nci yüzyılda insanlara vereceğimiz eğitimin önemi daha da artacaktır. Ara yöneticilerimiz ve çalışanlarımıza öğrenmeyi öğrenmeleri gerektiğini anlatmamız gerekmektedir. Gelişen teknoloji ve zaman ile birlikte, bir gün düne kadar öğrendiklerimizin bir kısmının veya tamamının yanlış olduğunu tespit edebiliriz. İşte o zaman, yöneticilerimizin ve çalışanlarımızın bütün öğrendiklerini unutmalarını ve beyinlerini sanki o yanlış bilgileri hiç öğrenmemiş gibi yeniden formatlamalarını ve sonra yeni baştan, yeni doğrularla beyinlerini doldurarak, yeniden öğrenmelerini isteyebiliriz. Ancak değişimin yönetildiği ortamda eğitimin amacı; pozitifleri artırmak, negatifleri azaltmak ve böylece eğitime katılanların öğrenme heyecan ve isteklerini korumak olmalıdır.

Eğitimde yöneticilerinin bir diğer önemli sorumluluğu olarak “personelin çalışmalarını nasıl değerli yapabilecekleri” hususu son zamanlarda eğitimciler tarafından sık tartışılan bir çalışma alanıdır. Araştırmacılara göre eğer bir yönetici, zamanının önemli bir kısmını “çalışanlarımı nasıl değerli yapabilirim?” sorusuna cevap bulmakla geçirmiyorsa, kendisinin ve yönettiği kurumunun fazla yaşama şansı olmayacağı ifade edilmektedir. “Kusur aramak yerine iyileştirilebilir alanlarını keşfetmek ve çalışanları o doğrultuda motive etmek, önemli bir katma değer yaratmak kurumun bekası açısından kritik bir noktadır” (Ünal, 2012:72).

Küresel dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) temel amacı, eğitilmiş, iyi yetişmiş ve motive edilmiş nitelikli çalışan gücünü oluşturmaktır. Çağımızda nitelikli çalışan gücü ile kurumların kalkınması arasında paralellik bulunmaktadır. Yüksek performansla sahip takımların yaratılması, döngü süresinin kısaltılması veya yeni teknolojinin uygulanması maksadıyla atılacak adımların tespiti, tarifi ve geliştirilmesi ile doğru bir program içinde uygulanması da İKY'nin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım, insanların değişime direnç göstermeleri yerine, verilecek eğitimle kurumlarının değişim öznelere olarak görev yapmalarına olanak sağlayacak ortamın yaratılmasıdır.

Başarılı bir organizasyonel değişim için İKY şu noktaları yerine getirmelidir: Kurumsal değerlerin yaratılması, değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma, gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak, adanmayı sağlamak, organizasyonel ilişki ve yapıları değiştirmek ve ilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmektir (İnce, 2005:329).

Kotter'a göre, pek çok yönetici dönüşümün anlık bir olay değil bir süreç olduğunu kavramamaktadır. Dönüşüm, birbirinin takip eden aşamalardan meydana gelir ve yıllar boyunca devam eder. Süreci hızlandırmak için üst yönetimden baskı gören alt yöneticiler dönüşüm aşamaları atarlar, fakat kestirmeler çoğu zaman işe yaramaz. Gözlemlenen başarılı örneklerden alınabilecek en genel ders, değişim sürecinin, çeşitli evrelerden oldukça uzun bir sürede geçmesi gerektiğidir. Dönüşüm basamakları atlamak sadece hız yanılması yaratır ve asla tatmin edici bir sonuca ulaştırmaz. Genel olan ikinci bir ders ise, aşamalardan herhangi birinde yapılan tehlikeli hataların yıkıcı ve geri dönüşü olmayan etkileri olabileceği bununla birlikte dönüşüm hızını yavaşlatabileceği ve zorlukla edinilmiş kazanımları yok edebileceğidir. Çok yetenekli insanlar da bir kez bile olsa kuruluşları yenileme konusunda daha az tecrübeye sahip olduğu için, büyük hatalar yapabilirler. Kotter, kurumları dönüştürebilmek için aşağıdaki sekiz adımın aşama aşama uygulanması gerektiğini savunmaktadır:

- **Bir aitlik duygusu yaratın:** Piyasayı ve kurumlar arası rekabeti takip ederken bir yandan da meydana gelen krizleri, oluşabilecek potansiyel krizleri veya büyük fırsatları araştırın ve tartışın.
- **Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirin:** Değişim aşamalarını yönetebilecek yeterlilikte bir grup oluşturun ve grubu birlikte çalışmak için cesaretlendirin.
- **Bir vizyon yaratın:** Değişim sürecini yönlendirmeye etki edecek bir vizyon yaratın ve bu vizyona ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirin.
- **Vizyonu iletin:** Yaratılan yeni vizyonu ve geliştirilen stratejileri çalışanlara ulaştırmak için her türlü iletişim aracını kullanın ve rehber koalisyon yardımıyla yeni davranışları çalışanlara öğretin.
- **Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi verin:** Değişimin aşamalarının önündeki engellerden kurtulun ve vizyonu yaratmanıza önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirin; risk üstlenmenin yanında yenilikçi fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirin.
- **Kısa vadeli kazanımları planlayın ve oluşturun:** Gözle görülür performans artışları planlayın ve bu artışların gerçekleşmesini sağlayın, daha sonra bu artışlarda katkısı olan çalışanları takdir edin ve onları ödüllendirin.

- **İyileştirmeleri pekiştirin ve daha fazla değişim yaratın:** Sistem, yapı ve politikalardan vizyonunuzla uyuşmayanları değiştirmek için, kurumda artan saygınlığınızı kullanın, vizyonu gerçekleştirmenizde yardımcı olabilecek çalışanları işe alın, terfi ettirin ve gelişmelerine katkıda bulunun; oluşturduğunuz bu süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla tekrar güçlendirin.
- **Yeni yaklaşımları kurumsallaştırın:** Oluşturulan yeni davranışların kurumun başarısıyla bağlantısını dile getirin, liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirin (Kotter'dan aktaran İnan, 2016:8).

#### **2.8.14. Farklılıkların Yönetimi ve Liderlik**

Farklılıkların yönetimi, bir çalışma alanı olarak, birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi bu disiplinlerden bazılarıdır. Triandis'e göre; "Kurumsal alt yapıdan yoksun bakir bir alan" şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Barry ve Bateman, 1996:758).

Literatürde farklılıklarla ilgili araştırmalar, başka bir ifadeyle "Farklılık araştırmaları", bir yönetsel anlayış olarak farklılıkların yönetimine büyük katkı sağlamış çalışmalardır. İşletmelerde farklılıkların oldukça uzun bir geçmişi, ancak kısa bir tarihi vardır. Eşit istihdam fırsatı yaratma ile ilgili düşünceler ve çabalar yetmiş yıldan beri iş çevrelerinin önemli bir parçası olmuştur. Hem kamu hem de özel forumlarda bu konular yıllardır tartışılmaktadır. Ancak farklılıkların kurumsal büyüme ve gelişme için değerli bir varlık olduğu, son elli yıldan beri ifade edilmektedir. Bu konuda, Hudson Enstitüsü'nün "İşgücü 2000" isimli çalışması, dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, Amerika ve komşu ülkelerde farklılıkla ilgili konulara önem verilmesini tetiklemiştir. Daha sonra yönetim, psikoloji, sosyoloji, iktisat vb. farklı disiplinlerden bilim insanları; işletmelerdeki farklılıkların dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve onları yönetebilmek için gerekli olan önemli kavramların, konuların açıkça ifade edilmesine yardımcı olmuşlar ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaya yarayacak görgül araştırmalar yapmışlardır (Stockdale ve Crosby, 2004:3). Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; işletmelerin, değişen demografik özellikleri ve yasal baskılara verdikleri tepkilere anlamaya yönelik çabaları yansıtmaktadır ve kurumsal bir bakış açısına sahiptir. Bu modellerin ortak özelliği; kurumsal durumları

tanımlamaları, kurumların değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabulleneceklerini ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlayacaklarını açıklamaya çalışmalarıdır.

- **R.Roosevelt Thomas'ın Modeli:** Thomas, işletmelerin işgücünün değişen özelliklerine verdikleri tepkileri temel alan güçlü bir kurum sınıflaması ileri sürmektedir: Olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek. İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemle cevap veren işletmeler; kadınların ve azınlıkların işletmelerinde daha çok temsil edilmeleri için çözüm yolları aramaktadır. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan işletmeler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Agars ve Kottke'den aktaran Sürgevil, 2010:133)
- **Taylor Cox'un Modeli:** Cox , Thomas'ın modelinde olduğu gibi; tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere üç kurum tipi tanımlamıştır. Bu kurum tipleri; kurum ikliminin farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere açık olma derecelerini temsil etmektedir. Kurumları bu sınıflama çerçevesinde farklılaştıran nedenler; azınlıklar ve kadınların, kurum kültürü içinde asimile edilmesi yaklaşımı, azınlıkların ve kadınların kurum yapısı ile bütünleşme dereceleri, önyargı ve yanlılıkların miktarı ve gruplar arası çatışmaların yaygınlığıdır. Taylor Cox, 2001 yılında “Farklılık Çalışması ile İlgili Değişim Modeli” isimli bir yayın yaparak çalışmalarını revize etmiştir. Cox'a göre çok kültürlü bir kurumdaki değişim, beş temel bileşeni içermektedir. Bunlar; liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamaktır.
- **Gary Powell'ın Modeli:** Powell; farklıların yönetimini “kurumların eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları” olarak açıklamaktadır. Kurumlar; farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif veya nötr olabilirler. Bu modelde; bir kurumda olması en çok istenen davranışın “proaktiflik” olduğu ifade edilmektedir. Proaktif kurum, kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü iş gücüne ayrı bir değer vermektedir.
- **Robert Golembiewski'nin Modeli:** Golembiewski kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklama üzerine odaklanmıştır. Farklılıklara ilişkin; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım öne sürmüştür. Zaman içinde, kurumları bu beş yaklaşıma yönelten koşul ve şartları tanımlamıştır.

- **Thomas ve Ely'nin Modeli:** Bu model farklılıklara ilişkin üç kurumsal yaklaşım öne sürmektedir. İlk yaklaşım, ayrımcılık ve adalet bakış açısını esas alarak; eşit fırsat, adil ve eşit muamele ile adil personel seçimini içermektedir. İkinci yaklaşım, pazara erişim ve yasalara uygunluk bakış açısı; iş gücünün demografik özelliklerinin, kilit müşteri gruplarıyla örtüşmesini sağlamaya odaklanmakta ve böylece pazar bölümlerine daha iyi hizmet vermek mümkün olmaktadır. Son yaklaşım olan öğrenme ve etkinlik bakış açısında ise; farklılıkların kurumun stratejisi, pazarları, süreçleri ve kültürü ile doğrudan ilişkili olduğu savunulmaktadır.
- **Richard Ailen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli:** Bu modele göre farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir. Ailen ve Montgomery Modeli; farklılık değişimine odaklanmış ve Schein'in adaptasyon, Lewin'in kurumsal gelişme ve değişim modellerini temel almıştır. Bu modele göre; kurumlar ilk olarak sahip oldukları durumu çözerler, sonra yeni bir duruma geçerler ve hedefledikleri nihai sonuca ulaştıklarında durumlarını yeniden dondururlar. Her bir aşama için birkaç kurumsal uygulama tanımlamışlardır. Bu uygulamalar gelişim sürecinin odak noktasıdır.
- **Mor Barak'ın Modeli:** Barak, kurumların farklılık kavramına ilişkin bakış açılarını sadece kurumla sınırlandırmamaları gerektiğini savunmaktadır. Barak'a göre, kurumun çevresini de kapsayan daha geniş sistemler dikkate alınmalıdır. Kapsayıcı kurum politikaları ve uygulamaları; birey düzeyinde işçilerden, çalışma kurumuna ve daha geniş olarak topluma kadar sistemin tüm kademelerine fayda sağlayabilir. "Kapsayıcı kurum"; sadece kendi işletmesinde çalışanların farklılıklarını kabul eden bir çalışma kurumuna işaret etmemektedir. Kapsayıcı düşünme konuya aynı zamanda, toplumsal açıdan da yaklaşmaktadır. Buna göre kapsayıcı kurum; toplumda aktif rol alır, yoksul insanlarla çalışmaya destek veren kamusal programlara katılır ve küresel açıdan karşılıklı çıkarlara özen göstererek kültürler ve ulusal sınırlar arasında işbirliğine yönelir.

Bu bilgiler ışığında farklılık yönetimi becerileri önemlidir. Bu beceriler; deneyim, akıl ve yargılama yetisi anlamına gelen farklılık olgunluğu ile bütünleştiğinde anlamlı ve etkili olmaktadır. Farklılık olgunluğuna sahip insanlar; farklılık zorluğuna sahip olduklarını bilir ve kabul ederler. Farklılık yönetiminin sorumluluğunu kabul ederler. Kendilerinin ve işletmelerinin önceliklerini bilirler. Uygulamalarını yalnızca ihtiyaçlara dayalı olarak kararlaştırırlar. Yerleşmiş düşünce tarzına, yerleşik zihniyete meydan okurlar. Sürekli öğrenme ve kişisel gelişim içindedirler.

## **2.9. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖNCÜLERİ VE BU ÖNEMLİ ARAŞTIRMACILARIN YAKLAŞIMLARI**

Geçmişten günümüze yapılmakta olan çalışmaların sonucu olarak toplam kalite bir yönetim sistemi olarak gelişmiştir. Toplam kalite yönetim sisteminin kurumun yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılması aşamalarında pek çok araştırmacı, teorisyen ve pratisyen tarafından çok büyük çaba harcanmıştır. İlk başlarda adları çok fazla duyulmayan kalite araştırmacıları, 1980’li yıllarda ve sonrasında Toplam Kalite Yönetimi’nin önemini anlaşılması ile beraber tüm dünyada bilinir hale gelmiştir.

Toplam kalite yönetimi konusunda öncülük yapan araştırmacılar ve günümüze kadar taşıdıkları felsefeler sırasıyla; Edward W.DEMING, Joseph M.JURAN, Peter DRUCKER, David A.GARVIN, Phillip B.CROSBY, Armand V.FRIGENBAUM, Kaoru ISHIKAWA, Genichi TAGUCHI, Charles B.HANDY, Tom J.PETERS, Shiego SHINGO, Claus MOLLER, Harold F. DODGE, Harry G.ROMING, Masaaki IMAI, George P.BOX, Walter A.SHEWHART, Frederic W.TAYLOR, Kaoru ISHIKAWA, James HARRINGTON ile bu araştırmacıların kalite yönetim sistemine kattıkları ve çalışmaları hakkındaki detaylar aşağıda açıklanmıştır.

### **2.9.1. Edward W. DEMING**

1930-1950 yılları arasında kalite ve verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi için istatistiksel proses kontrol kavramını oluşturup, geliştiren istatistikçidir. Deming, sistemden sorumlu olan kişileri yönetsel kişiler, sistemin içinde çalışanları da teknik yani faaliyet yönetiminde çalışan kişiler olmak üzere iki kategoride açıklamıştır. Deming, kurumda birbirleriyle sürekli alışverişte olan iki ayrı grup olduğunu ve bu grupların sorumluluk alanları ile bu alanların gerektirdiği nitelikteki kişilerden oluştuğuna vurgu yapmıştır. Ona göre yönetimin asıl görevi; genel ve özel değişimlere nelerin sebep olduğunu anlamak ve bu değişimler arasındaki farklılıkları belirlemektir. Deming’e göre yönetimin asıl görevleri; sorunların tespit edilmesi, etkin ve kalıcı önlemlerin alınması ve kalitenin iyileştirilmesidir.

Kaliteyi “pazarın gereksinimlerini karşılayan, tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların düşük maliyetle elde edilmesi” olarak tanımlayan Deming, TKY felsefesinin ve teorisinin gelişmesinde “çatışmaya dayalı yönetim” anlayışı yerine “işbirliğine dayalı

yönetim” anlayışını benimsemiştir. Deming felsefesinin hedefi, kalite konusundaki modern yaklaşımlardaki gibi, “üretim hattının en önemli parçaları” olarak bahsedilen müşteridir. Diğer felsefelerde olduğu gibi Deming felsefesinde de kalite her şeyin önündedir. Çünkü kalite, kusursuz mal üretiminin düşük maliyette gerçekleşmesi; düşük maliyette ulaşılan yüksek verimliliğinde uygun fiyata ortaya çıkmasıdır.

Hedeflerin devamlılığı, bir kurumun yaşayabilmesi için en önemli şarttır ve Deming’e göre yönetim kademesinin üzerinde durması gereken on dört hedeften bahsedilebilir (Çelik, 2010:102). Bu hedefler sırasıyla; hedeflere bağlılık fikrini yerleştirilmesi, yeni bir felsefe öğrenilmesi, kontrol şemalarını öğrenmeleri ve tatbik etme hususunda yan sanayinin ikna edilmesi, gerekirse az sayıda yan sanayi şirketi ile çalışılması, sorunlu alanları bulabilmek için istatistik metotları kullanılması, işbaşı eğitiminde istatistikî metotların uygulanması, denetim metotlarını geliştirilmesi, korkunun silip atılması, işletmeler, bölümler ve tüketiciler arasındaki duvarların kaldırılması, poster ve sloganların kaldırılması, iş standartları yüksek maliyetler getirilmesi, etkili bir eğitim programı için eğiticilerin bulunması ve uygulamaya geçirilmesi, yoğun bir eğitim programının uygulanması, uzman istatistikçilerden yararlanılması.

Deming’e göre, süreçteki sorunlar, müşteri ihtiyaçları ve ürün kalitesi arasındaki farklılıktan kaynaklanır. Bu durumu fark eden Deming, kendi adını verdiği ve yararlı olarak kullanılabilen bir döngü oluşturmuştur. Bu döngü esasen “Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al” (PUKÖ) şeklindeki bir çevrimdir.

Deming teorisi kapsamında savunulan “Derin Bilgi Sistemi” kurumu anlamak ve geliştirmek için gerekli bilgiyi ve yöntemi içermekte ve aşağıda belirtildiği gibi birbiriyle uyumlu dört unsurdan oluşmaktadır.

- **Değişkenlik Teorisi:** Veri analizi ve ölçümler kullanılarak kaliteye etkileyen unsur ve olayların belirlenmesidir. Bir sistemin kararlı bir yapıya sahip olmasının anlamı sistemde elde edilen sonucun önceden belirlenen bir değişim aralığında tahmin edilebilmesidir.
- **Bilimsel Yöntem:** Hipotezlerin geliştirilmesi, test edilmesi ve uygulanmasıdır.
- **Genel Sistem Teorisi:** Kurumun iç bileşenlerine ait olan değişkenlerin belirlenmesi, yönlendirilmesi ve dış çevre ile olan karşılıklı etkileşiminin anlaşılması, yönetilmesidir.

- **İşyeri Psikolojisi:** İnisiyatif kullanabilme, etkin iletişim olanakları, öğrenme ve takım çalışması yeteneğinin kazandırılmasıdır (Baş'tan aktaran Çelik, 2010:105).

### 2.9.2. Joseph M. JURAN

Juran'a göre, evrensel bir süreç olan kalite yönetimi teorisi; kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olmak üzere üç aşamadan oluşur. Bu teoride hedeflerin sonuçlara dönüşebilmesi için planlama, kontrol ve iyileştirme gibi yönetsel işlemlerin kapsamlı kullanılması gerekir.

Belirlenen amaçları karşılayabilecek bir süreç yaratma düşüncesi kalite yönetim felsefesinin çıkış noktası olan kalite planlamasını oluşturur. Planlamada bazı eksiklikler bulunduğundan işleyiş sürecinin doğasında var olan bazı kayıplara uğraması beklenir. Kayıp sayısının artmasını engellemek için tek yön kalite kontrolüdür.

J.M. Juran, kalitenin tanımını kullanarak "özelliklerin uygunluğu" olarak bahsedilen kavramdan esinlenerek, "kullanım veya kullanım için uygunluk" kavramının temelini ortaya atmıştır. Tüm şartlarla karşılaşabilen tehlikeli bir ürünün, kullanım için uygun olmayabileceğini ifade eden Juran, karşılaşılan problemleri "örgütlenme, iletişim, görevlerin koordinasyonu ve insan unsuru" temelinde çözüm önerileri getirmiştir.

Kalite devrimini gerçekleştirmek için bir takım kuralların olması gerektiğinin altını çizen Juran'ın görüşleri şu şekilde sıralanabilir; kalite, yönetimin başlattığı bir proje olmalıdır. Kalite eğitimi üst yönetim katından başlayarak yapılmalı ve kurumun bütün fonksiyonlarını alakadar etmelidir. Kurumda, kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlar başlıca önem arz etmeli ve projeler yönetim ve çalışanların işbirliği ile birlikte yürütülmelidir. Ayrıca adım adım uygulanabilecek yıllık kalite geliştirme programları hazırlanmalı ve bu projeler uygulanmalıdır. Bunun yanı sıra müşterileri hedef alan kalite standartları ön plana çıkarılmalıdır. Projelerin uygulanmasında ise hem teşhis hem de tedavilerin önemli yeri vardır.

Kalite projelerinin başarıya ulaşması şu hususlara bağlıdır: İhtiyacın kanıtlanmasıyla ve kalite hedefinin açık olarak belirlenmesiyle, en başta üst yönetimin inanması ve katılmasıyla, projelerin iyi tespit edilmesiyle, eğitim ve seminerlerle desteklenmesiyle, yönetim ve teşhis olanaklarının açık ve net olarak tam sağlanmasıyla, ortaya çıkan sonuçların bilinmezliklerinin

olmamasıyla (ölçülebilirlik), değişiklikler karşısında oluşan tepkilerin açıklık politikasıyla giderilmesiyle, kalite geliştirmenin kısa süreli değil devamlı olmasıyla, çalışanların takdir edilip ödüllendirmesiyle ve son olarak seviyesi yükseltile kontrol mekanizmasına bağlıdır (Çelik, 2010:107).

### 2.9.3. Peter DRUCKER

Drucker'a göre amaçları oluşturmak, organize etmek, çalışanları motive etmek ve iletişimi sağlamak, performans ölçümlerinin yapılması ile insanları geliştirmek bir yönetimde var olması gereken beş prensiptir. Drucker başarının sırrını; çalışılan iş kolunu iyi tanımak, yapılan iş için gerekli yeterliliklere sahip olmak ve ulaşılmak istenen hedefleri bilmek olarak tanımlamıştır. İşteki başarının sağlanabilmesi için alt kademelere hedeflerin ve amaçların çok iyi bir şekilde iletilmesi gerektiğini savunan Drucker, sürekli olarak "çalışanların yönetime katılımlarının ne ölçüde gerçekleştiği ve yönetimin insan kaynaklarından ne kadar etkin şekilde yararlandığı" fikrini benimsemiştir.

Drucker, yönetimin hangi iş kolunda faaliyet gösterirse göstere, asıl uğraşması gereken konunun güç değil sorumluluk alanları olduğunu ve kurumun asıl hedefinin; müşteriye tamamen tatmin etmek olması gerektiğini savunur. Bu nedenle merkezi bir konuma sahip olan karar verme sürecinin yapısı; hedeflere göre kurumun yönetilmesini ve kendi kendini kontrol planlarını izlemelidir (Çetin, 2015:199).

### 2.9.4. David A. GARVIN

Kalite yönetim teorilerini üzerinde büyük çaplı etkileri olan Garvin'in kendi geliştirdiği ve kalitenin sekiz boyutu olarak adlandırdığı kavramlar; performans, özellik, güvenilirlik, uyum, duyarlılık, hizmete sunulabilirlik, estetik ve algılanan kalitedir. Bununla birlikte Garvin; deney üstünlüğüne sahip, ürünü, kullanıcıyı, üretimi ve değeri temel alan kalite görüşleri olarak beş kalite kavramı daha tanıtmıştır.

- **Deney Üstünlüğüne Sahip Kalite Görüşü:** Kalite; analiz edilmesi zor olmasına rağmen deneyimle ayırt edebilen, zaman içinde oluşan bazı etkilerle de görüşümüzü değiştirebilen bir olgu olarak tanımlanır. Müşterideki kalite görüşü yeni bir ürün veya hizmet alması ile gelişmekte ve değişim göstermektedir.

- **Ürünü Temel Alan Kalite Görüşü:** Bu görüşe göre; ürünün özellikleri kaliteyi oluşturur ve müşterinin görüşü kapsamında bütün dikkat ürün özellikleri üzerinde toplanır.
- **Kullanıcıyı Temel Alan Kalite Görüşü:** Bu görüşte; bir ürünün kalitesi kullanıcının ihtiyaçlarını karşılmasına göre belirlenir. Ürün kullanıcının isteklerini ve ihtiyaçlarını ne kadar karşılıyorsa o kadar kalitelidir.
- **Üretimi Temel Alan Kalite Görüşü:** Üretim stratejisi, tasarım stratejilerini değiştirmek ve ürün analizlerini elde etmek için kullanılır. Tasarımın öncelikli olarak ele alındığı bu stratejide, standartlardan sapmayı en aza indirmek ve kaliteyi düşüren etkenlerden kurtulmak esas hedeftir. Düşük maliyet ve sapma ile yüksek kaliteye ulaşmak hedeflenir.
- **Değeri Temel Alan Kalite Görüşü:** Garvin'e göre pahalı ürün, kaliteli ürün anlamına gelmez, ürünü talep eden müşterinin sayısı da önemlidir. Araştırmacılara göre kalite ve fiyat arasında doğru orantı olduğu görüşü çok yaygındır. Kaliteli ürünün ucuza mal etme çalışmasının devam etmesi, henüz bu sorunun çözülmediğinin bir göstergesidir (Çetin 2015:201).

#### 2.9.5. Philip B. CROSBY

Crosby, hata seviyelerinin çok yüksek olduğunu ve kurumların, bu hataları sıfırlayacak stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunur. Sıfır hata yani mutlak doğrular olarak isimlendirdiği dört yeni kalite yönetim maddesi belirlemiştir. Crosby'ye göre; "kalite, ihtiyaçlara uygunluğu olarak tanımlanır, mükemmellik olarak değil. Kalite, önleme ile başarılır; değerlendirme ile değil. Kalitenin başarı standardı, sıfır hatadır. Kalite uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değil" diye tanımlamıştır (Çetin, 2015:204).

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci stratejisi; belirlenen bir plana göre uygulanması gereken, bununla beraber uzun zamana ihtiyaç duyulan ve kültür değişimini gerektiren bir süreçtir. Kalite iyileştirme programı birçok kurum tarafından kullanılmış ve başarıya ulaşmıştır. Bu program on dört basamağı şu şekildedir; yönetimin kendini adanması, kalite iyileştirme ekibinin oluşturulması, kalite ölçütlerinin geliştirilmesi ve ölçümlerin yapılması, kalite maliyetlerinin belirlenmesi, kalite bilinci fikrinin uyanışı, düzeltici önlemlerin alınması, sıfır hata programının uygulanabilirliği ve başarıya ulaşması için bir komite oluşturulması, yönetici eğitimi, sıfır hata günü, hedef belirleme, neden-sonuç-çözüm

programı, ödüllendirme, kalite konseyinin oluşturulması, programın sonsuzluğudur (Çetin, 2015:204).

Sıfır hata akımının öncülerinden biri olan Crosby, toplam kalite alanında kalite maliyeti kavramını geliştirmiştir. Ona göre kurumlar, yapılan yanlış ve hataları düzeltmek için her yıl milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Ona göre, kalite standardını düşük veya yüksek olarak ayırmak anlamsız olup, uygun veya uygun olmama olarak sınıflandırma daha doğrudur (Çelik, 2010:111).

Crosby; kararlılık, eğitim ve uygulama kavramlarından oluşan kalite aşısı kavramını tanımlamıştır. Kalite yaklaşımında mutlak olan dört esas olarak belirttiği maddeler; kalite bir mükemmellik değil, ihtiyaca uygunluktur diyen Crosby, müşteri ihtiyaçlarını gidermeye çalışan kurumların kalite stratejisi; ilk defada doğruyu bulmak ve gerçekleştirmek üzerine kurulmalıdır, standart olarak belirtilen performans sıfır hata olmalıdır ve yöneticiler, her zaman sıfır hatayı amaç edinmelidirler. Crosby'nin son esası ise; kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir yani müşteri ilişkilerinde olduğu kadar, üretim hattının performansında da hızlı ve yararlı etkiye sahip olması için hatalı üretim maliyetlerini düşürecek aynı zamanda hataları yok edecek eğitim verilmelidir (Çelik, 2010:113).

#### **2.9.6. Kaoru ISHIKAWA**

Kalite alanında yaptığı çalışmalarla kalite çemberlerini yaklaşımını geliştiren Ishikawa, TKY felsefesine önemli katkılar yapan, "Ishikawa Diyagramı" olarak da bilinen "Neden-Sonuç Diyagram" çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Ishikawa; teorisinin en önemli özelliği, müşterinin her ihtiyacını karşılamaya yönelik olmasıdır. Ayrıca problem çözmede Balık Kılçığı Diyagramlarını bir araç olarak kullanmıştır.

Ishikawa istatistiksel kalite araçlarını hiyerarşik bir şekilde sınıflandırmıştır. Bir kurumda herkes tarafından kolayca öğrenilip uygulanabilir olan bu yedi araç; neden - sonuç diyagramı, pareto diyagramları ve analizleri, stratifikasyon (katmalanma), histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları ve kontrol listeleridir. Bunların yanında belirtilen ikinci sınıf araçlar ise; yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilecek olan örneklem, hipotez testi vb. uygulamalardır. İleri derece istatistiksel problem çözme araçları

ise; kalite uzmanları ve danışmanlarca kullanılabilen saha araştırma teknikleri, Taguchi metotları vb. çalışmalardır.

Ishikawa'nın amacı; kaliteyi yalnızca yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, kurumda çalışan herkesin kaliteyle ilgilenmesini sağlamaktır. Ayrıca, oluşan müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde kullanılması ve kurumu daha yüksek bir kalite seviyesine getirebilmek için kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Kurumda müşteri tatmini asıl amaç olduğu için, bu konuda yapılacak çalışmaların üst yönetimce desteklenmesi gerekmektedir.

Ishikawa'nın kaliteyi yakalamak isteyen kurum sahip, ortak ve/veya yöneticilerine önerileri şu şekildedir: Kalite kontrol çalışmalarını kurumun geneline yayın ve tüm çalışanların etkin bir şekilde katılımını sağlayın. Kalite kontrol alanında kurum genelinde sürekli eğitim ve seminer programları uygulayın. Kalite Kontrol Çemberlerini kullanmayı ihmal etmeyin. Yönetim Kurulu Başkanı ve Kalite Konseyi kurumda yapılan kalite kontrol çalışmalarını yılda en az iki kez denetlemelidir. Kurumda karşılaşılan problemlerin çözümünde istatistiksel araçları kullanın. Kalite Kontrol konusunda yapılan ulusal düzeyde faaliyetlerinin yaygınlaştırılması çabalarına katılın. Kurumda yapılacak radikal değişimler için öncü olun. (Çelik, 2010:110).

### **2.9.7. Armand V. FRIGENBAUM**

Frigenbaum Toplam Kalite Kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. Toplam Kalite Kontrolü; en ekonomik seviyede müşteri tatminini tam olarak sağlamaya yönelik, kurum içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik, vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak kullanırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi; standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır. Feigenbaum tarafından oluşturulan Toplam Kalite Yönetim Prensiplerinin bazıları şu şekildedir:

- Müşteri tatmininin iyileştirilmesiyle birlikte; kayıp ve maliyetlerde gözle görülebilir azalma ile kaynak kullanımında iyileştirmeler söz konusudur. Bu nedenle kalitenin işletmenin karlılığı ve nakit akışı konularında, önemli bir kurum stratejisi olarak etkisi dikkatle incelenmelidir.
- Taleplerde ve teknolojilerde meydana gelen değişiklikler malzemelerin etkin kullanımı, fabrika ve ofislerdeki yeni çalışma modelleri, pazarların ulusal boyuttan çıkıp uluslararası boyutlara ulaşması vb. eğilimler sonucunda; müşteriye yönelik kalite ile ilgili sorumluluğun yerine getirebilmesi için tüm kontrol metotlarının etkili bir şekilde kullanılmasına ve ürün tasarımı konusunda verilen önemin giderek artmasına yol açmıştır.
- Ürün kalitesini etkileyen faktörler; teknoloji ve insani boyutta olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Başarılı üretim metotlarının, dürüst hizmet anlayışlarının önemli bir tamamlayıcısı olan Toplam Kalite Kontrol; mal ve hizmet sektörlerindeki her kurum için aynı özelliklere sahiptir. Kurumlar arası fark yalnızca yapılan üretimin büyük ya da küçük çapta olamasıdır.
- Kalite kontrolü; gelen malzeme kontrolü, yeni tasarım kontrolü, özel sürecin kontrolü ve ürün kontrolü olarak dört sınıfa ayrılır. Kontrol kaliteyi etkileyen faktörler için üretim ve hizmet süreçlerinin tüm aşamalarında yapılır. Gelen malzeme kontrolü; yalnızca kurumun ihtiyaçlarına uygun kalitedeki hammadde, malzeme vb. alınıp stoklanması faaliyetleri ile ilgilidir. Yeni tasarım kontrolü; üretim sürecine başlamadan önce öngörülen kalite problemlerinin belirlenmesi, bunların giderilmesi ile kaliteye ilişkin performans, maliyet, emniyet ve güvenilirlik standartlarının oluşturulması faaliyetlerini kapsar. Özel süreç kontrolü; ürünlerin neden kusurlu olduğunu kaynağında tespit etmek, sebeplerini bulmak, saptanan hataları düzeltici faaliyetleri uygulamak ve kalitede iyileştirmeler yapmayı kapsar. Ürün kontrolü; üretim kaynağında ve tüm pazarda, kusurlu ürün imal edilmesini engellemek ve satış sonrası hizmetin sağlanabilmesi için ürünlerin kontrol edilmesi sürecini belirtir.

Kalite, kurumda görev yapan herkesin işidir. Kurumdaki her birimin kaliteye ilişkin ayrı ayrı sorumlukları vardır; müşteriye ait kalite önceliklerinin belirlenmesi için pazarlama birimine, ürüne ait kalite detaylarının belirlenmesi için mühendisliğe ve ürünün üretim aşamasından sonra kaliteli olması için atölye, vb. birimler kaliteye yönelik görevlerini yerine getirmektedir. Bir kurumda kalite kontrolün alt birimleri olan süreç kontrol mühendisliği, kalite ekipmanı mühendisliği ve kalite mühendisliği birimleri; üretilen ürünler için optimum

kalite maliyetleri üzerine çalışırken bir yandan da ürünlerin güvencesini sağlayan yardımcı birimlerdir. Süreç kontrol mühendisliği; hali hazırda kullanılan veya yeni geliştirilen kalite kontrol programlarının uygulanmasını ve yeni kalite kontrol programlarının tasarlanmasını sağlar. Kalite bilgi ekipmanı mühendisliği; kalite ölçüm ve kontrolleri gerçekleştirebilmek için test ile ilgili donanımları tasarlar, geliştirir, üretime hazır hale getirir ve bu uygulamalara ek olarak tüm ilgili sonuçlar, süreç üzerindeki düzenlemelerin yapılmasına temel olacak analizler yapılır. Kalite mühendisliği ise, kurumdaki kalite kontrol programında esas alınan kalite planlamasının en az sapma ile gerçekleşmesine çalışır.

Toplam Kalite Kontrol, en üst yönetimden en alt çalışana kadar tüm kurumu kapsamalıdır. Kalite programının başarılı olmasında; en önemli gerek şart olan kalite bilinci kavramı üst kademe yönetimin desteğini de alarak, üst kademelerden en alt çalışana kadar yerleştirilmeli ve tüm çalışanlar arasında hızla yayılması için çaba sarf edilmelidir. Aksi halde işbirliği ve kalite bilincini kurum içinde sağlamak olanaksızlaşır.

Toplam Kalite Kontrol modelinde bir araç olan istatistik; ileri seviyede elektronik ve mekanik test donanımlarının gelişmesiyle ürünün kalitesindeki değişiklikler, bu süreçte kullanılan donanımlar, kalite standartlarındaki değişimler; ürün partilerinden düzenli aralıklarla seçilen numunelerin analizi veya süreçte üretilen ürünlerin analiz edilmesiyle en iyi şekilde gerçekleştirilir (Çetin, 2015:207).

Feigenbaum TKY uygulamasının yararlarının ölçülmesinde bir araç olarak kalite maliyetlerinin de kullanılması fikrini savunmuştur. Feigenbaum, yöneticileri, başarısızlıklar ile mevcut sorunların düzeltilmesi için yeniden yapılması gereken çalışmaların maliyetlerini gözlemlemeye ikna etmiştir. Feigenbaum'a göre bu maliyetlerin toplamı kurumun yıllık satışlarının % 10-40'ı arasındadır. Bu sebeple, kalite sisteminin etkinliği için kalite maliyetlerinin ölçülmesi, raporlanması ve muhasebeleştirilmesi gereklidir (Çelik, 2010:108).

### **2.9.8. Genichi TAGUCHI**

Taguchi'nin araştırmalarını etkili kalite tasarımı konusu üzerine yönlendirmiştir. Hedeflenen değerlere ulaşamamanın maliyetine odaklanan Taguchi'nin yöntemi ile geleneksel kalite yönetimi anlayışı arasında bir çelişki bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda; bir ürün önceden belirlenen (hedef değerleri) ihtiyaçları karşıladığı sürece kabul edilebilirken, Taguchi

bu görüşü savunmamaktadır. Bu nedenle Taguchi, kayıp fonksiyon teorisini geliştirmiştir. Kayıp fonksiyon kuramı ile belirlenen hedef değerden uzaklaşıldığında bu durumun ürün ve süreç özelliklerinin bir sonucu olarak görülmesi gerektiğini savunur. Kayıp fonksiyon, hedef değerden uzaklığın karesine eşittir ve bu hesaplamayla maliyetlerdeki kayıp bulunabilir.

Taguchi; projelerin başlangıcında iyi yapılan planlama ve tasarım süreci daha sonra harcanacak emek ve zamandan tasarruf sağlayacağını belirtmiştir. Taguchi, kalite çalışmaları kapsamında kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenler ile parametreler üzerine araştırmalar yapmıştır. Ürün ve süreç tasarımında başvurduğu deneysel çalışmalar sonucunda; “sistem tasarımı, parametre tasarımı ve tolerans tasarımı” felsefesini ortaya çıkarmıştır. Genichi Taguchi'nin kalite felsefesine sağladığı düşüncelerini; belirsizliğin, riskin ve rekabetin yoğun olduğu pazarlarda kalitenin sürekli kılınması, maliyetlerin düşürülmesi, olası sosyal maliyetlerde tasarrufa gidilmesini, üretimde mühendislik tasarımının ürün kalitesi, üretim süreci ve sonuçta ürün üzerindeki etkisinin vurgulanması olarak belirtmektedir (Çetin, 2015:208).

### **2.9.9. Charles B. HANDY**

İş alanının ne olduğuna bakılmaksızın kurumların statükocu yapılarını daha fazla sürdüremeyeceğini belirten Handy; gelişme konusunda devamlılığı önemsemeyen kurumların pazar paylarını kaybedeceklerini ve bunun sonucunda kaçınılmaz olarak iflas edecekleri fikrini savunmuştur. Kurumlar iş ile ilgili var olan pratiklerini ve davranışlarını yenileyemedikleri sürece, gelişen dünya düzeni sonucunda mevcut iş becerilerinin zamanın gerisinde kalacak ve oluşturulan yeni çalışma ortamlarına uyum sağlayamayacaklardır. Handy, çalışanlara ömür boyu iş garantisi ile aynı kurumda çalışmak yerine daha az iş güvencesi ile tatmin ediciliği daha fazla olan bir işte çalışmayı önermiştir. Çalışanlar iş gücüne göre tek bir işe bağlı kalmak yerine, birden çok işte çalışmayı tercih etmektedirler. Handy, katılımcılığın; çalışana verilen yetkilerin ve sorumluluk almalarının çalışanı pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Tutumlardaki kalitenin ise; çalışanları kurumlardaki problemlere ortak etmek ile sağlanacağını söylerken, müşteriyle olan ilişkilerde de sorumluluk alan seviye atlamış her kurumun, kurum kültürüne bu felsefeyi yerleştirmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmıştır. Handy'e göre, değişim ancak bu şekilde yakalanabilir. Bu değişim; iletişim ve teknoloji konularındaki devrimle, ücretin bir maliyet getirdiği, ödemelerin ise değer katmaya bağlı olmasıyla, makinelerin bakım ve onarılmaya ihtiyacı

olduğu, ayrıca kurumda çalışanların kapasitelerini artıracak şekilde yeniden uyumlaştırılmasıyla ve ekonomik kalitenin, işi sürekli olarak doğru yapılmasıyla bu değişim gerekleēebilir (etin, 2015:209).

### **2.9.10. Tom J. PETERS**

Peters ve arkadaşları birçok kurumu analiz etmişler ve hepsinde ortak sekiz özellik bulmuşlardır. Bunlar; harekete geçme eğilimi ve devamlı olması, müşteriye yakınlık ve hizmet verdiği insanların öğrenilmesi, otonomi ve kurum içi girişimcilikle birlikte kendini işi sahibi gibi hissetmesi ve yenilik peşinde koşması, insanlar yoluyla verimlilik elde etmesi, işi bilen, değerlere bağlı, kendini adayan yönetim biçiminin mevcut olması, bildiği işkolunda kalması, işleri basitleştirmesi ve yayılmasını sağlaması, çalışanlarını yetkilendirmesi ancak çalışanları takip etmesi ve verimlerini kurum içinde lmesiyle tanımlanabilir.

Peters, her kademedede çalışanların sıkı sıkıya uyması gerektiğini düşündüğü temel kavramları şu şekilde sunmuştur; çalışanlara, eğitime, öğretime ve işe alımlara yatırımlar yapın, esnek olmamaya ve bürokrasiye karşı mücadele edin, aktif olarak kalite devrimi oluşturun, ekip becerilerini ve çalışanlar arası ilişkileri geliştirin, herkesi sürekli olarak yapılan bütün işlere dâhil edin, açık ödüllendirme, tanınma uygulayın ve verimliliği destekleyin, ekip çalışması ve güven oluşturun, kurumun dışına çıkın ve farklı açıdan gözlem yapın, yaptığınız her işte önceliği müşteriye verin, bütün i ve dış müşterilerinizi aktif olarak dinleyin, tutumlar üzerinde çalışın ve detaylara dikkat edin, basit ve anlaşılır ölçümler kullanın, geliştirmeye çalışırken oluşan başarsızlıkları destekleyin, her alandaki gelişimin devamlılığını sağlayın.

Peters'a göre bir yöneticinin etkin olabilmesi için şu üç faaliyeti gerçekleştirmesi gerekir. Dinlemek; çalışanlarla ilgilenmeyi ifade eder ve çalışanların kurum için önemli bir yere sahip olduğunu gösterir. ğretmek; alışanlara verilen eğitimin yüz yüze aktarılmasını ifade eder. Teşvik etmek; kurumdaki her kademededen çalışanlara anında yardım sağlanmasını ifade eder.

1980'lerin sonlarına doğru yönetim tutkusu terimini kullanan Peters; liderlerin kaos ortamında başarılı olabilmek için değişimi sevmeleri gerektiğini savunmuştur. Müşteri odaklı yaklaşımları ile tanınan bir kalite öncüsü olan Peters kaosla başa çıkmak için kalite

devriminin on iki özelliği olduğunu tanımlamıştır. Bu on iki özellik şunlardır: Yönetimin kalite inanması, tutku dolu sistemler geliştirilmesi, kalite seviyesinin ölçülmesi, kalite üretimin ödüllendirilmesi, kurum çalışanlarının kalite konusunda eğitilmesi, çok fonksiyonlu takımların kurulması, küçük güzeldir inancının benimsenmesi, sonsuz Hawthorne (yeni hedefler, yeni olaylar çaredir) etkisi yaratılmalı, kalite geliştirmeye adanmış paralel organizasyonlar kurulması, kurumla ilgisi bulunan (aracılar, müşteriler ve tedarikçiler) herkesin kalite sürecine katılımı, kalite yükselirse maliyetler düşer fikrinin benimsenmesi, kalite gelişiminin hiç bitmeyen bir yolculuk olduğunun benimsenmesi olarak özetlenebilir (Çetin, 2015:212).

### **2.9.11. Shiego SHINGO**

Yönetim yerine üretimin vurgulandığı yaklaşımında Shingo; ilerleyebilme için öncelikle tatminsizlik duygusunun yaşanması gerektiğini belirtmiştir. İlerleme; dikkatli düşünme, hedefleri takip etme ve çözümler planlayıp uygulama sonucunda gerçekleştirilebilir. Shingo'nun kalite kavramına yaptığı en büyük katkı; geliştirdiği Poka-Yoke ve Kaynak Kontrol Sistemleridir. İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemlerinin hataları sıfıra indiremeyeceğini anlayan Shingo, bu kavramları geliştirmiştir.

Mitsubishi'nin verimlilik çalışmalarında, Toyota'nın endüstri mühendisliği ve örgüt gelişim ünitesinde görev alan Shingo, Bir Dakikada Kalıp Değiştirme (SMED) ve stoksuz üretim konusunda eğitimler vermiştir. Citroen, Daihatsu, Yamaha, Mazda, Sharp, Fuji, Nippon, Hitachi, Sony, Olympus ve Peugeot gibi firmalara danışmanlık yapan Shingo, Toyota Üretim Sistemi çalışması, sıfır hata, Poka-Yoke ve fabrika düzeyinde kalite kontrol teknikleri başta olmak üzere birçok eser hazırlamıştır. 1986'da geliştirdiği Poka-Yoke Tekniğinde; Poka, kazalar ve her çalışanın yapabileceği görülmeyen tesadüfi hatalardan; yoke ile bu hatalardan korunmak veya hata oranını en aza indirmekten söz etmiştir (Çetin, 2015:212).

### **2.9.12. Claus MOLLER**

Moller, yönetim sürecinin verimlilik üzerinde üretim sürecinden daha çok etkisi olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre; müşteriye verilen ürün ve hizmetleri iyileştirmek için çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda motivasyonları ve teşvikleri sağlanmalı ayrıca çalışanlar arasında bir kültür birliği oluşturulmalıdır. Bu durumun

gerçekleşmesi ancak çalışanların kişisel gelişimini sağlayarak mümkün olabilir. Moller, kişisel kaliteyi diğer tüm kalite yaklaşımlarının temeli olduğunu savunmaktadır. Ayrıca kişisel kaliteyi ideal performans seviyesi (İP) ve mevcut performans seviyesi (MP) olmak üzere iki standartta tanımlamıştır.

İdeal Performans Seviyesi; çalışanın kişisel kalite hedefidir ve önceki tecrübelerinden etkilenir. İlk yıllarda dalgalanma gösteren ideal performans seviyesi, doyuma ulaşıncaya durgunlaşır ve sadece çok güçlü duygusal tecrübelerden etkilenir. İdeal performans seviyesinin, çalışanın gelişimi ve gelecekteki fırsatları olumlu yönde değerlendirebilmesi üzerinde açıkça görülen bir etkisi vardır.

Mevcut performans seviyesi, çalışanın kendine olan saygısından, takdir edilmesinden ve azarlanmasından etkilenmektedir. Ayrıca mevcut performans seviyesini etkileyen diğer unsurlar; çevre, tecrübe, beceriler, işi yapmak için mevcut zaman, başarı ve başarısızlık, diğer çalışanların mevcut performans seviyeleri ve çalışanın ideal performans seviyesi gibi bazı başka faktörlerden de etkilenir.

Araştırmacıya göre, mevcut performans seviyesini geliştirebilmek için 12 önemli kural vardır ve bu kurallar şu şekilde sıralanabilir; kendi kişisel kalite amaçlarınızı ortaya koyun, kişisel kalite hedefleri belirleyin, başkalarının sizin çabalarınızdan ne kadar tatmin olduklarını kontrol edin, değer verilen bir müşteri ile ilişki kurun. başladığınızı bitirin, hatalardan kaçınin, görevleri daha etkin şekilde gerçekleştirin, bağlılık gösterin, kaynakları iyi kullanın, stresinizi kontrol edin, etik davranın-bütünlüğünüzü koruyun ve kaliteyi talep edin.

Ayrıca Moller; kişisel kaliteyi yükseltebilmek için iki teori üzerinde durmuştur. Bu teorilerden ilki, performansın kalitesinin sürekli olarak kontrol edildiği, yap/kontrol et sistemidir. Bir diğeri ise kalitenin kişisel garanti olması için bir kart geliştirilmesiyle oluşturulan kalite kartı yaklaşımıdır.

Kaliteli bir kurum için kurum kalitesi kapsamında 16 özellik olduğunu belirtmiştir. Bunlar; kalite gelişimi üzerinde odaklanılması, kalite sürecine yönetimin katılması, tatmin olan müşteriler veya kullanıcılar, kendini adayın çalışanlar, ödüllendirilen kalite performansı, personel eğitimi ve gelişimine yatırım yapılması, uzun vadeli kalite geliştirilmesi, açıkça belirlenmiş olan kalite hedefleri, pozitif olarak algılanan kalite kontrol, değer verilen müşteri,

hataların önlenmesi veya azaltılması, doğru karar seviyesi, kullanıcıların doğru yönlendirilmesi, hem teknik kalitenin hem de çalışan kalitesinin vurgulanması, kurum faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönlendirilmesi ve kurumun toplumdaki rolünü kabul etmesidir (Çetin, 2015:216).

### **2.9.13. Harold F. DODGE ve Harry G. ROMING**

Dodge istatistikî kalite kontrolü üzerine yaptığı çalışmalarla tanınır. Roming ile birlikte yürüttüğü ortak çalışmalarla ürün denetimlerinde son derece yaygın olarak kullanılan onay örnekleme planlarını ya da bir başka deyişle Dodge-Roming örnekleme planlarını geliştirmiştir. Dört örnekleme türüne ilişkin onay örnekleme planlarını geliştirip, basan Dodge, bunun yanında üretici riski, tüketici riski, işlem karakteristik eğrisi ve önemli onay örnekleme teorilerini de geliştirmiştir.

Roming, Dodge ile onay örnekleme prosedürleri konusunda yaptığı çalışmalarına ek olarak değişken verilerden yararlanmış ve ilk örnekleme planlarını oluşturan kişidir. Roming, “Average Outgoing Quality Limits” kavramını da geliştirmiştir (Çetin, 2015:217).

### **2.9.14. Masaaki IMAI**

Batı'yı aydınlatan ve Japonya'ya genelde “Kaizen Prensipleri” olarak bilinen sürekli gelişim teorilerini getirmiştir. Bu sayede Japon kurumlarının başarıları, bir süreçteki küçük artışlara odaklanan Kaizen prensiplerine bağlanmıştır. Sürekli gelişim uygulamaları, toplam kalite yönetimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Çetin, 2015:217).

Imai, 1986'da yayınlanan “Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı(Anahtarı):Kaizen” adlı kitabı ile kalite yönetimi alanına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu kitapta anlatılan konular; kurum kültürü, toplam kalite kontrol programları, karlılık planlaması, müşteri tatmini, grup çalışmaları, üst yönetimin katılımı, yönetici-çalışan ilişkileri gibi alanlardaki problemlerin çözümlerinden detaylı bahsedilmiştir (Çelik,2010:113).

### **2.9.15. Walter A. SHEWHART**

Shewhart, istatistikî kalite kontrolünün yaratıcısıdır ve bu konuya diğer araştırmacıları; Edward Deming ve Joseph M. Juran'ı dahil edip, konu hakkında detaylı bilgiler vermiştir. İstatistikî kontrol grafiklerini geliştirmiş ve değişikliğin nedenlerini ikiye ayırmıştır. Bu nedenleri doğal ve özel nedenler diye sınıflandıran Shewhart ayrıca Shewart Döngüsü olarak da tanınan PDSA (Planla, yap, etüd et, eyleme geç) şeklindeki döngüde onun çalışmalarından birisidir (Çelik, 2015:218).

Shewhart'ın 1931'de geliştirdiği “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramı yarattığı etki ile TKY anlayışının ilk adımlarını atmıştır. Shewhart'a göre, kalite yönetimi kurumsal hedeflere ulaşılmasında etkin olarak kullanılabilir. Shewhart kaliteyi “Objektif kalite” ve “Subjektif kalite” olarak ikiye ayırır ve ona göre esasen subjektif olan kalite, kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Üretimde istatistiksel yöntemleri ilk kullananlardan biri olan Shewhart; kaliteyi müşteri isteklerine uygunluk olarak tanımlar. Shewhart, istatistiksel kalite kontrol tekniklerini kullanan kurumların elde edeceği avantajları şu şekilde sıralamıştır: Ürün ortaya çıktıktan sonra yapılacak olan kalite maliyetleri azalır. Ürünün alıcılar tarafından reddedilme ihtimali azalır. Üretimden maksimum kazanç elde edilir. Tüm ürünlerde eşdeğer bir kaliteye ulaşılır. Kalite ölçülme işinin dolaylı olarak yapıldığı durumlarda tolerans sınırları azalır.

Shewhart tarafından ortaya atılan ve sonraları Deming tarafından sistematik bir hale getirilen PUKÖ Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al), kurumlarda kalite düzeyinin sürekli iyileştirilmesine katkı sağlamıştır. Bu döngü tamamlandığında, kurumdaki her birim, çalışan ve işlemin kendisini sürdürüleceği fikri ortaya çıkmıştır.

### **2.9.16. Frederic Wislow TAYLOR**

Taylor tarafından ortaya atılan ve daha sonraları da H. Gant, Frank ve Lillian Gilberth ve H. Emerson gibi yönetim bilimcileri tarafından düzenlenip geliştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncelikli olarak imalat ve benzeri üretim faaliyetlerine odaklanmıştır. Taylor ve arkadaşlarının atölye ve fabrika düzeyindeki gözlemleri sonucunda kurumlarda bir çok bölüm ve görevin etkin olmaktan uzak bir şekilde düzenlendiği ve çalışanların büyük bölümünün yeterli eğitimi alamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Kurumda icra edilen işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenmesi ve yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de kurum ve çalışanların bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerini düşünen Taylor, fabrikalarda yaptığı deney ve gözlemler ile bu düşüncesini sahaya aktarmış ve bu deneylerin ve gözlemlerin ışığında 1911’de “Bilimsel Yönetim İlkeleri” başlıklı kitabını yayınlamış ve hedeflediği organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır.

Taylorizm olarak da adlandırılan bu akımın, belli başlı ilkeleri şunlardır: Kurumsal faaliyetlerin icrasında görev alan çalışanlar ile yöneticiler bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar. Kurumsal faaliyetler rastgele değil, birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde uygulanmalıdır. Kurumsal amaçlara ulaşmak için çalışanlar, birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmak yerine, işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma faaliyetleri icra etmelidir. Mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyini tutturalabilmeleri için çalışanların tamamı, iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

Bilimsel yönetim yaklaşımının sonucu olarak zaman ve hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemi (parça başına/akort ücret) ve iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir. Taylor ekonomik ve teknik gerçeklik temelinde hareket eder ve çalışanların daima daha yüksek ücret elde etmek isteyeceklerini, bu amaca yönelik davranışlarda bulunacaklarını ve fiziki güçlerinin yetersiz kalana kadar bunu elde etmek için çabalayacaklarını belirtmiştir (Çelik, 2010:100).

### **2.9.17. H. James HARRINGTON**

Kötü Kalite Maliyetleri kitabı ile ün kazanan Harrington, aynı zamanda ISO 9000 Kalite Sistem Standartlarının gelişmesinde de rol oynamıştır. Business Process Improvement (BPI) kavramını ilk olarak kullanan Dr. Harrington, İş Süreçlerinin İyileştirilmesi kavramını; “iş süreçlerinin iyileştirilmesi, bir kurumun iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapmasına yardımcı olan bir sistematik metodolojisi” şeklinde tanımlamıştır (Çelik, 2010:114).

## 2.9.18. Kalite Yönetim Sistemi Araştırmacılarının Kurumsal İletişime ve Saha Çalışmasına Katkıları

Deming, sistemden sorumlu olan kişileri yönetsel kişiler, sistemin içinde çalışanları da teknik yani faaliyet yönetiminde çalışan kişiler olmak üzere iki kategoride açıklamıştır. Deming'e göre yönetimin asıl görevleri; sorunların tespit edilmesi, etkin ve kalıcı önlemlerin alınması ve kalitenin iyileştirilmesidir. Bu çalışmada Deming'in belirttiği tüm çalışanlar aktif olarak rol alacak ve çalışanların gerek anket sonuçlarına gerekse beyin fırtınasında verdiği cevaplara uygun olarak işletmenin sorunları tespit edilecek, etkin ve kalıcı önlemler araştırılacak, kalite iyileştirilecektir.

Juran'ın kalite ile ilgili görüşleri ele alındığında; saha çalışmasında kalitenin, yönetimin başlattığı bir proje olması, kalite eğitiminin üst yönetim katından başlayarak yapılması ve işletmenin bütün fonksiyonlarını alakadar etmesi hedef alınmıştır. Bu çerçevede işletmede, kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlara önem verilecek ve projeler yönetim ve çalışanların işbirliği ile birlikte yürütülecektir. Çalışmanın devamında yıllık kalite geliştirme programları hazırlanacak ve bu projeler hayata geçirilecektir. Bu çalışma eğitim ve seminerlerle desteklenecek, başarılı çalışanlar takdir edilip ödüllendirilecek ve kontrol mekanizmasının seviyesi yükseltilecektir.

Drucker'a göre amaçları oluşturmak, organize etmek, çalışanları motive etmek ve iletişimi sağlamak, performans ölçümlerinin yapılması ile insanları geliştirmek bir yönetimde var olması gereken beş prensiptir. Saha çalışmasında Drucker'ın önerdiği başarı için; çalışanlara iş kolları iyi tanıtılacak, çalışanların yaptıkları iş için gerekli yeterliliklere sahip olması sağlanacak ve işletmenin ulaşmak istediği hedefler çalışanlar tarafından iyi bilinecektir. Çeşitli ara ölçme sistemleri ile sürekli olarak çalışanların yönetime katılımlarının ne ölçüde gerçekleştiği ve yönetimin insan kaynaklarından ne kadar etkin şekilde yararlandığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Kalite ofisleri ve kalite çemberleri oluşturulduğunda Garvin'e göre kalitenin sekiz boyutu olarak adlandırılan; performans, özellik, güvenilirlik, uyum, duyarlılık, hizmete sunulabilirlik, estetik ve algılanan kalite kavramları çalışanlara alt görevler olarak verilecektir.

Kararlılık, eğitim ve uygulama kavramlarından oluşan kalite aşısı kavramını tanımlayan Crosby'nin kalite yaklaşımında mutlak olan dört esas olarak belirttiği madde çalışmada göz önünde bulundurulacaktır. Bunlar; kalite bir mükemmellik değil, ihtiyaca uygunluktur. Kalite stratejisi; ilk defada doğruyu bulmak ve gerçekleştirmek üzerine kurulmalıdır. Standart olarak belirtilen performans sıfır hata olmalıdır. Kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir. Bu nedenle hatalı üretim maliyetlerini düşürecek aynı zamanda hataları yok edecek eğitim verilecektir.

Ishikawa'nın amacı; kaliteyi yalnızca yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, işletmede çalışan herkesin kaliteyle ilgilenmesini sağlamaktır. Saha çalışmasında tüm çalışanların aynı hedefe koşması esas alınacaktır. Bu uygulanırken Ishikawa'nın istatistiksel kalite araçları etkin olarak kullanılacaktır. Bu yedi araç; neden - sonuç diyagramı, pareto diyagramları ve analizleri, katmalanma, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları ve kontrol listeleridir.

Toplam Kalite Kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsü olan Frigenbaum'a göre Toplam Kalite Kontrol, en üst yönetimden en alt çalışana kadar tüm kurumu kapsamalıdır. Kalite programının başarılı olması için araştırma sürecinde; kalite bilinci kavramı üst kademe yönetimin desteğini de alarak, üst kademelerden en alt çalışana kadar yerleştirilecek ve tüm çalışanlar arasında hızla yayılması için çaba sarf edilecektir.

Projelerin başlangıcında iyi yapılan planlama ve tasarım süreci daha sonra harcanacak emek ve zamandan tasarruf sağlayacağını belirten Taguchi, kalite çalışmaları kapsamında kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenler ile parametreler üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu nedenle saha çalışmasında işletmenin ürün ve süreç tasarımı incelenecektir. Bu alana; "sistem tasarımı, parametre tasarımı ve tolerans tasarımı" felsefesi yerleştirilmeye çalışılacaktır. Bunun sonucunda maliyetlerin düşürülmesi, olası sosyal maliyetlerde tasarrufa gidilmesi, üretimde mühendislik tasarımının iyileştirilmesi hedeflenmiştir.

Saha çalışmasında Handy'nin katılımcılığa yönelik görüşleri, Peters'in kurumiçi girişimcilikle birlikte çalışanların kendini işin sahibi gibi hissetmesi, Shingo'nun Poka-Yoke ve Kaynak Kontrol Sistemleri ile Moller'in ideal performans seviyesi çalışmalarına yer verilecektir. Bu çalışmalar İmai'nin "Kaizen Prensipleri" ve sürekli gelişim uygulamaları ile desteklenecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNETİM BİLİMİ, YÖNETİM TEORİLERİ, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Literatür çalışmasının üçüncü bölümünde; yönetici çalışan iletişimini daha detaylı anlamak amacıyla geçmişten bugüne kadar uygulanan yönetim modelleri, uygulandıkları çağlar içinde sebep sonuç ilişkisi içinde incelenmiştir. Bu nedenle araştırmaya; yönetimin tanımı, amacı, rolü ve yönetim sürecinin özelliklerini anlatarak başlanmıştır. Daha sonra yöneticinin tanımı, yönetsel düzeyler, yönetsel beceriler ve yönetsel roller kendi uygulama alanları içinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Modern yönetim sürecinde yönetsel düzeylerin ve kademelerin tersine döndüğü çalışanların yönetsel düzeyin en üst basamağında yer aldığı vurgulanmıştır.

Klasik yönetim kuramından neoklasik yönetim kuramına, modern yönetim kuramından değişim yönetimi yaklaşımlarına kadar değişen ve gelişen yönetim teorileri ile organizasyon kuramları detaylı olarak araştırılmıştır. Söz konusu yönetim kuramlarının ilk teorisyenleri ile takipçileri belli bir kronoloji içinde anlatılmıştır.

Modern yönetim kuramları; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı içinde incelenmiştir. Bu takip eden değişim yönetimi teknikleri içinde; kıyaslama, küçülme, kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma, yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yeniden süreçlenme, 6 Sigma, temel yetenekler, personeli güçlendirme, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği konularına özel yer verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetim Sistemini doğru anlamak için öncelikle kalite kavramı, kalitenin önemi, unsurları, insan kaynakları ile kalite ilişkisi ve kalite kültürü konuları ele alınmıştır. Bu temel bilgilerin üzerine Toplam Kalite Yönetimi kavramı, kapsamı, boyutları, yarar ve amaçları ile kalite çemberlerine yer verilmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin gelişim sürecinde teorisyenlerin uyguladıkları yöntemler ile TKY'nin prensipleri ve temel unsurlarının önemi vurgulanmıştır. TKY'nin uygulama aşamaları ile kalite uygulamalarında yararlanılan araç ve tekniklerden bahsedilmiştir.

### 3.1. YÖNETİMİN TANIMI, AMACI, ROLÜ VE YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Bazı araştırmacılar tarafından “yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar ise “yönetim, başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımlar yönetimi sadece beşeri bir süreç olarak görmektedir. Eren’e göre; “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Eren, 2016:3).

Yönetim, en popüler kavramlardan biri olduğu kadar, aynı zamanda akademik açıdan da üzerinde çok araştırma yapılan konular arasındadır. Parlak, yönetimin literatür içinde farklı kullanım alanlarındaki ifadelerini kısaca özetlemiştir. Parlak’a göre; “bugün dilimizde “yönetim” olarak bildiğimiz bu kelime, eski Türkçede “idare” olarak kullanılmıştır. Batı literatüründe yönetimin karşılığı olarak birden fazla kavram vardır ve bu kavramlar farklı yönetim olguları için kullanılmaktadır. İşletme yönetimi anlamında “management”, kamusal yönetim anlamında “administration” kavramı yerleşmiştir. Bunların dışında devlet veya hükümet yönetimi denildiğinde “government” tercih edilmekte, genel bir yönetim kavramlaştırması için ise “direction” kelimeleri kullanılmaktadır” (Parlak, 2013:3).

Yöneticilik, özünde insan davranışlarının bulunduğu kurum içi çatışmaları kurum amaçları doğrultusunda ve bu amaçlara katkıda bulunacak şekilde yönetme ve rasyonel çözümler getirebilme olgusu olarak değerlendirilmektedir (Schmidt’ten aktaran Şimşek ve Çelik, 2009:5).

Profesyonel yönetici, genel anlamda yönetim işini meslek olarak yapan veya icra eden kişi olarak tanımlanabilir. Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde çalışanlarını ve diğer iç ve dış paydaşlarını etkileyerek kendi istediği yönde, istedik davranışa sevk edebilme kabiliyetine bağlıdır (Koçel, 2003:21).

### **3.1.1. Yönetimin Tanımı**

“Yönetim düşüncesinin temel unsurunu ve konusunu oluşturan yönetim kavramı en geniş anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir” (Budak ve Budak, 2004:10). Yönetim, literatürde ve toplumda en yaygın kullanım şekliyle “başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Bu basit tanıma göre; yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıktığı, bu yönüyle yalnızca ekonomik bir faaliyet olmadığı ve aslında bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu toplum içinde genel kabul görmüş temel esaslardır. Çetin’e göre; “yönetim, işletmenin elindeki kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynağı, sermaye, hammadde, makine vb.) planlayarak, örgütleyerek, yürüterek, koordine ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması suretiyle amaçlarını gerçekleştirme sürecidir” (Çetin’den aktaran Ülgen ve Mirze, 2014:23).

Yönetim bilimciler açısından yönetim, bir otorite sistemidir. Buna göre kurum, yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki grup arasındaki otorite ilişkisinden oluşur. Yasal gücü ifade eden otorite, diğerlerini etkileme yetkisi olarak tanımlanabilir. Söz konusu otorite, kurumdaki bir mevki, statü veya görevden kaynaklanabileceği gibi, lider veya yöneticilerin kişisel kapasitesinden de kaynaklanabilir (Bilgin, 2003:265).

### **3.1.2. Yönetimin Amacı ve Rolü**

Yönetim insan odaklı bir kavram olduğundan dolayı, tüm davranış bilimleri ile yakından ilgilidir. Yönetimin ilgisi insan faktörü üzerine yoğunlaştığından; araştırmacılar tarafından psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi bilim dallarının yönetsel uygulamalarında, akademik ve saha çalışmaları çerçevesinde çok yoğun olarak kullanılmaktadır. İletişim ve etkileşim kavramlarının yönetimin önemli bir öncülü olmasından dolayı söz konusu disiplinlerin ilgi alanına giren tüm kavram, olgu ve yaklaşımlar da yönetim sürecinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu bilgilerin ışığında etkili ve verimli bir kurum yönetimi için, yönetim olgusu disiplinler arası bir bakış açısıyla ele alınmalı ve tüm kurumsal faaliyetler disiplinlerarası bir yaklaşımla hayata geçirilmelidir.

### 3.1.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetim bir süreçtir ve bu sürecin gerçekleşmesi için yönetim sisteminin taşıması gereken bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir.

- **Yönetim, insana yönelik bir süreçtir.** İnsana yönelik olan yönetim, insanların doyumunu hedeflemektedir. Yönetim olgusunun işleyişi, yönetim sürecinin hem nedeni, hem de amacı olan insan unsurunun varlığı ile doğrudan bağlantılıdır.
- **Yönetim, grup niteliği taşımaktadır.** Grup niteliğine sahip olan yönetim, sosyal bir süreçtir. Grup; aynı idealleri, değerleri ve amaçları paylaşan belirli bir süre içerisinde birbiriyle etkileşim ve ilişki içinde bulunan çalışanlar kümesidir. Yönetici ve yönetilen grupların varlığı olmadan yönetim kavramının varlığından söz edilemez. Bu yüzden takım çalışması ve motivasyon başarılı bir yönetimin dikkat etmesi gereken olgular arasındadır.
- **Yönetim, amaca yöneliktir.** Yönetim, yöneten ve yönetilenlerin, bir veya birden çok amaca yönelmesini ve bu amaçları gerçekleştirmek için hareket etmeleri anlamına gelir. La Rochefould'un bunu; "yapılan iş ne kadar parlak olursa olsun, yüksek bir amacın sonucu değilse, büyük sayılmamalıdır" sözleriyle özetlemektedir (La Rochefould'dan aktaran Güney, 2004: 10). Bir çalışma veya faaliyet amaca yönelik değilse, gerçekleşmesi ve başarıya ulaşması imkânsızdır. Sonuç olarak yönetim ilk önce, belirli bir amaca hizmet etmek üzere bir grup çalışanın bir araya gelmesini sağlamalıdır.
- **Amaçlara Göre Yönetim** (MBO: Management by Objectives), yönetimin amaçlarla var olan bir kavram olmasından esinlenilerek oluşturulan bir düşüncedir. Amaçlara Göre Yönetim, insan ilişkilerinin ve davranış bilimlerinin bir ürünü olarak, yönetim ile ilgili uygulamaları amaçlar kapsamında ele alan bir yönetim tekniğidir. Bu teknik; bir kurumda üst ve astların kurumun amaçlarını beraber belirledikleri, sorumluluk alanlarına ve ulaşabilecekleri sonuçlara beraber karar verdikleri, belirli süreçlerde bu amaç ve sonuçlara ulaşıp ulaşmadıklarını beraber inceledikleri bir olguyu ifade etmektedir (Güney, 2004:10).
- **Yönetim, otorite sürecidir.** Belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelenlerini; yöneten ve yönetilen olarak iki gruba ayrılmaları ve bu ayrımın net bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Kurum genelinde yöneten ve yönetilenler arasında bir otorite ilişkisi yaşanır, çalışanlar söz konusu otorite çerçevesinde yukarıdan kontrol edilen

uzmanlar olurlar ve edindikleri uzmanlıklarını kurumun verimliliği, iyiliği ve etkinliği için kullanırlar.

- **Yönetim, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanmaktadır.** Yönetim, belirli bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanların, bazı uygulamaların sorumluluğunu üstlerine almasını ve diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde hareket etmelerini ön planda tutmaktadır. İnsanların yaradılışları gereği farklı özelliklere sahip olmaları gerçeğine dayanan iş bölümü ile işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde yapılmasını amaçlayan uzmanlaşma, kurum genelinde işbirliğini gerektirir. Kurumsal boyutta ele alındığında iş bölümü, yönetici ve çalışanların kurumsal amaçları gerçekleştirmek için aynı hedef doğrultusunda ve ortaklaşa bir gayret göstermelerini ifade eder. Bu anlamda “Birlikte daha çok iş başarılır” (TEAM-Together Everyone Achieves More) fikri, yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır.
- **Yönetim, rasyonel bir süreçtir.** Rasyonellik, yönetim sürecinin en önemli özelliklerinden biridir. Modernleşmenin bir şartı ve özelliği olan rasyonellik, insan davranışlarının verimlilik ve yararlılık kapsamında değerlendirilmesi gerektirir. Kurumsal olarak ele alındığında rasyonellik ilkesi, belirlenen amaçlara en az çaba ve en fazla verimlilikle ulaşmak anlamına gelir. Bu ilke; insanların ihtiyaçlarının sonsuz, fakat ihtiyaçları giderme araçlarının ise sınırlı olmasından kaynaklanmıştır (Güney, 2000:252).
- **Yönetim, evrensel bir karakteristiğe sahiptir.** Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olarak iki boyut çerçevesinde ele alınabilir. Yatay boyuta göre yönetim, aile gibi resmi olan veya olmayan tüm kurumlarda görülebilmekte ve tüm üyeler yöneten veya yönetilen olabilmektedir. Dikey boyutta ise yönetim, bir kurumun tüm yönetsel aşamalarında yürütülen bir fonksiyon olarak görülmekte, yöneten veya yönetilen rolü hiyerarşik aşamalara göre dağıtılmaktadır.
- **Yönetim, iletişimi temel almaktadır.** Yönetim, yaşamsal özelliğe sahip bir olgu olan iletişimi sıkça kullanmakta ve varlığını iletişim ile sürdürmektedir. Bu bağlamda, yönetici ile yönetilenler ve mevcut ile olası müşteriler arasında, sağlıklı ve etkin bir iletişim akışının sağlanması sürecin başarılı olması açısından oldukça önemlidir (Güney, 2004:10).

## 3.2. YÖNETİCİNİN TANIMI, YÖNETSEL DÜZEYLER, YÖNETSEL BECERİLER VE YÖNETSEL ROLLER

### 3.2.1. Yöneticinin Tanımı

Yönetici; karı ve riski kendine ait olmayan, ürün ve hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran ve bu hammaddeleri belli ihtiyaçları gidermek için kullanan, kurumu girişimci adına çalıştırma sorumluluğunda olan kimsedir. Yöneticiyle girişimci arasındaki fark, yapılan çalışmalar sonucu meydana gelen riske katlanmaması, bir başka söylemle kar veya zarardan etkilenmemesidir. Ayrıca yönetici, çalışma karşılığında ücret, prim veya kardan pay olarak kurumu belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışır (Budak ve Budak'dan aktaran Çetin, 2015: 6 ). Yönetici, himayesi altındaki çalışanları belirli bir hedefe ulaşabilmek için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran bireydir. Kurum literatüründe yönetici, kurumlarda yetki ve sorumlulukla birlikte hiyerarşi konumlarına göre belirli bir düzeye ve otoriteye sahip olan çalışanları temsil etmektedir. Aynı zamanda yönetici, insani sermayeyle birlikte maddi kaynakları, zamanı ve vizyonu stratejik bir plan ve yaklaşım dahilinde ele alıp, birbiriyle uyumlu kullanan kişidir. Bir başka bakış açısıyla yönetici; belirlenen bir zaman dilimi içinde belli başlı hedefleri gerçekleştirmek için; çalışan, para, hammadde, makine, malzeme, demirbaş gibi üretim araç ve gereçlerini bir araya getiren ve çalışan dışındaki tüm malzemelerle çalışan arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi oluşturan kişidir. Bir süreç içerisinde ve değişiklik gösteren çevre koşulları altında belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi, açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yöneticidir (Eren, 2016:9).

**Profesyonel yönetici** ise, yönetme yani yönetim işini bir meslek olarak yapan kişidir ve kurumun sahibi olmamasına rağmen, girişimcinin gerçekleştirdiği her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir. Yöneticilik ile sahipliğin ayrılmasından sonra özellikle aile kurumlarında patronluk adı verilen bir kavram ortaya çıkmıştır (Koçel, 2007:17). Yöneticiyi sadece emir veren kişi olarak görmek doğru değildir, emir vermenin yanı sıra, emrindeki çalışacağı insanları seçer, işleri hakkında bilgi verir, her açıdan çalışanı geliştirir ve çalışanlarıyla gönülden işbirliği yapar. Emri altındaki çalışanlarına neyi, nasıl, ne zaman ve kiminle yapacağını; yetki ve sorumluluklarını açık ve net bir dille bildirir (Budak ve Budak, 2004:16). Günümüzde kullanım alanlarına göre farklılık arz eden ve yönetici terimi

yerine zaman zaman kullanılmaya aday gösterilen başlıca terim ve tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 2007:19):

- **Lider (Önder):** Belirli bir hedef doğrultusunda, başkalarını etkileyen ve amaçları için davranmaya sevk eden kişidir.
- **Koç:** Öğrencinin (çalışan, kursiyer, stajyer vb.) performansına nerelerde ve nasıl etki edeceğini ve geliştireceğini bilen, geribildirim veren, öğrenciye özgüven sağlayan ve bu güveni artıran kişidir. Öğrenci işi kendisi yapar yani aktiftir; koç ise gözlemler, yorumlar ve geribildirim verir, öğrencinin yanında bulunur ancak ona müdahale etmez, sadece inceler ve tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Günümüzde bazı kurum yönetimleri, yöneticilerini “koç”luk görevine sevk etmektedir.
- **Mentor (Koruyucu, Hami, Himaye eden) :** Resmi veya resmi olmayan programlar kapsamında genç ve tecrübesiz yöneticilerin, yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine imkan tanıyan tecrübeli yöneticilerdir. Mentorlük; norm ve davranışlar, mesleki bilgi, rol modeli olmak, rehberlik yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal yönleri vardır.
- **Kolaylaştırıcı :** Yöneticiye ve çalışana, kariyer gelecekleriyle ilgili fikirlerini, heves ettikleri iş konularını, ne tür yeteneklere sahip olduklarını ve bu yetenekleri nasıl gösterebilecekleri gibi konuları netleştirmelerine yardım eden kişidir. İş bizzat gerçekleştirenlerin daha başarılı olmaları için ortamı hazırlar, çalışanlara kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerinde ve bu hedefleri geliştirmelerinde yardımcı olmayı amaç edinmiştir.
- **Mümkün kılıcı :** Mentor ve kolaylaştırıcı kavramları ile eşgüdümlü hareket eden bir yapıdadır. Çalışanların daha üst bir performansa gelebilmeleri ve sahip oldukları becerileri tam olarak gösterebilmeleri için gerekli ortamın oluşturulmasına yardımcı olur.
- **Destekleyici:** Kurumlardaki genç, kıdemsiz, deneyimsiz olan yöneticilerin daha fazla güç kazanmaları, yetki ve sorumluluk almaları, terfi etmeleri için destek olur ve yardım eder (Çetin, 2015: 7).

### 3.2.2. Yönetmel Düzeyler

Yönetici, en basit söylemle yönetmekle sorumlu olan kişidir. Kurumsal bağlamda düşünüldüğünde, yönetmel çaba ve uygulamaları yerine getirme görev ve sorumluluğunu üstlenen kişi yönetici olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, kurumsal hedefleri gerçekleştirmek

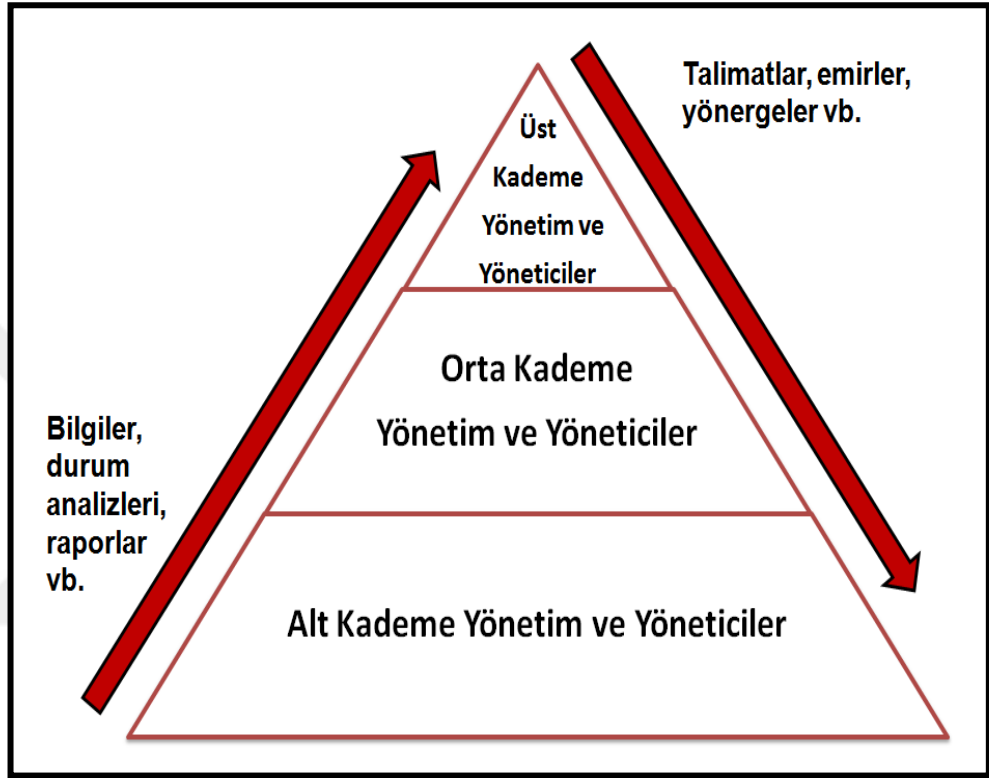
için kurum çalışanlarına iş yaptıran kişidir. Böylece kurum, tüm çalışanların üst-ast hiyerarşisine göre dağıldığı bir sistemdir. Üst, kurumda karar verme yükümlülüğüne ve çalışanlara iş yaptırma yeteneğine sahip olan yöneticileri; ast ise, işi bizzat gerçekleştirme sorumluluğu olan ve bir amire bağlı olarak çalışanı belirtmektedir.

Tüm kurumların esasında otorite kavramı vardır. Kurumlar otorite olgusundan başlayarak, yönetsel seviyeleri oluşturmaktadırlar. Böylece, yöneticilerin kurumdaki diğer çalışanlardan farklılığını gösteren en önemli özelliğin, sahip oldukları otorite ve yetki düzeyi olduğu söylenebilir. Şekil 3.1.'de sunulan Yönetsel düzeyler, kurum çalışanlarının sahip olunan yetki seviyesine göre dağılımlarını ve üstlendikleri sorumlulukları göstermektedir. Üst kademe yönetim ve yöneticiler; emir ve yönergelerle, talimatlarla, astlarını yönlendirme ve iş yaptırma göreviyle donatılmışken; alt kademe yönetim ve yöneticiler; bilgiler, durum analizleri ve raporlarla üstleriyle iletişim kurma şansları bulmaktadırlar.

- **Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler:** Üst kademe yönetim ve yöneticiler, kurumsal işleyişin en üst basamağını meydana getirir, bu yüzden “Tepe Yönetim” olarak da isimlendirilir. Üst yönetim, kurumsal hedef ve stratejileri belirleyen ve gerçekleştirmelerini sağlayacak politikaların uygulanmasından sorumlu olan yönetsel seviye anlamına gelmektedir. Üst kademe yöneticiler ise, yönettikleri kuruluşun başlı başına sorumlusu olan kişilerdir. Üst kademe kişiler, başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurul başkanı, tepe yönetici ve koordinatör gibi farklı unvanlara sahip olabilirler.
- **Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler:** Orta kademe yönetim ve yöneticiler, işleyiş piramidinin üst kademe yönetim ve yöneticileri ile alt kademe yönetim ve yöneticileri arasında kalan birimleri kapsar. Orta kademe yöneticiler; kurumun üst yönetimince belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan plan veya uygulamaların yatay ve dikey koordinasyonundan sorumlu olan çalışanlardır. Ayrıca, üst yönetim ile alt yönetim arasında bir bakıma köprü görevi görmesiyle, kurumsal iletişim akışının daha elverişli olmasını sağlayan çok önemli bir iletişim kademesidir.
- **Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler:** Alt düzey yönetim ve yöneticiler, kurumsal işleyişin en alt basamağında yer almaktadır. Alt düzey yöneticiler; günlük uygulamaların başarılması için emek veren, ancak yönetsel görevleri taşımayan gözetmen veya birinci seviye amirleri belirtmektedir. Usta, ustabaşı, postabaşı, nezaretçi, şef ve amir olarak da nitelendirilebilirler. Yönetici, hangi işleyiş adımına

bağlı olursa olsun, kurumsal hedefleri başarmak üzere tüm çalışanları bütünleştiren ve yönlendiren kişidir. Bunun yanında ait oldukları yönetsel seviye, yöneticiler için kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi yönündeki etkinliklerinin ve sorumluluklarının boyutunu doğrudan etkilemektedir.

**Şekil 3.1.** Yönetsel Düzeyler (Kademeler)



**Kaynak:** Gürüz ve Gürel, 2009, s.27.

### 3.2.3. Yönetsel Beceriler

Bir yöneticinin, belirli yeteneklere sahip olması ve bu yeteneklerini devamlı geliştirmesi, etkili ve verimli olabilmesi için olmazsa olmaz yönetim şartıdır. Bu becerilerin ve yeteneklerin önemi, yöneticilerin kurum içindeki seviyelerine ve kademelerine bağlı olarak değişmektedir. Yöneticiler; kurumsal ve kişisel ideallerini gerçekleştirmek için, yer aldıkları hiyerarşik basamağa göre, sahip oldukları yönetsel becerilerin belirli bir karışımını kullanabilirler. Hiyerarşik seviyeler ile yönetsel beceriler arasındaki ilişki Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.

Yöneticilerin kurum içinde başarıyı yakalayabilmek için bazı yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde altı temel yönetim yeteneği belirlenmiştir.

- **Teknik Beceri:** Teknik beceri herhangi bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılmasına yönelik yeteneklerdir. İlk kademe yönetimin etkinlik düzeyi, kurumsal faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunmalarından dolayı, teknik beceriler açısından önemlidir. Çalışanlara teknik yardım ve teknik destek sağlamak zorunda olan bu kişiler, ortaya çıkabilecek problemlerin çözülmesinden ve işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon eğitiminden sorumludurlar. Kurumun üst kademelerine doğru gidildikçe bu tür yeteneklerin önemi azalmaktadır fakat özellikle teknik kurumlarda seçilmiş yöneticilerin kurumun faaliyet alanlarında gerekli eğitime ve deneyime sahip liderler olmasına dikkat edilmelidir.
- **İletişim Becerisi:** Kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yazılı, sözlü veya sözsüz olarak bilgi, duygu ve düşünce paylaşımına olanak veren iletişim becerisi, tüm kurumsal düzeyler açısından önem verilmesi gereken bir seviyededir. Yaşam sürecinde de karşılaşılan bir kavram olan iletişim; kurumsal amaçları ve hedefleri tamamlamayı kolaylaştırmakta, kurum üyeleri arasındaki bağlılığı artırmakta ve kurum-çevre iletişimini sağlamaktadır.
- **İnsan İlişkileri Becerisi:** Kurumsal boyutta ele alındığında insan ilişkileri becerisi; birlikte çalışabilme, yöneticileri ve çalışanları anlayabilme, uyum içinde çalışabilme ve ortak iş yapabilme yeteneklerinden oluşur. İnsan ilişkileri becerisi tüm kurumsal alanlarda etkili olmanın yanında, özellikle çalışanlarla ve yüz yüze iletişim kuran alt düzey yöneticiler için önemlidir. İnsan ilişkileri becerisi; kişileri, grupları, onlar arasındaki ilişkileri anlama, insanları severek geçinebilme, insanları yöneterek kontrol etme, iletişim kurma, koordine edebilme ve insanları motive edebilme becerisi olarak açıklanabilir.
- **Analitik Beceri:** Analitik beceri problemlerin giderilmesinde ve iş imkânlarının değerlendirilmesinde bilimsel/mantıksal yaklaşım ve teknikleri kullanabilme yeteneğidir. Üst yönetimin kaotik ve belirsiz ortamda iş görmek zorunda olması analitik becerinin kurumun üst kademelerinde daha etkili görev yapmasını zorunlu kılmaktadır.
- **Karar Verme Becerisi:** Karar verme yeteneği birçok seçenek içinden birisini seçme olarak ifade edilebilir. Bu yetenek; kurumsal kararların alınmasında yetkili merci olan üst yönetim açısından çok fazla öneme sahiptir. Üst yönetim tarafından alınan kararlar, kurumun diğer çalışanları için bağlayıcı bir özellik sergilemektedir. Bir yöneticinin

doğru ve hızlı karar verme becerisinin yüksek olması, onun kurumsal etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkili olmasına olanak sağlamaktadır.

- **Kavramsal Beceri:** Kavramsal beceri, yöneticinin, karmaşık bir yapıya sahip olan kurumu bir bütün olarak algılaması ve bütün kısımların kurumsal amaç ve hedeflere katkısını ölçümlene yeteneği olarak tanımlanır. Bu kapsamda bir araya getirmeye ve bütünleşmeye yönelik bir yetenek olan kavramsal beceri, özellikle üst yönetim için çok önemlidir. Özetle; kavramsal beceri kurumu bir bütün halinde ele alarak kurumu anlayabilme becerisidir (Gürüz ve Gürel, 2009: 30).

**Şekil 3.2.** Hiyerarşik Kademeler ve Yönetimsel Beceriler

<b>Üst Kademe Yönetim</b>					<b>Kavramsal Beceri</b>
<b>Orta Kademe Yönetim</b>			<b>Analitik Beceri</b>		
<b>Alt Kademe Yönetim</b>	<b>Teknik Beceri</b>	<b>İletişim Beceri</b>	<b>İnsan İlişkileri Beceri</b>		

**Kaynak:** Gürüz ve Gürel, 2009, s.29.

#### 3.2.4. Yönetimsel Roller

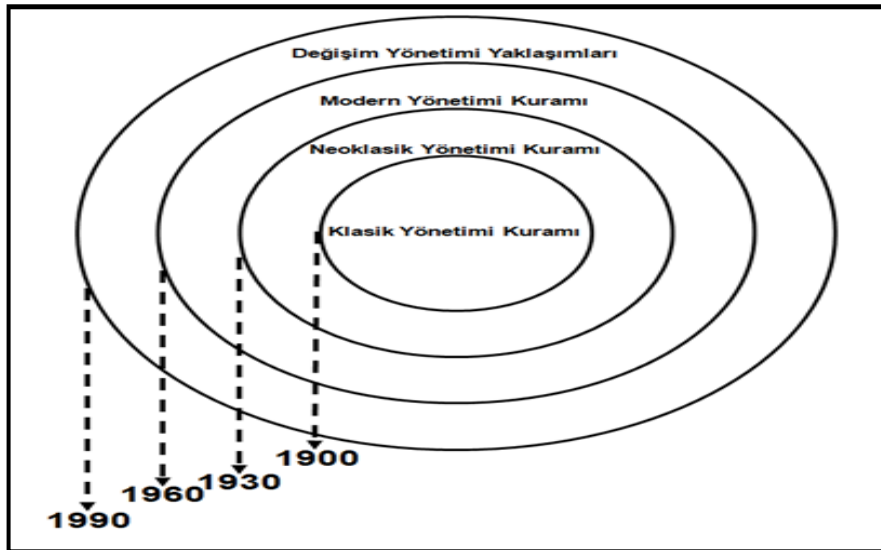
Yöneticiler kurumda terfi ederken birim, bölüm vb. yapıların bir kısmında kontrolleri artar. Bunun sonucunda kendilerine tanımlanan role uygun olarak davranırlar. Rol, çalışanlar tarafından algılanan gerçek veya beklenen davranışlardır. Kaçınılmaz olarak her yönetim seviyesi farklı davranışlar belirlemeyi gerektirir. Henry Mintzberg, beş üst kademe yöneticiyi değerlendirdiği çalışmasında; birçok yönetimsel görevin doğasının benzerlik gösterdiğini ve yöneticilerin de görevlerinin benzer olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur. Mintzberg, kişilerarası roller, bilgi rolleri ve karar verme rolü olarak üç fonksiyon geliştirmiştir.

- **Kişilerarası Roller:** Kişilerarası roller, olağan yönetsel faaliyetlerdir. Bu davranış, merkezi sinir sisteminin vücudu kontrol etmek için sergilediği davranışlar gibidir. Yönetim, kurumdaki iş yükünü karşılayabilmek için bu role adapte olmalıdır. Astların yönlendirilmesi, toplantılar, büro işleri, eğitim vb. işlemler bu roller arasındadır.
- **Bilgi Roller:** Bilgi almaktan ve vermekten oluşan bilgi rolü olmaksızın diğer roller etkili olamaz. Bir yöneticinin bilgi sağlama yöntemi, çoğunlukla astları ile kurduğu sözlü iletişimidir. Bilgi rolleri üç kısımda ele alınabilir. Çok önemli ve gerekli bir rol olan gözlemci rolü; yöneticinin doğru karar verebilmesi için devamlı iyi bir gözlemci olmak zorunda olduğunu ifade eder. Üst yöneticinin astlarına devamlı olarak bilgi yayması, yayımcı rolü olarak ifade edilir.
- **Karar Verme Rolü:** Yönetici bilgi olmadan karar veremez. Bilgi yardımıyla girişimci veya yönetici, bölümlerin etkili ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla değişimi veya yeniliği başlatır. Hedef, karar verme kalitesinin arttırılıp, iş sonuçlarında daha yüksek başarıya ulaşmaktır. Karar verme rolü, karar verme sürecini etkileyen başka rolleri de kapsamaktadır. Bunlar; kaynak paylaştırıcı, zor insanlarla baş edebilme ve müzakereci rolleridir. Kaynak paylaştırıcı rolü; kuruma ait fiziksel ve maddi kaynakların çalışanlar arasında paylaştırılmasını kapsar. Bu kaynaklar zaman ve insan kaynağı da kapsar (Çetin, 2015: 8).

### 3.3. YÖNETİM TEORİLERİ VE ÖRGÜT TEORİLERİ (ORGANİZASYON KURAMLARI)

Günümüzün yönetsel faaliyetleri ve gelecekte gündemde olacak yaklaşımlar, yönetim kavramlarında dünden bugüne kadar yaşanan gelişmelere dayanır. Klasik Kuram, Neoklasik Kuram ve Değişim Yönetimi Yaklaşımları'nın geleceğin yönetim kavramlarına bilimsel bir yapı taşı olduğu söylenebilir. Garret Hardin'in de belirttiği gibi, "bir şeyin tamamını ele almadan hiçbir şey yapmak olanaklı değildir" (Hardin'den aktaran Gürüz ve Gürel, 2009:52). Bu gerçeklerden yola çıkarak, yönetim kavramlarının tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Şekil 3.3.'de gösterildiği üzere, 1900'lerde etkin bir biçimde kullanılan Klasik Yönetim Kuramı, 1930'larda yerini Neoklasik Yönetim Kuramı'na bırakmış, 1960'larda ise Modern Yönetim Kuramı yerini almıştır. 1990'lardan sonra ise, Değişim Yönetimi Yaklaşımları kurumları etkisi altına almıştır. Bununla birlikte tüm yönetim kavramı ve yaklaşımlarının; kendilerini oluşturan ve belirleyen ortam, kurumlar ve kavramlar zincirine, başka bir deyişle yapıya bağlı olarak değerlendirilmelidir. Böylece yönetim kavramı ve yaklaşımlarının, doğru veya yanlış ve iyi veya kötü şeklinde tanımlanması, beraberinde basit bir bakış açısını getirecektir. 1900'lü yıllardan bu yana kurum yönetimleri tarafından uygulanan tüm kavram ve yaklaşımlar, yönetim düşüncesinin gelişimine katkıda sağlamış ve belirli bir misyonu yerine getirmiştir. Bugünden itibaren de yönetim kavramı ve yaklaşımları zaman, yer ve kavramlar açısından gelişimlerini sürdürecektir.

Şekil 3.3.Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Gelişimi



Kaynak: Gürel, 1998, s. 7.

Çağdaş yönetsel kavramları benimseyebilmek için, yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimi; bilimsel çalışmalar öncesi dönem, Klasik Yönetim Kuramı, Neoklasik Yönetim Kuramı, Modern Yönetim Kuramı, Değişim Yönetim Yaklaşımları olarak incelenebilir. Klasik Yönetim Kuramı tez, Neoklasik Yönetim Kuramı anti tez ve Modern Yönetim Kuramı sentez olarak belirtilmiştir. İdealistik Diyalektik Kuramı'nın da kurucusu olan Hegel'e göre, bilimsel gerçeklere ancak tez - anti tez - sentez yaklaşımıyla ulaşılabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla çağdaş yönetim kavramlarını temsil eden değişim yönetimi yaklaşımlarını, ideal yönetimin hayata geçmesi olarak nitelendirilebilir (Gürüz ve Gürel, 2009:52).

20. yüzyılın ürünü olan yönetim ve kurum teorilerinde; yönetim düşüncesi milattan önceki dönemlere kadar uzanmaktadır. Bu yüzden yönetim faaliyetleri toplumsal yaşam kadar eskidir (Budak ve Budak'dan aktaran Çetin, 2015:8). Fakat modern kurum yönetiminin gelişmesi yaklaşımları yenidir. Genellikle 18. Yüzyılda kurumların büyümesi sonucunda yeni vakalar ortaya çıkmış, kurum yönetimine karşı yaklaşım farklılaşmaya gitmiştir (Çetin, 2015:8). Yönetim kuramları, yönetimlere yapı ve görev bakımından farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu sayede bakış açılarının detaylı olarak incelenmesi, yönetimleri farklı taraflardan gözlemlemeyi, tanımayı ve analiz etmeyi kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda yönetim kuramları, yöneticilerin ne tür problemlerle nerede ve nasıl karşı karşıya kalacaklarının belirlenmesi ve yönetsel problemlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında kuramlar yönetimleri anlamak, araştırmak isteyenler için de bir kapsam ve özelliklerin belirlendiği hatta gözlemlendiği bir kalıp oluşturur.

Yönetim bilimi yaklaşımında üç esas yönetim kuramı mevcuttur.

1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Kuramı
2. Neo-Klasik (Davranışsal) Organizasyon Kuramı
3. Modern Organizasyon Kuramı

Belirtilen sıralama yönetim yaklaşımındaki değişiklikleri gösteren kronolojik gelişmeyi de yansıtmaktadır. Hiç şüphesiz bu yaklaşımlar arasında, zamansal ve anlamsal olarak kesin sınırlar belirlenmemiştir. Ayrıca bu yaklaşımlar günümüzde de tüm işlevliklerini devam ettirmektedir. Bu kuramları, yerine geçen veya kullanılan yaklaşımlar olarak değil, birbirinin bütünlüğünü sağlayan yaklaşımlar olarak düşünmek gerekir. Üç yaklaşımın alt kuramlarını ve bu konular üzerine araştırma yapan teorisyenler Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Yönetim Kuramları, Alt Kuramlar ve Teorisyenleri

Yönetim Kuramı	Alt kuramlar/Ekoller	Teorisyenleri
<b>Klasik Organizasyon Kuramı</b>	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Yönetim Süreci Yaklaşımı Bürokrasi Yaklaşımı	Frederick W. Taylor Henri Fayol Max Weber Robert Merton Philip Selznick Peter Blau Alvin Gouldner
<b>Neo-Klasik Organizasyon Kuramı</b>	Hawthorne Araştırmaları Harwood Araştırması	F. Roethlisberger Elton Mayo Lester Coch John R.D. French
<b>Modern Organizasyon Kuramı</b>	Sistem Kuramı Amaçlara Göre Yönetim Durumsallık Yaklaşımı Z Kuramı Sibernetik Toplam Kalite Yönetimi Değişim Mühendisliği	

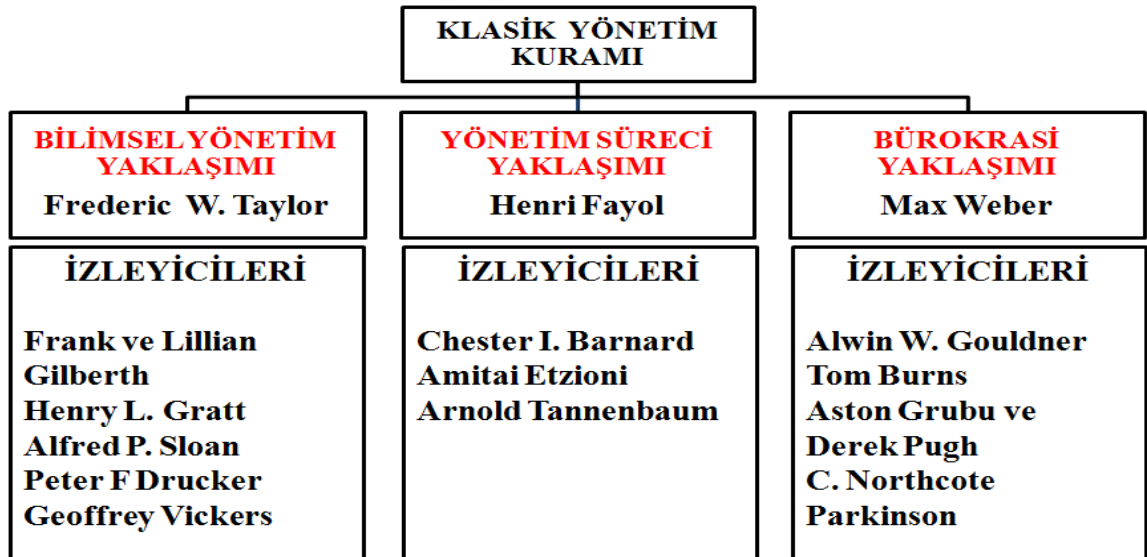
**Kaynak:** Parlak, 2013, s. 62.

### 3.3.1. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim yaklaşımının içeriğinde üç ayrı alt yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir; öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı "bilimsel yönetim" yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı "yönetim süreci" yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı "bürokrasi" yaklaşımıdır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında, çalışanların performansının ve yetkinliğinin nasıl artırılabileceğinden bahsedilmektedir. Fayol'un yönetim süreci kavramında, kurumdaki uygulamaların sınıflandırılması ve yönetsel uygulamaların gruplandırılması yapılarak yönetimin esasları 14 başlık altında toplanmıştır. Max Weber'in bürokrasi kavramı ise; bürokratik kurum yapısının özelliklerinin yanı sıra kurum ve otorite çeşitleri de incelenmiştir. Bu üç kavramında temelinde; kurumsal verimliliğin daha fazla nasıl geliştirilebileceği sorusunun cevapları aranmaktadır. Fakat bu bağlamda yapılan araştırmalarda soruna yaklaşım şekilleri ve önerileri farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda her üç yaklaşımın ortak özellikleri aşağıda gösterilmiştir:

- Kurumsal verimlilik ve kar arasındaki doğrusal ilişki ön plandadır,
- Kurallar ve davranış normları paralelinde çalışanları zorlayarak ve ısrarla üretimin yükseltilebileceğini düşünürler,
- Kuralcı ve merkeziyetçi bir kurum yapısının gerekli olduğuna inanırlar,
- İletişimin üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru tek yönlü olması gerektiğini savunurlar,
- Biçimsel kurum yapısını benimserler, biçimsel olmayan kurum yapısını ciddiye almazlar.
- İş sağlığı ve güvenliğinin, çalışanların alacağı sorumluluk ve inisiyatif kullanmaktan daha ön planda olduğunu vurgularlar,
- Çalışanların, sıklıkla rasyonel bir davranış sergilediklerini ve ücretle çalışma ile motive edilebileceklerini düşünürler,
- Çalışanların kişisel veya ailesel problemlerinin kurumdaki performansları ve etkinlikleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığına inanırlar.
- Kurum ve kurumun çevresi ile arasında önemli bir ilişkinin olmadığını düşünürler.

**Şekil 3.4.** Klasik Yönetim Kuramının Öncüleri ve İzleyicileri



**Kaynak:** Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 132.

Genel bir değerlendirme yapıldığında; Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Weber'in bürokrasi yaklaşımlarından meydana gelen klasik yönetim kuramı; faydacı bir anlayıştır ve kurumun temel hedeflerinin yüksek kar sağlanması

olduğu, ayrıca çalışanların verimliliklerinin de karlılık payına göre değerlendirilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır. Klasik yönetim anlayışının öncüleri ve izleyicileri Şekil 3.4.'de gösterilmiştir.

### 3.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederic W. Taylor)

Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu olan Frederic W. Taylor, bilimsel yönetimin en temel hedefinin, yöneticilerin en yüksek seviyede refaha sahip olmalarını sağlamak olduğunu belirterek, bunun sağlanması için de, her çalışanın en yüksek seviyede refaha sahip olması ile başarılabilirliğini belirtmektedir. Yöneticiler için en yüksek seviyede refahın anlamı, sadece kısa vadede yüksek karlar kazanmak değil, bununla birlikte sürekli başarıyı yakalayabilmek amacıyla kurumu bütün hatlarıyla geliştirmektir. Çalışanlar için en yüksek seviyede refahın anlamı, sadece yüksek ücret kazanmak değil, bununla birlikte kendi becerilerine uygun işlerde çalışarak yüksek verimlilik seviyesinde ve kurumda devamlı etkili olabilecekleri işlerde kişisel gelişmelerini devam ettirmektir. Taylor'a göre, kurum yönetimi ile çalışanların karşılıklı sorumluluğu ve ortak hedefi olan refah seviyesine ulaşılması için birbirlerine destek olmaları gerekmektedir.

Taylor sosyal taraflar (yönetici ve çalışanlar) arasında var olan veya olabilecek sorunların üç nedenden dolayı ortaya çıktığını düşünmektedir. Birinci neden, çalışanların çıktıda yaşanacak bir artış sonucunda işsiz kalacakları yönündeki yanlış fikirleridir. İkinci neden, her çalışanın kendi menfaatlerini korumak maksadıyla çıktısını belirli oranlarda sınırlandırmasına (sistemli kaytarma) yardımcı olan hatalı yönetim sistemleridir. nc neden ise, bilimsel verilere dayanmayan ve harcanan emekleri boşa çıkarıcı özellikteki anlamsız kurallardır. Taylor'a göre, bilimsel yönetimin hedefi bu gereksiz engelleri aşmaktır. Taylor, alışanlarının yöneticilerinden ilk olarak yüksek ücret istediklerini, yöneticilerin de çalışanlarından ilk olarak işgücü maliyetini ykseltmemelerini istediğini ifade etmektedir. Taylor'a göre, sosyal tarafların bu isteklerinin yerine getirilmesi veya getirilmemesi, iyi veya kötü yönetimin göstergesidir. Taylor'un iyi yönetimin başarılabilmesi için sıraladığı dört ilke;

- Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması,
- Çalışanların bilimsel yöntemler aracılığıyla seçilmesi ve devamlı bir Şekilde eğitilmesi,
- Hakkında bilimsel çalışma yapılan iş ile bilimsel bir Şekilde seçilip eğitilen çalışanların birleştirilmesi ve bu çalışanlara yüksek ücret denmesi,

- Sosyal tarafların devamlı dostluk içinde bulunmasına dayanan bir işbirliğinin sağlanmasıdır.

Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilberth; Taylor'un yöntemlerini ilk takip eden araştırmacılar arasındadırlar. Takipçileri onun fikirlerinden esinlenerek “iş analizi/iş etüdü/iş dizaynı” ve “primli ücret sistemleri” olarak tanınan faaliyetleri geliştirmişler ve çağımızda “endüstri mühendisliği” olarak bilinen bir mühendislik dalının gelişmesinde büyük pay sahibi olmuşlardır. İlerleyen zamanlarda, Alfred P.Sloan, Peter F. Ducker, Geoffrey Vickers gibi araştırmacılar da bilimsel yönetim yaklaşımına katkıda bulunarak Taylor'ın fikirlerini geliştirmişlerdir.

- **Frank ve Lillian Gilberth :** Frank ve Lillian Gilberth işin analiz edilmesi (izlenimler sonucu en küçük parçalarına ayrılması ve analizinin yapılması) ve yeniden yapılandırılması ile işi gerçekleştiren çalışanların kabiliyet ve becerilerinin geliştirilmesi sonucunda üretim miktarının artırılması konusunda Taylor'un görüşlerine katkı sağlamışlardır. Ayrıca Lillian Gilberth, kurum yöneticilerinin çalışanların kabiliyet ve becerilerini geliştirerek işlerinde üretkenliklerinin yükseltilmesine katkıda bulunmanın önemli olduğunu belirterek, kabiliyet ve becerilerini geliştirmede kullanılacak yollar hakkında araştırmalar yapmıştır.
- **Henry L. Gantt:** Henry L. Gantt kendi ismiyle anılan “Gantt Grafikleri” ve oluşturduğu primli ücret sistemiyle Taylor'un görüşlerine katkı sağlamıştır. Gantt planlama, zamanlama ve denetim amacıyla kullanılan Gantt Grafikleri'nin mimarıdır. Bu yöntemle göre, yapılması istenen işler önceden planlamakta, bu işlerin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmekte, işlerin öncesinde ve sonrasında yapılacak diğer işler ihmal edilmeden bir çizelgeye yerleştirilmektedir. Sonrasında, planlanan ve yapılan iş miktarı karşılaştırılmaktadır. Gantt tarafından geliştirilen primli ücret sisteminde, bilimsel çalışmalar sonucu istenilen standartları aşan çalışanlara ve çalışanların verimli çalışmalarını sağladıkları için ustabaşılara prim verilerek ödüllendirmesini önermektedir. Bu sebeple Gantt, çalışanların işbaşı eğitimlerinden ustabaşılardan sorumlu tutulması fikrini beyan etmiştir. Bunun yanında, işbaşında arkadaşça yapılan eğitimin çalışanların moraline de olumlu etki yapacağını söylemiştir.
- **Alfred P. Sloan:** Alfred P. Sloan yönetme işinin tek noktadan yapılmasının, karar verme sürecine hız ve esneklik katacağını, fakat bu işlemin üst düzey yöneticilerinin sorumlu oldukları alanları ve görevlerini daha da artıracaklarını belirterek Taylor'ın

görüşlerine katkı sağlamıştır. Sloan, kurumdaki otoritenin merkezileşme veya merkezileşmeme seviyesinin alınan kararları ne şekilde etkilediği hususuna vurgu yapmakta ve merkezileşmiş otoritenin karar verme sürecine esneklik ve hız katacağını belirtmiştir. Sloan bu düşüncelerini ünlü “gelir-gider yönetimi” örneği ile açıklamaktadır. Bu örneğe göre; ilk başlarda gruba bağlı her kurum kendi gelir ve giderlerini kendisi yönetmekteydi. Gelirlerinin tamamını bankaya yatırıyorlar ve giderlerinin hepsini banka aracılığıyla karşılıyorlardı. Grup; kar payları, vergiler ve diğer borçlarını ödeyebilmek için paraya ihtiyaç duyduğunda, grubun mali işleriyle ilgilenen kişi; gruba bağlı kurumlardan para istiyordu. Kendi ödemelerini düşünen kurumlar, kendilerini banka hesaplarında yüksek miktarda para buldurmaya çalışıyorlardı. Bu sorunların, gruba bağlı kurumların gelirlerinin bir merkezde toplanması ve ödemelerin de aynı merkezden yapılmasıyla sonlandırılabilceğini belirten Sloan, bu şekilde bir kurumunun hesabında biriken paranın, ihtiyaç duyan başka bir kurum tarafından kullanılabilceğini belirtmektedir. Bunun yanında, her kurumun hesabında saklanacak nakit paranın alt ve üst sınırlarının saptanması, hem grubun ödemelerini kolaylaştıracak, hem de sahip olunan nakit paranın etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacağını belirtmektedir.

- **Peter F. Drucker:** Peter F. Drucker’a göre, bilimsel yönetim yaklaşımı faydacı bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, kurumların sadece para basma makinesi olmadığını ve kurum yönetiminin tek amacının kar etmek olmadığını söyleyerek, tepkisel bir görüşte bulunmuş ve “amaçlara göre yönetim”in önemini anlatarak Taylor’un görüşlerine katkı sağlamıştır. Drucker'a göre, kurumsal performans ve sonucunda elde edilen kar, yöneticilerin kendilerini kabul ettirmeleri veya başarılı olduklarını göstermeleri için bir sınavdır. Kurum yönetiminin amacı, alınan riskleri karşılayabilecek, yeterli miktarda kar elde edebilmek ve zarar durumundan olabildiğince kaçınmaktır. Bu konuda esas problem, kurumsal performansın iyileştirilebilmesi için nelerin yapılacağı ve sürdürülebilirlik konusunda başarılı olunup olunamayacağıdır. Kurumun kurumsal isteklerinin ve amaçlarının farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Değişik amaçlar arasında denge sağlanması, işi hızlı ve doğru yapabilme ve kurumun amaçları arasında öncelik sırasının belirlenmesi; verimli ve etkili bir kurum yönetiminin zorunlulukları arasındadır.
- **Geoffrey Vickers:** Geoffrey Vickers, bir yöneticinin yapabileceği işlerin veya gözlemleyip denetleyerek yararlı olabileceği işlerin sınırlı sayıda olduğunu ifade etmiş ve çalışacakları başlıkların belirlenmesinde yöneticilerin kişisel çıkarları kapsamında

hareket etmemeleri için tüm çalışanların fikir birliğine vardığı bir dizi davranış standardının bulunması gerektiğini belirterek Taylor'un görüşlerine katkı sağlamıştır. Vickers'a göre, yöneticilerin yöneticilik görevlerini yerine getirebilmek için ilk olarak yaşananları kavrayabilmeleri gerekir. Bunu sağlamak için, yapılan faaliyetlere bağlı bir gerçeklik kontrolünün yapılmasına bağlıdır. İkinci evre, değer kontrolüdür. Bunun için, kurumda var olan durumunun davranış standartlarıyla karşılaştırılması gerekir. Sürecin üçüncü aşaması, davranış standartları ve gerçek durum arasında oluşan uyumsuzluğu azaltıcı yönetim araçlarının belirlenmesidir. Vickers'a göre bu üç aşama beraber uygulanırsa; düzenleyici bilgi, değerlendirme ve faaliyet süreçlerinin bir araya getirilebilmesi mümkün olur.

Bilimsel yönetim yaklaşımını benimseyen araştırmacıların iki ortak özelliği vardır. Birincisi, hepsinin yönetici veya danışman olarak görev aldıkları çeşitli kurumlarda çalışmış olmalarıdır. İkincisi ise, akademisyen olarak çalışmış ve edindikleri deneyimlerinden kaynaklanan fikirlerini eserlerine yansıtmış olmalarıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımını benimseyenler eserlerinde çoğunlukla kurumsal performansı artırabilmek için “deneysel ve analitik bir metodoloji doğrultusunda geliştirdikleri mikro nitelikli verimlilik ve etkinlik yaklaşımları” önermişlerdir (Saruhan ve Yıldız, 2013:140).

### **3.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol)**

Fayol, kurumun faaliyetlerini altı başlık altında toplamıştır. Bunlar; yönetsel faaliyetler, ticari, mali, muhasebe, teknik ve güvenlik faaliyetleridir. Fayol'a göre kurumlar; büyük veya küçük, basit veya karmaşık olsalar bile yukarıda bahsedilen altı faaliyet grubunu farklı çerçevede oluştursalar da, kurumların genelinde bu faaliyet grupları mevcuttur (Saruhan ve Yıldız, 2013:141). Fayol'a göre, kurumda gerçekleştirilen uygulamalar, birer makine gibi dizayn edilmiş olan bir kurum yapısının temel donanımlarıdır ve makine sistemlerindeki gibi işlemesi beklenir. Makinenin donanımları olan; yönetsel faaliyetler, ticari, mali, muhasebe, teknik ve güvenlik, belirlenmiş uygulamalar doğrultusunda bir şebeke görünümünde tasarlanmıştır ve çalışanlardan da, sanki bu makinenin donanımlarıymış gibi davranmaları istenmektedir.

### 3.3.1.2.1. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'un yaklaşımına göre; yoğun işgücü gerektiren veya bir başka söylemle, işgücünün direkt üretime katılma düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda, yönetsel uygulamaların özellikle önem arz ettiği belirtilmektedir. Fayol, yönetim uygulamalarının evrensel olduğunun altını çizerken "yönetim nedir?" sorusunu, yönetimi beş ayrı gruba bölerek açıklamayı tercih etmiştir. Fayol'un yapmış olduğu bu tanımlamaya "yönetim süreci" denilmektedir ve bu beş grup şu şekilde belirtilmiştir:

- **Tahmin etmek ve planlamak:** Geleceği görüp, yapılacakların planını oluşturmaktır.
- **Örgütlemek:** Kurumda bina, makine, hammadde, araç ve gereç gibi eşyaların yanı sıra ve çalışan yapısının oluşturulmasıdır.
- **Yönelmek:** Çalışanları uygulamaya geçirmek ve devamlılığını sağlamaktır.
- **Koordine etmek:** Yapılan tüm uygulamaları, verilen emeklerini birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumsuzluğu ortadan kaldırmaktır.
- **Denetlemek:** Önceden belirlenmiş her şeyin davranış normlarına ve verilmiş emirlere uygun olup olmadığını belirlemektir.

Fayol, "yönetim doktrini/öğretisini" yazarken, yalnızca kuramsal bir çalışma yapmayı düşünmemiştir aksine geçerli bir yönetim öğretisi ortaya çıkarabilmek için, kuramsal yaklaşımına tecrübelerini de katmıştır. Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri çok büyük bir kısmını kendi tecrübelerinden çıkardığı derslere dayandırmıştır. Fayol, kendi yönetim bakış açısıyla meydana getirdiği bu ilkelerin evrensel veya değiştirilemez olduklarını belirtmemiştir. Fayol'un yönetim öğretisi on dört ilkedен oluşmuştur ve bu ilkeler kurumda iyi bir yönetimin ortaya konulması için gereklidir. Bu ilkelere göre ilk kez Fayol tarafından yönetsel uygulamaların kuramsal bir sentezi gerçekleştirilmiştir.

- **İşbölümü:** Uzmanlık, çalışana ustalık becerisi kazandırarak daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.
- **Yetki ve sorumluluk:** Emir verme yetkisiyle donatılmış olan yöneticiler, verdikleri emirlerin getirdiği yükümlülüğü de taşımalıdır.
- **Disiplin:** İki taraflı olarak düşünülmelidir, çünkü önce kurum yönetiminin liderlik rolünü üstlenerek, çalışanlara emirlerin benimsetildiği, sonra da çalışanların kurum yönetiminin liderliğini kabullenmelerinin bir bütünüdür.

- **Yönelme (emir-komuta) birliği:** Taylor'un işlevsel yönetim yaklaşımına karşılık Fayol, yönelme dizisinde kaos çıkmaması için her astın yalnızca bir üste bağlı olması gerektiğini savunmuştur. Fayol'un bu yaklaşımı yöneticiler arasında beğeni kazanmıştır ve daha çok yönetici tarafından benimsenmiştir.
- **Yönetim birliği:** Birbirine benzeyen uygulamaları meydana getiren bireyler tek bir uygulama planı doğrultusunda ortak hedeflere doğru yönelmelidirler. Fayol, yönetim birliği ile yönelme birliğinin özellikle birbirine karıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır.
- **Kurumun genel çıkarlarının kişisel çıkarlara üstünlüğü:** Kurum yönetimi işletmenin menfaatini her şeyin üzerinde görmeli ve üstün tutmalıdır.
- **Ödüllendirme ve ücret:** Mükemmel bir ücret sistemi varolmadığını savunan Fayol, bazı farklı ücret sistemlerini değerlendirmesine rağmen, ücretin; çalışanların motivasyon ve veriminde önemli bir etken olarak görmektedir.
- **Merkezileşmek veya merkezileşmekten uzaklaşmak:** Fayol, kurumun merkezileşme veya merkezileşmeden uzaklaşma düzeyinin çalışma şartlarına ve çalışanın özelliklerine göre değiştini savunmaktadır.
- **Hiyerarşi zinciri:** Hiyerarşi zincirinin çalışmasının, emir-komuta birliğinin sağlanmasında ve yatay iletişimin önemli olduğunu vurgulamaktadır.
- **Düzen:** Sosyal ve maddi düzenin sağlanması şarttır. Sosyal düzenin sağlanması, doğru çalışanların seçimine ve uygun görevlerde çalıştırılmasına bağlıdır. Maddi düzenin sağlanması ise, zamanın boşa harcanmasını ve malzemelerin gereksiz yere kullanılmasını azaltacaktır.
- **Eşitlik:** Kurumun çalışanları arasında eşitliği sağlayabilmek için sevgi ve adalet kavramları iyi özümşenip, bu kavramların bütünleştirilmesi gerekmektedir.
- **İstikrarlı görevde kalma süresi:** Fayol'a göre, yönetici birimlerindeki çalışanın işten ayrılma düşüncesinin düşük olduğu kurumlarda, kurumsal performansın daha yüksek olduğuna savunmaktadır. Ayrıca başarılı yöneticilerin eğitimi için gerekli olan zaman ve giderler açısından da istikrar önemli bir yere sahiptir.
- **İnisiyatif:** Fayol, çalışana inisiyatif kullanma fırsatının verilmesinin kurum için bir güç kaynağı olabileceğini belirtirken, diğer yandan da çalışanlara inisiyatif kullandırılmasının olumsuz yönüne de değinmiştir.
- **Ekip ruhu:** Kurum yönetimi çalışanların moralini güçlendirmeli ve kurum içi kenetlenmeyi başarmalıdır. Fayol'a göre, çalışanların arasında kıskançlık doğurmadan

ve uyumlu ilişkileri bozmadan çalışanların emeklerini düzene koymak, çalışmaya cesaretlendirmek, becerilerinden yararlanmak, çalışanın pozitif özelliklerini ödüllendirmek kolay bir görev değildir.

İlk kez Fayol'un belirlediği yönetimin beş fonksiyonu; yöneticilerin, gerçekleştirmek zorunda buldukları uygulamaları tanımlayarak, kafalarda oluşan soru işaretlerini gidermiştir. Ayrıca uygulamaların aşama aşama sıralanması veya diğer bir ifade ile her bir uygulamanın öncesindeki ve sonrasındaki uygulamaların belirlenmiş olması, Fayol'un bakış açısının en önemli yönünü oluşturmuştur.

### 3.3.1.2.2. Fayol Yaklaşımının Takipçileri

Yönetim süreci yaklaşımının takip edenleri arasında olan Chester I. Barnard, Amitai Etzioni, Arnold Tannenbaum gibi araştırmacılar iyi yönetimin rakip kurumlara karşı avantaj oluşturabilecek çok önemli bir kavram olduğunu benimsemektedirler. Bunun sonucunda, ilk kez Fayol tarafından araştırılan yönetimin ilkeleri üzerinde detaylı gözlem ve araştırma yaparak katkıda bulunmuşlardır (Saruhan ve Yıldız, 2013:145).

- **Chester I. Barnard:** Chester Barnard “yönetim birliği” ve “işbölümü” esasına bağlı araştırmalar yaparak Fayol'un görüşlerini desteklemiştir. Barnard'a göre, bir insanın fiziksel gücü biyolojik yapısından dolayı belirli sınırlar çerçevesindedir. Bireyin bu sınırları aşabilmesi; bir ekibe üye olmasına, kişisel olmayan bir hedefi kabul etmesine ve bu hedefin başarılmasını sağlayacak uygulamalar doğrultusunda diğer ekip üyeleriyle işbirliği oluşturmasına bağlıdır. Pratik uygulamayı savunan bir tepe yöneticisi olarak, yönetim birliği paralelliğinde kurumsal uygulamalar ile kurumun çalışanları arasındaki sosyal ve kişisel ilişkilerin belirlenmesi Barnard'ın ilgisini ve dikkatini çeken bir konu olmuştur. Barnard'a göre kurumun uygulamalarında; çalışanların birbirleri arasında etkili ve nitelikli iletişim kurmaları, işbirliği yapmaya hevesli olmaları ve yönetim birliğinin oluşturulması son derece önemlidir. Hedeflerine ulaşan başarılı kurumların, yeni hedefler belirleyemediği veya hedeflerini güncelleyemediği için yok olup gittiğini belirten Barnard, kurumun nefes almaya devam edebilmesi için hedeflerin sürekli olarak kendini yenileyebilir olmasının ciddiyetine dikkat çekmektedir. Yönetim birliğinin oluşturulmasında etkin iletişimin önemine de vurgu yapan Barnard, işbirliği yapmaya

hevesli kurum çalışanlarının gerçekleştirmek istediklerinin hedefler doğrultusunda gerçekleşebilmesinin ancak doğru ve etkin iletişimle sağlanabileceğini savunmaktadır.

- **Amitai Etzioni** : Etzioni kurum çalışanlarının “kendi isteğiyle kabul etmesini” sağlayabilmenin, üzerinde araştırmalar yaparak Fayol’un, ekip ruhu yaklaşımına etki etmektedir. Etzioni’ye göre, “kurum çalışanlarının neden kendilerine verilen emirlere uyarak kendileri için belirlenen davranış standartlarını izledikleri” (Etzioni’den aktaran Saruhan ve Yıldız, 2013:146) sorusunu cevaplamaya çalışır. Bu sorunun içeriği, devletten aileye kadar tüm sosyal kurumları kapsamaktadır. Fakat Etzioni, bu sorunun özellikle biçimsel kurumlar bakımından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü, biçimsel kurumun belirlenmiş hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir etken olarak benimsendiğini savunmaktadır. Etzioni’ye göre, kurum çalışanlarını itaat etmeye mecbur bırakmanın iki farklı görünümü vardır. İlkini, “yapısal görünüm” olarak nitelendiren Etzioni, bunun kurum çalışanlarına verilen emirleri yerine getireceklerine inanılmamasından oluştuğunu ve bu problemin merkezi hiyerarşi ile sıkı yapılan denetlemelerle çözüleceğini belirtmektedir. İkinci görünümü, Etzioni; “güdüsel görünüm” olarak belirtmekte ve çalışanın kuruma karşı sorumlulukları olarak nitelendirmektedir. Çalışanların sorumluluk almaya istekli olmaları halinde ise biçimsel denetim mekanizmasının rolü azalmaktadır.
- **Arnold Tannenbaum**: Fayol’un görüşlerine katkıda bulunan Tannenbaum; yönetim sürecinin son aşaması olan denetim ile hiyerarşi zinciri arasındaki bağıntı üzerine araştırma yapmıştır. Tannenbaum’un incelemeleri, hiyerarşi zincirinin verimliliğe olan negatif etkilerinin yok edilmesi için, yapılan denetimlerin sayısının ve yoğunluğunun azaltılması ile daha demokratik ve eşit bir yönetim şekline ihtiyaç olduğu üzerinde durmuştur. Tannenbaum’un çalışmaları kurumlarda yapılan denetim uygulamalarına yoğunlaşır. Çünkü, kurumlar vasıtasıyla birçok çalışanın davranışlarının denetim altına alınabileceğini düşünmektedir. Denetim, herhangi bir kişi veya grubun davranışlarının belirlenmesi olarak tanımlanır, başka bir ifade ile yapılması istenilen bir işin, başkasına yaptırılması süreci olarak adlandırılır. Kurumda, başkasına yaptırılan iş süreci veya iş; emrederek, gözdağı vererek, ikna ederek, tartışarak, yazılı iletişimle, bir makinenin hızını ayarlayarak, bir bilgisayarı programlayarak veya buna benzer etkileri olabilecek başka malzemelerden faydalanarak gerçekleştirilir. Sonuç olarak, daha demokratik ve eşit yönetilen, resmiyeti önemli görmeyen ve alt çalışanlarla samimi ilişkiler geliştiren yöneticilerin çalıştığı kurumlarda genellikle kurumsal performansın daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:147).

### **3.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)**

Weber kurumları otorite ilişkileri bakımından; karizmatik, geleneksel ve akılcı-yasal olarak üçlü bir sınıflandırma içinde incelemiştir. Otorite ilişkilerinin incelenme nedeni, çalışanların emirlere uyma ve kendilerinden istenilenleri yapma sebepleriyle ilgili yaşanan kaygılardır. Bu sorunla başa çıkabilmek için Weber; gücü, çalışanların karşı gelmelerine aldırmaksızın, çalışanları emirlere uymaya zorlama yeteneği ve otoriteyi ise emir alan çalışanların gönüllü olarak uydukları davranışlar olarak birbirinden ayırmıştır.

#### **3.3.1.3.1. Max Weber'in Yaklaşımı**

Liderin kişisel özellikleri otoriteyi kullanmanın ilk biçimidir. Weber, çalışanlardan kendisine doğüstü, insanüstü veya en azından istisnai güç ve özellikler verildiği için farklı olan liderin, bu özelliğini betimleyebilmek için, Yunanca “karizma” terimini kullanmıştır. Küçük ölçekli bir değişim hareketi, karizmatik kurum türünün en önemli özelliğidir. Weber kendi zamanındaki diğer kurum yapılarının gerçekten mekanik olmadığını söyleyerek ve bürokrasiyi modern bir makineye benzetmiştir.

Akılcı-yasal otorite kavramı çerçevesinde Weber kurum yapısıyla bağlantılı diğer bir modeli, bürokratik kurum olarak adlandırdığı, akılcı-yasal kurum yapısı modelini geliştirmiştir. Weber, akılcı-yasal bürokratik kurumların topluma hâkim olacaklarına inanmaktadır. Kurum yapısının akılcı olarak adlandırmasının sebebi, gerçekleşecek hedeflerin ve hedeflere götürecek araçların önceden belirli olmasından kaynaklanmaktadır. Kurum önceden belirlenen hedeflerine ulaşabilmek için iyi tasarlanmış bir makineye benzemektedir ve bu makinenin her parçası, ödevini en üst seviyede başarmaya çalışarak kuruma katkıda bulunmaktadır. Yasal olarak adlandırmasının sebebi ise, kurum üyelerinin otoritelerinin yasalar, yönetmelikler, yönergeler, kurallar kapsamında çizilmesidir. Weber, kendi tanımına göre, bürokrasinin teknik olarak en etkin ve verimli kurum yönetimi biçimi olduğunu savunmaktadır. Weber'e göre; ancak hız, kesinlik, belirlilik, dosyalama tekniği, süreklilik, belge ve kayıtlara dayanma, bütünlük, işbirliği, itaat, donanım ve personel giderlerinin en aza indirilmesi gibi olumlu gelişmeler sayesinde bürokratik kurumlarda istenilen seviyeye ulaşabilecektir (Saruhan ve Yıldız, 2013:150).

### 3.3.1.3.2. Max Weber'in Takipçileri

- **Alwin W. Gouldner** : Gouldner, akılcı-yasal otoritenin, geleneksel otoritenin yerini geçmesi durumunda, akılcı-yasal otoriteyi benimseyen yöneticilerin otoritelerinin meşruluğunu kabul ettirmekte sorun yaşadıklarını ve sosyal taraflar arasında çatışma yarattığının sık sık görüldüğünü belirterek, otoritenin meşruluğunun nasıl kabul ettirilebileceği problemi üzerinde yaptığı araştırmalarla Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımına katkı sağlamıştır. Gouldner, bürokrasi yaklaşımının ve modern endüstri kurumlarında uygulanması konusunda araştırmalar yapmıştır. Weber'in çalışmaları, kurum çalışanlarının kurallara uymak zorunda kaldıkları ve verilen emirleri yerine getirdikleri varsayımına dayanmaktadır. Çalışma sonuçlarına dayanarak Gouldner, çalışanlar tarafından bir karşı koyma durumu olduğunda, bürokratik kurum görüşünü yerleştirmeye çalışmanın zorluklarını analiz etmektedir. Gouldner'in inceleme yaptığı kurumda daha önceki yönetim sistemi, "Hoşgörü Modeli" temeline dayanmaktadır. Bu sisteme göre kurallar yok sayılmakta veya yumuşak bir şekilde uygulanmakta, çalışanlar çok nadir denetlenmekte ve ihmalleri ile hataları görüldüğünde, cezalandırılmadan önce kurum yönetimi tarafından kendilerine yeni bir fırsat tanınmaktadır. Sonuç olarak, rahat bir çalışma ortamı ve kurum yönetimine karşı olumlu fikirler ve davranışlar söz konusudur. Ancak zaman içinde; kuralları yerine getiren yeni bir üst düzey yöneticisi kurumda göreve başlamıştır. Otorite yapısını olması gerektiği gibi çalıştırmış ve akılcı-yasal kurumu faaliyete geçirmiştir. Sonucunda; çalışanların moralinde düşüşe, verimlilik kaybına ve yasadışı bir grev de dâhil olmak üzere, sorunlar ortaya çıkmasına sebep olmuştur.
- **Tom Burns** : Tom Burns, kurumları "mekanik ve organik kurumlar" olarak ikiye ayırmış ve bu kurum modellerini açıklayarak Weber'in bürokrasi yaklaşımına katkı sağlamıştır. Burns, açıkladığı mekanik kurum modelinin Weber'in akılcı-yasal bürokrasi tanımına çok fazla benzerlik gösterdiği savunmaktadır. Burns'e göre, mekanik kurum modeli yeni ve bilinmedik problemlerin çok sık görülmediği durağan çalışma sahalarında kullanılmaktadır. Kurum yönetimi tarafından görevler ve yetkiler, yöneticilerin kendilerinin kabul ettikleri kesin olarak tanımlanmış sorumlulukları ve devam ettirdikleri uzmanlık alanları arasında paylaştırılmaktadır. Geniş bilgi ve bir araya getirme sorumluluğu hiyerarşik yapı içinde üst düzey yöneticilerin görevi olduğundan, gözle görülür bir hiyerarşik denetim vardır. Astlar ve üstler arasında dikey etkileşim ve iletişim vardır. Çalışanlar, kuruma sadık ve üstlerine itaatkar olmalıdır.

- **Aston Grubu ve Derek Pugh** : Aston Grubu olarak açıklanan ve Derek Pugh başkanlığındaki bir grup akademisyen, yaptıkları incelemelerle kurumları, iş akışı bürokrasileri, personel bürokrasileri, komple bürokrasiler ve bürokratik olmayanlar şeklinde gruplandırmışlardır; “tekdüze, kasvetli ve sıkıcı” olarak belirttikleri Weber'in bürokrasi yaklaşımını detaylandırarak katkı sağladılar. Aston Grubu, Weber'in bürokrasi yaklaşımını “otoritenin konsantrasyonu ve faaliyetlerinin yapılanması” bakımından inceleyerek sanayileşmiş çağdaş ülkeler için kabul görebilecek bir araştırma ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmaya göre, büyük kurumlarca yapılan geniş çaplı uygulamalar çok büyük oranda yapılandırılmış, fakat otoritesiyle aynı düzeyde konsantre olamamış klasik iş akışı bürokrasileri olarak belirtilmektedir. Mahalli ve merkezi yönetimlere bağlı kamu hizmeti kurumlarının, çok fazla yapılanmamanın yanında ücret ile çalıştırma, yükseltme ve işten çıkarmaya kilitlenen otorite yoğunluğuna ve uygulamalara sahip personel bürokrasileri oldukça ön plandadır. Gelişmiş özel sektör veya kamu sektörü gruplarına arasında olmayan küçük kurum birimlerinin, iyi yapılanmış iş akışı özelliklerine ve yüksek otorite yoğunluğuyla personel çalıştıran komple bürokrasiler oldukları vurgulanmaktadır. Küçük kurumların mülkiyetini elinde bulunduran şahısların, genellikle yukarıda belirtilen niteliklere sahip olmadıkları açıkça görülmüştür. Bu kurumlar, belirgin bir şekilde yapılanmamış görünümlere sahiptir. Bürokratik yaklaşımın senteziyle gerçekleştirilen bu dört kurumsal yapı gruplamasının; “tekdüze, sıkıcı ve kasvetli” olarak tanımlanan umutsuzluğu bürokrasiden sileceği düşünülmektedir.
- **Northcote Parkinson:** N.Parkinson, “Parkinson Yasası” olarak isimlendirdiği görüşüne göre, yöneticilerin ve çalışanların sayısının işin kendisinden bağımsız olarak genişleyebileceğini belirterek, bürokrasinin halk arasında kırtasiyecilik anlamında kullanılmasına bilimsel olarak açıklık getirmiştir. Parkinson, kurumda yapılan iş miktarıyla, bu işi gerçekleştirilmesi için görev alan çalışan sayısı arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu veya hiç olmadığı fikrini benimsemektedir. Bunun yanında, yönetsel hiyerarşinin, işten bağımsız olarak genişleyebileceği fikrine sahiptir. Parkinson, “mevcut zamanı doldurmak üzere iş genişler” diyerek bu olayı yasalaştırmıştır. Herhangi bir kurumda, yöneticilik işinin de kurumda yapılan diğer işler gibi görülerek kısa süre içinde etkin ve verimli olarak gerçekleştirilebileceğini veya çok uzun zaman ve çaba gerektiren karmaşık bir sorumluluk olabileceğini ve iş gününün tamamını kapsayabileceğini belirtmiştir. Örnek bir olayda, yönetici A kendisine rakip istemediği için, yönetici arkadaşı B ile görevlerinin bir kısmını paylaşmayarak, astları C ve D'ye

yetkilerinin bir kısmını devrederek astlarının iş sayısını artırmayı uygun görmüştür. Bir süre sonra A, çok fazla çalışmaktan mutsuz olan astı C'nin, kendi astları E ve F'ye ve astı D'nin kendi astları G ve H yetkilerinin bir bölümünü devretmelerine izin vermiştir. Bunun sonucunda da, A kurum içinde yükselir. Parkinson'a göre, bu seviyede ikinci bir aksiyom devreye girmektedir. Çalışanlar artık birbirleri yerine çalışmaktadırlar. Önceden bir kişinin yaptığı işi artık yedi kişi yapmaktadır. Bunun yanında; bu kişiler arasında evrakların, yazışmaların, tutanakların ve belgelerin dolaşması hepsinin daha fazla çalışmasına sebep olmakta ve özellikle A, eskisinden daha çok yorulmaktadır. Max Weber'in öncüsü olduğu bürokrasi yaklaşımının temel özelliği, “bir dizi aksiyomlara (doğruluğu kanıtlanmaksızın kabul edilen önermelere) dayanan aksiyomatik ve rasyonel (akılcı) bir yönetim yaklaşımı olmasıdır” (Saruhan ve Yıldız, 2013:155).

### **3.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri (Elton Mayo)**

Neo-klasik, yani “yeni klasik” anlamına gelen ve klasik yönetim kuramının eksiklerini gideren bir teoridir. Yapılan tanıma göre, “neo” eki “daha önce düşünülmemiş, üzerinde durulmamış” anlamı içermektedir. Klasik Yönetim Kuramının faaliyetlerinin gözlemlenmesi ve üzerine araştırmalar yapılması, Neo-klasik yönetim kuramı tarafından yönetim bilimine verilen en önemli katkıdır. Araştırma “bir konuda yöntemli inceleme yapmak”, uygulama ise kuramsal bir düşüncenin yaşama geçirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu çerçevede; Hawthorne Araştırmaları; Klasik Yönetim Kuramının tavsiye ettiği faaliyetlerin geçerliliği ve eksiklerinin belirlenmesi üzerine yapılan yöntemli araştırmalardır. 1929'da ABD'de görülmeye başlayan, ekonomik krizden kurtulabilmek için tahmin edilen çıkış yolu, “verimli çalışmak ve daha fazla üretmek” olmuştur, ancak bu çıkış yoluyla birlikte, “klasik yönetim kuramının eksikleri var mı?” sorusu da gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda Elton Mayo ve çalışma ekibinin gerçekleştirdiği Hawthorne Araştırmaları böyle düşünenleri haklı kılmıştır. Kurumsal performansın veya verimliliğin artırılmasının klasik yönetim kuramının tamamlamadığı yön olan, insan ögesine daha fazla önem vererek düzenlenebileceği kanıtlanmıştır. Klasik Yönetim Kuramının görüş ve esaslarına dayanan, Neo-Klasik Yönetim kuramında; klasik yönetim kuramına yeni özellikler eklenmiş, ama bu özellikler içerisinde insan unsuru ön plana çıkartılarak, insanın kurum içerisinde nasıl davrandığı, gerçekleştirdiği bir davranışının sebepleri ve kurum yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Bunun sonucunda bu kurama; davranışsal yönetim kuramı da denilmektedir.

Klasik Yönetim Kuramı, akılcı insan görüşüne dayanmaktadır. Neo-klasik yönetim kuramı bu görüşü kabul etmekte, bu görüşe duygusal insan görüşünü de ekleyerek görüşte eksik olduğunu düşündüğü bir yönü tamamlamaktadır. Bu kapsamda, klasik yönetim kuramında “teknik bir sistem” olarak tanımlanan kurumun sosyal bir sistem olarak da araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Burada, Neo-Klasik Yönetim Kuramının geliştirilmesinde katkı sağlayan araştırmacılarının sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi farklı dallarda çalışma yapmaları da etkili olmuştur. Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” sonraları “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Kurumsal Davranış” olarak tanınan yaklaşımlara da ilham kaynağı olmuştur. Bu yaklaşımların tamamı, kurum çalışanlarının verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması sonucu kurumsal performansın yükseltilmesini amaçlamaktadır. Neo-klasik Yönetim Kuramı çerçevesinde yapılan çalışmaların ortak özelliği kurumda çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması için belirtilen varsayımlara (deneyle kanıtlanmamış doğru olduğu kabul edilen görüşlere) dayanmasıdır. Yönetim bilimi hakkında araştırmalar yapan akademisyenler, kişisel fikirlerine göre varsayımlara dayanan modeller geliştirerek Elton Mayo ve ekibi tarafından hayata geçirilen çalışmalara katkı sağlamışlardır. Douglas Mc Gregor'un “X ve Y Tipi Yönetici Modeli”, Rensis Likert'in “Sistem-1 : Sistem 4 Modeli” ve Chris Argyris'in “Olgunlaşma Modeli” bu araştırmaların önde gelenleri olarak kabul edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:156).

### **3.3.2.1. Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo**

Mayo, İnsan İlişkileri Okulu'nun ve örgüt sosyolojisinin kurucusu olarak bilinir. Mayo'nun yönettiği araştırmalar, grup üyelerinin hareketlerini etkilemede çalışma gruplarının önemini ve bu konuda yöneticilerin yapması gerekenleri ortaya koymaktadır.

Çağdaş araştırmacıların çoğu gibi, Mayo'nun da öncelikli olarak ilgilendiği konular; dinlenme molalarının iş yorgunluğu ve iş kazaları üzerindeki etkisi, iş yorgunluğu ve iş kazaları, fiziksel çalışma koşullarının çalışan devir hızı ve işe devamsızlıklar üzerindeki etkisi gibi konulardır. Elton Mayo ve ekibi tarafından yapılan araştırmalarda; çalışma şartlarında yapılacak molalarının sayısının artırılması, çalışma saatlerinin azaltılması, primli ücret sistemiyle daha yüksek ücret ödenmesi, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziki çalışma ortamının şartlarının düzeltilmesi gibi iyileştirmelerin üretim miktarını artıracığı düşünülmüştür. Fakat bu iyileştirmelerin sonucunun düşünüldüğü gibi olmadığı görülmüş ve

üretim miktarının arttırılmasının iş tatmini (severek yapılan bir iş) ve çalışma grubunun üyeleri arasındaki uyuma (işbirliğine) bağlı olduğu gözlenmiştir. Mayo ve ekibi tarafından yapılan araştırmalar; sosyal taraflar arasındaki çatışmaların asıl sebebinin duygusal davranışlar olduğunu göstermiştir. Çalışanların genel olarak duygularının mantığı çerçevesinde, kurum yönetiminin ise maliyet ve etkinlik mantığı çerçevesinde karar vermeleri, sosyal taraflar arasında meydana gelen iletişim çatışmasının sebebi olduğu tespit edilmiştir.

Hawthorne araştırmalarının ilgi çekici yanı, biçimsel olmayan kurumun öneminin gözlemlenmesi ve kurum üyeleri için iş yerindeki sosyal ilişkilerin önemli olduğunun anlaşılmasıdır. Hawthorne araştırmaları, kurum üyelerinin hal ve hareketlerinden yola çıkarak Mayo'nun ayaktakımı hipotezi olarak sunduğu “her çalışan kendi çıkarlarının maksimizasyonu için çalışır” düşüncesinin yanlışlığını kanıtlamıştır. Mayo, çağımızda kuruma olan bağlılığın öneminin arttığını, fakat aileye ve topluma olan geleneksel bağlılığın giderek azaldığını ve .alışana hayatında aile ve toplumdan çok, çalıştığı kurumun destek verdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda, toplumun temel taşları olan fedakârlık, kıymet bilme, özveride bulunma gibi geleneksel değer yargılarının; kurum bünyesinde varlığını sürdürmesi ve yok olmaması için sosyal taraflar arasındaki işbirliğinin öneminden bahsetmiştir. Mayo, kurum yönetimin öncelikli sorumluluklarından biri, doğal bir işbirliği ortamının yaratılmasına katkı sağlamak ve toplumsal değerlerin iş hayatında yok olmasını engellemektir. Mayo'nun liderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmalarının sonuçları, yöneticiler ve akademisyenler üzerinde çok büyük bir etki yaratmış, kurumda insanın ve biçimsel olmayan kurumun önemi keşfedilmiştir. Ayrıca Mayo, çalışmalarında aşağıdan yukarıya doğru iletişimin önemini de vurgulamıştır (Saruhan ve Yıldız, 2013:159).

### 3.3.2.2. Elton Mayo'nun Takipçileri

- **Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı** : McGregor'e göre, Klasik Yönetim Kuramı tarafından ön plana çıkarılan X Kuramı, Neo-Klasik Yönetim Kuramı tarafından ön plana çıkarılan Y Kuramı'dır. Ayrıca yöneticilerin davranışlarıyla ilgili varsayım üzerine kurulu bir model aracılığıyla da açıklamaya çalışmıştır. McGregor, yönetim görevini üstlenen yöneticilerin davranışları üzerine öngörülleri vardır. Klasik yönetim anlayışı, yöneticilerin kurum çalışanlarını birer birer yönlendirmesine ve denetlemesine

dayanır. McGregor, Klasik Yönetim Kuramı kapsamında yöneticilerin yönetim düşüncesiyle ilgili öngörülerini X Kuramı ile belirtir:

- İnsanlar çoğu zaman çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçır. Dolayısıyla, kurum yönetimi “dürüst, kurallara uygun ve verimli” çalışmaları için çalışanlara baskı kurmalı ve çalışanları işe yönlendirebilmek için maddi ödül sistemini uygulamaya koymaktadır. Bundan dolayı, kurum yönetimi “çıktının sınırlandırılmasını” reddetmelidir.
- Çalışanların genel olarak çalışmaya yönlendirilmeleri, denetlenmeleri ve hatta zorlanmaları gerekir. Bunun yanı sıra, gerek görüldüğü takdirde cezalandırılacakları konusunda korkutulmaları gerekebilir. Tüm yaklaşımların sonucunda, kurum çalışanlarının kurumun amaçları için gerekli ve yeterli olan isteği göstermelerini sağlayabilir.
- Çalışanlar özellikle yönetmekten daha çok yönetilmeyi isterler. Sorumluluk almak veya sorumluluk sahibi olmak hoşlarına gitmez, hırsları yok denecek kadar azdır ve her şeyden daha önemli olan iş güvencesidir.

X kuramı'nın kullanılmasının nedeni, bazı kurum üyelerinin davranışlarını gerçekçi olarak betimlemesinin sonucudur. Bununla yanında, yukarıda belirtilen öngörülerin kurum üyelerinin her hareketlerini açıklayamayacağı unutulmamalıdır. McGregor, X Kuramının alternatif olarak Y Kuramını sunmakta ve bu kuramda yöneltme ile denetim fonksiyonlarının yerini bütünleşme fonksiyonu getirdiği açıklamaktadır. McGregor, Neo-klasik Yönetim Kuramı çerçevesinde Y Kuramını şu şekilde açıklamaktadır:

- İnsan, yaratılışı uyarınca çalışmaktan kaçınır diye bir şey yoktur. Ancak, şartlara göre çalışma tatmin veya cezalandırma aracı görünümü kazanabilir.
- İnsan denetimle çalışmaya yönlendirilemez; zaten sorumlu olduğu üstlendiği hedefler çerçevesinde çalışırken kendini yönlendirebilir ve denetleyebilir.
- İnsanın sorumluluk almasını sağlayabilecek en iyi ödül, beklentilerin giderilmesidir. Bu, kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin ortaklığının bir sonucu olabilir.
- İnsan, verilen sorumluluğu kabul etmek için değil, çoğunlukla elde edebilmek için öğrenir ve sorumluluk üstlenmeye istekli bir varlıktır.
- İnsanlar kurumsal problemlerin giderilmesine yaratıcı katkılar sağlayabilirler.
- İnsanlar çoğunlukla var olan becerilerini tam anlamıyla kullanmamaktadır.

McGregor, Y Kuramının kabul edilmesiyle, kurumun uygulamalarının nasıl etkileneceğinin incelemiştir. Bundan dolayı; yükseltimler, yönetime katılma, performans değerlendirmeleri, ücretler ve hat-kurmay ilişkileri konularında çalışmıştır. McGregor'a göre, hat ve kurmay görevlerinin beraber sürdürülmesi (X Kuramı bunu gerektirmektedir), gerilime ve çatışmaya neden olabilir. Bu sebeple Y kuramı, kurumun her çalışanın kurmaylık sorumluluğu çerçevesinde diğer çalışanlara uzman olduğu alanda destek olmasının gerekliliğini savunmaktadır. McGregor tarafından benimsenen temel fikir, verimlilik ve etkinlik çerçevesinde kurumsal performansın var olabilmesi için, kurum yapısının bir bütün olarak kabul edilmesi gerektiğidir. Her kurum üyesinin çalışmasını sağlayan amaçlara göre yaptığı işin anlamlı, kurum için vazgeçilmez ve zor bir iş olduğuna inanması çok önemlidir. Başarılı olabilmek için, astlar üstlerin desteğini almaları gerektiğine; üstler de astlarının çalışmalarını destekleyerek onların daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayabileceklerine inanmalıdırlar (Saruhan ve Yıldız, 2013:161).

- **Rensis Likert'in Sistem-1 : Sistem-4 Modeli** : Likert'in yaklaşımına göre, verimlilik ve etkinlik seviyesi az olan kurumlarda çalışanların, genellikle işe eğilimi olan yöneticilerin sorumluluğunda çalışmaya istekli davrandıklarını gözlemlemektedir. İşe eğilimli yönetici kavramı ise; yönetici, çalışanlarını işin gerektirdiği bir biçimde ve önceden belirlenen davranış standartları çerçevesinde çalıştırarak kabul edilebilir bir tatmin seviyesini oluşturmaya eğilimli olması şeklinde açıklanabilir. Bu davranış şekli; profesyonelleşme ve iş bölümüyle birlikte işi yapacak olan çalışanın bulunması, eğitilmesi ve amaçlanan üretimi meydana getirebilmesi için devamlı olarak baskı altında bırakılması gibi yaklaşımları önemli gören Taylor'un görüşlerine dayanır. İşin gerçekleştirilmesinden mesuliyeti altındaki yönetici, kaynakları ayrıca çalışan kaynağını da istediği gibi kullanabilme yetkisi vardır. Likert, yöneticileri; işe eğilimli ve çalışana eğilimli olmak üzere iki gruba ayırmış ve bu yöneticilerin davranışlarıyla ilgili belli başlı yaklaşımlarda bulunur. Başarı seviyesi oldukça yüksek olan yöneticilerin, çoğu zaman, astlarının yaşadığı problemlerin sosyal taraflarıyla ilgilendikleri görülür. Çalışma ekibinin etkinliklerine ayrı bir önem veren bu yöneticiler, sonuç olarak amaçlarına daha hızlı ve daha kolay bir şekilde ulaşırlar. Bu grup yöneticiler çalışana eğilimli yöneticilerdir ve görevleri; çalışanların yaptığı işten daha çok, kurumda çalışan insanlarla ilgilidir. Bu yöneticiler, detayları değil, bütünü denetlerler. Hedefe nasıl ulaşıldığı değil, hedefe ulaşmak çok daha önemlidir. Yöneticinin, çalışana eğilimli olmasının başarılı olabilmesi için tek başına yeterli olmadığını belirten Likert,

yöneticinin başarı seviyesinin devamlılığı için karar vermede kullandığı yaklaşımların da önemi olduğunu savunmaktadır. Kurumlardaki yönetim faaliyetleriyle ilgili yaklaşımları dört ayrı grupta açıklamıştır. Buna göre; Sistem-1 çalışanları sömüren ve otoriter bir kurum yönetimini, Sistem-2 iyilikçi ve otoriter bir kurum yönetimini, Sistem-3 çalışanlarının fikrine önem veren bir kurum yönetimini ve Sistem-4 verilen kararlara katılmayı varsayan grup yönetim biçimine dayanan bir kurumu tanımlar.

Sistem-1 çalışanları sömüren ve otoriter kurum yönetimini belirtir. Bu sistemde kurum yönetimi, korku ve gözdağı vermekte, iletişim en üst yöneticiden en alt çalışana doğru gerçekleşir. Alınan kararların çoğunda astların görüşü alınmamakta, dolayısıyla astlar ve üstler arasında psikolojik olarak kopukluklar mevcuttur. Sistem-2 iyilikçi ve otoriter kurum yönetimini tanımlar. Bu sistemde kurum yönetimi, ödül faaliyetlerine önem verir ve astların genellikle yönetime aşırı bağlı olduklarını görülür. Alt seviyeden üst seviyeye doğru olan iletişim, kurum yönetiminin duymak istedikleri ile sınırlı kalır. Son kararları genellikle üst düzey yöneticileri verir. Ayrıca, belirtilen kapsamın dışına çıkmama şartıyla, daha aşağı seviyede çalışanlara da yetki verilebilir. Sistem-3 astlarının fikrine önem veren kurum yönetimini tanımlar. Bu sistemde kurum yönetimi, arada bir cezalandırır da genellikle ödüllendirme yöntemine başvurur. Bazen verilen kararların, astlar tarafından da benimsenmesi istenir. Hem aşağıdan yukarıya hem de yukarı düzeyden aşağıya doğru bir bilgi akışı gerçekleşir. Ancak, üst seviye yöneticilerin bilmek istediklerinin dışında olan her şey, sınırlı ve uygun bir davranışla iletilir. Kurumun politika ve stratejileri üst seviye yöneticileri belirlemekte olup, bölüm yöneticileri ise sorumlu tutuldukları faaliyetlerde belli ölçüde etkili olabilirler. İşlerle direkt bağlantılı konularda karar ile ilgili kısmı alt seviye yöneticilere bırakılır. Sistem-4 verilen kararlara katılmayı varsayan bir grup yönetim şekli olarak tanımlanır. Kurum yönetimi, hedeflediği yüksek kurumsal performans seviyesine ulaşabilmek için çalışma yöntemini geliştirmek ister. Bunu sağlayabilmenin yolu; parasal özendirme planlarına dikkat edilmeli, verilen kararlara çalışanların ortaklıkları sağlanmalı, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kusursuz olan bir bilgi akışı oluşturulmalı, astlar ile üstler arasında boşluk olmamalı ve psikolojik olarak yakınlaşmaları desteklenmelidir. Kararlar, grup karar verme yöntemi kullanılarak ve tüm ekip çalışanlarının fikirleri alınarak verilir. Ayrıca verilen bu kararlar, görevleri birbiriyle kesişen çalışma ekiplerince tekrar değerlendirilir. Dolayısıyla, verilen kararların kurumun biçimsel yapısında bütünleştiğini gösterir. Her grubun diğer grupla olan bağlantı ve iletişimini,

birden çok grubun üyesi olan ortak çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. Sistem-4; yüksek bir kurumsal performans seviyesine gelmesine, çalışanlarının verilen kararlara katılmasına ve kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Ayrıca sistem-4 yaklaşımında, grupların diğer gruplarla olan bağlantısını, birden çok grubun üyesi olan yani gruplardaki ortak çalışanlar; Likert tarafından, bağlantı iğneleri olarak adlandırılan çalışanlar tarafından gerçekleştirilir.

Likert sonraki araştırmalarında “Sistem-4T” olarak belirttiği ve Sistem-4’e göre birkaç fazla özelliğe sahip olan bir kurum modeli yaratmıştır. Sistem 4T yaklaşımını benimseyen kurumlarda bulunması gereken özelliklerden biri yüksek kurumsal performans kapsamında hedeflerin yöneticiler tarafından belirlenmesi ve astlara aktarılmasıdır. Ayrıca yüksek bilgi seviyesine ve yönetsel becerilere sahip yöneticilerin ve bu yöneticilerin teknoloji tabanlı problemleri ele alış yöntemleri, sorun çözme odaklı kurum yönetimi fikirleri, yöneticilerin planlama, kaynak dağılımı, eğitim ve astlarının kariyer danışmanı olmadaki becerileri de bu özellikler arasındadır. Bunun yanında Sistem 4T'nin önemli özellikleri arasında, farklılaşma ve bütünleşme için en uygun kurumsal yapının belirlenmesi ve çalışma grupları arasında kalıcı ilişkilerin kurulması da yer almaktadır. Sistem-4T'nin, çalışma grubunun ihtiyaçları ile ilgili bilgilerin elde edilmesine ve farklı görüşler arasında fikir birliği sağlanmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir. Yani, Sistem-4T yaklaşımı kurum içi çatışmaları büyük ölçüde önlemektedir. Grup karar verme tekniklerinden yeteri kadar yararlanılmaması halinde kurum yönetimi tarafından daha ileri seviyede eğitimlerin yapılması gerekmektedir. Etkileşim-etki sistemi yardımıyla çalışma grupları kendi hatalarını daha kolay tespit eder. Bu durumda, eğitim düzeyi yüksek çalışma grupları, iletişim kurmakta zorlanan ve sorun çözme görevini etkin bir şekilde yapamayan çalışma gruplarının yetiştirilmesi ve eğitimi için zorunlu düzenlemeleri yapabilir. Problemlere etkileşim-etki sistemi aracılığıyla çözüm üretilebilir. Etkileşim-etki sistemi problem belirmeden ve çatışma başlamadan önce devreye girer.

Likert Sistem-4T'nin uygulandığı düzeyde kurumsal performansın yükseleceğini, çatışmaların azalacağını, verimliliğin ve karlılığın artacağını savunur. Bununla birlikte Likert, hiyerarşiyi ve otoriteyi tamamen yok edeceğine inandığı ve “Sistem-5” olarak belirttiği bir model önermektedir. Bu sistemde, kurum üyelerinin otoritesi, birden fazla

çalışma grubuna üye olmalarına ve çalışma grupları arasında bağlantı kurabilmek için üstlendikleri rollere bağlıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013:165).

- **Chris Argyris'in Olgunlaşma Modeli:** Argyris, çalışanın kişisel gelişiminin çalıştığı ortama bağlılığı ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Ona göre, çalışanın becerili olduğunun konunun bilinmeli ve becerilerine uygun işlerde çalışmalıdırlar. Bu durumdan kendisi ve üyesi olduğu kurumda yarar elde etmektedir. Genellikle kurumun işleyişinin buna engel olduğunu aktaran Argyris'e göre, sorunun üç değişik yönü bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın kişisel veya psikolojik olgunluğa yönelik gelişimi, çalışma arkadaşlarına göre yeterlilik düzeyi ve çalıştığı kurumun yapısıyla ilgili sorunlardır. Olgunlaşma modeli; kurum çalışanlarının çocuksu hareketler sergilediklerini, erişkin bir birey gibi davranmadıklarını, pasif ve kendilerine mutlak bağımlı astlar isteyen yöneticilerin bu konuda asıl suçlular olduğunu belirtir. Çocukluğundan başlayarak gösterdiği gelişimin bilinmesi bir yetişkinin işyerindeki davranışlarını anlayabilmek için son derece önemlidir. Argyris'e göre; çalışanın olgunlaşmış ve yetişkin bir kişi olması; kendi çıkarları peşinde sürekli koşabilmesine, kendisini başkalarının bakış açısından değerlendirebilmesine ve başkalarıyla eşit oranda veya onlardan daha çok sorumluluk yüklenebilmesine bağlıdır. Çalışanın, psikolojik enerjisini tam ve olumlu bir şekilde kullanabilmesi olgunlaşmasına ve yetişkin olmasına bağlıdır. Yöneticiler ve astları arasında var olan ilişkiler üzerinde yeteri kadar durulmaması, astların olgunlaşmasını geciktirmekte ve tüm enerjilerini açığa çıkarmalarını engellemektedir. Çalışanlar çoğunlukla hareketlerinin uzun vadede ne gibi sonuçlar yaratacağını düşünmezler. Genellikle kısa vadede sağlayabilecekleri kazançlara önem vermekte, gelecekle ilgili tahminler yapmamakta, sorumluluk almak istememekte ve işlerine karşı kayıtsız durmaktadır. Ancak bu durumda, hatalı olan astlar değildir. Genellikle yöneticiler, emirlerinde çalışan astlarına kendilerini ve çevrelerini geliştirme fırsatı vermemekte, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast olmalarını beklemekte ve olgunlaşmamış bir birey olarak kalmaya zorlanmaktadır.

Olgunlaşma Modeli'ne göre, kurumda kullanılan iş tanımı, iş akışı, işletme politikası, iş analizi, yönetmelik, prosedür ve hatta bütçe gibi kavramlar çalışanların olgunlaşmasını engel olmakta; sorumluluk almak istememelerine, yanlışlarını haklı gösterecek bahaneler üretmelerine, değişime kapalı olmalarına sebep olarak normatif bağlılığı arttırmaktadır. Kurumdaki yetki ve sorumluluklar; üst düzey yönetici olarak görev alan

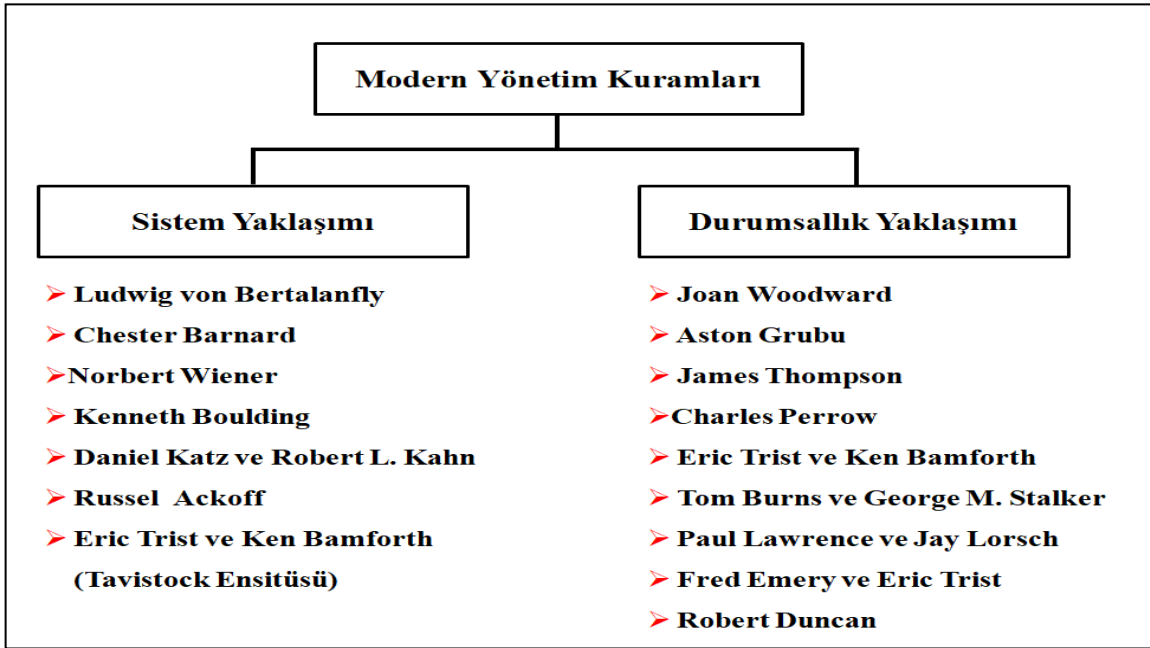
bir kaç kişinin hakimiyetindedir ve emir komuta zincirinde alt kademelerde bulunanlar biçimsel kurumun yapısından dolayı üstleri tarafından sıkı bir denetime tabidirler. İşbölümü, işi aşırı tekrarlı bir biçime getirmekte ve sonuç olarak astlar sadece emirleri yapan, bağımlı ve pasif çalışanlara dönüşmektedir. Argyris, Olgunlaşma Modeli kapsamında, çalışanlara bazı tavsiyelerde bulunur. Bunlar; “girişken ol, ancak kuralları çiğneme; geleceği düşün, ancak şimdiki çalışmana bakılarak cezalandırılacağını veya ödüllendirileceğini unutma; kurumu bir bütün olarak gör, ancak başkalarının sorumluluk alanına girme; çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yap ve onların çalışmalarını eğer gerekiyorsa tamamla” (Saruhan ve Yıldız, 2013:168) şeklindedir. Argyris bu şekilde kurumda verimlilik ve etkinliğin oluşturulabileceğini ve kurumsal performansın yükseleceğini düşünmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013:168).

### **3.3.3. Modern Yönetim Teorileri**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyanın ekonomik düzeninde yaşanan değişimler yönetsel boyutta da olaylara ve sorunlara yeni yaklaşımlar ve çözüm önerileri getirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Klasik ve Neo-klasik yönetim yaklaşımında görülen eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılmıştır. Klasik yönetim kuramları işe önem verirken, Neo-Klasik kuram işe ve çoğunlukla insana önem vermiştir. Modern kuramlar ise iş ve insanın yanında iç ve dış çevre unsurlarını da önemsemektedir. Modern Teori konuları ele alış ve yaklaşım şekliyle, Klasik ve Neo-Klasik kuramların ve oluşan yeni görüşlerin güçlü bir birleşimini oluşturmaktadır. Modern yönetim düşüncesi, “kurumu” etrafında yaşanan değişimlere uyum sağlaması gereken bütün bir yapı olarak görmektedir. Kurumun bölümleriyle (alt birimleriyle) ve dış çevresiyle etkileşimde bulunduğu, birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri fikri benimsenmekte ve kurumları aktif bir etkileşim süreci içinde incelemektedir.

Modern yönetim kuramı Sistem Yaklaşımını ve Durumsallık Yaklaşımını kapsamaktadır. Sistem ve Durumsallık yaklaşımlarının bir tek fikir önderi olmadığı için kuramların oluşturulmasında katkısı bulunan tüm araştırmacılar “katkıda bulunanlar” olarak listelenmiştir. İki yaklaşıma da katkıda bulunanlar arasında aynı kişilerin olmasını sebebi, her ikisinin de “sentez odaklı” ve birbirini “bütünler” yapıda olmasıdır. Modern yönetim kuramı önderleriyle beraber genel bir çerçevede Şekil 3.5.’de gösterilmiştir.

### Şekil: 3.5. Modern Yönetim Kuramları



Kaynak : Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 170.

#### 3.3.3.1.Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, Ludwig von Bertalanffy tarafından ortaya atılan “Genel Sistem Teorisi”nin yönetim boyutuna taşınmasıdır. Bu teoriye göre, sistemler çevrelerinden bağımsız olarak değil, çevreleriyle bir bütün halinde ve alt sistemleriyle olan ilişkileri de göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bertalanffy'e göre; “Bütünü anlayabilmek için tek tek parçaları veya süreçleri ele almak yetersiz kalmaktadır. Parçalar ve süreçler arası etkileşimi de incelemek gerekir”(Bertalanffy'den aktaran Saruhan ve Yıldız, 2013:170). Genel Sistem Teorisi; biyolojide var olan sistem anlayışının diğer disiplinlere de uyarlanmasına imkan sağlayan bir yaklaşımdır. Fayol'un oluşturduğu Yönetim Süreci yaklaşımının takipçilerinden olan Chester Barnard sistem yaklaşımına oldukça katkı sağlamıştır. Barnard kurumları, çalışanların gereksinimlerini giderebilmek amacıyla faaliyetlerini diğer öğelerle işbirliği yapan sistemler olarak tanımlar. Barnard, biçimsel ve biçimsel olmayan kurumları da bu yaklaşımla tanımlamaktadır.

Norbert Wiener sibernetik biliminin kurucusu matematikçi bir bilim adamıdır ve “Sibernetik: Hayvanda ve Makinede Kontrol ve İletişim” adlı eserinde sisteme geri besleme, kontrol ve iletişim olgularını katarak yaklaşımın gelişmesini sağlamıştır. Yöneylem

araştırmacıları ise; karmaşık problemlerin çözülmesinde kullanılan sayısal modellemeleri, sistem yaklaşımı kapsamında farklı disiplinlerle bir arada uygulamışlardır. Bertalanffy kurum teorilerine “bütüncül bir yaklaşımla çevresiyle iletişimde bulunan ve bu nedenle değişime ayak uyduran (dinamik) sistem” görüşünü getirmiştir. Tıpkı canlı bir sistem olan insan gibi kurumlar da çevreleri tarafından etki edilen birer sistemdir. Bir organizma olan insan; sindirim, boşaltım, dolaşım vb. alt sistemlerden oluşur ve insanı değerlendirirken bu alt sistemlerin birbirlerine olan etkileri unutulmamalıdır. Alt sistemlerden birinde yaşanan aksaklık sistemin tamamını etkiler ve sistemin işlerliğini kaybetmesine sebep olabilir. Genel bir kuram olan sistem yaklaşımının; farklı disiplinlerce kabul edilerek geliştirilmesindeki en önemli faktör, sistem anlayışının; sosyal, kurumsal ve hatta biyolojik yapıları ve oluşumları kavrayabilmek için genel bir inceleme yöntemi olmasıdır. Bu sebeple sistem yaklaşımı bir yönetim disiplini veya kuramı olarak değil, olayları ele alış şekli, bakış açısı ve düşünce tarzı olarak ele alınabilir. Yönetim boyutunda da kurumu, çevresiyle etkileşim de bulunan açık bir sistem olarak ve alt sistemlerin özelliklerini, sistemler arası etkileşimle birlikte ele alan bir bakış açısıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013:171).

### **3.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı; modern yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımıdır ve 1960'lı yıllarda ortaya atılmıştır. Kendisinden önce ortaya çıkmış sistem yaklaşımını kabul eden durumsallık yaklaşımı; kurumu bir sistem olarak gören, kurumun iç ve dış çevresiyle etkileşimini inceleyen yaklaşımdır. Klasik ve Neo-Klasik dönemdeki esas hedef kurumsal performansın yükseltilmesidir. Dolayısıyla verimliliği arttırabilmek için klasik dönem ve Neo-Klasik dönem araştırmacıları birbirlerinden farklı niteliklere sahip en verimli kurum yapılarını keşfetmeye çalışmışlardır. Durumsallık yaklaşımı ise; klasik ve neo-klasik dönemdeki en iyi kurum yapısı önermelerinin aksi yönde bir iddiada bulunmuştur. Tüm kurumlarda ve koşullarda geçerliliği olan evrensel en doğrusu, en verimli veya en iyisi diye tasarlanan yönetim esasları ve kurum yapısı yoktur. Her durumu kapsayacak bir kurum yapısından bahsedilemez, çünkü kuruma dair tüm kavramlar koşullara bağlı olarak değişiklik gösterir. Kısacası, durumsallık yaklaşımı; “en iyi tek bir örgüt yapısı yoktur” yaklaşımını kabul eder. Kurumun gerçekleştireceği içsel ve dışsal analizler ve tespitler sonucu kuruma en uygun kurumsal yapı ve yönetim tarzı belirlenmelidir.

Her kurumun hedefleri, gelişmişliği, elinde olan teknolojisi, kurum kültürü vb. iç çevre şartları ve tedarikçileri, konumlandığı sektör vb. dış çevre şartları birbirinden farklı olmasıyla, her kurumun yapısı ve yönetim biçimi de birbirinden farklı olmaktadır. Bu durumun farkında olan durumsallık teorisi de, kurumların niteliklerini anlamaya ayrıca duruma uygun kurum yapısı ve yönetim tarzı geliştirmeye hedeflemektedir. Durumsallık yaklaşımında, kurumların içerisinde bulunduğu durumlara ve şartlara göre inceleme yapılır. Günümüze kadar bir kurumu etkileyen durum ve şartlarla ilgili olarak iki değişken söz konusu olmuştur. Bu iki değişken çevre ve teknolojidir (Saruhan ve Yıldız, 2013:183).

### 3.3.3.2.1. Örgüt ve Çevre İlişkisi

Durumsallık yaklaşımında kurum yapısı üzerinde etkisinin olduğu düşünülen ve araştırılan değişkenlerden biri çevredir. Çevre; kurumun sınırları dışındaki her şey olarak tanımlanır ve kurum yapısıyla olan bağlantısını birçok araştırmacı incelemiştir. Bu araştırmalardan en önemli yere sahip olanları Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, Emery-Trist ve Duncan'ın yaptığı çalışmalarıdır.

#### 3.3.3.2.1.1. Tom Burns ve George M. Stalker'in Araştırması

Burns ve Stalker'in yaptığı araştırmanın amacı, kurumun iç çevresinin dış çevreden ne şekilde etkilendiğini saptamaktır. Çevrenin durağanlığına ve değişkenliklerine göre iki noktayı meydana getiren mekanik kurum ve organik kurum olmak üzere iki kurum yapısı belirtilmiştir.

- **Mekanik kurum yapısı:** Dış çevrenin sabit olduğu durumlarda ancak iç çevre şartlarının ve prosedürlerin kullanımının olduğu sistematik bir nitelik taşımakta başka bir ifadeyle kurum resmi ve merkezde alınan kararların uygulandığı bir yapıya sahip olmaktadır. Bu kurum yapısının özellikleri incelendiğinde, işlerin en ufak detaylarına kadar ayrıldığı, bireysel profesyonelliğin olduğu, profesyonelleşmenin çalışana yönelik olduğu tespit edilmiştir. İşin basit ve küçük kısmı çalışanlar tarafından tek başlarına yapılır ve sürekli olarak tekrarlanmasından dolayı çalışanlar bu küçük ve basit iş alanında profesyonelleşirler. Bir yönetici, belirli sayıda çalışan yönetebileceğinden dolayı kurum yüksek bir hiyerarşiye sahiptir. Yetki ve sorumluluk, kurumun üst kademesinde, karar verme yetkisi merkezidir ve yetki, sistematik olarak yukarıdan

aşağıya doğru sağlanır. Ayrıca kontrol ve karar verme yetkisi kurumun en üst düzeyindedir, bu yüzden yetkiyi devretmek çok çok azdır. Denetim alanı dardır ve her çalışan üstü tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilir. Dolayısıyla iletişim genellikle dikey ve resmi bir biçimde gerçekleşir. Mekanik kurum yapısının, tamamen merkeze bağlı kalarak karar alan merkezî bir yapısı olduğu görülür. Şartlar ve prosedürler yazılı bir şekilde oluşturularak, çalışanların denetim ve koordinasyonunda aktif birer araç olarak kullanılır.

- **Organik kurum yapısı:** Hızla değişkenlik gösteren çevreye uyum sağlayabilen esneklikte olması nedeniyle rekabet üstünlüğü olan bir kurum yapısıdır. Hem mekanik kurum yapısının hem de klasik kurum yapısının tam tersi bir bakış açısındadır. Şartlar ve prosedürler çoğu zaman yazılı değildir ve yazılı olsa dahi uyulmadığı durumlarda herhangi bir yaptırım yoktur. Yetki hiyerarşisi çok net ve kesin değildir. Görev ve sorumlulukların paylaşımında biçimsel olmayan yapı ve ekip çalışmaları desteklenir. Yatay ve dikey iletişimin kesin sınırları bulunmamakla birlikte, karmaşık kurum yapısına sahiptirler. Çalışanların bilgi ve deneyimlerinin emek verdikleri işe katkı sağlayacağı şeklindeki yapı, yaratıcılığa imkân tanıyarak değişime ve yeniliğe açıktır. Profesyonelleşme çok küçük boyutlarda gerçekleşir, ayrıca kurulan grupların veya proje ekiplerinin de profesyonelleşmesi mümkündür. Çalışanlar, çoğu zaman görev paylaşımları ve çalışanları değişkenlik gösteren ekipler şeklinde ayrılabilirler. Genellikle bilgi alışverişi şeklinde olan iletişim, yatay eksende emir-komuta zincirine bağlı değildir. Çalışanlar, kalifiyeli ve konularında profesyonel oldukları için kendi kendini denetleme yeteneğine sahiptirler, bu nedenle de yakından denetime gerek kalmamaktadır. Yetki ve denetim hiyerarşisi az olmakla birlikte yetki ve sorumluluk kurumun tüm birimlerine bölünmüştür (Saruhan ve Yıldız, 2013:185).

#### **3.3.3.2.1.2. Paul Lawrence ve Jay Lorsch'un Araştırması**

Lawrence ve Lorsch tarafından yapılan araştırmanın amacı, çevresel faktörler ve mevcut kurum yapısı arasında bulunan ilişkiyi incelemektir. Araştırmacılar dış çevreyi belirsizlik oranına göre ölçmüş ve iç çevre için de farklılaşma ve bütünleşme olarak iki değişkenin varlığını kabul etmişlerdir. Araştırmada, belirsizlik; şartların değişme hızı, yönetimin şartların değişimi hakkında bilgi sahibi olma derecesi, alınan kararlar sonucunda oluşan durum hakkında geri bildirim alınma süresinin uzunluğuna göre incelenmektedir. Kurumdaki birimlerin ve faaliyetlerinin sayısını belirten farklılaşma; kurum tasarımı boyutlarından olan

karmaşıklık derecesinin kıstaslarından biridir. Bütünleşme ise kurum amaçlarını yerine getirmek için birkaç alt sistemin uyum içerisinde faaliyetlerini yapmaları koordinasyonu ifade eder. Yüksek bütünleşme seviyesinin göstergeleri; yönetsel hiyerarşinin seviyesi, dosyalama sisteminin fazlalığı, koordinasyonla alakalı birimlerin fazlalığı şeklinde sayılabilir. Araştırmaya göre; belirsizliğin yüksek olduğu alanlarda, belirsizliğin düşük olduğu alanlara oranla kurumsal farklılaşma ve bütünleşme daha yüksektir (Saruhan ve Yıldız, 2013:186).

#### **3.3.3.2.1.3. Fred Emery ve Eric Trist'in Çalışması**

Emery ve Trist kurumların etkilendikleri çevre tiplerini; değişim hızı ve çevre değişkenleri arasındaki ilişkiyi gücüne göre sınıflandırır. Karşılıklı ilişkilerin gücü (çevresel bağımsızlık) yatay, dikey ve sembolik olmak üzere üç farklı şekilde görülebilir. Kurumlar arasındaki yatay ilişki, aynı sektörde çalışan kurumların birbiriyle rekabet etmesidir. Dikey ilişki farklı sektörlerde çalışan kurumların iş akışı yönünden birbirine bağlılığı yani birinin girdisinin diğerinin çıktısı olmasıdır. Sembolik ilişki ise kurumların bir konuda işbirliği yapmasıyla oluşur. Araştırmalar kapsamında incelenen çevre türleri, basitten karmaşığa doğru; durgun-rastlantısal çevre, durgun-gruplanmış çevre, dengesiz-tepkisel çevre ve çalkantılı çevre şeklindedir. Durgun-dağınık çevre türünde planlar hesaplanarak yapıp, kararlar bu hesaplama göre alınırken, daha karmaşık çevre türlerine doğru gidildikçe çevrenin değişim hızı ve kurumların karşılıklı bağımlılığı artar dolayısıyla sezgisel kararların verilmesi gerekir (Saruhan ve Yıldız, 2013:187).

#### **3.3.3.2.1.4. Robert Duncan'ın Araştırması**

Duncan'ın araştırmasının amacı, kurumlarda karar alırken belirsizliğin ve çevrenin kararlara etkisinin incelenmesidir. Duncan'a göre, üç faktörün varlığı belirsizliği açıklamaya yeterlidir. Bunlar; alınan kararlarla yönelik çevresel faktörlerin bilinmemesi, yanlış kararların alınması sonucu olabileceklerin bilinmemesi ve alınan kararların doğru ya da yanlış olmasını etkileyen çevre faktörünün tespit edilmesinin zorluğudur. Duncan, çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik olarak iki boyutta incelemiştir. Basit-karmaşık boyut karar verme sürecindeki etkenlerin sayısı ile ilgilenebilir. Eğer karar verme sürecinde etken sayısı çoksa karmaşık, etken sayısı azsa basittir. Statik-dinamik boyut ise karar veren birimlerin incelendiği çevrenin, zamanla değişmesi veya sabit kalma derecesini gösterir. Bu boyutlar Tablo 3.2.'de görülmektedir.

**Tablo 3.2.** Duncan'ın Çevre Boyutları

	<b>Basit</b>	<b>Karmaşık</b>
<b>Statik</b>	Düşük Algılanan Belirsizlik	Oldukça Düşük Algılanan Belirsizlik
<b>Dinamik</b>	Oldukça Yüksek Algılanan Belirsizlik	Yüksek Algılanan Belirsizlik

**Kaynak:** Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 188.

- Statik - basit çevre düşük belirsizliğe sahiptir. Çevrede değişken sayısının az ve var olan değişkenlerin çoğunlukla sabit kalma eğiliminde olduğu ortamdır. Bu çevrede önceden belirlenmiş yazılı kurallar, politikalar ve prosedürler kurumda koordinasyonu sağlamak için kullanılır.
- Statik- karmaşık çevre çok düşük belirsizliğe sahiptir. Bu ortamda kurumlar verimliliği arttırabilmek için belirli çevre değişkenini incelemeli ve karar alırken dikkat etmelidir. Bu tür çevrede kurumlar, âdemi-merkezi yani bölgelere göre bölümlere ayrılmaların görüldüğü yapıdadır.
- Dinamik-basit çevre daha fazla belirsizliğe sahiptir. Çevrenin hızlı değişimi yöneticilerin karar verme aşamalarında çok yüksek düzeyde belirsizliğe neden olmaktadır. Kurum çevresinde değişken sayısının belirli olmasına rağmen bu değişkenler zor tahmin edilen ve beklenmedik etkilere sahiptir. Bu çevrede basit-fonksiyonel bölümlenimin yapılmasına elverişli ve merkeziyetçidir.
- Dinamik-karmaşık çevre en yüksek belirsizliğe sahiptir. Kurumun çevresindeki fazla sayıda değişken sık sık değişim göstermekte ve kurumun kararlarına sert tepkiler göstermektedir. Birden fazla sektör eş zamanlı olarak değişirse çevre çalkantılı olur.

### 3.3.3.2.2. Kurum ve Teknoloji İlişkisi

Teknoloji, durumsallık yaklaşımında kurumu etkilediği düşünülen ve etkisi üzerine araştırma yapılan değişkenlerdendir. Teknoloji; pratik yaşam ihtiyaçlarının karşılanmasına veya insanın çevresini denetleme, şekillendirme ve değiştirme uğraşlarına yönelik uygulamalardır. Tarih boyunca insanlar, çeşitli aletler yapmış ve kullanmıştır. Haberleşme ve iletişim kurabilmek için kullanılan araçlar dumandan güvercine, postadan telefona, telgraftan faksa ve sonuncu olarak cep telefonları ve internete kadar yine teknoloji sayesinde geliştirilmiştir. İnsan, var olduğu günden bugüne teknolojiyi üreten bir canlıdır. İlk medeniyetlerden bu yana üretilen teknolojinin Sanayi Devrimi ile önemli bir yere sahip

olmasının nedeni, enerji üretimindeki teknolojik gelişmelerin daha verimli ve hızlı üretim gerçekleştirmesidir. Bilgi çağına geçiş; iletişim, ulaşım, bilgisayar ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde olmuştur. Durumsallık yaklaşımları, kurum ve teknoloji arasındaki ilişkiyi ele alıp araştırmıştır. Bu araştırmalar; Woodward'ın araştırması, Aston Grubu araştırması, James Thompson'un araştırması, Charles Perrow'un çalışması, Trist ve Bamforth'un araştırması şeklinde belirtilebilir.

### **3.3.3.2.2.1. Joan Woodward'ın Araştırması**

Teknolojinin kuruma etkisini ilk defa inceleyen Woodward ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalardır. Bu araştırmaların temel amacı verimlilik ile Klasik dönem değişkenleri olan yönetim birimlerinin sayısı, merkeziyetçilik derecesi, kontrol alanı ve yönetim şekli ile bir ilişkisinin olup olmadığını bulabilmektir. Verimlilik ortalamasının altı, ortalama ve ortalamasının üstü olarak tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu ulaşılan verilere göre, kurum yapısını teknoloji koşuluyla birleştiren önemli bir durumsallık yaklaşımına varılmıştır. Woodward'a göre, üretimde kullandığı teknoloji kurumu etkileyen değişkendir. Birim üretim, kitle üretim ve süreç üretim olmak üzere üç farklı üretim biçiminin yanı sıra kullanılan teknoloji çeşitleri de tespit edilmiştir. Bununla birlikte üretim biçimine göre basitten karmaşığa doğru üç ayrı teknoloji karmaşıklık seviyesini belirler. Birim üretimde yararlanılan teknoloji en az basit olanıdır, kitle üretim basitten biraz daha karmaşık ve süreç üretimi ise en karmaşık teknoloji seviyesidir. Woodward bu araştırma sonucuna göre; kitle üretim yapan kurumlara Klasik kurum yönetim ilkelerini, birim ve süreç üretim yapan kurumlara da Neo-klasik kurum yapısını ve insan ilişkilerine yönelik esasları kullanmaları gerektiğini savunmuştur. Woodward sonuçlarını irdelerken, Burn ve Stalker'in çevreye göre belirlediği mekanik ve organik kurum yaklaşımlarından da faydalanmıştır. Eğer kurum, birim teknolojisi kullanıyorsa performansının en yüksek olduğu organik kurum yapısıdır. Çünkü kalifiyeli çalışanlar arasındaki iletişim hızlı olmalı, çalışanlar sorumluluk almalı ve üretim uygulamaları müşteri taleplerine göre değişebilecek düzeyde esnek olmalıdır. Kitle üretiminin yapıldığı kurumlarda verimlilik düzeyi en yüksek olan mekanik kurum yapısıdır. Çünkü bu üretimde görev tanımları bellidir ve yazılı kurallar yardımıyla standart bir ürünün önceden hazırlanmış iş akışıyla verimli üretim sağlanabilir. Süreç üretim teknolojilerini kullanan kurumlarda en yüksek performans elde edilmek için organik kurum yapısı benimsenmelidir. Çünkü bu teknolojiyi kullanan kurumlardaki malzemelerin yüksek teknolojiye sahip olması nedeniyle,

daha az sayıda çalışana ihtiyaç duyulur. Az sayıda kalifiyeli çalışanın da yakından denetime ihtiyacı yoktur.

#### **3.3.3.2.2.2. Aston Grubu Araştırması (Derek Pugh)**

Aston grubu araştırmaları, kurum teorisi kadar kurumsal davranış alanında da önemli bir yere sahiptir. Pugh ve arkadaşlarına göre, Aston grubu araştırmalarının kurumsal teoriye en önemli etkileri, bazı araştırma biçimlerini birleştirip kullanılması ve psikoloji varsayımlarını sosyoloji, ekonomi gibi alanlarla arasındaki bağı kurmasıdır.

Aston grubu teknolojiyi değişik bir şekilde tanımlamıştır. Buna rağmen araştırmalarından bazıları Woodward'un yaklaşımını desteklemektedir. Aston grubunu araştırmalarından Woodward'u destekleyen sonuç, kurumda kullanılan teknoloji ne kadar otomasyon üzerine kuruluysa, kurum yapısının o kadar mekanik olmasının şart olduğudur. Pugh ve arkadaşlarına göre, kurumlar farklılık gösterir, bu nedenle kurumların tek tek niteliklerini belirlemek ve gruplandırmak mümkün değildir. Teknoloji değişkeniyle birlikte kurum yapısını teknolojiden daha iyi tanımlayan teknoloji sahipliği, büyüklük, lokasyon gibi değişik şartlarında bulunduğunu savunmuşlardır. Kurum yapısının temel faktörü kurumun büyüklüğüdür. Araştırmada kurumun büyüklüğünün boyutu, kurumdaki çalışan sayısıyla belirlenir. Pugh ve arkadaşlarına göre, kurum yapısı küçüldükçe teknolojinin payı artar, yapı büyüdükçe teknolojinin payı azalır. Bunun yanı sıra, büyüklük arttıkça profesyonelleşme ve resmiyet seviyesi artar, çünkü kurumda yapılan üretim arttıkça aynı işlerin yapılması ve buna bağlı olarak da aynı kararların alınma derecesi artacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma çok önemli bir durumsallık yaklaşımını göstermektedir.

#### **3.3.3.2.2.3. James Thomson'un Araştırması**

Thompson üretim ve hizmet kurumlarında yaptığı incelemelerde durumsallık yaklaşımı konusunda katkılar sağlamıştır. Thompson'da Woodward gibi teknolojiyi sınıflandırmıştır. Thompson tarafından yapılan teknoloji sınıflandırması; bağlı teknoloji, aracı teknoloji ve yoğun teknoloji şeklindedir. Çalışmalarını sistem yaklaşımı doğrultusunda sürdürmüş olan Thompson, koşul değişkeni olarak girdiler çıktılara dönüşürken kullanılan teknolojiyi ele almıştır. Thompson yaptığı teknoloji sınıflandırmasında girdinin ve çıktının standartlaşmasını da değerlendirmiştir. Tablo 3.3.'de bu ilişki gösterilmektedir:

**Tablo 3.3.** Thomson'un Teknoloji Sınıflandırması

Thomson'un Teknoloji Sınıflandırması		Üretim Süreci	
		<i>Standart</i>	<i>Standart Olmayan</i>
Girdi / Çıktı	<i>Standart</i>	Bağlı Teknoloji	
	<i>Standart Olmayan</i>	Aracı Teknoloji	Yoğun Teknoloji

**Kaynak:** Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 193.

- Bağlı teknoloji türünde faaliyetler birbirine bağlıdır. Ürün bir birimde üretilip sonraki birime aktarılması ile süreç devam etmekte, önceki birimlerde aksama olduğunda üretim süreci de aksamaktadır. Bağlı üretimin en güzel örneği montaj hattıdır. Bağlı teknolojilerin kullanılabilmesi için üretim sürecin ve girdi ile çıktı standart olmalıdır.
- Aracı (çözümleyici) teknoloji, gerçekleşen faaliyetlerle grupların veya kişilerin birbirleriyle ilişki içinde olmasını sağlar. Birimler birbirinden bağımsız ise bu teknoloji ile isteklerini yerine getiremezler. Bu teknoloji türü, tarafların isteklerinin veya sorunlarının giderilmesinin gerçekleşmesi için aracılık yapmaktadır. Aracı teknolojiler standart olmayan (farklı girdi ve çıktılara sahip) kurumlar tarafından standart üretim süreçlerinde kullanılır. Bu teknoloji, iş arayan ve çalışan arayan insan kaynakları, danışmanlık firmaları gibi iki farklı taraf arasında ilişki kurulmasına aracılık etmektedir.
- Yoğun teknoloji de bir işin başarılması için tüm faaliyetlerin birbirine bağlı olmalıdır. Acil servise gelen bir hastayla eş zamanlı olarak ilgilenen hizmetliler, hemşireler, doktorlar, laborantlar gibi gerekli tüm birimler uyum içinde çalışmalıdırlar. Standart olmayan üretim süreci ve standart olmayan girdi çıktı var olduğunda kurumlarda yoğun teknoloji kullanılır.
- Standart olmayan süreç ve standart olan girdi çıktı ile de üretim yapılabilir fakat Thompson sınıflandırmasında o alanı boş bırakmıştır.

#### **3.3.3.2.2.4. Charles Perrow'un Çalışması**

Kurum ile teknoloji arasındaki ilişki hakkında araştırmalar yapan Perrow, işin çeşitliliği ve işin analiz edilebilirliğine göre (planlanabilir olma) rutin, mühendislik, ustalık ve rutin olmayan işlerde yararlanılan teknoloji türlerini temelde; rutin işler (rutin teknoloji) ve rutin olmayan işler (rutin olmayan teknoloji) olarak ikiye ayırmıştır. Teknolojiyi kullanırken standart uygulamadan farklı, beklenmeyen durumların sayısı iş çeşitliliği olarak ifade edilir.

Beklenmeyen durumların sayısı yüksek veya düşük olabilir. İşin planlanabilir olması ise beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında analitik yöntemlerle işlerin sürdürülebilirliğinin derecesiyle tespit edilir. İşin programlanabilirliği yüksekse işler programlanamaz, düşükse programlanabilir. Bu ilişki Tablo 3.4.'de gösterilmektedir:

**Tablo 3.4.** Perrow'un Teknoloji Sınıflandırması

Perrow'un Teknoloji Sınıflandırması		İş Çeşitliliği	
		<i>Standart</i>	<i>Standart Olmayan</i>
İşin Planlanabilirlik Düzeyi	<i>Yüksek</i>	Rutin	Mühendislik
	<i>Düşük</i>	Ustalık	Rutin Olmayan

**Kaynak:** Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 194.

- İş çeşitliliğinin düşük, işin programlanabilirliğinin yüksek olduğu rutin işlerde kullanılan teknolojidir. Girdilerin aynı tür olduğu, iş için kullanılan tekniklerin bilindiği ve belirsizliğin az olduğu durumları ifade eder.
- Ustalık işin programlanabilirliğinin ve çeşitliliğinin düşük olduğu durumları ifade eder.
- Mühendislik işin çeşitliliğinin ve programlanabilirlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Standart işler dışında, beklenmeyen durumların çok olduğu ancak işe dair özel eğitimler yardımıyla nitelikli çalışanların bulunduğu muhasebe ve mühendislik gibi işlerdir.
- Rutin olmayan işler, çok fazla iş çeşitliliğinin ve düşük programlanabilirlik düzeyinin olduğu durumları ifade eder. Ar-Ge bölümlerinde ve uzay mühendisliği örnek olarak gösterilebilir. Perrow'un çalışmasına göre, teknolojinin rutinliği ile yapının hiyerarşikliği arasında doğru bir orantı vardır. Rutin olmayan teknoloji ise daha esnek kurum yapılarını gerektirir.

### 3.3.3.2.2.5. Eric Trist-Ken Bamforth'un Araştırması

Trist ve Bamforth'un araştırmalarının konusu; teknolojinin çalışan verimliliği, motivasyon, moral ve stres üzerine etkisidir. Trist ve Bamforth kömür madenlerinin daha verimli çalışabilmesi amacıyla maden çıkarma tekniğinde değişime gitmişlerdir. Bu yeni teknik (long-wall method) çalışanların bir hat halinde birbirlerinden bağımsız olarak ve uzakta çalışmalarını gerektirmiştir. Bu değişiklikten sonra çalışanların stres seviyesinin, işe devamsızlık oranlarının ve işten ayrılmaların arttığını bunu yanında verimliliğin düştüğünü

gözlemlemişlerdir. Ayrıca eski tekniğin çalışanların moralini ve verimliliğini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Trist ve Bamforth elde ettikleri sonuca göre, yöneticileri teknik ve sosyal sistemler arasında var olan ilişkiyi ve dengeyi en iyi şekilde tanımlamaları, anlamaları ve sistemler arası dengeyi sağlarken diğer alt sistemlerin bütünüle ilişkisini göz ardı etmemeleri konusunda uyarılmıştır. Teknik verimliliği sağlayabilmek için teknik ve sosyal sistemlerin en uygun şekilde bir araya getirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır. Araştırmada kullanılan yeni sistem teknolojik sistemin veya sosyal sistemin işleyişine uymadığı için üretimde aksamalar olmuştur. Sosyo-Teknik Sistem Teorisi Trist ve Bamfort çalışmaları ışığında gelişmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2013:196).

### **3.3.4. Değişim Yönetimi Teknikleri**

Çağdaş yönetim anlayışını ve yönetim kavramının günümüzdeki tekniği değişim yönetimi kavramıdır, ayrıca yönetim kavramı gelişiminin geldiği son noktayı gösterir. Tarihsel gelişimi açısından yönetim kavramı; Klasik Yönetim Kuramı “tez”, Neoklasik Yönetim Kuramı “anti tez”, Modern Yönetimi Kuramı ise “sentez” olarak bahsedilebilir. 1990’lı yıllarda, modern yönetim kavramının peşi sıra gündeme gelen ve iş dünyasına sunulan değişim yönetimi anlayışları ise, mükemmelin ve idealin hayata geçmesi anlamına gelir.

Değişim yönetimi yaklaşımının temeli, çağdaş dönemin kilit kavramı olan “değişim” ve “değişimin yönetilmesi gerekliliği” meydana getirir. Planlı veya plansız bir biçimde bir sistem, çalışan veya kurum, bir dönem veya ortamın bulunduğu durumdan daha farklı bir duruma geçmesi “değişim” olarak tanımlanır. Bu tanıma göre değişmek, en basit açıklamayla bir öğeyi farklı kılmak ve dönüştürmek anlamı taşımaktadır. Açık bir sistem olan kurumlar, çevresel değişimlerle uyum içerisinde kalmak için, değişme mecburiyeti bulunur. Bu nedenle kurumsal değişim, kurumsal performans ve etkinliğini artırmak için kurumların teknolojik, yapısal ve kültürel açıdan çevreye uyum sağlama isteklerini kapsar.

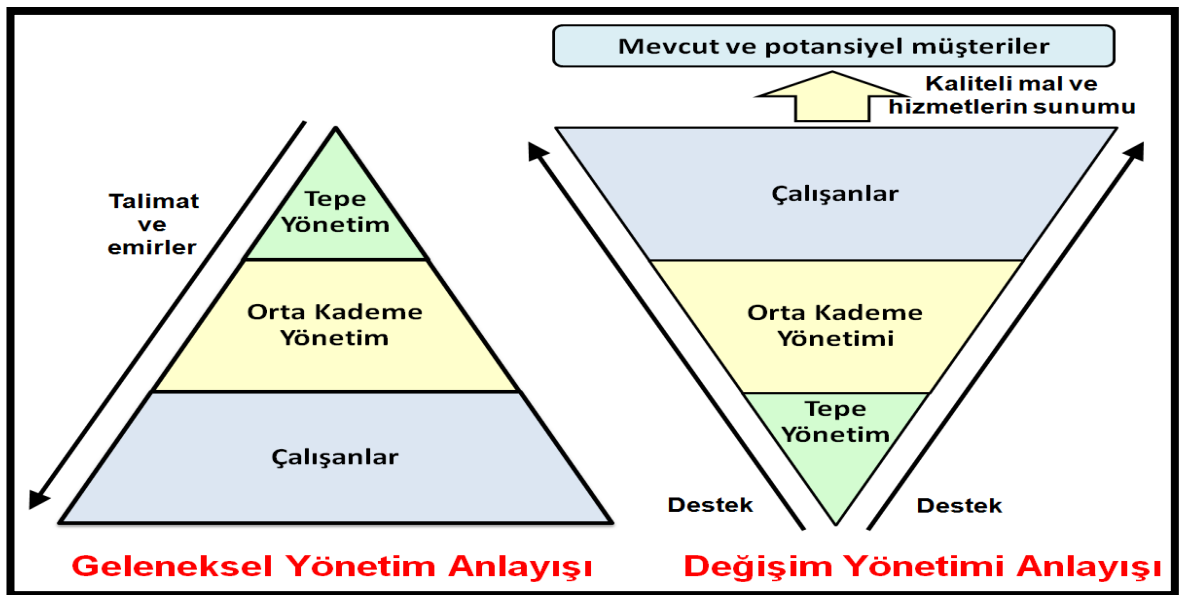
Geleneksel yönetim kavramından değişim yönetimi tekniklerine geçiş, yönetim anlayışındaki değişimi ifade eder. Şekil 3.6.’da belirtildiği gibi geleneksel yönetim anlayışında tepe yönetim, kurumsal hiyerarşi birimleri tarafından talimat ve emirler vererek kurumsal uygulamaların gerçekleşmesi sağlanır. Değişim yönetimi anlayışında ise, kurumsal hiyerarşinin tam ters halini aldığı ve geçmişe oranla daha sade, daha kullanışlı, daha iletişim ve müşteri merkezli bir yapının kurumda benimsendiği görülür. Tersine dönmüş olan yönetsel

piramide göre; çalışanların yönetime girdiği ve tepe yönetimin çalışanlarına verdiği destek sonucunda kurumsal uygulamalar ile kaliteli ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştiği bir yapı ortaya çıkar.

Mevcut ve hedef müşterilerin daha fazla önem arz ettiği çağdaş yönetim anlayışında, kurum çalışanları da daha fazla sorumluluk üstlenir ve yönetime daha fazla katılırlar. Kurum yönetiminin misyonu ise, çalışanlarına yönlendirmek ve destek sağlamaktır. Bu açıdan, değişim yönetimi tekniklerinin, kurumu değiştirdiğini ve kurumsal işleyişte etkili olan tüm faktörlerin geçmişe oranla daha işlevsel kıldığını ileri sürmektedir. Böylece değişim yönetimi teknikleri ile birlikte aktif olan yeni kurumsal düzende yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin sorumlulukları değişmekte ve alanları büyümektedir.

Değişim yönetimi; kurumsal yaşam döngüsünün sürekliliğini sağlayabilir fakat ciddi anlamda karmaşıklığa sebep olan değişimin, kurumsal hedefler bakımından gelişmesini sağlamaktadır. Değişim yönetimi, kurumsal değişimi sağlamak amacıyla başta çalışan olmak üzere kurumsal kaynakları, zamanı ve vizyonu birbiriyle uyumlu ve etkin kullanabilmeye yönelik kararlar alma ve uygulama aşamalarının toplamı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle değişim yönetimi, çağdaş yönetim anlayışını ve çağdaş kurumsal yaşam biçimini ifade eder.

Şekil 3.6. Yönetim Anlayışındaki Değişim



Kaynak: Kavrakoğlu, 1998, s. 53.

Bu araştırmada değişim yönetimi teknikleri Kıyaslama, Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Yeniden Örgütlenme, Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Süreçlenme ile Öğrenen Organizasyon kapsamında anlatılmıştır. Uygulama açısından değişim yönetimi teknikleri arasında farklılık olduğu kadar benzerliklerden de bahsedilir. Bu anlamda, kurumsal verimlilik ve performansa yönelik farklı teorileri olan değişim yönetimi tekniklerinin yatay organizasyon, süreç odaklı yaklaşım, katılımcı yönetim, lider, iletişim, eğitim, insan odaklı yaklaşım, müşteri doyumunu, kurum gelişiminin devamlılığı ve Kurum Kültürü gibi ortak paydaşlara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Değişim Yönetimi teknikleri şöyle açıklanabilir (Gürüz ve Gürel, 2009:103):

#### **3.3.4.1. Kıyaslama**

Bir kurumun verimlilik ve etkililik açısından en üst performansa ulaşabilmesi için en iyi ve en doğru yöntemleri arayıp bulması ve kendisine uyarlaması olarak ifade edilen kıyaslama, 1970'li yıllarda iş dünyasında kendine yer bulmuştur. Karşılaştırma ve Ölçümleme ilkelerine göre çalışan kıyaslama, bir kurumun diğer kurumların en iyi işleyen taraflarını belirleyerek kendisine örnek alması anlamına gelir. Kurum yönetimlerine mükemmellik arayışında ve değişim sürecinde yol gösteren kıyaslama, belirli bir kurumsal uygulamanın sektör içi, sektör dışı veya dış pazarda en iyi uygulamalara göz önünde bulundurulup şekillendirilmesi olarak tanımlanabilir. Kıyaslama, sektörlerinin en iyisi olan kurumların, diğer kurumların iş süreçlerinin incelenmesi ve bu inceleme sonucunda görülen farkın giderilmesi için, en iyi olarak belirlenen uygulamaların bilinçli bir şekilde uyarlanarak kurumsal performansın artırılmasını sağlamada kullanılacak sistematik bir süreçtir.

#### **3.3.4.2. Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma**

Günümüzde kurumlar rekabet güçlerini artırabilmek için küçülme, kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma uygulamalarını yoğun olarak kullanmaktadırlar. Küçülme, kurumsal kaynakları azaltılması ile kurumsal verimlilik ve etkinlik arasında ilişki kuran bir değişim yönetimi tekniğidir. Kurum yönetimleri, iş dünyasında sıklıkla görülen ve ölümcül olabilen krizlere küçülerek tepki verirler. Kurum yönetimleri küçülerek yaşanan değişimlere geçmişe oranla daha çabuk uyum sağlayabilmekte, daha hızlı ve etkili hareket edebilmekte ve sonuç olarak rekabet üstünlüğüne kavuşmaktadırlar (Gürüz ve Gürel, 2009: 103).

Küçülme, kurumun faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamı taşımamaktadır. Dış kaynak yardımıyla kurum yapısının küçülmesi, nicel olarak olmasa da nitel olarak büyümek anlamına gelebilir. Bundan dolayı, küçülmenin aslında büyüme (küçülerek büyüme) anlamı taşıyabileceği unutulmamalıdır. Kurumun dikey farklılaşma düzeyinin azaldığı Kademe Azaltma uygulamasında, daha az işgücü kullanarak aynı işlerin yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesi, çalışanların işle ilgili yetki ve sorumluluklarının artırılması gerekmektedir. Bu uygulama, daha düz (basık) kurum yapılarının; daha esnek olabileceğini, daha hızlı karar verebileceğini ve sonucun da verimliliklerini, etkinliklerini artıracakları düşüncesine dayanmaktadır. Kademe azaltma uygulaması kapsamında, bazı yönetim kademeleri ortadan kalkacağından işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılarak ve sonucunda çalışanların iş yükü artabilecektir. Bu yönetim uygulaması kurum yapısında bir küçülmeye neden olur çünkü kurumun en alt ve en üst basamağı arasındaki mesafe kısalmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 211).

#### **3.3.4.3. Yeniden Yapılanma ve Yeniden Örgütlenme**

Yeniden Yapılanma ve Yeniden Örgütlenme; kurum yönetimlerine, çevrede gerçekleşen değişimlere göre güncellenme ve rekabet edebilmek için potansiyellerinin yanında verimlerini de yükseltme konusunda rehber olan değişim yönetimi teknikleridir. Kurumların değişen koşullara uyum sağlama ve gelişme ihtiyaçları, kurum yönetimlerini yeniden yapılanmaya ve yeniden kurumsallaşmaya götürmektedir. Yeniden Yapılanma ve Yeniden Örgütlenme; kurum yönetimlerinin, kurumsal yapının sistemindeki sorunları analiz ederek, sistemi daha rasyonel ve verimli olması için uğraşlarını gösterir. Bunun yanı sıra yapısal bir değişim sezmeleri ve kurumsal değişimin çok farklı yönlerini göz önünde bulundurmamaları nedeniyle tek boyutlu ve yüzeysel teknikler olarak bahsedilirler.

#### **3.3.4.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

Toplam Kalite Yönetimi, iş aşamaları ile ürün ve hizmetleri daha iyiye götürmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Aslında Toplam Kalite Yönetimi kavramının temelinde kalite kavramı yatmaktadır. Kalite, en sade anlatımıyla amaca uygunluktur. Başka bir ifadeyle ise kalite, herhangi bir ürün ya da hizmetin belli bir ihtiyacı karşılama becerisi ile ilgili niteliklerin tamamıdır (Gürüz ve Gürel, 2009:104).

### 3.3.4.5. Yeniden Süreçlenme

Yeniden Süreçlenme, bilginin pratiğe uygulanması aşamasının tamamıyla yeniden oluşturulması ile ilgili bir değişim yönetimi tekniği olarak tanımlanır. Kurumun ürün veya hizmetin yaratılması ve müşteriye değer sunulması ile ilgili aşamaları yeniden dizayn etmeleri anlamına gelir. Bu yaklaşım, radikal ve hızlı bir değişimi öngörmesi nedeniyle diğer değişim yönetimi tekniklerinden farklılaşmaktadır. Yeniden Süreçlenme; ürün, hizmet ve hız gibi günümüzün en önemli performans düzeylerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş aşamalarının temelden yeniden düşünülmesi ve sert ve katı bir biçimde yeniden dizayn edilmesi olarak tanımlanır. Yeniden Süreçlenme uygulamaları, kurum yönetimlerinin iş aşamalarını baştan sona değiştirmelerini ve kurumu oluşturan tüm değerleri yeniden tasarlamalarını ifade eder (Hammer ve Champy; 1993:29). Yeniden Süreçlenme ile kurumun iş birimleri, işlevsel birimlerden süreç ekiplerine dönüşürken; işler, kolay görevlerden çok boyutlu görevlere doğru evrilmekte, denetim yapılandırılmaya kadar tüm çalışanların görevleri farklılaşmakta; uygulamalardan sonuçlara performans ölçüm ve ücret politikaları ile yetiştirmeden eğitime kadar tüm işe alma aşamaları değişim gösterir. Bu bakış açısıyla kurumun koruyucudan üretene tüm değerleri, amirden antrenöre tüm yöneticileri ve yönetim yapısı da değişime uğrar (Gürüz ve Gürel, 2009:106).

### 3.3.4.6. Altı Sigma

Altı sigma günlük uygulamaların izlenmesini, kaynakların doğru ve etkin kullanılmasını destekleyebilen bir yönetim uygulamasıdır. Burada amaç, müşteri memnuniyeti kapsamında süreçlerde sistemli ölçümler ve iyileştirmeler yapmaktır. Altı sigma uygulamasını kabul eden kurumlar; piyasadaki değişikliklere, müşteri beklentilerine ve yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlayabilir. Yunan alfabesinin bir harfi olan sigma ( $\sigma$ ), istatistiksel boyutta standart sapmanın simgesidir. Yapılan hata sayısına ve hatanın türüne göre, iş sürecine bir sigma değeri verilir. Standart sapma değerinde “6” en yüksek sigma değeri olarak işlerin yolunda gittiğini gösterirken, daha düşük sigma değerleri, iş sürecinde sorunların başladığını göstermektedir. Kurumlar genellikle “3 sigma” seviyesinde sorun yaşamaya başlar. 6 sigma, TKY’ne benzer özellikler göstermekle birlikte, TKY’den bazı farklılıkları da bulunmaktadır. Müşteri temelli bu uygulamanın hedefi, kaliteyi artırmak değil müşteri memnuniyetini oluşturmaktır. Yapılan tüm altı sigma uygulamalarının temelinde, müşteri memnuniyeti anlayışı ağır basmaktadır. Altı sigma yönetim süreçlerinde iyileştirmeler öngörmekte ve

yapılan çalışmaların kurum üyeleri tarafından kabul edilmesine yardımcı olacak bir anlayışın kurumda yerleştirmeyi hedeflemektedir. “Maddi getirisinin yüksek” olması iş süreçleri kapsamında yapılan altı sigma faaliyetlerinin en önemli özelliğidir. Altı sigma kurumlarda müşteri memnuniyetini artırma, ürün-hizmet döngü süresini hızlandırma ve ürün-hizmet sorunlarını azaltma olarak üç alana odaklanmaktadır. Saruhan ve Yıldız’a göre altı sigma, “histogram, pareto diyagramı, regresyon ve korelasyon analizi, ki kare, anova gibi çeşitli kantitatif yöntemlerle hesaplanmaktadır” (Saruhan ve Yıldız, 2013:207).

#### **3.3.4.7. Temel Yetenekler**

Temel yetenekler, kurumu diğerlerinden ayıran ve rekabette öne geçmesini sağlayan, rakiplerinin anlamasının ve taklit etmesinin zor (hatta olanaksız) olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Buna doğrultuda, kurum kendisine rekabet avantajı sağlayacak temel becerilerini belirlemeli ve geri kalan uygulamalarda dış kaynaklardan yararlanmalıdır. Temel yetenekler; kurumun gelirini kaynağı olan veya giderini azaltan, en iyi yaptığı iştir. Bu sayede, kurumun geliri yükselirken ve gideri azalacak, kurumsal performans düzeyini yükseltecektir. Küresel rekabete ve hızlı teknolojik değişime ayak uydurabilmek için yapılan yönetim faaliyetleri, kurum yapısını değiştirebilir. 1990’lı yıllardan beri kurumlar, stratejilerinin bir uzantısı olarak; yeni teknolojileri öğrenebilmek, maliyetlerini düşürebilmek, yeni pazarlara girebilmek, müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmek ve esnekliklerini artırabilmek için, kademe azaltarak ve temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri küçülterek, dış kaynaklardan yararlanmaya başlamışlardır. Temel yeteneklerin belirlenmesinde iki yöntem vardır. Birincisi, temel yeteneklerin kurumun çalışanları tarafından algı yoluyla idrak edilmesidir. İkincisi, var olduğu daha önce bilinmeyen temel yeteneklerin keşfedilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, kurum kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetleri doğrultusunda temel yeteneğini belirleyebilir (Saruhan ve Yıldız 2013:210).

#### **3.3.4.8. Personeli Güçlendirme**

Personeli güçlendirme; kurumdaki çalışanların bilgi ve yetkileri doğrultusunda sorumluluk alma ve problemi çözme yetkisine sahip olmaları ve bu bağlamda, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon seviyelerinin arttırılarak otoritelerini kullanabilmesi olarak tanımlanır. Personeli güçlendirme; çalışanlara güç ve yetki verme, aynı zamanda onları sorumluluk almaları için motive ederek, görev üstlenmeleri anlamına gelmektedir. Bu

yönetim faaliyetinin hedefi, çalışanların karar verme yetkilerini geliştirerek, çalışanların işi benimsemelerini sağlayabilmektir. Günümüzde, kurum yönetimi çalışanların kuruma bağlılığını, kurumsal riskleri paylaşmalarını ve yenilik yaratacak düşünce ve faaliyetlerini destekleyecek bazı yönetim uygulamaları geliştirmektedir. Personeli güçlendirme olarak tanımlanan bu yönetim uygulaması, çalışanların kendi kendilerine özdenetim gerçekleştirme, düşüncesi doğrultusunda çalışanın yetkilendirilmesi değil, çalışanın daha güçlü bir hale getirilmesiyle alakalıdır. Astlarını yetiştirme, yardımlaşma, paylaşma, takım çalışması gibi davranış nitelikleri kazandırarak çalışanların inisiyatif kullanma ve problem çözme faaliyetlerinin yükseltilmesi düşünülür. Dolayısıyla, “iş yapan işi bilir”, “iş yapan işin sahibidir”, “sorumluluk işi yapana verilir” gibi tanımlamalarla çalışanlar inisiyatif kullanmaya özendirilir. İş zenginleştirmesine göre daha gelişmiş bir yönetim faaliyetidir. Kurumların, çalışanları güçlendirmeyi kurum yapıları ve kurum kültürleriyle düzenlemeleri son derece önemlidir (Saruhan ve Yıldız 2013:212).

#### **3.3.4.9. Öğrenen Organizasyon**

Bacanlı öğrenmeyi, “tekrar ya da yaşantı yoluyla organizmanın davranışlarında meydana gelen oldukça kalıcı ve sürekli değişiklik” olarak tanımlamıştır (Bacanlı, 2000, 145). Öğrenme, çağdaş yönetim anlayışının bir alt dalı olan değişim yönetimi yaklaşımları ile birlikte kurum yönetimlerinin de ilgisini çekmiştir. Kurumsal öğrenme, kurum literatürüne yeni girmiş bir kavram olmamakla birlikte; Peter Senge'nin “Beşinci Disiplin” kitabı ile Öğrenen Organizasyon Kavramı, iş dünyasının gündemine gelmiştir. Öğrenen Organizasyon; kurumların insanlar gibi yaşadıkları, öğrenerek büyüdükleri, değiştikleri ve geliştikleri düşüncesine dayanan bir değişim yönetimi yaklaşımıdır. Disiplinlerarası bir özelliği olan öğrenen organizasyon kavramının kuramsal temelleri psikoloji eğitimi ve yönetimi disiplinlerinden gelmektedir. Senge'ye göre öğrenen organizasyonlar, sonuç üretme olasılıklarını devamlı genişleten organizasyonlardır. Senge'ye göre bu tür organizasyonlarda, “yeni ve coşkun düşünce tarzları desteklenmekte, kolektif özlemlere gem vurulmamakta ve insanlara birlikte nasıl öğrenileceği konusunu sürekli olarak keşfetme fırsatı verilmektedir” (Senge, 1993:11). Öğrenen organizasyon; bilginin keşfedilmesi, elde edilmesi ve transferi konusunda uygun bir ortama ve kültüre sahiptir. Bunun sonucunda öğrenen organizasyon; yeni şeyler öğrenebilen ve geri bildirimini algılayarak yorumlayabilen bir özelliğe sahiptir. “Bilgi çağı, bilgi üzerine değil, özgün bilgi üzerine kurulacaktır” (Gürüz ve Gürel, 2009:107).

### 3.3.4.10. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği, mevcut iş süreçlerini iyileştirme veya bu süreçleri geliştirme anlamında dar kapsamlı düşünülmemelidir. Bu yönetim uygulaması, süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda; maliyet, kalite, hız, müşteri memnuniyeti gibi çeşitli kurumsal performans kriterleri doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden (sıfırdan) düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması işidir. Değişim mühendisliğindeki en önemli unsur iş sürecidir ve uygulama tamamen iş süreçleri üzerine odaklanmıştır. Süreçlerin yeniden tasarlanması sırasında, işletmede yapılan işlerin “neden yapıldığı” ve “neden böyle yapıldığı” gibi temel iki soruya cevap aranmaktadır. Değişim mühendisliği, örgütsel performans ölçütlerinde küçük ve yavaş yavaş gelişmeler sağlamaya çalışmak yerine; büyük sıçramalar yapacak kadar hırslı, inisiyatif sahibi, yaratıcı ve vizyon sahibi olmaktır. Bilgi teknolojilerinden ayartıcı amaçlarla yararlanmaktadır. Teknoloji değişim mühendisliğinde önemli bir rol oynar. Ama değişim mühendisliğinin asıl rolü, eski süreçler için yeni mekanizmalar gerçekleştirmek değil, yeni süreç tasarımlarının oluşturabilmesini sağlamaktır (Şimşek ve Çelik, 2009:212).

Kotter'a göre; “büyük değişim girişimlerinin çoğu, ister kaliteyi artırmak ve kültürü geliştirmek için isterse de şirketi içine düştüğü ölüm girdabından kurtarmak için olsun, sadece vasat sonuçlar doğururlar” (Kotter'dan aktaran İnan, 2016:9). Kotter'e göre, yöneticilerin çoğu dönüşümü bir olay değil bir süreç olduğunu anlayamamaktadır. Kotter, “Örgütünüzü Dönüştürmenin Sekiz Adımı”nı şu şekilde ifade eder: Bir aitlik duygusu oluşturulmalı, güçlü bir rehberlik birlikteliği şekillenmeli, bir vizyon yaratılmalı, vizyon kuruma iletilmeli, üst yöneticilere vizyona göre hareket etme yetkisi verilmeli, kısa vadeli faydalar planlanmalı ve oluşturulmalı, iyileştirmeler pekiştirilmeli ve daha fazla değişim yaratılmalı, yeni yaklaşımlar kurumsallaştırılmalıdır (Kotter'dan aktaran İnan, 2016:9).

### **3.4. KALİTE KAVRAMI, ÖNEMİ, UNSURLARI, İNSAN KAYNAKLARI KALİTE İLİŞKİSİ VE KALİTE KÜLTÜRÜ**

Kalite, bir ürün ve hizmette kusursuzluğu yakalama sistemidir. Kalite yönetimi, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitiminden oluşan genel yönetim fonksiyonunun kuruma ait kalite politikasını tespit eden ve uygulayan kısmıdır. Kaliteye ulaşabilmek için, kurumdaki tüm çalışanların eksiksiz katılımı gereklidir. Bununla birlikte kalite yönetimi kurumdaki üst yönetimin sorumluluğundadır. Kalite yönetimi uygulamaları; stratejik planlama, kaynak ayırma ve kalite ile ilgili sistemli uygulamalardan (planlama, değerlendirme ve fonksiyonel) oluşmaktadır.

#### **3.4.1. Kalite Kavramı**

Geçmişte kalite kavramı; dayanıklı mal, sağlam ürün veya çok uzun süre aktif kullanılabilen eşyaları tanımlamak için kullanılmıştır. Kaliteli ürün her zaman “en iyi” ürün anlamına gelmez. Kaliteli mal genellikle pahalı, az bulunur, lüks, üstün nitelikli ve bunlara benzer kavramlarla ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda kalite; üründe bulunan bütün özelliklerin müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi şeklinde tanımlanabilir. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) kaliteyi; “yapısal özellikler takımının koşulları yerine getirme derecesi” olarak tanımlamaktadır. Kalite, karakteristiklerin müşterilerin, ihtiyaçlarını ve arzularını yerine getirme oranıdır. Bu tanımda söz edilen “karakteristik” ayırt edici bir özelliktir. Belli bir standartı yakalamış olan bir ürün veya hizmette; önceden belirlenen gereksinimleri ve oluşabilecek ihtiyaçları karşılayabilme yeteneklerinin tamamı kalite kapsamına girmektedir.

Toplam Kalite Felsefesi fikri ortaya çıkmadan önce kalite kavramı, istatistiksel kalite kontrolü etkisinde açıklanmış; üretilen malların, belirlenen teknik standartlara uygun olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme vb. diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun yetkin kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kabul edilmiştir. Toplam Kalite Felsefesinin genel kabul görmeye başlaması ile ortaya çıkan Kalite Yönetim Sistemi (KYS) ise kaliteyi; bir kurumun kaliteyi yakalayabilmesi amacıyla idare ve denetimi için gerekli yönetim sistemi olarak açıklamıştır.

Günümüzde ise, tanımında hala bir birlik sağlanamamış olan kalite kavramı; Juran tarafından “kullanıma uygunluk” olarak tanımlarken, Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) ise “bir ürün veya hizmetin müşterinin isteklerini tatmin edebilme derecesi” olarak açıklamıştır. Kalite tanımları incelendiğinde, tüketicinin istek ve gereksinimlerini karşılama ile ürünün kullanılabilirliğinin yanı sıra dikkat çeken diğer iki özellik; ürünlerin değerlendirmesi için yararlanılabilecek standartlar veya özellikler ile üretilen mal ve hizmetlerin bu standart veya özelliklere ne kadar uygunluk gösterdikleridir. Kalite kavramından bahsederken hizmet kalitesi kavramını da unutmamak gerekir. Hizmet kalitesi; tüketicilerin algıladıkları hizmet kalitesi beklentilerine göre oluşan hizmet ile kendilerine sunulan hizmetin uygulamasıyla oluşur. Tüketiciler, kullanacakları ürün hakkında kurumun sunduğu hizmet ile ilişkili beklentilerini ve düşüncelerini ileri sürerler. Pratikte, uygun hizmet kalitesi; kurumlara daha fazla yeni müşteri kazandırırken, mevcut müşteri ile olan iş hacmini ayrıca kurumun rekabet gücünü arttırmanın yanında hataların önlenmesi için harcanan emek ve maliyetleri azalttığı su götürmez bir gerçektir. Ülkeler ve kuruluşlar için kalite, standartlarını ve performanslarını daha iyiye taşıyan, ayrıca mevcut pazar paylarını koruyan veya arttıran bir stratejidir. Bu durumda kalite, iyileşme, daha iyiye erişme isteği ve dış baskılarla gündeme gelmektedir. Günümüzde baskın bir güç konumunda olan müşteri; ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne zaman ödeyeceğini satıcıya söyler. Müşteriler, kendi özel ihtiyaçlarına göre tasarlanan ürün ve hizmetleri talep ederler ve bu ihtiyaçları karşılama konusunda ürün yelpazeleri oldukça geniştir. Günümüzde “tüm müşteriler” terimi yerini “tek tek” müşteriler terimine bırakmıştır. Ülkeden ülkeye değişiklik gösteren değer yargıları ve ürün özelliklerine göre tüketici beklentilerinin azami bir düzeyde karşılanması, "kalite" olarak ifade edilir. Ayrıca bir malın uluslararası alanda genel kabul görmüş bir şekilde teknik yeterliliğe sahip olması, standartlara uygunluğu, insan sağlığını ve güvenliğini göz ardı etmeden “çevreye duyarlı” oluşu, ürünün aynı zamanda kaliteli olduğunun göstergesidir (Çelik, 2010: 8).

#### **3.4.1.1. Kalitenin Tarihçesi**

Kalite kavramının, MÖ 2000’li yıllarda yaşamış olan eski Mısırlılara ait eserlerde ve Hammurabi Kanunlarında kendine yer bulduğu saptanmıştır (Özevren.1997:6). Endüstri devrimi öncesindeki dönemde kalite yönetim sistemi, küçük üretim tesislerinde, bir veya birkaç çalışanın üretim kalitesinden sorumlu olduğu kurumlarda görülmüştür.

Osmanlı Döneminde ise sanayi ürünlerinin belirlenen standartları kadılar tarafından sicillere kaydedilmiş, standartlara uygunluğu takip edilmiş ve ülkenin her bölgesinde bu standartlara uyulması istenmiştir. “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” nizamnamesini çıkaran Sultan II. Beyazıt satılan ürünlere ve bu ürünlerin kalite özelliklerine dikkat edilmesini şart koşturmuştur. Bu nizamnameye göre ürünler belli özelliklere sahip olmalı ve standartlarla belirtilmelidir. Bu standartlardan bazıları; yiyecekte kalite kriterleri, giyimde kalite kriterleri, ticarete kalite kriterleri, ölçüm birimleri, kriterlerde kabul edilebilir sınırlar ve fiyatlandırma kriterleridir ve bu standartlar dönemin şartlarına uygun düzenlenmiştir (Tayar, M, 2014).

Erbaşı ve Ersöz araştırmalarında TKY ve Ahilik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve TKY'nin dokuz temel maddesinin Ahilikte gerçekleşen uygulamalarla uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. TKY'nin müşteri odaklılık kavramı, XIII. yüzyılda Ahi birliklerinin kabul ettiği Ahilik felsefesinde bulunan “müşteri velinimetimizdir” kavramı ile birebir aynıdır (Erbaşı ve Ersöz, 2004: 30; 2011: 146). Osmanlı Devletinin izlediği politikaya karşılık, ABD ve İngiltere gibi ülkeler müşteriye, maaş çeklerimizi ödeyen kişi olarak görmüşlerdir (Temur, 1999:30). Endüstri devriminde ve sonrasında, fabrikalaşmanın ortaya çıkması ve üretimin miktarının artması, atölye işlerinin fabrikalara devredilmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda vasıfsız çalışanların sayısı azalırken, vasıflı çalışanların sayısı giderek artmış ve vasıflı çalışanlar daha çok tercih edilir hale gelmiştir.

Frederick Taylor endüstri devrimi sonrası kalite olgusuna yaptığı bilimsel katkılarla ön plana çıkmıştır. Taylor'a göre önemli olan ürünün kalitesi değil, üretimin fazlalığıdır. İşlerin bölünerek basitleştirilmesi ve çalışanların konularında uzmanlaşması önem kazanmıştır. İş süreçlerine katkıları ve üretkenlikleri ihmal edilen çalışanlar ikinci plana atılmıştır (Özevren'den aktaran Sarp, 2014:22).

#### **3.4.1.2. Türkiye'deki Kalite Çalışmaları**

Türkiye'de kalite çalışmaları, gelişmiş ülkelerle oranla geri kalmış durumda değildir ve kalite çalışmaları beş döneme ayrılır; Cumhuriyet öncesi dönem, Cumhuriyet'in kuruluşundan 1932'ye kadar olan dönem, Sanayileşmede Devletçilik dönemi, 1950'den TSE'nin kuruluşuna kadar olan dönem, 1960'dan sonra Planlı Kalkınma Dönemi'dir (Danacıoğlu ve ark.'dan aktaran Sarp, 2014: 34 ). Türk Standartları Enstitüsü (TSE); her türlü madde ve mamüller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla kurulmuştur. Türk Standartları Enstitüsü

tarafından kalite denetimi yapılan ürünler ve kabul edilen standartlar Türk Standardı (TS) adını almaktadır (<https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2/1/tse-nin-kurulusu.aspx> Erişim Tarihi: 10.10.2016).

1990 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği (KalDer); kurumları kalite konusunda bilgilendirilmek amacıyla seminerler düzenler ve eğitimler verir. KalDer, Türkiye Kalite Ödülleri ve EFQM Mükemmellik Modeli Ödülleri kapsamında; kalite eğitimlerinin tanıtılması, teşvik edilmesi, kurum ve kuruluşların Ulusal Kalite Hareketi ile tanıştırılması, ödüle aday kurumların standartlar açısından KalDer Heyeti tarafından değerlendirilerek, ödüle hak kazananların belirlenmesi kapsamında önemli çalışmalar yapmaktadır.

### **3.4.2. Kalitenin Önemi**

Birleşmiş Milletler'in Küresel İlkeler Sözleşmesi ile kurumlar, “kurum içi ve dışında sosyal ve çevresel temel ilkelerin yerleşmesini sağlamayı” hedefler. Kalite ve Çevre Yönetimini de yakından ilgilendiren; önleyici çevre yaklaşımı, çevre sorumluluğunun yaygınlaştırılması ile çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için girişimde bulunulması her geçen gün daha çok benimsenmektedir. Kalitenin önemi şu şekilde açıklanabilir; hurda-atık oranının azaltılması, ürünler üzerinde yeniden düzeltme gereğinin kalmaması, üretimde daha az duraklama olması, üretim hızının artırılması, müşteri isteklerinin karşılanması, daha az ürünün iade edilmesi, müşteri sayısının artmasından kaynaklanan direkt ve dolaylı yarar sağlanmasıdır. Kalite anlayışı, istatistikî uygulamalarla birlikte, çalışanların ortak sorumluluğunu da gerektirmesiyle sistemde uyum hedeflenmektedir. Bu şekilde, teknik gelişim sağlanırken, kalite felsefesinin de yerleşmesi bakımından yararlar sağlamaktadır (Çelik,2010. S.8).

### **3.4.3. Kalitenin Unsurları**

Kalite karakteristiğinin belirlenmesinde ürünler için; müşteri istekleri, kalite çalışmaları, rekabet durumu, kolektif bilinç, kararlara etkin katılım, bireysel sorumluluk, satış politikaları, ürünün kullanılış amacı, ürün dizaynı, fiyat, malzeme, tezgâh, muayene işlemleri vb. birçok faktörün değişen oranlarda etkisi vardır. Bir ürünün kalitesini oluşturan faktörler:

- **Dizayn Kalitesi:** Ürün fiziksel ve performans özellikleri göz önüne alınarak tasarlanır. Ürünün fiziksel özellikleri; ağırlık, boyut, hacim vb. ölçüler, dizayn kalitesini de belirler. Dizayn kalitesi, bir ürünün pazarda kendine kolayca yer bulabilmesi, rekabette öne geçebilmesi, tüketiciye maksimum tatmin sağlayabilmesi, tüketicinin en üst seviyede kar elde edebilmesi için gerekli ön koşullardan biridir. Bir ürün veya hizmetin arzulan özelliklere uygunluk oranı ürünün tasarım kalitesidir. Dizayn kalitesi, müşteri araştırmaları yapılmasıyla başlar ve tasarım kalitesiyle devam ettirilir.
- **Üretim Kalitesi:** Ürünün dizayn kalitesi aşamasında belirlenmiş olan özelliklere üretim sırasında gerçekleşme miktarıdır. Teoride dizayn kalitesi, kullanılan araç gereç, üretim yönetimi, insan gücünün uygun seçilmesi ve doğru kullanımı ile üretim kalitesine yansıtılır. Bununla birlikte üretim esnasında yapılan kontroller üretim kalitesinde önemlidir. Uygunluk kalitesinde ise, yapılan tasarım ile müşteriye sunulan ürün arasındaki uyumluluk önemle takip edilmektedir. Kalitenin uygunluk boyutu, daha çok ölçülebilir özellikte olduğundan ve ölçülebilirliği belirlemede istenilen hedef değer ile bu değer için belirlenen tolerans göstergelerinden yararlanılmaktadır. Hedef değer, standartlar ile belirlenmiş ve en az hata payı ile ulaşılmak istenen optimum noktadır. Hedef değerdeki, kabul edilebilir hata payları tolerans ile ilgilidir.
- **Kullanım Kalitesi:** Ürünün son kalitesi olarak belirtilen kullanım kalitesi, koruyucu ambalajlama, yerleştirme, taşıma, bakım ve onarım işlerinde kalite şartlarına uyulması olarak tanımlanmaktadır.

Ürünü müşteriye hasarsız ve iyi bir şekilde ulaştırmak, servis hizmetlerini özenli ve dikkatli sunmak, yani müşterinin seçtiği ürün için huzur duymasını sağlayacak olan tüm işlem aşaması kullanım kalitesinin konularıdır. Kullanım kalitesi, dizayn kalitesi ve üretim kalitesini amaca yönelik olmasının yanında sürdürülebilir bir faaliyet olarak da kalmasını isteyen her kurum yönetimi, kalite kontrolünü sürekli gerçekleştirme zorunluluğundadır (Çelik, Adnan. 201. S:10).

#### 3.4.4. İnsan Kaynakları Kalite İlişkisi

Halkla ilişkiler yönetimi TKY ile ilgili çalışmalarda bazı yerlerde sisteme dahil olmakta ve sorumluluklar yüklenmektedir. Halkla ilişkiler yönetiminin sisteme dahil olduğu noktalar şu şekilde sıralanabilir.

### 3.4.4.1. İnsan Kaynağının Katılımı ve Motivasyon

Günümüzde kurum yönetimlerinin büyük önem ve özen göstermeleri gereken konular; düşen verimlilik, artan ulusal ve uluslararası rekabet ile toplam kalite gerekliliğinin karşısında insan kaynağının motivasyonu ve katılımı ciddi anlamda önem arz etmektedir. İnsan kaynağının toplam kalite sürecine katılımının sağlanması ve insan kalitesinin artırılması bireysel iletişim odaklı faaliyetleri; ortak karar alma, problem çözme, kooperatif ilişkiler, takım ruhu gibi süreçlerin doğru yönetilmesi ise çember/takım/grup çalışmaları faaliyetleri kapsamında ele alınmakta; her iki iletişimin doğru uygulanması sonucunda kurumlarda verimin artması ise halkla ilişkiler yönetiminde kurumsal iletişimin önemini vurgulamaktadır. Bu iletişim ve halkla ilişkiler yaklaşımları, Japonya ve ABD başta olmak üzere pek çok ülkede TKY felsefesinin yerleştirilmesinde büyük yarar sağlamıştır.

Çalışanın ve kurumun gereksinimlerinden ortaya çıkan bir süreç olan katılım, kurumun ve çalışanın hedeflerinin başarı ile koordine edilmesi, işi destekleyip toplam kaliteyi getirdiği gibi bireysel gelişimi de sağlar. Katılım felsefesi, çalışanın işle ilgili ve karar almasında etkili anlamlı katılımına izin verildiği oranda; çalışanın yaptığı işle ilgili duyduğu gururun, onurun ve ilgisinin artacağı inancını taşır. Çalışan, işle ilgili kaygılarını açıklayabilmeli, işlerini geliştirebilmeli, kurumsal hedeflere katkı sağlayabilmelidirler. Kurumlarda bulunması gereken önemli bir öncelik, işi ve işin yapılma prensiplerini iyi bilen çalışanların, işe en yakın kişiler olmalarıdır. Yönetim, çalışanları kurumda alınan kararlara katılımını sağlayarak aktive ederse, işgücünün bilgi kaynağı olarak ne kadar önemli olduğunu fark etmiş demektir. Herzberg tarafından geliştirilen motivasyon teorisi, çalışanların işe istekle katılımının sağlanması bakımından çok önemli bir yönetim felsefesidir. Herzberg'e göre, kişisel gelişim çalışanın kendi yapısından kaynaklanır. İşin kalitesini etkileyen faktörler; kurum içi iletişim, öğrenme olanakları, geri beslenimin değerlendirilmesi ve bireysel güvenilirliktir. En önemli motivasyon ölçütleri sorumluluk, takdir, katılım ve başarıdır. Kurum şartları, politikalar ve ilişki tipleri ise çalışanların demotive olmasına sebep olan unsurlardır.

Toplam Kalite'nin yakalanabilmesinin ilk adımı, görüş birliğine varmış işgücüdür. Yönetim, çalışanlar ile ortak çalışmayı arzu etmeli, bilgiyi ve gücü paylaşmalıdır. Çalışanlar görüş birliğine vardıkları taktirde yönetimden beklentileri artacak, rutin işlerde çalışmaktan zevk alamayacak, takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi bekleyeceklerdir. Bunların yanında ekip olarak oluşturacakları sinerji, kuruma bireysel çalışmaları sonucunda verecekleri katkının

çok üstünde olacaktır. Kurumun TKY’de başarılı olması ve gücü, kurumsal değerler ile grup çalışmasına inanmış ve kurumsal görevleri gerçekleştirmek için sorumluluk almaya hazır çalışanlara bağlıdır. Çalışan, herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için motive olduktan sonra davranışa geçer ve sonunda da gereksinimlerini gidermiş olur. Çalışanın motivasyonu amaca yöneliktir. Amaçlara ulaşılması çalışanın gereksinimlerini azaltmasını sağlar. Kurumlar çalışanlarının performanslarını üst seviyede tutmayı başarırlarsa, üst düzey yönetimin desteğini alır, beklentileri düzenli aralıklarla ve açıkça iletirler, otoriteyi kurumun tabanına yayarlar, çalışanları karşılaşılan problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları tüm kurumun önünde sık sık kutlarlar. Bu tür kurumlar, çalışanların performansını artırmak için ücretlerin tek başına yeterli olmadığını fakat destekleyici bir araç olduğunu bilirler.

Çalışanların yüksek motivasyonla kuruma bağlanmaları, işe yaptıkları katkının ne kadar değerli olduğunu bilmelerinden ve işlerini sevmelerinden kaynaklanır. Kurumun değerlerini destekleyen ve kurumları ile iyi uyum sağlayan çalışanlar, yüksek verimliliğe sahipken, işe devam oranları yüksek olur ve kuruma sadık kalarak verimlerini ve iş ahlakılarını artırmayı amaçlarlar. Çalışan motivasyonunun sağlanması haricinde çalışanların TKY’ye katılımlarının gerçekleşmesi de çalışmaların başarılı olabilmesi için gereklilik arz etmektedir. TKY’yi başarı ile uygulayan bir kurumda kalite tüm çalışanların işidir ve kurumdaki herkes belli bir sorumluluğa sahiptir. Bu bakımdan çalışanların tamamının katılımının sağlanması TKY açısından önem taşır. TKY’nin başarı ile gerçekleştirilmesinin temelinde çalışanları yönlendirme, motive etme, rotasyon, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insanı geliştiren ve ön planda tutan sistemler yer almaktadır. Kurumda yönetimin başlıca sorumluluğu, kurumdaki kalite sistemini geliştirmektir. Çalışanlar üretimin herhangi bir adımında, toplam kalite sistemine tamamen ve gönüllü olarak katılım sağlamazlarsa, TKY başarısızlıkla sonuçlanır. Kurumda kalite bilincini yerleştirmenin ilk adımı çalışan herkese toplam kalite eğitimini vermektir. Tüm çalışanlar tarafından kalitenin benimsenmesi ve gönülden bağlanması sonucu, kaliteyi geliştirmek zevkli bir uğraşıya dönüşecektir. Kurumlarda tam katılım görüşünün desteklenmesiyle grup çalışmalarının yaygınlaştığı gözlemlenmektedir. Grup üyeleri, üretimde öncelikle kendilerini ilgilendiren işlerde karar verme yetkisiyle üretim sorumluluğunu alabilmektedirler. Üretim aşamasında böyle bir sistemin meydana gelmesi çalışanın motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını güçlendirirken kurum düzeyinde verimliliği, karlılığı ve kaliteyi artırmaktadır (Göztaş ve Baytekin, 2009:154).

### 3.4.4.2. Personel Eğitimi ve Halkla İlişkiler Çalışmaları

Kurumlarda yapılan eğitim çalışmalarının gerçekleştirilmesi, ilk bakışta insan kaynakları yönetiminin görevi gibi gözükse de buna benzer çalışmalarda halkla ilişkiler yönetiminin de desteği ile gerçekleştirilmesi daima önem taşımaktadır. TKY’de başarılı olabilmek için insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması ve sürekli eğitilmesi şarttır. Bir kurumdaki insan kaynakları yönetiminin aktifliği veya başarısı, tüm kurumun verimliliğine sağladığı katkı ile ölçülebilir. Bu özellikleri taşıyan kurumların kültürlerine bakıldığı zaman; çalışana saygı duymak, bireysel inisiyatif ve gelişimine destek olmak, çalışanların verimi, yaratıcılığa teşvik etmek, beceriye dayalı fırsatlar yaratmak, aktif katılımı özendirme gibi temel değerler ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağının kurumsal amaçlar için en verimli kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanarak mesleki anlamda gelişmelerinin sağlanmasında halkla ilişkiler yöneticilerinin de doğrudan sorumluluk alması gerekmektedir.

Yönetimsel bir süreç olan halkla ilişkiler; aynı zamanda kurum ve kurumun grupları arasındaki anlayış, takım çalışması, güven ortamının yaratılması ve kurumsal amaçları başarabilmek için kurum içinde ve dışında gerçekleştirilen planlı iletişim sistemidir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin sorumluluk alanları kurumun dış çevresiyle olan iletişimiyle sınırlı kalmayıp, çalışanlarla olan iletişimlerinde ve kurum içindeki çalışan ilişkilerinden de sorumludur. Böylece halkla ilişkiler uzmanları için kurumun dış hedef kitlesi olduğu kadar, iç hedef kitlesi de yani çalışanları da önemli bir hedef kitlesi konumundadır. Bu bilgilerin ışığında insan kaynakları yönetimi ile halkla ilişkiler yönetiminin ayrılmaz iki bölüm olduğu tespitinde bulunmak çok doğru bir yaklaşım olacaktır. Günümüz modern yönetim anlayışı olan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kapsamında, halkla ilişkiler uzmanlarının görevleri planlanmış etkinliklerde çift yönlü bir iletişim süreci başlatılmasıyla, tatmin düzeyi yüksek çalışan ilişkilerini bir güven ortamı içerisinde geliştirmektir. Bu yaklaşımla, kuruma yeni katılanları kurum ile tanıştırmak, kurumun kültürünü ve geçmişteki temel değerlerine alıştırmaya süreci içinde vererek yeni çalışanların kurumsal sosyalliklerini sağlamak ayrıca yöneticiler ve diğer çalışanlarla bir bütün olmalarına yani takım ruhu yaratılmasına katkıda bulunmak, tüm çalışanların kişisel gelişmelerini sağlayacak olan eğitim planlarının düzenlenmesini sağlamak, kişisel ve psikolojik ihtiyaçlardan faydalanarak çalışanların motivasyonunu sağlamak veya arttırmak için etkinlikler düzenlemek, tüm bunların sonucunda da bir kurum adı altında toplanmış çalışanları kendilerinden beklenen kurumsal davranışa

yönlendirmek halkla ilişkiler yöneticilerinin önemli bir görevi olan personel iletişiminin temel alınmış hedefleridir. Kurumsal başarı veya başarısızlığa direkt olarak büyük etkisi olan yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı yarar ilişkisinin tipini belirlemek, sürdürmek, yerleştirmek ve bu dönem içerisinde kurum kültürünü en aktif şekilde çalışanlara benimseterek kurumsal verimliliğe ve kalite yaklaşımındaki çalışmalara katkıda bulunmak halkla ilişkiler faaliyetleri ile insan kaynaklarına sağlanan bir diğer hizmet olarak ortaya çıkmaktadır (Göztaş ve Baytekin, 2009, S:155).

#### **3.4.4.3. Kalite Kültürünün Yaratılması**

Kurum kültürü, son 30 sene içerisinde kurumlar bakımından önemli bir konu haline gelmiştir. Kurum kültürü, soyut bir kavram olmasına rağmen günümüzde, kurum çalışanlarını ve kurum aşamalarını baştan sona etkilemesiyle farklı bir nitelik taşımaya başlamış bulunmaktadır. Kurum kültürü, sadece kurumun başarı ve başarısızlığı konusundaki bir kavram olmamakla birlikte, güçlü bir kurum kültürü aynı zamanda kurumun, rakip kurumlar karşısında rekabet avantajı sağlaması bakımından da önem taşır. Her kurumun kendine özgü benimsediği, bir kültürel dokusu bulunur. Örneğin, kurumda çalışan değişikliği çok fazla oluyor ve kültürde çalışanların kurumda işlerini devam ettirmelerini sağlamıyorsa, çalışanlar kurumdan ayrılacaklardır. Kurumun hedefi çalışanlarla uzun süreli ilişkiler kurmak ise, çalışanlar kurumda kalacaklar ve kurumda bir gelecekları olduğunu hissedeceklerdir (Göztaş ve Baytekin, 2009. S:155).

TKY'nin başarılı olabilmesi için, kurumda bir kalite kültürünün oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi önemlidir. Kalite kültürü, bir kurumun dış çevre ile ilişkilerini sürdürürken ve kendi içinde yönetme becerisini geliştirirken, kaliteyle alakalı değerlerin öğrenilmesi çalışmalarının tamamıdır. Kalite Kültürünün Değerleri oluşturan unsurlar ise:

- Önce müşteri yaklaşımı,
- Müşterinin tatmin olmasının diğer tüm özellikleri etkileyeceğinin bilinmesi,
- İç müşteriden gelen desteğine gereken önemin verilmesi,
- Takım çalışması ve işbirliği,
- Zamana yayılan iyileştirmelerin ani tamirlerden daha iyi olduğu görüşü,
- Gerçek veriler ve belgeler, yapılan tahmin ve önsezilerden iyidir,
- Çözüm önerileri desteklenir,

- İŖe katılım için davet beklenmez gönüllülük esastır,
- Gönüllü katılım ruhu desteklenir,
- TKY tek başına bir program değildir,
- TKY uygulamaları derin ve anlamlı bir felsefedir.

Kalite kültürünü oluŖturan unsurlar; günlük rutin iŖlerdeki kalite değerlendirmelerini, kurum mitolojisinin önemli bir parçası haline gelmiŖ olan kalite hikâyelerini, kalite inançlarını, iŖin yapılabilmesi için gerekli olan kalite normlarını ve kabullenilmiŖ metotları kapsamaktadır. GöztaŖ ve Baytekin'e göre "TKY; müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, süreç yönetimi, sürekli iyileŖtirme gibi prensipler üzerinde yükselirken, kurum kültürü ise, ulusal arka plan, inanç ve değerlerin sistematik bir bütünü, kişilik gibi unsurlardan temel alır. Bu kavramların karşılıklı etkileŖimi, kurum içinde kalite kültürünün doğmasını beraberinde getirir" (GöztaŖ ve Baytekin, 2009:157).

#### **3.4.4.4. Kalite Koordinasyonu**

Kurumlarda TKY çalışmaları kapsamında üst yönetimden satış pazarlamaya, Ar-Ge'den finansmana kadar her birimin yapması gereken birçok görev ve sorumluluk vardır. Bu görev ve sorumlulukların sağlıklı bir Ŗekilde devam etmesi ve birimler arası kalite koordinasyonunun sağlanması kurumsal iletiŖimin taşıyıcısı konumunda olan, insan kaynakları ve halkla iliŖkiler yönetiminin sorumluluğundadır.

#### **3.4.4.5. Kurum İçi İletiŖim**

TKY'de her bileŖenin birbirine bağlamasında önemli bir görevi bulunan iletiŖim; TKY bir eve benzetilecek olursa, evin temelden çatısına kadar her kısmını birleŖtiren harç gibidir. TKY'nin uygulanabilmesi için, toplam kalite felsefesinin kurumun tüm birimlerince kabul edilmesi ve bir kurum kültürü haline getirilmesi gerekmektedir. Bir yönetim biçimi olan toplam kalitenin her aŖamasında, yönetimin her kademesinde olduğu gibi, insan unsuru kaçınılmaz olarak vardır. Bu kapsamda, insana kalite kültürünün öğretilmesi, çalışanlarının katılımlarının ve desteklerinin alınması, kalitenin kurumda çalışan herkesin sorumluluğunda olduğunun anlatılması, kalite koordinasyonunun gerçekteŖmesi vb. Ŗeylerin tümü aktif bir kurum içi iletiŖimi gerektirir. Etkin liderlikte, kurumun ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılayacak bir ortam yaratabilmek çok önemlidir. Bunu gerçekteŖtirenin ilk Ŗartı,

kurum içi iletişimin sağlıklı ve düzgün bir şekilde devam ettirilmesidir (Göztaş ve Baytekin, 2009:157).

#### **3.4.4.6. Geri Besleme**

İletişim sürecinin unsurlarından biri olan geri besleme, bir kaynaktan çıkan ve bir kanal yardımı ile alıcıya aktarılan mesaja karşılık, alıcının verdiği tepkidir. Düzgün ve sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için alıcıdan gelen tepkilerin değerlendirilmesi önemlidir. TKY çalışmaları kapsamında gerek çalışanlar gerekse müşteriler ile kurulacak olan iletişim sürecinde geri besleme önemli bir konumdadır. Kurumda çalışan halkla ilişkiler veya insan kaynakları uzmanı, kurum içerisinde stratejik iletişim uzmanı kimliği ile iletişim aşamalarını planlamalı, geri besleme adımının sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli ortamları oluşturmalı ve geri besleme ile gerek kurum içinden gerekse kurum dışından gelen bilgileri analiz etmeli ve daha sonra oluşturulacak iletişim planlarına yol göstermelidir.

#### **3.4.4.7. Üst Yönetim Boyutu**

Kurumlarda üst yönetimlerce liderlik edilen TKY çalışmalarına başlanmasının ilk şartı, kurumun tepe noktasının bu yaşam felsefesinin kuruma getireceği yarara inanması ve bu inancı kendilerinin benimsemesi gerekmektedir. Özellikle ikna edici iletişim çerçevesinde halkla ilişkiler, üst yönetimi TKY'nin kurum için getireceği yararlarla ve kazançlara inandırmalıdır. Çalışanların her zaman mükemmellik ve kalite inancına sahip olmasının en önemli şartı üst yönetimin de aynı düşünce yapısına sahip olmasına ve bu düşünce yapısını benimsediğini çalışanlara aktarabilmesine bağlıdır. Halkla ilişkiler biriminin danışmanlığı ve öncülüğü ile üst yönetim;

- Bir vizyon yaratarak kurumun ulaşmak istediği konumu belirlemek,
- Uzun dönemli bir görüş birliğine varılmasını sağlayarak, gelişimi sürekli hale getirmek,
- Çalışanları gelişim sürecine dâhil ederek ve kurum kalitesini yükseltmek,
- Gelişimin sürekliliğini sağlamak için disipline edilmiş bir yaklaşım kullanmak,
- Gelişim için uygun destek sistemlerinin yaratılacağını ve sürdürüleceğini garanti etmek,
- Tüm çalışanları; TKY'nin faydalarından ve gerekliliğinden emin olmasını sağlayarak sürekli gelişim felsefesi, teknikleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirmek zorundadır (Göztaş ve Baytekin, 2009:173).

#### **3.4.4.8. Dış Hedef Kitleler Boyutu ve Kalite İmajı**

Kurumların TKY çalışmaları esnasında hedef kitlelerine yönelik bilgilendirici çalışmalar yapması önemlidir. Kurumda bir kalite kültürünün devam ettirilmeye çalışıldığı, sürekli gelişmeyi hedef alınan bir anlayışa sahip olduğu vb. fikirlerin, yapılacak olan bazı halkla ilişkiler çalışmaları ile dış hedef kitlelere halkla ilişkiler birimi aracılığıyla aktarılması gerekmektedir.

#### **3.4.5. Kalite Kültürü**

Eğer kurumsal kültür ile TKY uygulamaları arasında uyum yoksa çalışmalar başarısız olacaktır. Kurumda kültürel değişimin ne ifade ettiğini bilmeyen çalışanlar olduğundan, kültürel değişim süreci çok kolay gerçekleşmeyecektir. Develin ve Partners kültürün TKY için önemini; “kültürel değişim ve yönetim davranışın değişimi, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında anahtar” (Develin ve Partners’dan aktaran Efil, 2016: 25) olarak tanımlarlar. Zain ise; “TKY'nin uygulanmasında çeşitli problemler tanımlar ve ona göre bu problemler birbirlerine bağlı olup, kurumsal kültür sayesinde bu problemler büyük ölçüde çözülebilir” (Zain’den aktaran Efil, 2016: 25).

Her kurum kendine özel bir kültüre sahip olsa da, kurumların kültürlerinin bazı unsurları kalite kültürü arasında kendilerine yer bulabilir. TKY'nin temel parçaları IBM Rochester’e göre; liderlik, çalışanın güçlendirilmesi, müşteri ve tedarikçilerden, Bergman ve Klefsja göre; müşteri memnuniyeti, takım çalışması ve iş gören katılımından oluşur. Diğer bir ortak görüş ise, TKY ile doğrudan ilgili faktörleri; çalışanın katılımı ve çalışanın güçlendirilmesi, üst yönetim liderliği, tedarikçi ortaklığı, müşteri odağı, takım çalışması, CEO'nun etkisi ve açık şirket kültürü olarak belirtir. Yapılan araştırmalar sonucunda, kurum kültürünü etkileyecek faktörlerin belirlenmesini gerekli kılmıştır. Bobbitt’e göre, geçmiş çevresel faktörler çalışanın davranışlarını etkileyebilir. Efil’e göre kültürün 5 değişim ajanı sınıfı; ödüllendirme, motivasyon, çevre ve kurumsal yapı ile kurumsal politika ve değerler olarak gruplandırılmaktadır (Efil, 2016: 26).

### **3.4.5.1. Kalite Kültürünün Geliştirilmesi**

Planlı görüşmelerden elde edilen sonuçlar; kurumlar kalite çalışmalarının bazı ögelerini uygulayabilir, kalite gelişimi için planlı ve derin olmayan yaklaşımlar sonucunda kurumların kültürel değişimle uyumlu bir başarı yakalamaları oldukça zordur. Planlı görüşme; kültürel değişimin, kurumun farklı departmanlarında direnişle karşılaşılan kademeli bir süreç olduğunu gösterir. Bu direnişleri başarıyla atlatan kurumların, çalışanlarını yeni kültüre adapte ettikleri görülür. Kalite kültürünü başarıyla uygulayan kurumlar, kurumlarında TKY'nin gelişiminden önemli çıkarımlar elde etmişlerdir. Kurumların ilgilendikleri asıl konu sorunların çözümünden, kurumsal başarılarının gelişmesine doğru kaymıştır.

### **3.4.5.2. Değişim Faaliyetlerinin Kullanılması**

TKY'nin başarılı olmasıyla önemli uyumlar yakalayan değişim uygulamaları Tablo 3.5.'de belirtilmiştir. Az olan önem derecesi, o değişim uygulaması ve TKY'nin başarılması arasında ilişkinin ne kadar kuvvetli olduğunu gösterir. Örneğin, 0,00000'lık bir öneme sahip ilk 6 uygulama, TKY'nin başarılmasıyla ilgili en kuvvetli ilişkidir.

**Tablo 3.5. Değişim Faaliyetleri ve Önem Dereceleri**

Sıra No	Değişim Faaliyeti	Ki-kare Önem Derecesi
1	Eğitim programı	0,00000
2	İş ölçümü gelişimi	0,00000
3	Problem çözümede bireysel temel	0,00000
4	Takım çalışması eğitimi	0,00000
5	Çapraz fonksiyon takımlar	0,00000
6	Rehber eğitimi	0,00000
7	Dikkate alınan takım önerileri	0,00001
8	Bölüm takımları	0,00004
9	Şirket rekreasyon programı	0,00021
10	Ölçülen memnuniyet düzeyi	0,00027
11	Süreçlerin basitliği	0,00028
12	Tutum araştırmaları	0,00035
13	Yönetim performans araştırmaları	0,00038
14	Gönüllü takımların oluşturulması	0,00043
15	Birleşik üst/orta düzey yönetim kursları	0,00045
16	Performans değerlendirme odağı	0,00089
17	Ölçülen ilişki kalitesi	0,00093
18	Şirket reorganizasyonu	0,00099
19	Takım seçiminde gönüllülük kriteri	0,00106
20	Motivasyon planları	0,00122
21	Problemleri değerlendirme metodolojileri	0,00142
22	Tam zamanlı rehberler	0,00178
23	Yönetim takımları	0,00245
24	Politika eğitimi	0,00280
25	Ürünlerin teknik güvencesi	0,00430
26	Enformasyon teknolojisi	0,00653
27	İş ortamı	0,00665
28	Karşılaşılan problemlerin doğası	0,00991
29	Kararlarda kalitenin önemi	0,01050
30	Ölçülen dağıtım performansı	0,01091
31	Takım seçim kriterlerinde deneyim	0,01371
32	İş planında özgürlük	0,01433
33	Müşteri memnuniyeti	0,01463
34	Açık şirket yapısı	0,01546
35	Değişen müşteri ihtiyaçlarının farkına varılması	0,01761
36	Politikalar	0,01797
37	İç müşteri memnuniyeti	0,01809
38	Kalite şampiyonları	0,01917
39	Yönetimin performansı bildirmesi	0,02623
40	Farklı bölüm hedefleri	0,02966
41	Operatör kararları	0,02976
42	Yeni ürün gelişiminde tedarikçiler	0,03078
43	Yönetimin kararlarının nedenlerini açıklama düz.	0,03468
44	Endüstri bazlı ücret	0,03512
45	Organizasyon türü	0,03662
46	İşgören değer kalitesi	0,03974
47	Politika motivasyonu	0,04041
48	Yönetimin rehberliği	0,04555
49	Donanma önem	0,04600
50	İş kondisyonunun gözden geçirilmesi	0,04657

Kaynak: Efil, 2016, s. 29.

### **3.4.5.3. Kalite Kültürü Unsurlarının Geliştirilmesi**

Yapılan araştırmalara göre, değişim uygulamalarıyla kalite kültürü unsurları gelişimi arasında sıkı bir bağ vardır. Genelde bu uygulamalar, kalite kültürünü geliştirmede önemli bir yere sahiptir.

### **3.4.5.4. Üst Yönetimin Liderliği**

Anket çalışmasına göre, TKY kurumları, TKY kurumu olmayanlara göre daha iyi bir liderliğe sahiptir, bunun sebebi daha iyi yönetim kalite eğitimi (Tablo 3.5. faaliyet:1,15), yürütme komitesinin kullanılması (Tablo 3.5. faaliyet:23) ve kurum vizyonu/uzun dönemli kalite amacının formülasyonu (Tablo 3.5. faaliyet: 23,47) ile ilgilidir. Özellikle orta yönetim kademesi kültürel değişim sırasında kendilerini tehdit altında görmektedir. Ayrıca bazı yöneticiler, kaliteyi kendi görevlerinin bir parçası olduğunu düşünmediklerinden, kalite ile ilişkili sorunları zaman kaybı olarak görmektedirler.

### **3.4.5.5. Çalışanların Güçlendirilmesi**

TKY kurumları, çalışanlarını güçlendirmekte diğer kurumlara göre daha başarılıdırlar. Bu öncelikli olarak kurumdaki kalite bilinci, eğitim ve geri bildirim (Tablo 3.5. faaliyet:1,4,12,39,43,46) sonucudur. TKY şirketlerinde daha çok kabul görmüş bir uygulama olan iş genişletme, çalışanın güçlendirilmesi ve yönetimin fikre inanması söz konusu olduğunda daha başarılı olmaktadır. Genellikle yeni uygulamalar çalışanların için, iş kayıplarının yaşanmasında bir araç gibi görülmektedir. Kalite çalışmasını kendi güçlerine bir tehdit olarak gördükleri için ilk kademe yöneticiler ve formler, kültürel değişimi bozmaya çalıştıkları bilinmektedir.

### **3.4.5.6. Müşteri Odağı**

Müşteri odağı, kalite kültürünün önemli bir unsuru olsa da, TKY kurumu olmayan kurumlardan bazıları da bu konuda TKY uygulayan rakipleri kadar iyi olabilmektedir. Planlı araştırmalar sonucunda müşteri odağında başarılı olan kurumların, çalışanları arasında “müşteri memnuniyeti” tutkusunu geliştirebilecek özelliklere sahip oldukları ve iç müşteri kavramını geliştirdikleri görülmektedir. Bu durum kurumları, güçlü işbirliğini sürdürürken, dış müşterilere daha yakın olma konusunda cesaretlendirmektedir.

#### **3.4.5.7. Tedarikçi Ortaklığı**

Yapılan anket çalışması, TKY'yi benimseyen kurumların tedarikçileriyle ortaklık geliştirmede daha üstün olduklarını, bu kurumların, tedarikçi performansı ile kendi performansları arasındaki etkiyi daha iyi anladıklarını gösterir. Ayrıca TKY'yi benimseyen kurumların tedarikçilerini yeni ürün tasarımı aşamasına daha çok katılmaktadır (faaliyet:42). TKY'yi benimseyen kurumlar; tedarikçileri ziyaret etme, onları denetleme, geri bildirim sağlama ve tedarikçilerle olan problemleri çözmeye daha başarılıdır (Tablo 3.5. faaliyet:17,39). Fakat araştırmacılara teknik destek sağlama ve tedarikçi ödülleri verme gibi konuların hala yaygın bir davranış olmadığı görülmektedir.

#### **3.4.5.8. Takım Çalışması**

Genel anlamda takım çalışması tüm kurumlar için düşük düzeyde seyretmekle birlikte, TKY'yi benimseyen kurumlarda takım çalışmasının uygulanma düzeyi diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. TKY'yi benimseyen kurumlar, çalışanlarını Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) ve diğer gönüllülük esaslı takımlara teşvik etmekte başarısız olmalarına rağmen, problem çözme ve üst yönetimce belirlenen diğer takımları kurmakta başarılıdır (Tablo 3.5. faaliyet:5,8). Anket çalışmaları, TKY'yi benimseyen kurumlar takım çalışması eğitimi ve takım hizmetleri (Tablo 3.5. faaliyet:4,6,22) gibi teknik faaliyetlere gerekli önemi vermekle birlikte, KKÇ ve gönüllü takımlar kurmakta düşük motivasyona sahiptirler. TKY'yi benimsemeyen kurumlar, motivasyon ve teknik anlamda başarısızdır.

#### **3.4.5.9. CEO'nun Etkisi**

TKY kurumlarındaki CEO'lar, TKY kurumu olmayan kurumlara göre daha iyi bir performans gösterirler. İki tür kurumda CEO'ları kalite gelişimine yüksek mertebeye bağlı olmalarına rağmen, TKY olmayan kurumlarda motivasyonel uygulamalarda daha başarısızdır. Esnek yönetim tarzını benimseyen CEO'lar TKY kurumlarında kalite uygulamalarında daha verimli çalışan devamlılığı sağlarlar (Tablo 3.5. faaliyet:2,11,32,41). CEO'lar kurumun olanaklarını kalite gelişimine ayırmaya (Tablo 3.5. faaliyet:1,18,49) ve görev sorumluluğunu yerine getiren çalışanı ödüllendirmeye (Tablo 3.5. faaliyet:27, 44,50) daha isteklidirler. Sonuçlara göre; TKY kurumu olmayan firmaların CEO'larının kaliteye ve kalite gelişimine yüzeysel yaklaşımları gözlemlenmektedir.

### 3.4.5.10. Açık Şirket Kültürü

Bu konuda yapılan anket çalışmalarının sonuçlarına göre, TKY kurumlarının, faaliyetteki engelleri aşmada daha başarılı olduklarını göstermektedir. Engelleri aşmada başarı sağlanan konular bölümler arası daha iyi işbirliği (Tablo 3.5. faaliyet:5,9,37), işgücü esnekliği (Tablo 3.5. faaliyet:2,32,41) ve daha yassı organizasyon yapısı (Tablo 3.5. faaliyet:18,34) olduğu açıkça gösterilmiştir. Yapılan Araştırmalara göre bölümler arası engellerin ortadan kaldırılmasında büyük ölçüde yönetimin cesaretlendirilmesiyle gerçekleşeceğini belirtmektedir (Efil, 2016:30).

### 3.4.6. TKY Kavramı, Kapsamı, Boyutları, Yarar ve Amaçları, Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan, çalışanları ve toplum için avantajlar sağlamayı hedefleyen bunların yanı sıra müşterinin tatmin olmasını sağlayan bir kuruluş yönetim biçimidir. TKY kavramının başarısı için üst kademe yöneticilerin sürece sürekli ve etkili bir biçimle katılması, tüm çalışanların, devamlı eğitimlerinin sağlanması şarttır. Ayrıca müşterinin belirtilen veya belirtilmeyen tüm isteklerinin karşılanması gerekir. TKY, önceliği belirlenmiş, önemli yönetim sorunlarını çözümlenmenin başlıca yöntemidir. TKY, mevcut durumu değiştirip daha iyi bir hale getirmek için mücadele verir. Kalite konusunda yapılan açıklamalardan ortaya çıkan üç esas nokta vardır. Bunlar:

- **Kalite:** Kullanım uygunluğu,
- **Ürün:** Herhangi bir üretim sürecinin sonuçları,
- **Müşteri:** Ürün ve süreçten etkilenen veya alıp kullanan herkesi ifade eder.

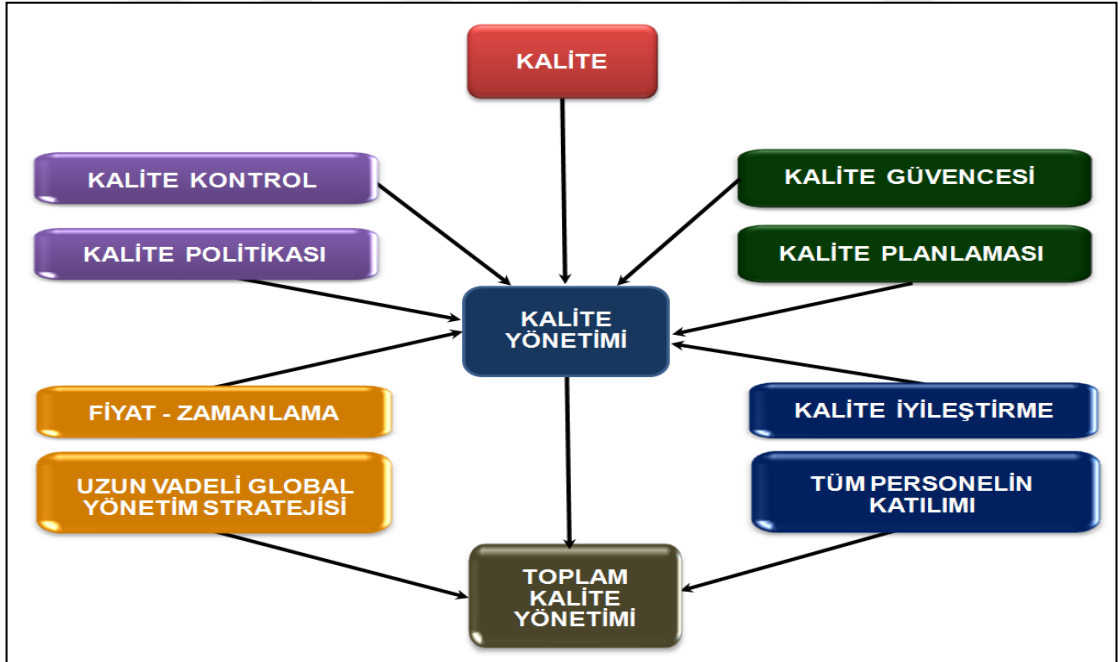
#### 3.4.6.1. TKY Kavramı

Ele aldığımız bu üç kavrama biraz daha yakından bakacak olursak, kullanım için uygunluk olarak belirtilen kalite kavramında iki temel nokta söz konusudur. Kalite, müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün özelliklerinden, kusurların ortadan kaldırılmasıyla oluşur. **TKY'nin yöntemleri** ise şöyle sıralanabilir:

- Üzerinde fikir birliğine varılmış standartlara mutlaka uyulmalıdır.
- Kaizen ve diğer sorun çözme teknikleri uygulanmalıdır.
- Gerçekleştirilen her bir işlem basamağında kalite güvenliği göz ardı edilmemelidir.
- PUKO programı kurum genelinde uygulanmalıdır.
- Pratik problem çözümleri ve kişilerin motivasyonu için 7 ana araç kullanılmalıdır.
- Kaizen gelişmesi ile kalite ve üretim miktar arasında denge sağlanması TKY'nin başarılı olduğunu göstermektedir.
- Kaizen; çalışanlar arasında çok yönlü fonksiyonel yönetim takımları kurulması, kalite çemberleri oluşturulması, bireysel olarak günlük işlerin düzenlenmesiyle geliştirilebilir.
- Yaşanan tüm gelişmeler, ayrıntı bir şekilde ve rakamlarla sürekli güncel olarak kayıt altına alınmalıdır.
- Kalite, maliyet ve teslimat arasında uyum sağlanmalıdır.

TKY'nin diğer kavramlarla olan ilişkisindeki yeri Şekil 3.7.'de gösterildiği gibidir.

Şekil 3.7. Toplam Kalite Yönetimi



Kaynak: Efil, 2016, s. 62.

Toplam Kalite Yönetimini oluşturan üç kelimededen olan Toplam; çalışanları ve onların sisteme katılımını, yapılan tüm işleri detaylı bir şekilde ele almayı, mevcut ve potansiyel tüm müşteri grupları ile gerçekleştirilen üretim ve hizmetleri dikkate almayı ifade eder. Kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini eksiksiz olarak zamanında karşılanması ile müşterilerin gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetin tamamını kapsar. Mal ve hizmet kalitesi veya ürün kalitesinde, kaliteyi belirleyen unsurlar; yönetim kalitesi, liderlik kalitesi, insan kalitesi, sistem, donanım ve süreç kalitesi olarak değerlendirilebilir. Yönetim ise; kaliteli ürün ve hizmet üretmek için yönetim tarafından gerekli bütün şartların sağlanmasıdır. Bu kapsamda yönetim çalışanlara işletmede katılımcı yönetimi sağlayan, liderlik yapan, yönetime katılımın yollarını açan bir anlayış olarak tanımlanabilir (Efil, 2016:64).

#### **3.4.6.2. TKY'nin Kapsamı**

Ülkemiz akademik ve iş dünyası çevrelerinde, TKY kavramı, temel boyutları ve kapsamı ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır. TKY yaklaşımını; inanç seviyesinde benimseyenlerle, bunu bir çeşit kurum argümanı olarak görenler arasında farklı şekillerde gözlemlenebilmektedir. Bazı araştırmacılara göre TKY; genellikle teoride kalıp, nadiren pratiğe dökülen bir yönetim uygulamasıyken, karşı görüşü paylaşan araştırmacılara göre; kurumun etkinliği ve aktifliğini arttıran bir yönetim uygulaması olarak dile getirilmiştir. Kalite yönetimi alanındaki gelişmeleri olumsuz etkileyen faktörler; kültürel yapıdan ziyade fiziki iyileştirmelere verilen belgeler, kalite yönetim yaklaşımını kurumun mucizevi kurtuluşu olarak gören fanatikler, hedeflere uygun dağıtılmayan kalite ödülleri ve bu konuyu abartarak çeşitli çıkarlar sağlayan kitlelerdir.

Başarılı olmayı hedeflemiş bir kurum yönetimi, tek boyutlu bir karakteristik olmayan kalitenin önemini benimsemek zorundadır. Günümüzde, kaliteyi hedefleyen bir yönetim şeklini kavramak ve yönetim felsefesi olarak kabul görmeye başlayan Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak önem arz etmektedir. TKY, toplumsal sistemlerin etkinliğini ve verimliliğini artıran ve dinamik pazarlarda yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek için benimsenmesi gereken bir yönetim felsefesidir. TKY, Kalite Kontrol Çemberleri içinde çalışanların kalite geliştirme uygulamalarına katılımının sağlanmasıdır. Klasik, Neo-Klasik veya Modern Yönetim kuramlarından bazıları, modası geçmiş değil, aksine zamanlarının çok ötesinde olan çalışmalardır. TKY bir yönetim felsefesi olarak, küresel ortamda, daha önceki yönetim biçimlerinden önemli değişikliklere sahiptir. En önemli değişiklik, kurumdaki

çalışanların katılımının sistemli olarak geliştirilmesidir. “Kalitenin Toplam Yönetimi”, “Yönetimin Toplam Kalitesi” veya “Toplam Kalite Anlayışı” gibi farklı şekillerde adlandırılmasına rağmen TKY’nin, genel özellikleri hakkında araştırmacıların fikir birliğine ulaştıkları görülmektedir. Bu kapsamda TKY; müşteri ihtiyaçlarını her şeyden önemli gören ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm uygulamaların yürütülmesi esnasında ürün ve hizmet çerçevesinde oluşturan bir yönetim biçimidir ve müşteri merkezli bir sistem olarak algılanmaktadır (Çelik, 2010:22).

### 3.4.6.3. TKY’nin Amaçları

TKY, uzun vadede müşteri memnuniyetini, başarıyı, kurum çalışanları ve toplum için avantajlar sağlamayı amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımını gerektiren bir yönetim modelidir. TKY’de amaç, her alanlarda kaliteyi sağlama, piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, süreçlerin sürekli geliştirilmesi, kalite standartları oluşturma ve etkin iletişimin sağlanmasıdır. Bu amacı ulaşmak, çalışanların tamamının kalite iyileştirme çalışmalarına kendi istekleri ile katılımının sağlanmasına bağlıdır (Küçük, 2013:47). TKY ile ilgili amaçlar; verimliliği artırma, savurganlıkları önleme, kaliteyi artırma, işlem zamanlarını kısaltma, maliyetleri düşürme, sürekli iyileştirme ve gelişme başlıkları altında toplanabilir (Efil, 2016: 70). Farklı bir bakışa göre ise TKY'nin amaçları aşağıdaki gibidir;

- Üst yönetimin yönetim sistemine, mal ve hizmet kalitesine odaklanmasını sağlamak,
- İç ve dış çevredeki ögelerin “paydaş” olarak algılamak ve yönetim faaliyetlerini başlatmak
- Çalıştıkları pazarlarının gereksinimlerine daha etkili ve sağlıklı bir şekilde yönelmek,
- Bütün alanlarda yüksek kalite performansına erişmek ve gerekli yöntemleri kullanmak,
- Müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi devamlı hale getirmek,
- Her seviyedeki çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk vererek, hepsinin kurum için değer yarattığının bilincine varmasını ve takım çalışmasını önemsemek,
- Sürekli gelişimi sağlamak için kurumu gelişime ve değişime açık hale getirmek,
- Kurumsallaşmayı sağlayarak, kurumsal sürdürülebilirliği kalıcı hale getirmek,
- Üst düzey yönetimin kararlı kalite anlayışını kurumun tüm departmanlarına yaymak,
- Ürün ve hizmet kalitesi de aşan bir şekilde kurumdaki bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişebilmek için gerekli basit yaklaşımlar kullanabilmek,

- Üretime katkı sağlamayan faaliyetleri ve hatalı ürün oranını azaltmak için üretim süreçlerini devamlı incelemek,
- Gerekli olan yenilikleri saptamak ve çalışanlara performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri eksiksiz ve detaylı olarak anlayarak etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Sorun çözümlemede takım yaklaşımını belirlemek,
- İletişim kapsamında ve yapılan başarılı işin takdiri konusunda etkili yollar belirlemek,
- Üretim süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmek (Çelik, 2010: 24).

#### **3.4.6.4. TKY'nin Yararları**

TKY'nin görevleri ne kadar etkili belirlenebilirse, kurumsal başarı da o oranda artabilir. Yönetimler, kurum kültürünü olumlu düşünürlerse, “çalışana değer vermek ve çalışanı değerlendirmek” gibi bir TKY faaliyetini kabul ederler, çalışanlardan olası bir risk durumunu başarıyla atlatabilmek için destek görürler, tam tersi durumlarda ise kurumsal etkinsizlik gündeme oturabilir. TKY sistemiyle, başlangıçtaki yetersiz projelendirme ve düşük kalite, hammaddeler, üretim aşamaları, nakliye ve ulaştırma sistemleri ile ürün yetersizliklerinin düzenli olarak belirlenmesi halinde; bu olumsuzluklara karşı iyileştirme çalışmaları kolaylaşabilmektedir. Katılımcı örgütlenme ve TKY ile birlikte sürekli gelişim projesi uygulanabildiğinde ise, zamanında üretim ve müşteri tatmini sağlanmaktadır. Büyüyen tüketici hareketleri ile uyum içine giren modern kurumlar için; üretilen mal, ürünlerin kalitesi, güvenilir olması, müşteri taleplerinin en kısa zamanda karşılanabilmesi önem taşımaktadır. Günümüzdeki gelişmişliğe ve hatta gelecekteki rekabet ile olası gelişmelere uyum; kamu ve özel kurumların hızlı bir şekilde çağdaş seviyedeki yönetim sistemleri arasında yer alan TKY'ye geçiş ile gerçekleşebilir. Kurumların tamamı, ürün ve hizmetlerde daha fazla kalite sağlama içgüdüsüyle doludur. Geçmişteki kalite kontrolü bir grup yönetici ve çalışanın sorumlu olduğu bir görevdi ancak günümüzde bir grup yönetici ya da çalışana yüklenen bu sorumluluğun, etkili bir yöntem olmadığı kanıtlanmıştır. Artık, yüksek kalite beklentisinin tüm insanlığın sorunu olduğu anlaşılmış olup “Tam Kalite” kavramı adapte edilmektedir.

#### **3.4.6.5. TKY'nin Gelişimi**

TKY ile ilgili gelişmeler bilimsel yönetim hareketleri ile birlikte çeşitli süreçlerden geçerek bugünkü halini almıştır. TKY devamlı ilerleme gösteren kalite yönetimi ve yönetim kalitesi süreçlerinin birleştirilmesi olarak incelenebilir. Kalite yönetimi, kalite kavramının

zamanla kazandığı anlamı ve kalite uygulamasındaki gelişmeleri ifade eder. Yönetim kalitesi ise, yönetim sürecinde incelediğimiz yönetim teorileri ve insan faktörü ile ilgili yaklaşımları ön plana çıkarmaktadır. Yönetim tekniklerindeki gelişmelere paralel olarak yönetim kalitesi artmıştır. Kalite tekniklerinin gelişmesi ise kalite yönetimine ulaşmayı sağlamıştır.

Burada ortaya çıkan birleşme kavramların birbirleri ile ilişkisi sonucunda oluşmuştur. Bu durum Şekil 3.8.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.8. Toplam Kalite

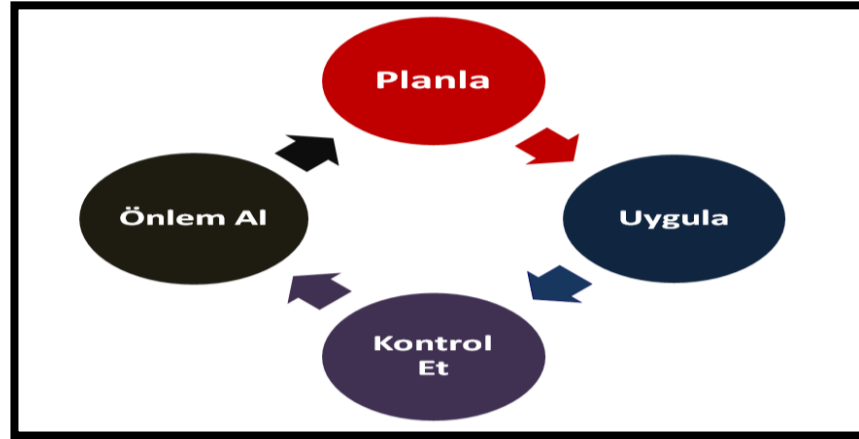


Kaynak: Efil, 2016, s. 88.

**F.Taylor:** Taylor'a göre verimlilik uzmanlığa bağlı bir yapı ile gerçekleşebilir, buna göre her birim kendine verilen görevleri belirlenen standartlara uygun şekilde yerine getirmelidir. Çalışanlar verilen işi yaparak görevini yerine getirmekte, görevlerin herkese bölünmesi nedeniyle, herkes maksimum sorumluluğa sahip olmaktadır. Aynı prensip Atölye düzeyinde de uygulandığından işin tanımlanmış standartlara uygun yapılması ve sonra inceleme esaslı bir kalite kontrol yeterliydi.

**W.Edwards Deming:** Deming tarafından tanımlanan "Deming Döngüsü", kalite kontrolde, gerçek anlamda "kontrol" işlevinin yerine getirilmesini sağlayarak kalitede süreklilik kavramını oluşturmuş ve kurum yönetimlerinin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri etkili bir teknik olmuştur. Müşterilerin tatmin olacağı bir kaliteye ulaşabilmek amacıyla tasarım, araştırma, satış ve üretim birimleri arasında sürekli etkileşimin önemini vurgulayan Deming tarafından sürekli döngü olarak oluşturulan Deming Döngüsü; Şekil 3.9.'da gösterildiği gibi "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" (PUKÖ) açılımından oluşmaktadır (Efil, 2016: 89).

Şekil 3.9. Deming Döngüsü



**Kaynak:** Küçük, 2013, s. 67.

Deming, kalitenin bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği vurgulamış ve konu ile ilgili görüşlerini on dört madde halinde özetlemiştir. Bu maddeler:

- İş hayatında kalabilmek ve rekabet edebilmek için yönetim devamlı gelişmeyi hedeflemeli ve bunun için gerekli ortamı yaratmalıdır.
- Yönetim uyandırılmalı, görevlerini öğrenmeli, değişiklik aşamalarında lider olmalı ve yeni felsefeyi tüm yönetim birimlerine benimsetmelidir.
- Kalite temininde incelemeye olan bağımlılık azaltılmalı, kalite ürünün ilk üretildiği noktada başlamalıdır.
- Maliyetin en aza indirilmesine konusunda çalışmalar yapılmalı. Tek bir tedarikçi kurumla uzun süreli ve güvene dayalı satın alma ilişkileri kurulmalıdır.
- Verimlilik ve kalitenin artırılması için üretim ve hizmet sistemi devamlı olarak geliştirilmeli ve maliyetler azaltılmalıdır.
- Çalışanların eğitilmesine önem verilmelidir.
- Yönetim kadrolarının biçimi geliştirilmeli, liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- Suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılarak, herkesin firma için etkili olarak çalışması sağlanmalıdır.
- Bölümler arasındaki duvarlar yıkılmalı, araştırma, tasarım, üretim, satış ve diğer bölümler bir takım ruhu içinde çalışmalı ve üretimde çıkan sorunların çözümleri birlikte düşünülmelidir.

- Çalışanlarda sıfır hata beklenen söylemler ve miktara dayalı amaçlardan uzak kalınmalıdır. Buna benzer sözler samimiyetten uzak ilişkiler geliştirmenin yanında düşük kalitede ürün ve verimlilik demektir. Verimlilik yeni uygulamalarla geliştirilmelidir.
- İş standartları, çalışma alanlarından uzak kalmalıdır. Hedeflere göre yönetim teknikleri seçilmelidir. Çünkü standartlar ve hedefler sürekli değişmelidir.
- Çalışanın ve yöneticilerin kurumdan veya yaptığı işten gurur duymasına neden olan engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Kişisel gelişim eğitimi programları hazırlanıp uygulanmalı ve bu eğitimin sürekliliği sağlanmalıdır ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmesi için ikna edilmesi son derece önemlidir.
- Bir değişimin gerçekleşebilmesi için kurumdaki tüm çalışanların ve yöneticilerin ekip ruhuyla çalışması gerekmektedir. Yönetim, bu konudaki gerekli ortamı sağlamalıdır (Efil, 2016:91).

**Juran:** Genellikle uygulama üzerinde duran Juran, görüşlerini şu şekilde belirtmiştir; kalite; yönetim tarafından başlatılan bir uygulama olmalıdır. Üst yönetimden başlayan kalite eğitimi en alt birimdeki çalışana kadar uygulanmalıdır. Kalite kurumun tüm fonksiyonlarını yakından ilgilendirir. Kalite uygulamaları kurumdaki tüm çalışanlarının yardımıyla yürütülmelidir. Yıllık kalite geliştirme programları hazırlanmalı ve bu programlar aşama aşama gerçekleştirilmelidir. Projelerin uygulanması sırasında iki temel nokta teşhis ve çarelerin üretilmesidir.

Kalite uygulamalarının başarıya ulaşması için; ihtiyacın ve hedeflerin iyi belirlenmesi, üst yönetimin inanması ve ortak olması, yönetim ve teşhis olanakları ayrıca bu olanakların örgütlenmesi, bilgilerde açıklık, çıkan sonuçların net olması, değişikliklere karşı oluşan direnci kırmak için açıklık politikasının gerçekleştirilmesi ve kontrol seviyesinin yükseltilmesi gereklidir (Efil, 2016:92).

**A.V Feigenbaum:** Toplam Kalite Kontrolü'nün (TKK) isim babası olan Dr. Feigenbaum, TKK tanımını şu şekilde yapmıştır; “Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir” (Feigenbaum'dan aktaran Efil, 2016:92) şeklinde açıklamıştır.

TKK konusunda birçok önemli görüş öne süren Feigenbaum'a göre;

- TKK'nın, stratejik bir yönetim şekli olmasının sebebi, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarını içerisinde barındırmasıdır.
- TKK kurum içinde bir hayalet yapıya benzemektedir. Kaliteyi özümsemek; hammaddelere, sürece ve ürünlere hakim olmak anlamına gelmektedir.
- Kaliteyi özümseyip, hakim olmak için; maliyetlerin bilinmesi ile yönetim ve teknik konuları barındıran bir kalite sistemi kurulması gerekmektedir.
- Kalite bütün halinde tüm birimlerin sorumluluğundadır, ancak herkesin sorumlu olduğu bir konuya hiç kimsenin sahip çıkmaması gibi bir sorunu engellemek için; kalitenin, ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir yapı ile desteklenmesi gerekir (Efil, 2016:92).

**Ishikawa:** Kalite çemberlerinin babası olarak bilinen Ishikawa, aynı zamanda Deming ve Juran'ın öğrencisidir. Ayrıca Juran, Deming ve Feigenbaum'un kalite yönetimi hakkındaki fikirlerini Japon kalite anlayışı içinde bütünleştirmiştir. Ishikawa'nın felsefesinin çıkış noktası, kurumun öncelikli amacının müşterinin bütün gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmasıdır. Bunlarla birlikte Ishikawa Balık Kılıcı Diyagramlarının, problem çözmede araç olarak kullanılması fikrini belirtmiştir. TKY ve onun bir alt bölümü olarak kurulan Kalite Çemberlerini bir biçim geliştirme sistemi olarak ortaya çıkarmıştır.

#### **3.4.6.6. Kalite Çemberleri**

Kalite çemberleri ile ilgili araştırmalar ilk kez Japonya'da başlamıştır. Japonlar bu yenilikçi anlayışı test etmişler ve sonrasında bu anlayışın yönetim literatürüne yerleşmesini ve tüm dünyaya yayılmasını sağlamışlardır. Kalite çemberleri, kurum içinde kendi bölümlerini ilgilendiren konularda çeşitli problemleri belirlemek, detaylı bir şekilde incelemek ve çözümler sunmak için bir ekibin oluşturulmasını belirtmektedir. Bu ekipler belirli düzen içerisinde bir araya gelerek problemlere değişik çözümler bulmaktadır.

### **3.4.6.6.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları**

Kalite çemberlerinin amaçları şu şekilde belirtilebilir; hataları en aza indirmek ve kaliteyi geliştirmek, çalışanların motivasyonlarını en üst seviyeye çıkarmak, kurum içi iletişimi geliştirmek, mevcut çalışmadan daha etkin bir ekip çalışması yaratmak, çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmak, sorun engelleme ve problem çözme yeteneğini kazandırmak, uyumlu yönetici çalışan ilişkisi sağlamak, kişileri ve liderlik yeteneklerini geliştirmek, daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak gibi faaliyetler sıralanabilir.

TKY'nin en önemli faaliyetlerinden biri, tüm çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Kaliteli ürün ve hizmet üretiminin esas amacı, çalışanların kalitenin doğal bir üyesi haline getirmektir. Kurumlarda katılım az, iletişim yetersiz, monotonluk söz konusu ise çalışan memnuniyetinin sağlanma ihtimali de zordur. Bu durumla beraber stresten uzak bir çalışma ortamından uzaklaşılması, çalışan devir hızının yükselmesi, maliyetlerin yükselmesi, devamsızlıkların artması, moral ve motivasyon ile verimlilik ve kurum performansının azalması gibi sonuçlar ortaya çıkar. Bu sebeplerden ötürü modern yönetim tarzının bir kısmı olan ekip çalışmaları uygulanarak yaratıcılık artırılmaya, çalışanlar motive edilmeye çalışılır. Takım içerisinde yer alan çalışanların uyumundan yararlanmaya çalışılır. Takımlar Deming'in PUKÖ döngüsü, kendi içlerinde de uygulamak için çaba gösterir (Göztaş ve Baytekin, 2009:71).

### **3.4.6.6.2. Kalite Çemberlerinin Organizasyonu**

Kalite çemberlerinin organizasyonu içinde yürütme komitesi, lider, rehber ve çember üyeleri bulunmaktadır. Yürütme komitesinin görevlerinden bazıları şöyledir;

- Hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması,
- Bir uygulama planının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi,
- Çemberlerle alakalı ana kuralların belirlenmesi,
- Rehberlerin özelliklerinin belirlenmesi,
- Rehberin seçilmesi,
- Ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi,
- Tanıtım çalışmaları ile ilgili politikanın belirlenmesi,
- Öncü çemberler için çalışmaya başlama tarihlerinin saptanması,

- Çemberlerin oluşturulmasının, devam etmesinin ve kurum içinde yaygınlaştırılmasının sahiplenilmesi
- Program hedeflerinin düzenli aralıklarla incelenmesi
- Eğitim malzemelerinin temin edilmesi (Göztaş ve Baytekin, 2009.s:73).

#### 3.4.6.6.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Sağladığı Yararlar

Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) programında, başarılı olabilmek için hedefleri doğru olarak belirlemek çok önemlidir. Hedeflerin iyi belirlenmesi, çeşitli uygulamaları yönetmede ve gelecekte amaçlanan büyüme için, sermaye ve çalışan planlamalarının hayata geçirilmesinde hiç şüphesiz üst yönetim için bir avantaj sağlayacaktır. Bu yüzden hedefleri açıkça belirleyip, tanımlamak ve tüm kurum çalışanlarına iletmek gerekir ayrıca bu hedefler önemli, önemsiz, kısa süreli veya uzun süreli olabilir. Geçen zamanla birlikte hedefler sürekli olarak gözden geçirilip, güncellenmelidir. Böylece günün şartlarına uyumlu hale getirilen hedefler kurum yönetiminin ve çalışanların işlerinde kolaylık sağlayacaktır.

Kalite Kontrol Çemberleri planlamalarında varılması beklenen bir dizi kurumsal hedefler veya diğer bir ifade ile başarılar vardır. Bu hedefler aşağıda detaylıca belirtilmiştir.

- **Eğitim:** KKÇ programına katılan tüm çalışanlar eğitim almaktadır. Bu eğitim gelişen zamana ayak uydurmak için şarttır, ayrıca eğitimin sürekliliği de kurumda sürdürülebilirliğin sağlanması açısından kuşkusuz çok önemli bir faktördür. Eğitim, çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olurken, bir diğer taraftan da kurumun ihtiyaçlarının nasıl şekillendiğini ortaya çıkarır. Eğitim esnasında öğretilen önemli tekniklerden bazıları; Kontrol Tabloları, Pareto Diyagramları, Neden-Sonuç Analizleri vb. gibi konulardır. Bu konular sorun çözüm teknikleri olarak bilinmektedir, yani sorunların analiz edilmesine ve çözülmesine doğrudan katkısı olan çok önemli tekniklerdir. Nihayetinde, KKÇ’de uygulanacak eğitim programı çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir etken olarak karşımıza çıkar.
- **İş birliği:** KKÇ üyeleri, eğitimlerini bitirdikten sonra ekiplerini belirlerler. Ekip içinde çalışma yöntemi ile tek başına çalışma farklıdır. Çalışan, ekip içinde olduğunda kendisinin de farkında olmadan; ekip arkadaşları ile birlikte kişisel farklılıkların üstesinden gelmeyi, arkadaşlarının fikirlerine saygı göstermeyi, ortak bir hedefe doğru iş birliği yapmayı vb. şeyleri öğrenebilir. Ekipler oluşturulup, ekiplerin üzerinde

çalışacakları projeler belirlendikten sonraki en önemli olay ekip üyelerinin tümünün projeye ortak katkılarının sağlanabilmesidir. Çünkü işbirliği ve ortak bir karar alınmazsa projenin bitirilmesi çok uzun süre alabilir. İş birliği ve çalışanlar arasındaki anlayış sadece kurum içindeki problemleri çözümlenmede değil, aynı zamanda kurum dışındaki sorunların çözümünde de kullanılabilir. Çember uygulanmaya başlandıktan sonra, çember üyeleri arasında ekip ruhu yavaş da olsa gelişmeye başlar. Böylece çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıma ve kaynaşma fırsatı elde ederler. Bu durum ekipte takım ruhunun gelişmesini sağlarken, çember üyeleri diğer sorunları hakkında da birbirleriyle iletişim içinde olurlar.

- **Kalite:** Kaliteyi düzeltmek devam gerektiren bir süreçtir. Müşteriler gün geçtikçe daha yüksek kaliteli malı isterler. Bu sebeple, eğer bir kurum başarılı olmak istiyorsa, müşteri isteklerini, beklentilerini her zaman karşılamaya çaba göstermelidir. KKÇ'nin, ürünlerin kalite ile ilgili problemlerini giderme çabalarının % 20'sini kalite problemlerinin çözülmesi oluşturmaktadır. Kişiler; makine ve maddelerle çalışmaya devam ettikçe şüphesiz, üretimde de bazı değişikliklerin görülmesi doğal karşılanmalıdır. Olaya bu şekilde bakıldığında KKÇ'nin problemleri gidermede ve kaliteyi düzeltmede yararlanılan en iyi yollardan birisi olduğu söylenebilir.
- **İletişim:** İyi bir iletişim ortamı ve davranışların, çalışma hayatında tartışılmaz bir yeri vardır. Yanlış alınmış veya verilmiş mesajların farklı yorumlanmalarından, alıcı ile verici arasında oluşan kopukluklardan doğan karışıklıklar ve yanlış anlamalar gibi durumlarla karşı karşıya kalırız. Kalite Kontrol Çemberleri, sık oluşturulan ekip faaliyetleri ile bir yandan iletişim gelişimi ve düzeltilmesine yardım ederken bir diğer taraftan da çalışanların daha açık görüşlü olmalarını, açık iletişimlerini, etkileşimlerini sağlar. Genellikle bir kurum, başta bir başkan ve başkana bağlı alt birimlerden oluşur. Ancak kurum oldukça büyükse, çalışanlar kimin hangi görevde ve mevkide bulunduğunu tam olarak bilemeyebilir ve hatta tanımayabilirler. Birimlerde çalışanlar, müdürleri veya mühendisleri çok az gördükleri halde, KKÇ üyeleri durumuna gelindiğinde ve seçtikleri problemlere çözüm önerileri sunmaya çalıştıklarında, üst pozisyondaki amirleriyle birlikte çalışma olanağını yakalayabilirler. Bir proje tamamlanma aşamasından sonra, çember üyeleri projeyi üst kademe yönetimine sunar. Proje sunumu sırasında ise, KKÇ'nin bulunduğu çalışma durumuna göre, kurumdan herhangi bir çalışan toplantıya çağrılabilir, problemi çözümlenmede gerekli ayrıntılara girilebilir veya başka bir yardım talebinde bulunulabilir. Bunun sonucunda kurumdaki çalışanlar, daha fazla görev tanımının yanında üst yönetimden çalışanlarla da tanışma

fırsatı yakalayabilirler. Böylece kurumdaki tüm birimlerin birbirleriyle bağlantısı sağlanmış olur. KKÇ üyelerinin üzerinde çalıştıkları bir projenin bitiminde, o projenin yönetim birimine sunulması; kurumdaki bazı çalışanların diğer çalışanlara tanıtılmasını da kapsar. Çalışanların bir araya gelebilmesi için kurumdaki tüm çalışanlarla iletişim kurulması gerekir. Bu programın başarısının önemli bir göstergesi de etkili iletişimidir.

- **Verimlilik ve Motivasyon:** İşletmeler açısından önemli bir diğer konu maliyetin düşürülmesidir. KKÇ ile verimlilik arasındaki ilişki incelenirken insan ilişkileri ve ekip çalışmasının, performansa olan olumlu etkisi de unutulmamalıdır. KKÇ, sosyal ilişkiler geliştirme imkanı sunarken bu ilişkin sağlıklı olmasını da sağlar. Verimlilik ve motivasyon artışının başlıca nedenleri Mayo, Fritz, Roethlisberger ve Dickons tarafından incelendiğinde ve sahada deneyler yapılması sonucunda; verimlilik ve motivasyon durumlarının sosyal ilişkilerden etkilendiğini ortaya konulmuştur (Kavrakoğlu, 1984:68). KKÇ çalışmaları ve verimliliği olumsuz etkileyen en önemli etken ise kurum ile ilgili engellerdir. Bunlar teknolojik ve hatta sosyal engeller de olabilir. KKÇ çalışmalarına uygun bir faaliyet alanı sağlamak için araç ve gereç, bilgi, malzeme eksikliği veya çalışma ortamı gibi engellerin mutlaka ortadan kaldırılması şarttır. Çünkü KKÇ'nin temel amacı kuruma ilişkin hedeflerin başarılmasıdır. İyi insan ilişkileri geliştirmek, bu ortamı sağlayacak kurumsal kültürü yaratmak ile hedeflere ulaşılması arasındaki uyum; yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Yaşamlarını devam ettirmek veya belli bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin işlerinin, belli bir zaman geçtikten sonra monoton bir hal aldığı yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Çoğu kurum istatistikleri; KKÇ uygulamalarında yer alan çalışanların, görevleriyle daha iç içe olduklarını ortaya koymuştur. Bu çalışanlar işe gelmekten keyif alırlar, çember uygulamalarını sabırsızlıkla beklerken, toplantılarda da daha ilgili bir davranış sergilerler. Nihayetinde, çalışanlar işlerinde mutlu ve gayretli ise; ortaya iyi bir iş çıkar ve çıkan bu işten dolayı gurur duyarlar, hatta işlerindeki verim oranı da artar. Eğer çalışanların kendi fikir ve hayal güçlerini kullanma imkanı çalışanlara tanınmazsa yaptıkları işten onurlanmaları da zor olacaktır. KKÇ programına katılım sayesinde çember üyeleri, belirledikleri problemlere ürettikleri çözümleri üst kademeye sundukça, kendilerini kurumun bir yapı taşı olarak görecektirler. Böylece çember üyelerinin başarıya motivasyonu belli bir ölçüde tatmin olacak, işlerinde daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla kendi verimlilikleri artış gösterirken, kurumun verimliliğine de olumlu katkıları olacaktır.

- **İş Güvenliği:** Her kurum, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme ve güvenliğini sağlamak gibi konularla da yakından ilgilenir. Kalite kontrol çemberlerinde yer alan çember üyeleri, aldıkları kararlar ve tedbirlerle özellikle bu alanda ciddi başarılar göstermişlerdir.
- **Yaratıcılık:** Kalite kontrol çemberleri, çalışanların her gün karşı karşıya kaldıkları ve birlikte çözülebilecek problemlerin giderilmesi için de bazı imkanlar sağlar. Çalışanlara, bir araya gelip problemler hakkında düşünme ve çözümleme de kendi fikirlerini deneme imkanı sağlarken yukarıda bahsedildiği üzere kurumların önemli yapı taşları olduklarını hissettirir. Problemlerin çözülmesi aşamasında, çalışanların yaratıcılığını kullanması doğrudan ve olumlu etki yaparak gelişime katkı sağlar. Çünkü Kalite Kontrol Çemberleri, çalışana yalnızca beden gücü olarak bakmak yerine, işinde her daim aklını, tecrübesini, düşünce ve duygularını koyan, yaratıcılığını kullanan bir insan olarak değer verir (Çetin, 2015:154).
- **Verimlilik Artışına Katkıda Bulunan Maddi Olmayan Faktörler:** Motivasyon, batı toplumlarında toplum düzeni için gereklidir, çoğu zaman topluma sunulan maddi ödüllerle sağlanmaya çalışılmakta, ayrıca toplumsal dayanışmayı sağlayan tek esas ise teknolojinin yerine getirdiği bu maddi doyum olmaktadır. Teknolojinin sunduğu bu maddi doyum, maddi olmayan doyum problemlerine bir çözüm sağlayamamıştır. Yaygın olarak batı toplumlarında görülen modernleşme dönemi insanları; aile, klan, vb. geleneksel kurum ve ilişkilerden kurtarıp özgürleşmesini sağlarken, kaçınılmaz olarak yalnız kalmış bireyler haline getirmiştir; sonucunda bu kurtuluşun adı yabancılaşma olmuştur. Çağımızda esas sorunlardan birisi de geleneksel kurum ve ilişkilerden kurtarılan bu insanların yalnızlıktan kurtarılmasıdır. İnsanların motivasyondaki düşüşler ve insanlar arasındaki işbirliğinin ihmal edilmesi çok önceden başladığı halde, yeni teknik gelişmeler verimliliği arttırdığı için, bu durumlar buzdağının görünmeyen kısmını oluşturmuştur. 1950'lerden, 70'lerin başına kadar insanların motivasyon problemi göz ardı edilmiş, bunun yerine teknolojiye, yönetim sistemlerine ve sermaye yatırımlarına önem verilmiştir. Sonuç olarak, hayatlarına anlam katacak ve kendilerini tatmin edecek yaşantıları iş yerinde ve kurumlarında bulamayan çalışanlar, bunu iş dışındaki etkinliklerde ve diğer kurumlarda aramaya başlar. Fakat toplumsal hayatta da aynı değişiklikler yaşandığından, çalışma hayatının bu sorunları karşılayıp, gidermesi de mümkün olmaz ve hem toplumsal hayatta hem de çalışma hayatında tepkiler ortaya çıkar. Kurumlarda çalışanlar çalışma hayatında da, günlük yaşantılarının diğer

alanlarında olduğu gibi yakın ilişkilere girerek grup içi işbirliğini sağlamaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu davranışlar verimlilik artışına katkıda bulunan maddi olmayan faktörler olarak adlandırılır (Çetin, 2015:154).

### **3.4.7. TKY'nin Prensipleri, Temel Unsurları ve Uygulama Aşamaları**

TKY devamlı gelişme eğilimi gösteren bir kurum yapısı oluşturma felsefesi ve bunun için gerekli kurallar bütünüdür. Kantitatif metodlar, insan kaynağı, kuruma kazandırılan materyal ve hizmetler; kurumdaki tüm işleyişler, bugün ve gelecekte müşterinin tam tatmini için kullanılır. TKY, var olan yönetim teknikleri ile gelişim çabalarını, teknolojiyi ve insan gücünü kurallı bir şekilde bir araya getirir. TKY, kurumda çalışan tüm personelin katılımını ve eğitimini gerektirir. Kurum içerisinde çalışan herkes kendi üretim alanlarındaki kaliteden sorumludur. Kalitenin; anlaşılır, açık, net, niceleyici sınırlamaları belirlenmiş ve çalışanlara açıklanmış olmalıdır. Sadece bu şekilde devamlı gelişme ve denetim sağlanabilir. Destekçi, katılımcı, kendini işine adanmış çalışan, kalitenin ve verimliliğin ilk şartıdır. Bu kapsamda kurum içi iletişim, toplam kalitenin yerleştiricisi ve taşıyıcısıdır. Çalışan, sürekli hatırlanmalı ve diğer çalışanlar önünde onore edilmelidir. Ham madde sağlanmasında, üretim sürecinde, çalışanlarda, teknolojik yatırımda en önemli öge toplam kalitedir. Ürün kalitesine katkı sağlayacak her aşamanın kaliteli, düşük maliyetli ve hızlı olması temel önceliktir. Devamlı süreç geliştirme, performans arttırmanın ve gerekli kültürel değişikliği sağlamanın anahtarıdır. TKY aslında birçok yönetim yaklaşımının bir karışımıdır. Dolayısıyla kendisini meydana getiren tüm yönetim yaklaşımlarının önceliklerini barındırır.

#### **3.4.7.1. TKY'nin Prensipleri**

TKY ilkelerinin esaslarını oluşturan yönetim yaklaşım ve faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir; stratejik planlama, liderlik, kurumsal gelişme, bilimsel ölçütler, sosyoteknik sistemler, kurum kültürü, halkla ilişkiler-kurumsal iletişim, çalışanların katılımı, motivasyon, eğitim ve gelişim, grup dinamiği ve üst üste binmedir. Bilimsel ölçütler; bir işi gerçekleştirmek için en iyi zamanı seçme, hareketi ve sonuçları ölçmedir. Sosyo teknik sistemler; kurumun her biriminin birbiriyle iletişim içinde ancak birbirinde bağımsız olduğu yaklaşımıdır. Üst üste binme ise; Rensis Likert'in, kurumlarda her yöneticinin bir ekibin lideri iken diğer bir ekibin üyesi olduğu ekilplerin üst üste bindiği bir yapının benimsenmesidir.

Toplam kalitenin oluşturulacağı çatı durumundaki Stratejik Planlamanın Temel Prensipleri ise, kurumun iç ve dış olayları ve gelişmeleri bir düzen içerisinde planlamaktır. Diğer esaslar incelendiğinde TKY'nin en can alıcı noktasının insan kaynağı ve halkla ilişkiler olduğu görülmektedir. İnsan kaynağının katılımı, kurumda satın almadan üretime, üretimden satışa, satıştan satış sonrasında hizmete kadar her işi insanın gerçekleştirmesinden dolayı son derece önemli bir olgudur. Halkla ilişkiler yönetimi ise kalite kültürünü benimsetecek ve uygulanmasını sağlayacak kurumsal iletişimin yol göstericisi olarak dikkat çekmektedir. Katılım politikaları kişilerin, kurumların çalışma yöntemlerini, kurumda alınan kararları ve işin yerine getirilişini etkileyebildikleri kadar sorumluluk aldıklarını, işe sahip çıktıklarını ve işi benimsediklerini göstermektedir. Takım dinamiğinde, takımın sorunlarını giderebilmek için zihinsel ve duygusal gücünü geliştirme teknikleri kullanılır. Motivasyon sürecinde, bir işin yerine getirilmesi için giderilmesi gereken sosyolojik, psikolojik ve ekonomik süreçlerden göz önünde bulundurularak işin sonuçlandırılmasından elde edilen memnuniyet devreye girer. Eğitim ve geliştirme, sonucun başarılı olması için nasıl bir eğitim programının uygulanması gerektiğini ve insanların nasıl öğrendiğini gösterir.

Kurumsal gelişme teorisi ve uygulaması, değişim ve bir bütün halinde kurumun sorunlarını belirleme, sorunların giderilmesi için çözümler üretme ve gelişme yöntemlerini benimsetirken; kurum kültürü, kurum içinde hakim olan inanışların/mitlerin çalışanların karar almaları ve uygulamadaki önceliklerini belirleme konusundaki gücünden bahseder. İnsan çabasına ivme kazandırma, yön değiştirmede güvenin sağlanması ve vizyonun önemini gösteren liderliğin anlaşılması için, yöneticilik ve liderlik arasındaki fark anlaşılmalıdır. Araştırmalarda gözlenen en önemli konu ise, tüm yaklaşımların insan kaynağı ile ilgisinin bulunduğu ve yerleştirilmeleri için halkla ilişkiler yönetiminin, kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları ile desteklenmesi gerektiğidir. TKY'nin ilkelerini oluşturan tüm kurumsal ve yönetsel teoriler, araştırmalar ve uygulamalar 20. yüzyılda meydana çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında dünyanın yeniden dizayn edilmesi gerekmiş ve ölçütü üretim olmuştur. Ancak 1970'li yıllarla birlikte üretim konusunda önem kaliteye kaymıştır. Artan rekabet ve pazar koşulları sonucunda TKY 1990'lı yılların en çok tartışılan konusu olmuştur.

TKY ilkelerinin en çok beğeni kazanan yönü insancıl değerleri bünyesinde barındırmasıdır. En önemli prensip müşteriye olabildiğince tam ve kusursuz hizmet sağlamaktır. Bu sağlamanın tek yolu, müşteriyle devamlı iletişim içerisinde kalınması, ihtiyaçların ve arzuların iyi bilinmesidir. Ayrıca TKY, çalışanı bir takım olmaya iter ve güçlü

işbirliğinin oluşmasını sağlar. Hedefler, izlenen politikalar, planların oluşturulması, takip edilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması gerektiğini bildirir. Sorunları olaylara çevirerek mevcut sorunlardan yola çıkarak öğrenmeyi sağlar. TKY felsefesi iş ortamında olması gereken ideal davranışların ilkelerini ortaya koyan bir bütünü belirtir. Arada sırada gerçekçiliği ve kurumda uygulanabilirliği tartışılmasına rağmen yön gösterici tarafı tamamen kabul gören TKY'nin temel prensiplerini şu şekilde belirtilebilir:

- İşin sistemli, entegre edilmiş, yoğun ve tüm kuruma yayılmış şekilde yapılması,
- Süreçlerin sadece belirli standartlarla sınırlı kalmadan sürekli geliştirilmesi,
- Süreç gelişimlerinin şikâyetlere ve isyanlara fırsat vermeden oluşturulması,
- Kalite sorumluluğunun, kalite biriminden tüm kuruma yayılması,
- Çalışanların gelişmelerde itici güç olmalarına izin verilmesi,
- Gelişim için, hedeflenen değerlerin ve yol göstericilerin kullanılması,
- Süreç kontrol uygun olan tekniklerin seçilmesi,
- Süreç alternatiflerinin mevcut etkilerinin belirlenmesi ve proses gelişimine etkilerinin hesaplanması,
- Hatalardan kurtulmak için değil, kalite için uygulamaların gerçekleştirilmesi,
- Hammadde sağlayıcılarının sorumluluk sahibi bir ortak gibi kalite aşamalarına katılmasını sağlamak ve sürekli denetlenmesi,
- En elverişli yaşam eğrisi maliyetinin önemli olması,
- İç ve dış hedeflerin çok iyi tanınması, istek ve ihtiyaçlarla uyumlu üretim yapılarak geri beslenme aşamasının kullanılması,
- Müşteri tatmininin kesinlikle gerçekleştirilmesi,
- Yapılan hataları düzeltmeye değil, hataları engelleyecek önlemlerin alınması, uygulanacak önlemler için kaynak ve zaman ayrılması,
- Ürüne pozitif anlamda değer katmayan ve kendini tekrarlayan kayıpların ortadan kaldırılmasıdır. Bu kayıplardan bazıları şu şekilde sıralanabilir; tesis ve tezgahların kötü kullanımı, doğru kullanılmayan hammadde, gereksiz makineler, teftiş, kontrol, temizleme, kötü kalite üretme, gereksiz veya hedefine ulaşmayan toplantılar; kayıp satışlar - kalitesiz ürünler, müşteri ihtiyaçlarını dikkate almama, kötü müşteri hizmetleri, kötü mühendislik; sermaye-yatırımlar, garanti maliyeti vs.) kurtulunması,
- Kaizen yaklaşımının yani sürekli iyileştirme stratejisinin benimsenmesi,
- Süreç gelişimi için yapılandırılmış bir yöntem geliştirip, kullanılması,

- Alternatiflerin veya seçeneklerin azaltılması,
- Dengeli bir yaklaşımın kullanılması (İşin başarısı, insan kaynakları ile kurumun yapı dengesi teknolojik yaklaşımların bir sonucudur. Bu denge çok iyi korunmalıdır. TKY felsefesi tüm proses içinde insana büyük önem verir. Kurum içi iletişimde; kurum kültürü, ekip ruhu, eğitim, katılım son derece önemlidir. Optimum toplam kalite dengesi, insan gücünün ve teknik sistemlerin en uygun karışımından ortaya çıkar. Çalışan işini ilk seferde doğru yapmalıdır. Kalite işgücünün koşulları ise kaliteli istihdam kadar, sürekli eğitim, geri besleme ve değerlendirme, performans ölçümü, katılımı sağlama, liderlik, hiyerarşik seviyeleri azaltma, çağdaş yönetim, maddi-manevi onurlandırma sistemi, ekip çalışması gibi yöntemlerdir.
- Kalitenin kurumsal iletişim vasıtaları ile tüm birimlere yayılması ve kuruma enjekte edilen kalitenin uyumunun sağlanması (Göztaş ve Baytekin,2009:43).

#### **3.4.7.2. TKY'nin Temel Unsurları**

Devamlı geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının tutarlı, başarılı ve kalıcı olabilmesi TKY'nin temel unsurlarının, benimsenip uygulanmasıyla mümkün olabilir. TKY felsefesinin daha kolay hedeflenebilmesi, Toplam Kalite Modelinde yer alabilecek olan bu unsurların çalışanlarca benimsenip uygulanmasıyla gerçekleşebilir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management: EFQM) tarafından oluşturulan İş Mükemmelliği Modelinde bazı isimlendirme değişikliğiyle yer alan liderlik, müşteri odaklılık, yönetime sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kişilerin katılımı, proses katılımı, karar vermede gerçekçi yaklaşım ve karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri, Kalite Yönetim Sisteminin temel esaslarını oluşturmaktadır. TKY felsefesi açısından; gerçeklere dayanan yönetim, insan merkezli olmak, müşteriye memnun etme, ve sürekli gelişmeyi hedeflemek mutlaka benimsenmesi gereken şartlardır.

Kalite Yönetim Sisteminin temel esasları, TKY felsefesine benzer konular içermektedir. TKY'nin temel unsurlarını; kalite yönetimi, yönetimin liderliği, yönetimin sorumluluğu, insan kaynakları, istatistiksel ölçüm ve değerlendirme, müşteri odaklılık, üretim ve hizmet planlaması, önlemeye dönük yaklaşım, ekip çalışması, iyileştirme ve geliştirme olarak sıralayan araştırmacılar bulunmakla birlikte, genel olarak kabul edilen yaklaşım; yönetimin liderliği ve kararlılığı, personel eğitimi, müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve geliştirme şeklindeki beş ana başlık altında açıklanmıştır (Çelik, 2010: 45).

### **3.4.7.2.1. Yönetimin Liderliği ve Kararlılığı**

Kalite iyileştirme programının sağlıklı ve başarılı bir şekilde başlatılması ve sonuçlandırılması için üst yönetimden beklenen bazı esasları şu şekilde özetlemek mümkündür: Üst yönetimin kalite çalışmalarına liderlik etmelidir. Kalitenin iyileştirilmesi konusunda üst yönetimin bilgi sahibi olması ve bu görevi üst yöneticilerden birisinin benimsemesi gerekir. Kalitenin iyileştirilmesi aşamalarında yeni çalışma maddelerinin bir kampanya yardımıyla desteklenmesi başarılı olmaya yardım edebilir. Üst yönetim gerçekleştirilen çalışmalara bağlı olduğunu ve desteklediğini her fırsatta göstermelidir. İyileştirme programında ve karşılaşılan problemlerin çözümünde ekip halinde hareket edilmelidir. Kurumda amaç birliğini gerçekleştirmekle görevli olan üst yöneticiler, kurumsal amaçlara ulaşabilmek için, her çalışanın katılımının sağlandığı bir çalışma ortamı oluşturup, sürdürmelidirler. TKY uygulaması, sürekli örnek olma vasfını da gerektirmektedir. Eğer kalite kurumdaki her çalışanın görevi olacaksa, bu görevi öncelikle yönetimin benimsemeli ve herkese örnek olmalıdır. Dolayısıyla böyle bir programı başlatabilmek için üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu gerekmektedir. Uzun dönemli planlar yapmak, TKY'yi iyi bir şekilde uygulayıp, rekabet gücünü artırabilmek için önemli noktalardan birisidir. Bu gelişmelerde, yönetimin önemli bir rolü olacağından, öncelikle eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gerekenler üst yöneticiler olmalıdır. Günümüz kurumlarında, Kalite Konseyine; kalite boyutuna yönelik açık bir vizyon belirlemek, uzun vadeli hedefler geliştirmek ve bunların nasıl gerçekleşeceğini belirlemek için ihtiyaç duyulur. Bunların yanında, belirlenen kalite hedeflerinin iş planlarına eklenmesi ve edinilen geri besleme bilgileriyle yıllık kalite iyileştirme programlarının oluşturulması gerekir. Üstlerin kalite iyileştirme takımlarına katılıp, katı birer yöneticiden çok, bir takım koçu gibi davranmaları da önemlidir (Çelik, 2010: 46).

### **3.4.7.2.2. Müşteri Odaklılık**

Her kurum yönetimi, müşterisinin şimdiki ve gelecekteki gereksinimlerini anlamalı, müşteri tarafından istenen şartları yerine getirmeli ve müşterilerinin beklentilerini aşmaya istekli olmalı, yani kurumlar müşterilerine bağlı olmalıdırlar. Müşteri kavramı genel olarak, ürün ya da hizmetleri son olarak kullanan bireyleri ifade edilmekte iken, bu kavram yavaş yavaş iş ve dış müşteri olarak gruplandırılmaya başlamıştır. Bir ürünün şekillenmesi ile başlayan üretimin temel adımları; test etme, belgelendirme, paketlenme, saklama, gönderme,

yerleştirme, servis sunma, ödeme alma vb. işlemlerden oluşabilmektedir. Bu aşamalar ise, daha çok kurum çalışanları tarafından yapılmakta ve bir işlemin sonucu aynı zincirde bulunan bir başka çalışan tarafından kullanılmaktadır. Ürünün veya hizmetlerin kullanımına sunulduğu bireyler “dış müşteri” ve dış müşterilere kullanıma hazır ürünü sunma aşamalarında görev alanlar ise “iç müşteri” olarak tanımlanmaktadır. TKY’de sadece müşterilerin tatmin olması yeterli olmayıp, bunun yanında iç müşterilerin kurumdan isteklerinin ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir. İç müşteri kavramından, kuruluş veya işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlar anlaşılmaktadır. Kurum içinde görevli tüm çalışanların, iş yaparken ve iş ilişkilerinde bulunurken birbirini müşteri gibi görmeleri de bu alandaki diğer önemli gelişmelerdendir (Çelik, 2010: 47).

#### **3.4.7.2.3. Personel Eğitimi**

KYS kapsamında kabul edilen yaklaşımla, müşteri tatminini hedefleyen her kurum, çalışanlarını da doyuma ulaştırmak zorundadır. Çalışanların eğitilmesi, onlara fiziksel ve sosyal doyum sağlayan bir iş ortamı oluşturmanın temel unsurlarındandır. Gerekli seviyede hizmet içi ve hizmet dışı eğitim imkânı sağlanan her çalışan, kendi kariyer geleceğini de rahatça planlayabilecektir. Kaliteli üretim, etkili pazarlama ve müşterileri hoşnut etme devamlı olarak eğitilen çalışanlar ile daha da kolaylaşacaktır. TKY’de eğitim, en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kadrodaki çalışana kadar herkese uygulanması gereken bir olgudur. Herkes eğitildiği takdirde, kurumun amaç ve stratejileri çalışanlara öğretilmiş ve kalite geliştirme çalışmaları kurumun tamamına yayılmış olacaktır (Çelik, 2010: 48).

#### **3.4.7.2.4. Takım Çalışması**

Takım veya ekip, belirlenen bir amacı yerine getirmek üzere etkileşim içinde bulunan ve kendi çalışmasını planlayabilen iki veya daha fazla insandan oluşan bir birim şeklinde açıklanabilir. Takımlar son yıllarda, kurumlarda bireylerin yerini almaya başlayan temel yapılardır. Gelişmiş ülkelerde takımlar, hizmet sektöründen imalat kurumlarına, eğitimden iletişime kadar her çeşit kurumda yaygın ve aktif bir biçimde görev almaya başlamıştır. Takım çalışması, sadece ulusal kurumlarla sınırlı kalmak yerine uluslararası kurumlar tarafından da yükselen bir ivmeyle kullanılmaya başlanmış, bu kurumlar farklı prensiplerle çalışma takımları oluşturmuş ve aktif bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Kurumların yapı

bileşenleri olan takımlar, çalışanların aktif katılımıyla daha güçlü hale geldikleri için, yönetimlerin güçlü bir aracı halini alırlar. Takım çalışmasıyla birlikte, kurumlarda bireylerin geçmişe oranla daha çok doyum sağladıkları, verimlilik ve ürün kalitesinin arttığı gözlemlenmektedir. Kurumun değişik kısımlarını bütünleştiren takımlar; ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi ve üretimi, yardımcı malzeme veya lojistik desteğin sağlanması, iyileştirme ve icat çalışmalarına girişmek, tüketicilerin isteklerinin karşılanması gibi görevleri üstlenirler. Kurumlar gittikçe artan oranda kurumsal verimliliği geliştirmek için üretimin önemli faaliyetlerini ve projelerini takımlarla işbirliği içerisinde gerçekleştirmek zorundadır. Bunun sonucunda bazı uygun avantajlar elde edilebilecektir. Bir ürünün üretilmesi veya bir hizmetin sunulması için gerekli olan zamansal süreç takımlar aracılığıyla kısaltılabilir. Takımlar, maliyetlerin azaltılması, kalitenin geliştirilmesi ve yeniliklerin kurumsal yapıyla bütünleştirilmesinde aktif olabilirler. Her kurumun temel performans ünitelerinin, takımlardan oluştuğu ileri sürülebilir.

Yöneticilerin, takım çalışmasının özelliklerine uyum sağlamak için gerçekleştirebilecekleri çeşitli yöntemler mevcuttur; takımlara stratejik amaçların önceliğini bildirmek, takımlara bütçe ayırmak, takım çalışanlarını gönüllülük şartına göre belirlemek ve çalışanlara görevlerini seçmede özgürlük tanımak, takım liderliğine gösterilen önem ile sorumlu üyelik anlayışını dengelemek, ortak belirlenen hedeflerden dolayı takımı sorumlu kılmak ve çok yönlülük özelliklerini barındıran yöneticilerin görevini değiştirerek, denetleyici olmaktan tedarikçi olmaya geçirilmesi en etkili yöntemlerdir. TKY'nin en göze çarpan özelliği takım veya grup çalışmasına elverişli olmasıdır. Takım çalışmalarını, insanların rastgele bir araya toplanmalarıyla karıştırmamak gerekir. TKY'de takım çalışmalarının çok özel hedefleri, belli yöntemleri ve muhakkak uyulması gereken sıkı bir disiplini mevcuttur.

Takım çalışmasında “kalite çemberleri” göz ardı edilemez bir yere sahiptir. Kalite çemberi, aynı bölümde çalışan ve ortak uğraşlara sahip 5 ile 10 gönüllüden meydana gelen homojen ve sürekliliği olan küçük bir çalışma ekibidir. Grup, sistematik olarak en yakın sorumlunun liderliğinde ve bir rehberin yol gösterdiği üyelere oluşur. Çember üyeleri güvenlik, kalite, çalışma şartları, verimlilik vb. konulara yönelik karşılaşılan problemlerden seçtiklerini görüşmek ve çözüm üretmek üzere belirli aralıklarla toplanır. Çember üyeleri belirli sorun çözme teknikleri ile gündemde olan sorunlara çözümler üretip, bu çözümleri dönem dönem sunmakta ve sonuçları izlemektedirler.

Temel motivasyon ve yönetim bilgilerini esas alan bir uygulama olarak karşımıza çıkan kalite çemberlerinin temeli insan kaynağının daha etkili kullanılmasına yöneliktir. Hedeflenen amaç, görüş birliğine varılan varsayımlarla desteklenmelidir. Bir kurumda yer alan çalışanlar, kurumun amaçları ile kendi amaçları arasında eşdeğer fikirler bulmak isterler. Çalışanlar gerekli ortam tesis edildiği takdirde kurumun amaçlarını yerine getirmesine katkıda bulunma eğilimindedirler. Çalışanlar iş ve kuruma düşünüldüğünden daha fazla sahip çıkma arzusundadırlar. Yöneticiler kadar çalışanların da yaptıkları işleri geliştirecek düşünceleri mevcuttur. Çalışanları, para gibi maddi kaynaklı ödüllendirmelerden ziyade, işin yapılması sürecinde ortaya çıkan ödüller motive eder. Kurumun hedeflerini yerine getirmede grup çalışması, bireysel çalışmaya göre daha fazla istenmektedir. Bu kabullere göre, çalışanların daha iyi motive edilmesi amaçlanıyorsa, yukarıda sayılan özelliklere uygun bir yönetim biçimiyle yönetilmeleri gerekir. Kalite çemberleri bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik çok kritik bir araçtır (Çelik, 2010: 51).

#### **3.4.7.2.5. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme**

TKY'nin en temel faaliyeti olan sürekli geliştirme, üst yönetimin liderliğinde eğitim almış çalışanların, takımlar halinde koordine olarak ve müşteri odaklılık sonucunda belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmalar yapmasıdır. “Deming Çemberi” adıyla anılan “PUKÖ Çemberi”, sürekli geliştirme uygulamasında, genel çalışma planı olarak kullanılır. TKY’de, kararlar, yöneticilerin düşünce, varsayım ve inançlarına göre değil, sağlıklı gözlemlerden elde edilen verilere göre verilir. Sürekli gelişme kurumlarda; planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma sürecine uygun olarak işlemektedir.

W.Edwards Deming, sürekli iyileştirme ve geliştirmenin aşamalarını doğru şekilde özümsemiş ve 1950 yılında çalışmalarını Japonlar’a aktarmıştır. Sürekli gelişme Japonya’da öyle iyi benimsenmiştir ki, Japonlar her etkinlik için “Kaizen” grupları kurmaya başlamıştır. Son zamanlarda Japonlar, Kaizen Yönetimi adıyla kendi yönetim modellerini oluşturmuşlardır. Kaizen yönetimine göre kalite bile asıl amaç olmayıp, yüksek rekabet gücünün oluşmasında kullanılacak bir araç olarak kabul edilir. Bu kavramda, değişim her olayda küçük bir ilerleme (iyileştirme) sağlayacak şekilde gündeme gelmektedir. Kaizen, adım adım fakat devamlı olarak iyileştirmelerin yapılmasını istemesiyle, süreç geliştirme yaklaşımıyla farklılık göstermektedir.

Imai'ye göre, Kaizen'e yatırım yapmak, çalışanlara yatırım yapmak demektir. Kaizen'deki standartlar, ancak daha iyi standartlar ortaya çıkabilsin diye vardır. Kaizen standartına göre şunlar ifade edilebilir: Japonca'da “kai: değişim”, “zen: iyi, daha iyi” anlamı taşımaktadır. Belirlenen sürede fazla sayıdaki kısa adımlarla hızlı bir gelişme ritmi yakalamayı amaçlamaktadır. Kısa veya küçük adımlarla yapılan ancak sürekliliği olan gelişmelerin sonuçları her zaman çok daha büyüktür. Kaizen tanımı süreçlere yöneliktir; sonuçlar geliştirilmek amaçlanıyorsa o sonucu meydana getiren süreçleri iyileştirmek gerekir. Ayrıca tüm çalışanların katılımı gerekir. İyileştirme veya gelişme sistemli olacak şekilde takımlar aracılığıyla sağlanabilir. Sürekli iyileştirme ve geliştirmede; ölçüm ve istatistik ile önlemeye dönük yaklaşım faaliyetlerinin de başka bir önem teşkil etmektedir. TKY esasında yatan en büyük anlayış, hataları düzeltmek yerine hatayı hiç yapmamaktır. Bu yaklaşım kalite maliyet paradoksunun atlatılmasında tartışmasız en önemli esastır. Sanayideki kalite yaklaşımı da son denetimden başlamış, tasarımda ki kalite sürecine kadar ilerlemiştir (Çelik, 2010: 53).

#### **3.4.7.3. TKY'nin Uygulama Aşamaları**

TKY'nin bir kurumda kalıcı olarak yerleşmesi için yani kurumsallaşması için birtakım süreçlerden geçen çalışmaların yapılması gerekir. Bu bölümde; “kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi, müşteri tatminine öncelik verilmesi, çalışmaların ileriye yönelik bilinçli şekilde programlanması, sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, istatistiksel yöntem ve proses kontrol çalışmaları, verimlilik çalışmaları, kalite maliyetlerinin hesaplanması, planlı bakım, tedarikçilerle ilişkiler ve kalite denetimi” boyutu üzerinde durulmuştur (Çelik, 2010: 59).

##### **3.4.7.3.1. Kuruluşun Kalite Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi**

Amaçlar; kurumsal uygulamaların yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe yönelik istekler şeklinde ortaya çıkabilir. Bunlar; kurumun hedefi ve stratejileri ile misyonundan oluşurlar. Kurumun hedefini temel bir başlık olarak kullanan yöneticiler, öncelikle kurumun misyonunu belirleyip sonra da bu misyonu gerçekleştirmeyi amaçlayan, daha dar kapsamlı projelerini belirlerler. Politika ise, yol gösterme ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için takip edilen yol veya genel stratejilerdir. Ayrıca faaliyetlerle ilgili esaslar dizisi ve kurallar toplamı politikayı oluşturur. Esaslar ve kurallar ise, yorum kabul etmez oldukları için,

oldukça katı ve belli durumlara uygulanabilecek basit çözümlerdir. Politikalar, yeterli düzeyde tanımlanmış ve gereken bilgilere sahip bir belirlilik ortamında alınan ve sürekli olan kararlarla ilgilidir. Kalite çerçevesinde alınan kararlar, kurumun nitelikli sayılabilecek politikaları arasında yer alır.

Üst yönetimin, kurumun kalite amaç ve politikalarının tayin edilmesinde göz ardı edilemeyecek kadar büyük bir görevi vardır. Kurum sahibi, ortağı veya üst yöneticileri kaliteye yönelik aldıkları kararlar ile oluşturacakları stratejileri kurum içine aktarabilmelidirler. İletişimin, TKY uygulamalarında açık ve net olması önemlidir. Bu sebeple kurumun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen noktalar kurumdaki tüm birimlere açık bir şekilde anlatılmalıdır. Kurumun üst yönetimi, kalite yaklaşımına sahip olma yolunda, kalite belgelerini almayı bir araç olarak görebilirler. Böyle bir durumda kurumsal yapıda bazı değişiklikler oluşturulabilir. “Kalite El Kitabı (KEK)” ve “kurum içi iş akış şemaları” gibi dokümanlar hazırlanabilir. Kalite politikası çerçevesindeki buna benzer faaliyetler veya düzenlemeler, en üst yöneticilerden en alt çalışana kadar mutlaka ulaştırılmalıdır. Değişime karşı oluşan direnç, modernizasyonda karşılaşılabilecek doğal bir durum olduğundan, çalışanların yeterince bilgilendirilmesi ciddi önem taşır. Ayrıca yapılan kalite uygulamalarının, kurum ve çalışan açısından sağlayabileceği olası faydalardan bahsedilmelidir (Çelik, 2010: 60).

#### **3.4.7.3.2. Müşteri Tatminine Öncelik Verilmesi**

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin; kaliteli ve hızlı bir şekilde düşük maliyet ile pazarlara sunulması günümüz iş dünyasında bir mecburiyet olmuştur. Müşteri küresel rekabetin ana odağı olmuş, sadece mal veya hizmet satılan kalabalıklardan çok, kurum için bir tür paydaş haline gelmiştir. Müşterinin değişen arzu ve gereksinimlerine göre ürün üreten ve müşterileri için çaba sarf eden kurumların rekabetteki başarı şansının artacağını herkes bugün kabul etmektedir. TKY'nin bir sonucu olarak çıkar grupları yerine sosyal paydaşlar kavramının kullanılmaya başlaması önemli bir gelişme olmuştur. Bu kapsamda, öncelikle müşteriler olmak üzere, kurum uygulamalarının sonuçları geniş bir sosyal çevrede toplumsal refahın yükselmesi için paylaşılmıştır.

Çağımızın başarılı kurumları, artık insanlara pazarlamaktan vazgeçip, “insanlarla pazarlamaya” önem vermektedir. Toplum tarafından marka olarak kabul edilen kişilikleri belirlemek ve interaktif hayaller oluşturmak isteyen bu kurumlar, müşterilerini adeta yaptıkları işlere ortak edip, olumlu etkiler yaratmaktadır. Müşteri ve çalışanların memnun edilmesi, yanında toplumsal faydalar da sağlayabilir. Bu sebeple müşteri memnuniyetine gereken önem verilmelidir. Günümüz dünyasında, tüketicilerin memnun olması kadar, çalışanlar başta olmak üzere sosyal paydaşların tamamının memnun olması önemli bir strateji olarak gelişme göstermektedir. Kurumsal başarıyı amaçlayan her yönetim, mal ve hizmetlerinin son kullanıcıları olan dış müşterilerine gösterdiği özeni, kendi çalışanları olan iç müşterilerine de göstermelidir(Çelik, 2010: 61).

#### **3.4.7.3.3. Çalışmaların İleriye Yönelik Bilinçli Şekilde Programlanması**

Kalite, kurumların daha çok kar elde etmeleri için değil, kurumların mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri için önemli hale gelmiştir. Bugünün rekabet koşullarında çalışma gösteren kurumlar, oluşturdukları kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Kalite programları; bir kurumun var olan işleyişlerini geliştirmek maksadıyla performansının en önemli kıstaslarından biri olan mal ve hizmet kalitesini adım adım ve devamlı biçimde iyileştirmesi sayesinde kurumun toplam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. TKY çalışmalarında, planlı yönetim yaklaşımı çerçevesinde, “hedeflerle yönetim” ilkesinin maddeleri uygulanıp, çalışmaların ileriye dönük olarak bilinçli bir şekilde tasarlanmasına çalışılmalıdır(Çelik, 2010: 61).

#### **3.4.7.3.4. Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi**

Kalite kapsamında çalışma yapan veya görüş bildirenler araştırmacıların üzerinde önemle durdukları konulardan biri, kurumlarda sürekli eğitim uygulamalarının yapılmasıdır. Kalite yönetimi konusunda fikir bildiren tüm düşünürler; eğitimin üst yönetimden başlayarak kurum çalışanlarının tümüne yayılması, eğitimin kurumsallaştırılması, denetçinin ve denetlenenin eğitim seminerlerine veya kurslarına alınması, sonuç olarak eğitim ve bireysel gelişim için iç ve dış müşterilerin teşvik edilmesi gerektiğinden söz etmektedirler. Kurum yönetimi kalite artışını, maliyetlerinde azalmasını, sıfır hatayla çalışmasını, karlılık ve müşteri memnuniyetini bekliyorsa; çalışanlarının tamamına temel konularda ve TKY

uygulamalarını içeren konularda her zaman eğitim vermeli, yöneticilerin astlarını ilk elden eğitmelerini sağlamalıdır (Çelik, 2010: 62).

#### 3.4.7.3.5. İstatistiksel Yöntem ve Proses Kontrol Çalışmaları

Kurumlar, yüksek rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve kurumsal yaşamlarını başarıyla devam ettirebilmek için üretim aşamalarını mutlaka ölçmelidir. Eğer bir faaliyet ölçülemiyorsa tam anlamda geliştirilemeyeceği göz önünde bulundurulduğunda, istatistiksel yöntem ve proses kontrol çalışmalarının önemi görülür. Kurum bünyesinde yaşanan olaylardaki sebep sonuç ilişkileri, mümkün oldukça istatistiksel yöntemlerle incelenmelidir(Çelik, 2010: 63).

#### 3.4.7.3.6. Verimlilik Çalışmaları

Girdi çıktı değerlerinin oranlaması, verimlilik katsayısının hesaplanmasında önemlidir. Aşağıda gösterilen formül ekonomik verimliliğin hesaplanmasında kullanılabilir:

$$\text{Ekonomik Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Değeri}}{\text{Üretimin Maliyet Giderleri Toplamı}} = \frac{\text{Çıktının Toplamı}}{\text{Girdinin Toplamı}}$$

Üretim için harcanan paradan daha fazla bir para kazanılabilmesi yani ekonomik verimliliğin 1'in üzerinde olması için eşitlikteki üretim değeri artarken, üretimin maliyet giderleri toplamının sabit kalması veya azalması gerekir. Üretimin kurumun işletmenin pazardaki arz ve talep durumu olan pazar koşulları belirler. Verimlilik çalışmaları ve sonuçların sürekli gözlemlenmesi kalite yönetimi açısından her zaman olumlu sonuçlar doğurur (Çelik, 2010: 63).

#### 3.4.7.3.7. Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması

Üretimi gerçekleştirmek için yapılan ödemelere maliyet denir. Kuruma girdi sağlanırken, bazı değerler çıkmışsa, bunların parasal karşılıkları girdi maliyetlerini oluşturur. Kurumun maliyetlere katlanmasının asıl amacı, oluşan giderlerden daha fazla gelir elde etme arzusudur. Kurum bu arzu gerçekleşirse kar, kazanılan gelir yapılan giderden daha az olursa

zarar eder. Arzulanan gelir ile yapılan gider birbirine denk olursa kurum ne kar ne de zarar eder.

Maliyet bilgilerinin tam ve doğru olarak elde edilebilmesi, kurumların TKY faaliyetlerinde doğru ve zamanında kararlar verebilmek için büyük önem taşır. Bu bilgilerin doğru ve zamanında elde edilebilmesi için kalite programının başarısına ya da başarısızlığına neden olacak durumlar oluşturulabilir. Kalite artırımı veya uygun yapı geliştirilmesi için atılan her adımın kuruma fazladan maliyet getireceği unutulmamalıdır. Ayrıca, kalitesizliğin de bir maliyeti olduğu bilinmeli, kalite maliyetlerinin yöneticiler tarafından açıkça tanımlanıp, kalitesizliğin neden olabileceği olası kayıpların tüm çalışanlara açıklanması gerekir(Çelik, 2010: 64)

#### **3.4.7.3.8. Planlı Bakım**

Bakım planlaması üretimin gerçekleştiği tesislerinin fiziksel yapısının devamlı olarak çalışır durumda tutulması amacıyla yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanır. Günümüz kurumları için bakım plan ve programlarının hazırlanması ve yürütülmesi kaçınılmaz birer ihtiyaçtır. Kalite yönetimi bakım politikasında; düzeltici ve tepkici bir anlayışı değil, devam ettirilebilir ve hatayı önleyici bir yapıyı amaçlar(Çelik, 2010: 64).

#### **3.4.7.3.9. Tedarikçilerle İlişkiler**

Tedarikçilerle ekip çalışması kapsamında işbirliğine yönelik çalışmalar yapılmalı, belirlenen tedarikçilerle karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun süreli ilişkiler geliştirilmelidir(Çelik, 2010: 64).

#### **3.4.7.3.10. Kalite Denetimi**

Amaçlara uygunluk derecesini belirlemek için, planlar ile gerçekleşen durum arasındaki fark ile sebeplerinin açığa çıkarılmasını hedefleyen denetimden, hedeflenen faydaların elde edilmesi, denetimin zamanında, sürekli, amacına uygun biçimde, yerinde ve rasyonel sınırlar içinde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu yaklaşım, kalite yönetimi bakımından da önemli yer sahiptir. Sistemdeki hata ve eksikliklerin bulunması ve giderilmesi için belirli aralıklarla veya özel şartlar altında kalite denetiminin yapılmasında fayda vardır (Çelik, 2010: 64).

### 3.4.8. Kalite Uygulamalarında Yararlanılan Araçlar ve Teknikler

TKY ile ilgili uygulamalarda çok farklı araçlardan yararlanılabilir. Kurum çapında kalite kontrolü kavramının benimsenmesiyle, bütün çalışanlar, müşterilere en ekonomik ve en kaliteli ürün ve hizmetleri verebilmek için “kaliteyi, maliyeti, prosedürleri ve sistemleri” günlük olarak geliştirmeye başlamışlardır. Yedi Kalite Kontrol (7QC) aracının kullanıldığı üretim kurumlarında önemli miktarda kalite artışı gözlenince dikkatler bu yöne kaymıştır. Yedi Kalite Kontrol aracı başlangıçta, “Kontrol Çizelgeleri, Çalışma Çizelgeleri, Histogramlar, Pareto Çizelgeleri, Balık Kılıçığı Şemaları, Dağılım Şemaları ve Kontrol Belgeleri”nden oluşurken, bunlara “Akış Şemaları ve Radar Çizelgeleri” de eklenmiştir.

1972 yılında Nyatani ve JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers) Komitesi, kaliteyi idari alanlarda ve imalat yapılmayan kurumlara iletmek için Yedi Yönetim ve Planlama (7MP) araçlarını tanımlamışlardır. Nümerik veri yerine sözlü verilerle (kelimeler, numaralar vb.) ilgilenen bu uygulamalar arasında “Eğilim Diyagramları, İlişkiler Arası İki Harfli Kodlama, Ağaç Diyagramı, Matris Diyagramı, Matris Veri Analizi, Ok Diyagramı ve Proses Karar Program Çizelgesi” ön plana çıkar. “7 MP araçları Hoshin Kanri Prosesleri, Politika Yaygınlaştırma Sistemi, Yoji Akao ve diğer Japon kalite liderlerinin çalışmaları, Ürün ve Proses Tasarım Kalite Sistemleri ve Altı Sigma Sisteminde Altı Sigma için Tasarım, Hata Ağaç Analizi, Hata Modu ve Etki Analizi ile Şirket Çapında Kalite ve Yenilik çalışmalarında yararlı olarak kullanılmış ve 1980'lerden itibaren Avrupa ve Amerika'da hızla kabul görmeye başlamıştır”(Çelik,2010: 85)

### 3.4.9. Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

Klasik yönetim yaklaşımının hedefi; belirlenen bir standardı oluşturmak, bu standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altında kalmasını sağlamaktır. Hiçbir standardı kabul etmeyen TKY devamlı geliştirme, iyileştirmeyi hedeflemektedir. Neredeyse bütün konularda klasik yönetim yaklaşımının birçoğunun tersine çevrilmesi gerektiği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalar Tablo 3.6.'da belirtilmiştir (Efil, 2016:93) :

**Tablo 3.6.** Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
1. “Muayene”ye dayalı kalite	1. “Önleme”ye dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtisaslaşma il sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. “Sıfır hata”yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/ Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21. Fayda / Maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	21. Kaliteyi geliştiren ve uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23. Hatalı uygulamalarını önleyen ve prosedürleri geliştiren yöntem	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
25. Performansa göre ücret	25. Performansın takdir edilmesi

**Kaynak:** Efil, 2016, s. 93.

Kurum yöneticilerinin mevcut sistemde yürüttükleri Klasik Kalite Yönetim sisteminden, Modern ve Toplam Kalite Yönetim Sistemine geçmelerinde yol gösterecek olan ve her iki kalite yaklaşımındaki değişimleri gösteren Tablo 3.7.’de gösterilmiştir. Yöneticiler, sistemin hedeflerine uygun olarak planlı değişim hareketini tüm çalışanlarına aktarımı ve üst yönetimin liderliğinde, ilgili konulara zamanında ve doğru hamlelerde bulunarak değişimi yapabilirler.

Yöneticilerin değişime inanması ve her zaman çalışanlarına, özellikle de Kalite Çemberlerine örnek olması değişimin vazgeçilmez uygulamasıdır.

**Tablo 3.7.** Klasik Kalite Yönetim Anlayışını Modern ve Toplam Kalite Anlayışına Döndürmek

<b>Faktörler</b>	<b>Geleneksel Yönetim Anlayışı</b>	<b>Modern/Toplam Kalite Anlayışı</b>
Tedarikçi Yönetimi Seçimi	Çok tedarikçi	1-2 Tedarikçi
Fiyat	En düşük	Kalite ve teslimat önemli
Sözleşme	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Stok	Yüksek	Düşük
Bilgi	Çok az	Sürekli
Problem Çözme	Çok az	Sık sık
Kalite	Spesifikasyon sağlamak satıcının görevi	Sürekli gelişme yönünde ortak çaba
Hedef	Üretim	Kalite üretim
Eğitim	Az	Her düzeyde eğitim
Düşünce	Kalite = Maliyet	Artan kalite azalan maliyet
Kaliteden Sorumluluk	Muayeneciler	Herkes
Düzye	Mevcut Kalite düzeyi	“Ulaşılamayan” mutlaka vardır.

**Kaynak:** Efil, 2016, s. 98.

### 3.4.10. EFQM Mükemmellik Modelinin Tanımı ve Temel Kavramları

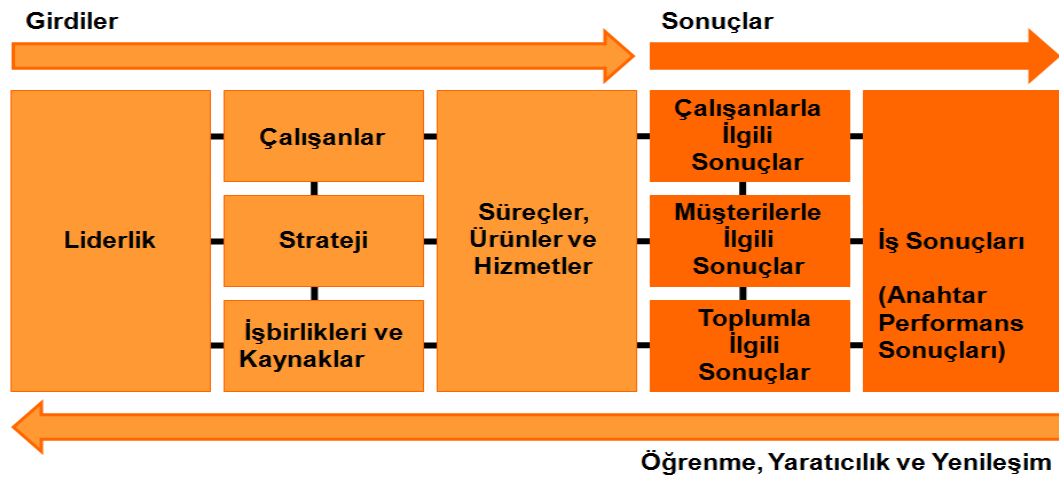
EFQM Mükemmellik Modelinde kurumsal özdeğerlendirme sürecine başlamadan önce Model Kriterlerinin tanımlarını ve model içindeki görevlerini bilmemiz gerekmektedir. Bunların EFQM Mükemmellik Modelinin tanıtım kitabına bağlı kalarak açıklanmasının verileri değerlendirme sürecinde çok faydalı olacağı tarafımızdan değerlendirilmektedir. Küçük şirketlerde, “Mükemmellik Modellerinin büyük şirketlere daha uygun olduğu” yönünde ortak bir algı bulunmaktadır. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda; bulgular bu tür algılamaların doğru olmadığını göstermiştir. Bütün bu yapılan araştırmalar sonucunda; birçok kalite ödül kriterinin içinde olan Mükemmellik Kavramlarının etkin şekilde benimsenip uygulanmasının, gerçekten ekonomik açıdan sağduyulu bir yaklaşım olduğu tespit edilmiştir (Çaylak’tan aktaran Gerek, 2010:50).

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım nedeni, kurumlar (işletmeler) için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve durum çalışması sonucunda herhangi bir kurumdaki yönetim kadrosu, kendi kurumlarını model kriterleri bazında rahatlıkla değerlendirebilmektedir. Böylelikle, kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için uygulama planlarının yapılması sağlanabilmektedir (Argüden ve Arkadaşlarından aktaran Gerek, 2010:49).

EFQM MM kuruluşların ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlayan dokuz kriterden oluşan çerçevedir. İyileştirme fırsatlarına ve kuruluşun nasıl çalıştığına bakmamıza yarayan ileriye dönük bir sistemdir. Temel kavramlar ve EFQM tarafından tanımlanan "Mükemmellik için yapılacaklar"dır (EFQM,2013).

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik üç unsurla gerçekleştirilir: Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR Mantığında Değerlendirme Sistemi. EFQM Mükemmellik Modeli Şekil 3.10.'de gösterildiği gibi 5 girdi ve 4 sonuç kriterinden oluşmaktadır.

**Şekil 3.10.** EFQM Mükemmellik Modeli



**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli 2013, s. 5.

Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurum kültürü için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda tepe yönetim ile çalışanların ortak dilini oluşturur. Bu temel kavramlar sekiz başlık altında incelenmektedir.

#### **3.4.10.1. Müşteriler için Değer Katma**

“Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar.” Uygulamada, mükemmel kuruluşların:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilmesi ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin etmesi,
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve muhtemel gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürmesi,
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurması ve iletişimi sürdürmesi,
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba göstermesi, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlaması,
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetki ile donatılmasını güvence altına alması,
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izlemesi, gözden geçirmesi ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt vermesi,
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırması ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenmesi hedeflenmektedir.

#### **3.4.10.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

“Mükemmel kuruluşlar, performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır”. Uygulamada, mükemmel kuruluşların:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlaması ve bunu duyurarak geleceğini güvence altına alması,
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlaması,
- Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis etmesi,
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “İnsan, Dünya ve Kazanç” kavramlarını dikkate alması,
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirmesi,
- Kısa vadeli kazançlardan çok, uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırması ve böylelikle rekabetçi olması ve bu rekabetçiliğini sürdürmesi,
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlaması ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetmesi,
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçmesi ve optimize etmesi,
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olması hedeflenmektedir.

### **3.4.10.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

“Mükemmel kuruluşlar, organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir”. Uygulamada mükemmel kuruluşların:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz etmesi; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirlemesi,
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlaması,
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirmesi,
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlaması,

- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratması,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışması,
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturması, kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirilmesi ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlaması hedeflenmektedir.

#### **3.4.10.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma**

“Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır”. Uygulamada, mükemmel kuruluşların:

- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturması ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanması,
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları kurması ve yönetmesi,
- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincinde olması,
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlaması, uygun politika ve kaynaklarla desteklemesi,
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanması,
- En umut vadeden fikirleri test etmesi, geliştirmesi, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırması,
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirmesi hedeflenmektedir.

### 3.4.10.5. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

“Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir”. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderlerinin:

- Çalışanlarına esin vermesi; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratması,
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük etmesi; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olması,
- Açık bir yön ve stratejik odak belirlemesi; bunu ilgili paydaşlarına iletmesi, kuruluşun Misyon, Vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutması,
- Esnek olması; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurması, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini göstermesi,
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkında olması,
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek maksadıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü desteklemesi,
- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izlemesi, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alması hedeflenmektedir.

### 3.4.10.6. Çeviklikle Yönetme

“Mükemmel kuruluşlar, fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır”. Uygulamada, mükemmel kuruluşların:

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemleri kullanması ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtması,
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtması; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlaması,

- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlaması,
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanması,
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetmesi,
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla kurumsal yapısını hızlı bir şekilde düzenlemesi,
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirmesi ve geliştirmesi hedeflenmektedir.

#### **3.4.10.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

“Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır”. Uygulamada mükemmel kuruluşların:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlaması,
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapması,
- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlaması, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirmesi,
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlaması,
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı göstermesi ve çeşitliliği benimsemesi,
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmesi,
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirmesi,
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirilmesi, çabalarını ve başarılarını takdir etmesi,

- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlaması, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürmesi hedeflenmektedir.

#### **3.4.10.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

“Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder”. Uygulamada mükemmel kuruluşların:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplaması; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanması ve değişikliklere karşı sürekli hazır olması,
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkında olması; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlaması,
- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlaması ve kullanması,
- Açıkça tanımlanmış “sebeup-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayması,
- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alması,
- Gelecekteki performansı iyileştirmek maksadıyla elde edilen sonuçları değerlendirmesi ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlaması,
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulaması ve paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturmaması,
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alması,
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alması hedeflenmektedir (KalDer, EFQM, 2013:8).

### 3.4.11. EFQM Mükemmellik Modeli Ana Kriterleri

Dokuz ana kriter üzerine kurulan ve zorunluluk içermeyen bir model olan EFQM Mükemmellik Modelinde; beş "Girdi" kriteri ve dört "Sonuç" kriteri bulunmaktadır. Bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içeren girdi kriterleri ile, kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösteren sonuç kriterleri modelin çatısını oluşturur. Bu sistemde sonuçlar girdilerden kaynaklanmaktadır (Kalder, 2013:9).

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın bulunmakla beraber EFQM Mükemmellik Modeli özetle şu şekilde ifade edilir: “Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir”.

Şekil 4.1.’de gösterilen Model’deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan alt kriterleri mevcuttur. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koymaktadır. Her alt kriterde muhtemel ilgi alanlarının listesi bulunmaktadır. İlgili alanlar listesi zorunlu veya değişmez değildir. Ancak alt kriterlerin daha detaylı anlaşılmasında yol gösterici olmaktadır.

#### 3.4.11.1. Liderlik

“Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.” Liderlik kriterleri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Liderler kurumun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturmalı ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Liderler kurumun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlamalı, izlemeli, gözden geçirmeli ve yönlendirmelidir

- Liderler çalışanlarla, müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun diğer temsilcileri ile ilişkileri sağlıklı yürütmelidir.
- Liderler mükemmellik kültürünü kurumun çalışanları ile sağlamlaştırmalıdır.
- Liderler kurumun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlamalıdır.

### **3.4.11.2. Politika ve Strateji**

“Mükemmel kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere, politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya koyar”. Politika ve strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Politika ve strateji, paydaşların de dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel almalıdır.
- Politika ve strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel almalıdır.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen (ekonomik, sosyal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla) politikalar oluşturulmalı, gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.

### **3.4.11.3. Çalışanlar**

“Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal hedeflerin karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yetkinliklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, iletişim kurar, onları motive edecek şekilde tanır ve takdir eder. Katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir”. Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışanlara ilişkin planlar, kurumun stratejisini desteklemelidir.
- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilmelidir.
- Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanmalı, çalışanlar yetkilendirmelidir.
- Çalışanlar kurumun tümünde etkili iletişim kurmalıdır.
- Çalışanlar takdir edilmeli, tanınmalı ve gözetilmelidir.

#### **3.4.11.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

“Mükemmel kuruluşlar, kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını; strateji ve politikalarını ve süreçlerinin etkili çalışmasını destekleyecek şekilde planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili biçimde yönetilmesini güvence altına alırlar”. İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilmelidir.
- Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilmelidir.
- Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilmelidir.
- Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmelidir.
- Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilmelidir.

#### **3.4.11.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler**

“Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ve diğer paydaşları için artan bir değer yaratmak üzere süreçleri, ürünleri ve hizmetleri tasarlar, yönetim ve iyileştirir”. Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanmalı ve yönetilmelidir.
- Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmelidir.
- Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılmalı ve pazarlanmalıdır.
- Ürün ve hizmetler üretilmeli, sunulmalı ve yönetilmelidir.
- Müşteri ilişkileri yönetilmeli ve geliştirilmelidir.

#### **3.4.11.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

“Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür”. Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Algılama Değerlendirmesi: Bu veriler müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, derecelendirmeler, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. Bu algılamalar; müşteriler açısından kurumun müşteriye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımlarının etkinliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; itibarı, imajı, ürün ve hizmet değerini, müşteri hizmetini, ilişkisini ve desteğini, müşteri bağlılığını ve adanmışlığını içerebilir.
- Performans Göstergeleri: Bu veriler kurum tarafından kurumun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kurumun müşterilere yönelik stratejisinin, destekleyici politika ve süreçlerin uygulanmasının ve etkisinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; ürün ve hizmetlerin sunumunu, şikayetlerin değerlendirilmesini, müşterilerin ve işbirliği yapılan kurumların ürün, süreç gibi öğelerin tasarım sürecine dahil edilmesini kapsayabilir.

#### **3.4.11.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

“Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür”. Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Algılama Değerlendirmesi: Bu veriler çalışanların kurum hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. Bu algılamalar; çalışanlar açısından kurumun çalışanlarına yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; tatmin, katılım, bağlılık, motivasyon, yetkilendirme, liderlik, yönetim, eğitim, kariyer geliştirme, etkili iletişim ile çalışma koşullarını içerebilir.
- Performans Göstergeleri: Bu veriler kurum tarafından kurum çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın algılamalara etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kurumun çalışanlar yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve

süreçlerin etkisinin ve yayılımının açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; katılımı, bağlılık faaliyetlerini, yetkinliği, performans yönetimi faaliyetlerini, liderlik performansını, iç iletişimi, eğitimi ve kariyer geliştirme faaliyetlerini kapsayabilir.

#### **3.4.11.8. Toplumla İlgili Sonuçlar**

“Mükemmel kuruluşlar, ilgili toplumsal paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür”. Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Algılama Değerlendirmesi:** Bu veriler toplumun kurum hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu algılamalar toplum açısından kurumun toplum ve çevreye yönelik stratejisini, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerinin çıktılarının ve yayılımının etkinliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; çevresel etkiyi, imajı, itibarı, topluma etkiyi, çalışma ortamının etkisini, ödülleri ve basında yer almayı içerebilir.
- **Performans Göstergeleri:** Bu veriler kurum tarafından kurumun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplum içindeki ilgili paydaşların algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kurumun toplum ve çevreye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin etkisinin ve yayılımının etkinliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Bunlar; çevresel, ekonomik ve toplumsal faaliyetleri, yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyumu, sağlık ve güvenlik performansını, sorumlu kaynak temini ile satın alma performansını kapsayabilir.

#### **3.4.11.9. Anahtar Performans (İş) Sonuçları**

“Mükemmel kuruluşlar, iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür”. Temel performans sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

- Anahtar Performans (İş) Çıktıları: Bu veriler kurumun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler iş paydaşlarıyla görüş birliği içinde birlikte belirlenmektedir. Bunlar; finansal çıktıları, iş paydaşlarının algılamalarını, bütçe performansını, temel süreç çıktılarını, sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktıları kapsayabilir.
- Anahtar Performans (İş) Göstergeleri: Bu veriler kurumun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan temel finansal ve finansal olmayan iş performans göstergeleridir. Bu göstergeler kurumun muhtemel iş çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olmaktadır. Bunlar; finansal göstergeleri, proje maliyetlerini, temel süreç performans göstergelerini, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler ile işbirliği yapılan tedarikçilerin performansını içerebilir. (Kalder, 2013:8).

#### **3.4.12. RADAR Değerlendirme Süreci**

RADAR, EFQM Mükemmellik Modeli sürecinde bulunan herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.

En genel bakış açısıyla RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement – Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, İyileştirme) bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtmektedir.

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek,
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak,
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak,
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek. (Kalder, 2013:9).

#### 3.4.12.1. Girdilerin Değerlendirilmesi

- **Yaklaşım:** İşletmenin yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; işletmenin mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır.
- **Yayılm:** İşletmenin bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir işletmede yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.
- **Değerlendirme ve İyileştirme:** İşletmenin hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir işletmede yaklaşım ve yaklaşımın yayılımını etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır (Kalder, 2013:10).

#### 3.4.12.2. Sonuçların Değerlendirilmesi

- **İlgi ve Uygunluk:** Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kısımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.
- **Performans Çıktıları:** Mükemmel bir işletmede sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılır. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; işletmenin temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, işletmenin gelecekteki olumlu performansına ilişkin güven verir (Kalder, 2013:10).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ÇERÇEVESİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPILANDIRILMASI VE KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BALIKESİR OSB İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

Tez çalışmasının bu bölümünde; Toplam Kalite Yönetim (TKY) sistemlerinin en son değerlendirme yöntemlerinden biri olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM: European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde örneklem seçilen bir işletmede giriş anketi sayesinde firmanın EFQM kriterleri çerçevesinde kurumsal özdeğerlendirme yapılarak, işletmenin hazır bulunuşluk durumu tespit edilmekte, TKY sisteminde yoğun olarak kullanılan araçlardan istifade edilerek işletme personeline Kalite Sistemi hakkında farkındalık yaratılmakta, üst ve ara kademe yöneticiler ile çalışanlarda istendik davranışların içselleştirilmesi sağlanmakta, hatalı veya eksik uygulanan kurum içi iletişim yöntemlerinde tespit edilen kritik noktalarda iletişim yöntemleri üzerinde iyileştirmeler yapılarak işletmenin çıkış testi sonuçlarına göre ilerleme kaydettiği konular ile iyileştirmelerin başarısı sebep-sonuç ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada; kurum kültürünü yaratan değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, adetler, semboller, törenler ve kurumsal dil kullanılarak kurumsal bağlılığın ve motivasyonun artırılması, kurumsal iletişim yöntemlerinin özellikle kurum içi iletişim yöntemlerinin iyileştirilmesine öncelik verilerek, işletme içinde teşkil edilen Kalite Çemberleri vasıtasıyla giriş testinde tespit edilen EFQM Mükemmellik Modeli başarı puanının bir plan dâhilinde artırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda kurum içi iletişimin işletmenin kalite değerlerine olumlu yönde etki edeceği ve insana verilecek önemin, eğitimin ve fırsatların işletmenin hemen her alanında sonuçlarına olumlu katkılar yaptığı uygulanmış örneklerle anlatılacaktır.

Bu araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına amaçlı, programlı ve bilinçli destek verildiği takdirde EFQM Mükemmellik Modelinde olduğu gibi ölçülebilen bazı değerler üzerinden işletmenin Mükemmellik Modeli başarı puanına katkı sağlayıp sağlamadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik, Balıkesir Organize Sanayi

Bölgesinde (BALOSB) iki ayrı yerleşkede faaliyetlerini icra eden bir işletmenin çalışanları içinden seçilen personel ile yapılan bireysel görüşmeler, anket araştırmaları, beyin fırtınası uygulamaları, kalite çemberi faaliyetleri vb. TKY araçlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirilmesi için alınacak tedbirler incelenmiştir. Bu saha çalışması ve değerlendirme sonucunda, Toplam Kalite Yönetiminin ve EFQM Mükemmellik Modelinin detaylı anlaşılabilceği, eleştirel ve gerçekçi bir bakış açısıyla incelenmesine olanak sağlayarak, müteakip çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızın kurum kültürünü ele alan giriş bölümünde, bir araştırma alanı olarak kurum kültürünün kapsamı, unsurları, boyutları, işlevleri ile oluşumu ve geliştirilmesinin üzerinde önemle durulmuştur. Literatür çalışmasında; işletmelerin bünyesinde barındırdıkları kurum kültürü modelleri, geçmişten bugüne kadar bu konuda yapılan çalışmalar, araştırmacıların görüşleri, kurum kültürlerine katkıları ile kurum kültürlerinin değiştirilmesi ve içselleştirilmesi için tavsiyelere yer verilmiştir. İnsanı biricik olarak ele alan bu saha çalışmasında; yöneticilerin tutumları, çalışanların kurumsal davranışları, motivasyon yöntemlerindeki farklılıklar ve kurumsal bağlılığın kurum kültürüne etkileri detaylı olarak araştırılmıştır.

İkinci bölümde çalışmamızın asıl konusu olan kurumsal iletişime yer verilmiştir. Kurumsal iletişimin kapsamı, görevleri, temelleri, amaçları ve işlevleri farklı araştırmacıların bakış açılarından açıklanmıştır. Kurumsal iletişimin teorik çerçevesi ile yönetim sistemlerinde sık kullanılan iletişim yaklaşımları farklı örneklerle anlatılmıştır. Kurumsal iletişimin nasıl yönetilmesi gerektiği ve öncelikle Toplam Kalite Yönetiminin doğuşu ile gelişimine öncülük eden liderlerin yönetim yaklaşımları ile çalışanlarına yönelik kurumsal iletişim sistemlerine bakış açılarına detaylı olarak yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Klasik Yönetim Döneminden, Modern Yönetim Sistemlerine kadar kurumsal iletişim modelleri ile yönetici-çalışan arasındaki ilişki düzeyleri ve mesafeleri anlatılmıştır. Farklı dönemlere ait teorisyenler ile düşünürlerin çalışan hakkında zaman içinde değişen fikir ve yaklaşımları kronolojik olarak açıklanmıştır. Klasik yönetim anlayışından Mükemmellik Modeli Yönetim Sistemi anlayışına kadar olan dönemdeki kurumsal iletişim sisteminde meydana gelen değişiklikler ile “Sürekli Gelişim” odaklı çalışmalar hakkında bilgi ayrıntılı verilmiştir.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI / SINIRLARI**

### **4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri**

Çalışmamızın kurum içi iletişimin geliştirilmesinde insan (çalışan) merkezli bir çalışma olması ve çalışanların işletme hakkındaki duygu ve düşünceleri üzerine tesis edilen kurum içi öz değerlendirilenin, ölçülen kriterlerde sayısal değerlerle desteklenmesi nedeniyle, ilgili literatürde psikoloji, sosyoloji ve Toplam Kalite Yönetimi alanında çalışanlara bir kaynak olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa literatürüne kıyasla, ülkemiz literatürü için oldukça yeni sayılabilecek bir konu ve kurumsal iletişim çerçevesinde araştırmaya muhtaç bir alandır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın; insan odaklı yeni bir yönetim anlayışının hem uygulamada hem de akademik alanda tartışılmasına katkı sağlaması umulmaktadır. Bu araştırma ile ilgili olarak, katılımcıların uygulanan anket formları doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

### **4.2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları**

Araştırmada sorgulanan konular; EK-1’de sunulan anket formunda yer alan ve EFQM Mükemmellik Modelinin ana kriterleri olan Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Ürünler ve Hizmetler, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Müşterilerle İlgili Sonuçlar ve Anahtar Performans (İş) Sonuçları başlıkları ile EFQM Mükemmellik Modeline ait toplam 1000 puanlık Özdeğerlendirme Başarı notuna bağlı kalınarak seçilmiştir. Araştırma; işletmedeki aynı örneklem çalışanların davranış değişikliklerinin takip edilmesi ve seçilen işletmede öncelikle kalitede farkındalığın, daha sonra ise değişimin yaratılması için sahada uzun süre üst yönetim, ara yönetim ve her kademedede çalışanlarla birlikte bulunmayı gerektirdiğinden, iki ayrı yerleşkede çalışanları bulunan bir mobilya üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu saha çalışması esnasında, şahsen Balıkesir OSB’de bulunan ana üretim tesislerinde her hafta en az bir tam gün süreyle işletme çalışanlarıyla birlikte tarafımdan yakın mesai yapılmıştır. Her hafta çalışanlarda gözlemlediğim değişiklikler kayıt altına alınmış ve bir sonraki haftanın TKY çerçevesinde örnek işletmenin kurumsal iletişim yol haritası tarafımdan oluşturulmuştur. Saha çalışmasının, seçilen işletmenin kendi çalışanlarının taşıdığı özellikleri iyileştirmeye yönelik sınırlı bir çalışma olması, veri toplama ve yorumlama esnasında tez içeriğine sadık kalınması, işletmeye yönelik teferruatlı analiz ve sentez gerektirmesi ile hedeflenen amaçlardan uzaklaşmaması

için çok farklı işletmeden örneklem alınamamıştır. Giriş anketinden sonra işletme personeliyle birlikte yapılan beyin fırtınası sonucunda, işletmenin çalışanları tarafından beyan edilen ihtiyaçlar altı ana başlık altında toplanmış, her konu başlığı içinde ihtiyaçların öncelikleri ikinci bir anketle aynı çalışanlardan oluşturulan beyin fırtınası ekibine tekrar sorulmuş ve çalışanlardan her konuyu kendi alanı içinde önceliklendirmeleri istenmiştir. Beyin fırtınası esansında belirlenen önceliklere saha çalışmasının başından sonuna kadar sadık kalınmış, söz konusu başlıklar altında belirlenen ana kriter ve alt kriterlere saha çalışma süresince ilave veya eksiltme yapılamamıştır.

Araştırma anketinde çalışanların, isim yazmamaları istenmesine rağmen, örneklemin işletmedeki görev dağılımı, eğitim durumu ve hizmet yıllarını tespit etmek için sorulan sorularda bazı kritik personelin kimlik bilgileri ve kanaatlerinin ortaya çıkma ihtimali kuvvetli olduğundan, bazı sorulara gerçek dışı cevap alınması da diğer bir kısıt olarak yorumlanabilir.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **4.3.1. Araştırmanın Örneklemi (Tipik Durum Örneklemesi)**

Araştırmada tipik durum örnekleme olarak Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) iki ayrı yerleşkede faaliyetlerini icra eden yerli ve yabancı tüketiciler için mobilya imalatı, montajı ve satışını yapan bir işletme ile bu işletmenin tüm çalışanları seçilmiştir.

Saha çalışması yapılacak işletme belirlenirken; Kalite Yönetim sistemlerini daha önceden bilen ve uygulayan bir işletme olması, ayrıca yeni tanınan bir TKY modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri üzerinde çalışılacak konulara geçiş yapılmasının daha kolay olabileceği bir işletme olması kistas olarak aranmıştır. İşletme doktora tezinin saha çalışmasına başlandığı 2015 yılı itibarıyla "Mobilya İmalatı, Montajı ve Satışı" hakkında ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelerine sahip olduğundan bu işletme tarafımdan özellikle tercih edilmiştir. İşletmenin merkezi üst yönetime bağlı iki ayrı yerleşkede bulunuyor olması ile her iki ayrı yerleşkenin kendi içinde farklı alanlarda üretim yapması nedeniyle; saha çalışması uygulaması açısından liderlik, yönetim ve kurum içi iletişimdeki farklılıkların tespiti ve iyileştirilmesi yönüyle de ayrı bir önem taşımaktadır.

Seçilen işletmede öncelikle üst yönetimin kalitenin ve iletişimin önemine inanmış olması, müteakiben ara yönetim kademesi ile tüm seviyelerdeki çalışanların kalitenin kurum içi gönüllüleri olmaya aday durumda bulunmaları söz konusu işletmeyi, saha çalışması seçimi öncesinde durum tespiti yapılan diğer OSB işletmelerinin en üstüne taşımıştır. Çünkü bu saha çalışması bir taraftan kurum içi iletişimde yönetimde görev alan liderlere önemli görevler yüklerken, diğer yandan çalışanların kalite çemberleri bünyesinde kurumsal bağlılıklarına ve kurum içi iletişim yönünden yönetime verdikleri gönüllü destekler açısından çok önemlidir.

Tipik durum örnekleme olarak seçildiği yıl itibarıyla bünyesinde 126 çalışanı ve yurtiçinde 140 aktif bayisi bulunan işletme; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde bulunan büyük yerleşkesinde 20.600 m<sup>2</sup> alanda kurulu 11.200 m<sup>2</sup> kapalı alanda imalat yapan bir mobilya üreticisidir. İşletme saha çalışması başladığı dönemde, tek vardiyalı sistemde aylık olarak ortalama 580 takım modüler mobilya üretmekteydi. İşletme tez çalışmasına seçildiği günden bugüne kadar Azerbaycan, Bulgaristan, Cezayir, İngiltere, Suudi Arabistan, Yemen ve Yunanistan'a mobilya ihraç etmeye devam etmektedir.

#### **4.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz ana kriterinin başlığını taşıyan ve EK-1'de örneği sunulan dört sayfalık bir durum tespit anketi uygulanmıştır. Bu formda EFQM MM çerçevesinde işletmenin tez çalışması öncesinde çalışanların gözünden durum tespitini yapmak ihtiyaç duyulan 89 soru kullanılmıştır. Toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilen anketin Ana Kriter Başlıkları, Ana Kriter Kod Numaraları, ana kriter başlıkları altında yer soru miktarları ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde ana kriterlerin dağılımlarının hesaplandığı ağırlık puanları Tablo 4.1.'dedir.

Kurumsal iletişim çok geniş bir çalışma alanını kapsadığından sınırları belirlemek ve hipotezleri netleştirmek için, çalışma alanı kurum içi iletişim yönünde daraltılmıştır. Bu kapsamda; Liderlik (100 puan), Çalışanlar (90 puan), Politika ve Strateji (80 puan), Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (140 puan) ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (90 puan) başlıkları altında 500 puanlık bölüm tezin doğrudan çalışma alanı olarak, kalan 500 puanlık bölüm ise dolaylı çalışma alanı olarak ele alınmıştır. Doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemleri için iki kalite ofisi kurulmuş ve bunların bünyesinde ana kriter başlıklarına uygun olarak beşer Kalite Çemberi teşkil edilmiştir. Her kalite çemberi kendi kriterlerinden sorumlu iken, Kalite Ofisi Liderleri

EFQM MM başarı puanının 500 puanlık bölümünden sorumlu olarak görev yapmışlardır. Her iki Kalite Ofisi bünyelerinde bulunan ana kriterlerin ve bunların içerdikleri alt kriterlerden sorumlu Kalite Çemberleri vasıtasıyla kurumsal iletişim ve kurum kültürü geliştirilerek, ikinci ankette elde edilen sonuçlar öncekiler ile karşılaştırılmıştır. Üçüncü aşamada ise elde edilen başarı puanına, çalışanlar içinden hala karasız bölgede olanların olumlu görüş alanına istendik davranışlarla taşınması için kurumsal iletişimin tekrar iyileştirilmesi ile EFQM MM kurumsal başarı puanında daha zirvelere yaklaşılması hedeflenmiştir.

**Tablo 4.1.** EFQM Mükemmellik Modeli Anket Soruları Dağılım Çizelgesi

S. No.	Ana Kriterin Başlığı	Ana Kriter Kod No.	Anketteki Soru Miktarı	EFQM MM Ağırlık Puanı
1	Liderlik	100	6	100
2	Çalışanlar	200	8	90
3	Politika ve Strateji	300	5	80
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	400	11	90
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	500	6	140
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	600	19	90
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	700	7	60
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	800	16	200
9	Anahtar Performans Sonuçları	900	11	150
<b>Toplam</b>			<b>89</b>	<b>1000</b>

**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli 2013, s. 5.

Kurum kültürünün geliştirilmesi açısından bakıldığında ise; çalışanlarla başarıma ve amaçlarla yönetim konularını esas alan bu çalışmada kurum kültürünün sürdürülebilir olmasında, esas yöntem kurum içi iletişimin iyileştirilmesidir. Kurum dışı iletişim alanları için de Kalite Çemberleri kurulmuştur. Ancak onlar çalışmanın esas alanı içine doğrudan alınmamıştır. Çalışmamızda destek iletişim faaliyetleri olarak görülmektedir. Kurum içi iletişim için 5 hipotez ve kurum dışı iletişim için ilave dört hipotez geliştirilmiştir. Kurum içi ve kurum dışı iletişim alanlarını ilgilendiren EFQM MM Ağırlık Oranları ise Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Bu çalışmada kurum içi müşteriler olarak ifade edilen çalışanlar; “Müşterilerle İlgili Sonuçlar” başlığı yerine “Çalışanlar” ve “Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” başlıkları altında incelenmiştir.

**Tablo 4.2.** EFQM MM Kurum İçi İletişimde Doğrudan ve Dolaylı Çalışma Kriterleri

S. No.	Ana Kriter	EFQM MM Ağırlık Puanı	Kurum İçi İletişim (Doğrudan)	Kurum Dışı İletişim (Dolaylı)
1	Liderlik	100	100	-
2	Çalışanlar	90	90	-
3	Politika ve Strateji	80	80	-
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	90	-	90
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	140	140	-
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	90	90	-
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	60	-	60
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	200	-	200
9	Anahtar Performans Sonuçları	150	-	150
	<b>Toplam</b>	<b>1.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli 2013, s. 5.

Anket yapılması uygun görülen işletmenin tespit edilmesi ile birlikte işletme sahibinden EFQM Mükemmellik Modeli Anketi ile TKY araçlarının işletmede uygulanabilmesi ve çalışanların kalite çemberlerinde aktif rol alabilmesi için yazılı izin alınmıştır. İşletme tepe yönetimi tarafından belirlenen kılavuz personel eşliğinde işletmenin çalışma alanı yönetim, üretim, dağıtım, montaj ve transfer imkân kabiliyetleri açısından tanıtılmıştır. Saha çalışması esnasında; kontrol çizelgeleri, çalışma çizelgeleri, Pareto çizelgeleri, Balık Kılıcı şemaları, dağılım şemaları ve kontrol belgeleri sık olarak kullanılmıştır.

### 4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

İcra edilen her iki anketin sonuçları ile bağlantılı olarak işletmede yapılan çalışmalar örnek olaylarla açıklanarak ve literatürdeki yaklaşımlarla aydınlatılarak doktora tezi sonucunda aşağıda sunulan hipotezlerin varlığı savunulmuştur.

- **1'nci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin Liderlik yaklaşımının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **2'nci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirkette Çalışanların yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **3'üncü Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde paydaşlarda şirketin Politika ve Stratejisine ait bilinç oluşturulması ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **4'üncü Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin Süreçler, Ürünler ve Hizmetler yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **5'inci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde Çalışanlarla İlgili Sonuçlardan elde edilen verilere karşılık şirkette yapılan iyileştirmeler ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **6'ncı Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde İşbirlikleri ve Kaynakların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **7'nci Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Toplumla İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **8'inci Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Müşterilerle İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **9'uncu Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Anahtar Performans Sonuçlarının da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.3.4. Anket Formu ile Soru Gruplarının Analiz Yöntemleri, Verilerin Derlenmesi ile Güvenilirlik Analizleri

Anket cevaplarının derlenmesinde ise, ölçülen verilerin dağılımını ve değişkenliğini görüntülemek ve analiz etmek için frekans tabloları kullanılmıştır. Önem dereceleri ile ilgili soruların değerlendirmeleri; derecelmeli sorular için “Likert ölçeği” kullanılarak yapılmıştır.

Likert ölçeği, derecelmeler toplamını esas alan ve ölçekte derece belirten seçeneklere verilen puanlarla hesaplamaların yapılarak değerlendirildiği bir yöntemdir. Analizde “Beşli Likert Ölçeği” kullanılmış ve sorulara verilen yanıtların önem derecesini belirlemek üzere, her bir soru için ölçekte belirtilen frekansların ağırlıklı ortalama değeri, standart sapması ve değişkenlik katsayısı hesaplanmıştır. Hipotez testi ile iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin biçimi ve gücü araştırılır. Örneklem büyüklüğüne, beklenen değerlere ve değişkenlerin parametrik olup olmama durumuna bağlı olarak çeşitli hipotez testleri uygulanır. Testin uygulanması SPSS16.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmeden önce, güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ankette yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı, bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Alfa Katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevaplanan toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizlerine ait detaylı bilgiler EK-2’de sunulmuştur.

- **Liderlik Kriteri**, ankette 6 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,882$  ve  $\alpha=0,759$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Çalışanlar Kriteri**, ankette 8 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,889$  ve  $\alpha=0,835$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Politika ve Strateji Kriteri**, ankette 5 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,835$  ve  $\alpha=0,813$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri**, ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,901$  ve  $\alpha=0,832$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Liderlik Kriteri**, ankette 6 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,835$  ve  $\alpha=0,822$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri**, ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,939$  ve  $\alpha=0,916$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri**, ankette 8 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,841$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri**, ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,934$  ve  $\alpha=0,916$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.
- **Anahtar Performans Sonuçları Kriteri**, ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,908$  ve  $\alpha=0,913$  olarak hesaplamıştır. Bu değere göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada, öncelikli olarak anket yöntemi ile veri toplama tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket 126 çalışanı olan bir işletmenin işbaşında bulunan 105 personeline uygulanmıştır. 21 çalışanın bir kısmı şehir dışı görevde olduğundan, bir kısmı da işletmede henüz bir yılını doldurmadığından Ocak 2016'da icra edilen birinci ankete tarafımızdan alınmamıştır. Anket sonuçları toplandığında 5 anket baştan sona çok iyi, iyi veya kararsız olarak işaretlendiğinden tarafımızdan değerlendirme dışı bırakılmıştır. Firmanın büyük kısmının bulunduğu alanda 70 çalışanın ve diğer alanda ise 30 çalışanın anketi geçerli sayılmıştır. Anket uygulamasında çalışanların isim yazmamaları özellikle talep edilmiş, ilgili kutucuğu "X" şeklinde işaretlemeleri ve bilgilerin tepe yönetimle paylaşılmayacağı, sadece elde edilen verilerin tepe yönetimle paylaşılacağı anket öncesinde tarafımızdan çalışanlara duyurulmuştur. Anket işaretleme kalemleri tek elden tarafımızdan aynı renk ve model olarak dağıtılmış, çalışanların cevapları samimiyetle vermeleri üzerinde önemle durulmuştur. Birinci ankete katılan personelin isim listesi her iki yerleşkede tespit edilmiş ve Ekim 2016'daki ikinci anket de aynı personele uygulanmıştır.

Tepe yöneticiden; orta kademe yöneticiler ile diğer çalışanlardan değişime ve gelişime açık olan personelin kalite faaliyetlerinde bizimle birlikte çalışması talep edilmiştir. Tepe yönetim tarafından seçilen ve işletmenin farklı görevlerinde çalışan personele öncelikle TKY eğitimleri hatırlatılmış ve ankette bahsedilmeyen problem sahalarına yönelik işletmenin çalışan gözüyle değişim ihtiyaçları, problem sahaları ve çözüm önerileri icra edilen beyin fırtınası yoluyla tespit edilmiştir. Tespit edilen değişiklik önerilerinin hangisinden çalışmaya başlanması gerektiği yine aynı beyin fırtınası ekibine anket vasıtasıyla tarafımızdan sorulmuştur. Elde edilen derecelendirmeye uygun olarak balık kılçığı şemasında işletmenin yol haritası çalışanların gözünde canlandırılmıştır. EFQM Mükemmellik Modelindeki ana kriter başlıklarında dokuz kalite çemberine ilave olarak bu konu başlıkları altına girmeyen ihtiyaç ve teklifler onuncu kalite çemberine "Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri" başlığı altında toplanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde on kalite çemberine 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu olmak üzere toplam 136 inceleme konusu paylaştırılmıştır.

#### **4.3.6. Verilerin Analizi**

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 16.0 pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler içi İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler ve güvenilirlik analizi gibi analizler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın bazı kısımlarında gerçekleştirilen hesaplamalarda ve grafik tabloların oluşturulmasında Microsoft Office Excel ve Microsoft Office PowerPoint programından yararlanılmıştır.



#### 4.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

##### 4.4.1. İşletmede Çalışanlar ile Ankete Katılan Çalışanlara İlişkin Veriler

Araştırma yapılan işletmede çalışan personel durumu ile ankete katılan personele ait kişisel bilgiler ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların dağılımına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 4.3.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.3.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı

	<b>Çalışan Sayısı (n)</b>	<b>Ankete Katılan Per.</b>	<b>Katılım %</b>
<b>Görev Statüsü</b>			
Yönetici	8	6	%75
Ara Yönetici	12	9	%75
Çalışan	106	85	%80
Toplam	126	100	%79
<b>Eğitim Durumu</b>			
Üniversite – Lisans	8	5	%63
Üniversite – Ön Lisans	7	4	%57
Lise	32	27	%84
İlköğretim	79	64	%81
Toplam	126	100	%79
<b>Mevcut statüsündeki çalışma süresi</b>			
1-5 yıl	68	60	%88
6-10 yıl	19	12	%63
10-15 yıl	33	25	%76
16-20 yıl	6	3	%50
Toplam	126	100	%79

İşletmeyi temsilen anket formunu yanıtlayan çalışanların % 6'sı yönetici, % 9'u ara yönetici ve % 85'i çalışan statüsünde görev yapmaktadır. Bu personelin % 9'u üniversite, % 27'si lise ve % 79'u ilköğretim mezunudur. Ankete katılanların % 60'ı 1-5 yıl, % 12'si 6-10 yıl, % 25'i 10-15 yıl ve % 3'ü 16-20 yıl arasında işletmede çalışmaktadır.

#### 4.4.2. Soru Gruplarının Değerlendirilmesi

İşletme çalışanlarına tarafımızdan verilen TKY ve EFQM MM tanıtım brifingini müteakip EFQM Mükemmellik Modeline ait giriş anketi Ocak 2016 tarihinde çalışanlara iki ayrı yerleşkede aynı gün tatbik edilmiştir. Şubat ayında EFQM Mükemmellik Modeli Anketinin sonuçları tarafımızdan değerlendirilmiştir. Ölçümlenen değerlere göre giriş anketinden elde edilen sonuçlar EK-3’de gösterilmiştir. Şekillerde giriş anketlerindeki seçeneklere, çalışanlar tarafından verilen cevap miktarları, 5 üzerinden ortalama değerleri ve Ana Kriter Ağırlık oranları değerleri üzerinden başarı yüzdeleri yer almaktadır.

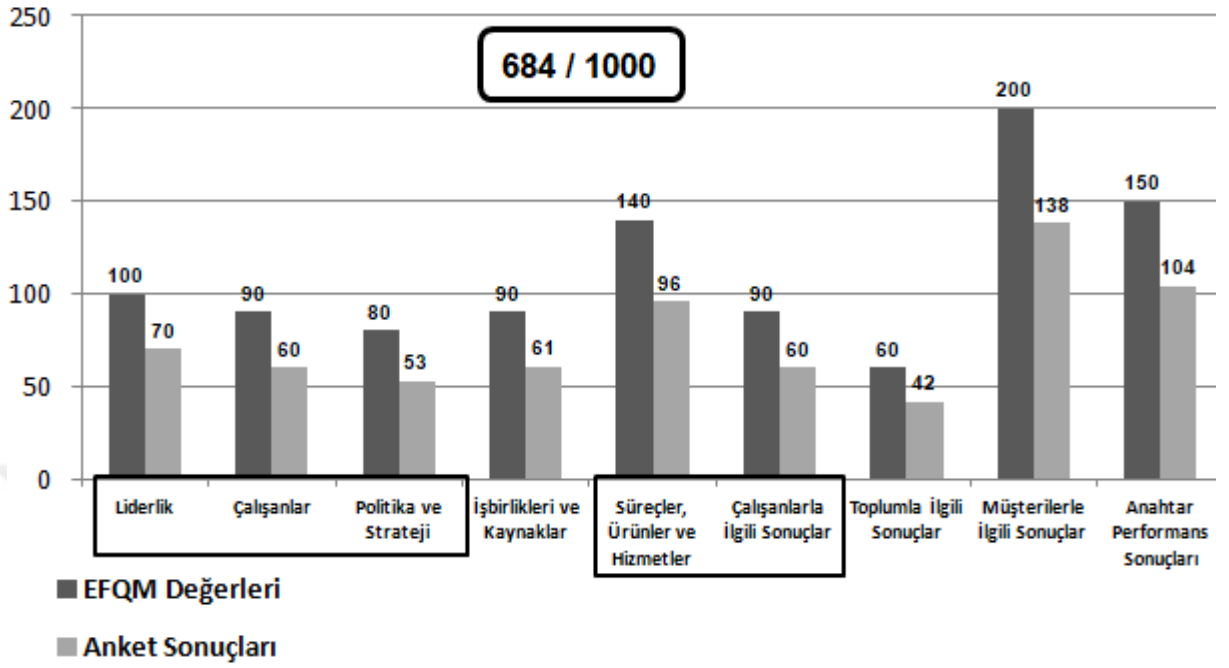
##### 4.4.2.1. Soru Gruplarının Ana Kriterler Bazında Değerlendirilmesi

Anket sonuçları hesaplandığında Tablo 4.4.’de gösterilen Ocak ayı giriş anketi başarı durumu ortaya çıkmıştır. Başlangıç durumunda işletme 1000 puan üzerinden 684 puan ve 500 kurum içi iletişim puanı üzerinden 339 puan almıştır. Bu hesaplama yönteminde çalışanların kendi işletmelerine verdikleri puanlar esas alındığından RADAR mantığı yöntemi veya EFQM MM Ödüllerine verilen puanlama yöntemi kullanılmamıştır. Saha çalışmasındaki özdeğerlendirme yöntemine yönelik elde edilen grafik Şekil 4.1.’de sunulmuştur. EFQM MM ana kriterlerinde ulaşılmak istenen değerler mavi sütun ve ankette ulaşılan değerler kırmızı sütun ile gösterilmiştir.

**Tablo 4.4.** EFQM MM Çerçevesinde Ocak Ayı Anketi Başarı Puanları

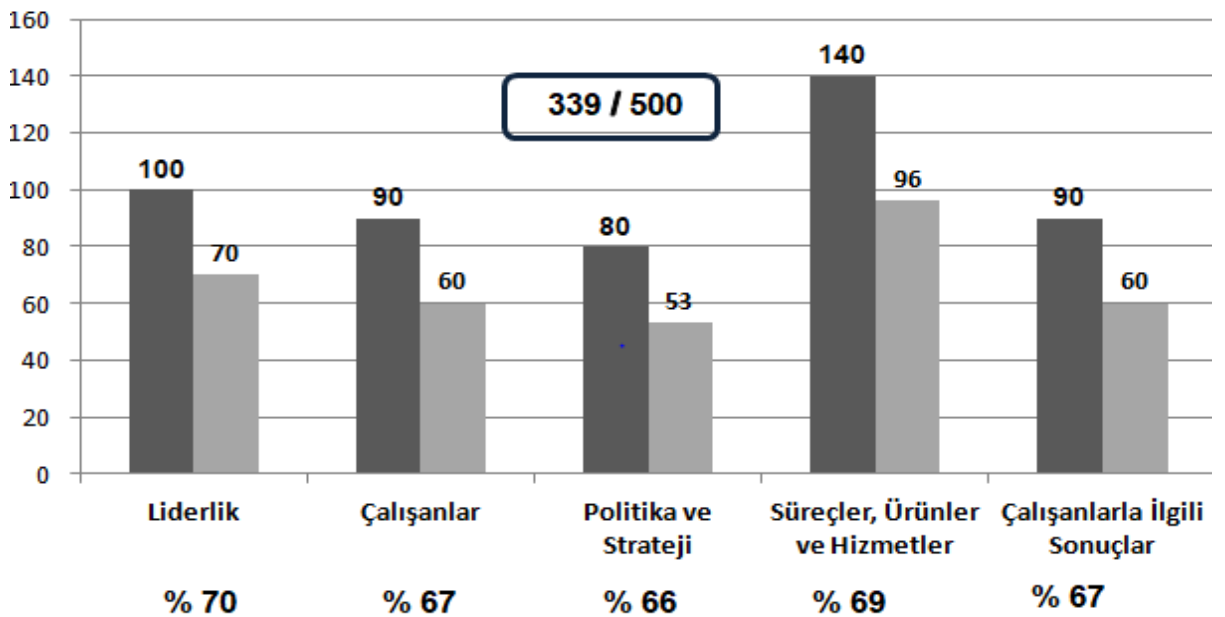
S. No.	Ana Kriter	EFQM Mükemmellik Modeli Ağırlık Puanı			Kurumsal İletişim Ağırlık Puanı		
1	Liderlik	70	100	% 70	70	100	% 70
2	Çalışanlar	60	90	% 67	60	90	% 67
3	Politika ve Strateji	53	80	% 66	53	80	% 66
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	61	90	% 68	-	-	-
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	96	140	% 69	96	140	% 69
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	60	90	% 67	60	90	% 67
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	42	60	% 70	-	-	-
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	138	200	% 69	-	-	-
9	Anahtar Performans Sonuçları	104	150	% 69	-	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>684</b>	<b>1.000</b>	<b>% 68</b>	<b>339</b>	<b>500</b>	<b>% 68</b>

Şekil 4.1. EFQM MM Çerçevesinde Kriterler, Ağırlık Oranları ve Ağırlık Puanları



Kurum İçi İletişim çerçevesinde ana kriterlerinde ulaşılmak istenen değerler mavi sütun ve ankette ulaşılan değerler kırmızı sütun ile gösterilmiştir. Giriş testinde hesaplanan başarı yüzdesi Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.2. Kurum İçi İletişim Çerçevesinde Kriterler, Ağırlık Oranları ve Ağırlık Puanları



Anket sonucunda her ana kriterin ve ana kriterlerin altında bulunan 89 alt kriterin iki yerleşke için detaylı değerleri ayrıntılı olarak ele alınmış ve elde edilen sonuçlar tepe yönetimle paylaşılmıştır. Bu çalışmada işletme bir bütün olarak incelenmekle beraber; konumlanma ve anketleri cevaplama durumlarına göre problem sahaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Tepe yönetimle paylaşılan örnek yansı Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.

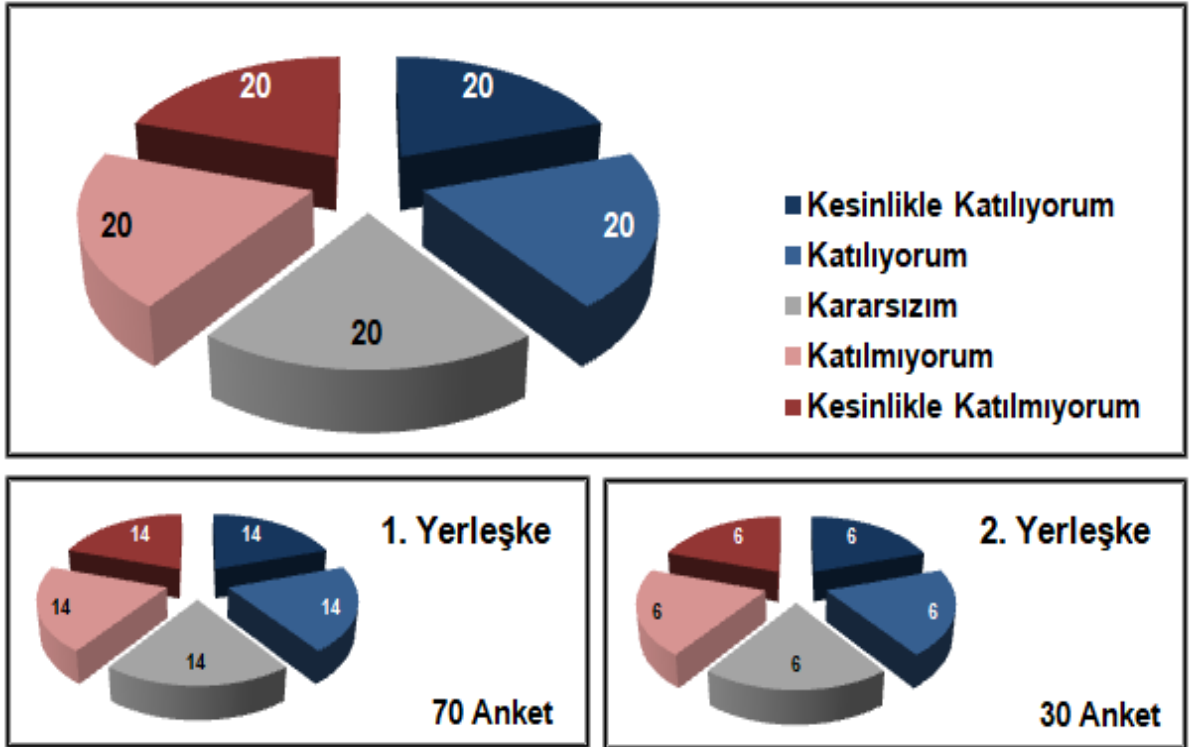
Şekil 4.3. Üst Yönetime Verilen Detaylı Brifing Örneği (101 Kod Numaralı Alt Kriter)

**101 EFQM Mükemmellik Modeli İşletme Anket Sonuçları 70**

**EFQM Ana Kriteri** : Liderlik

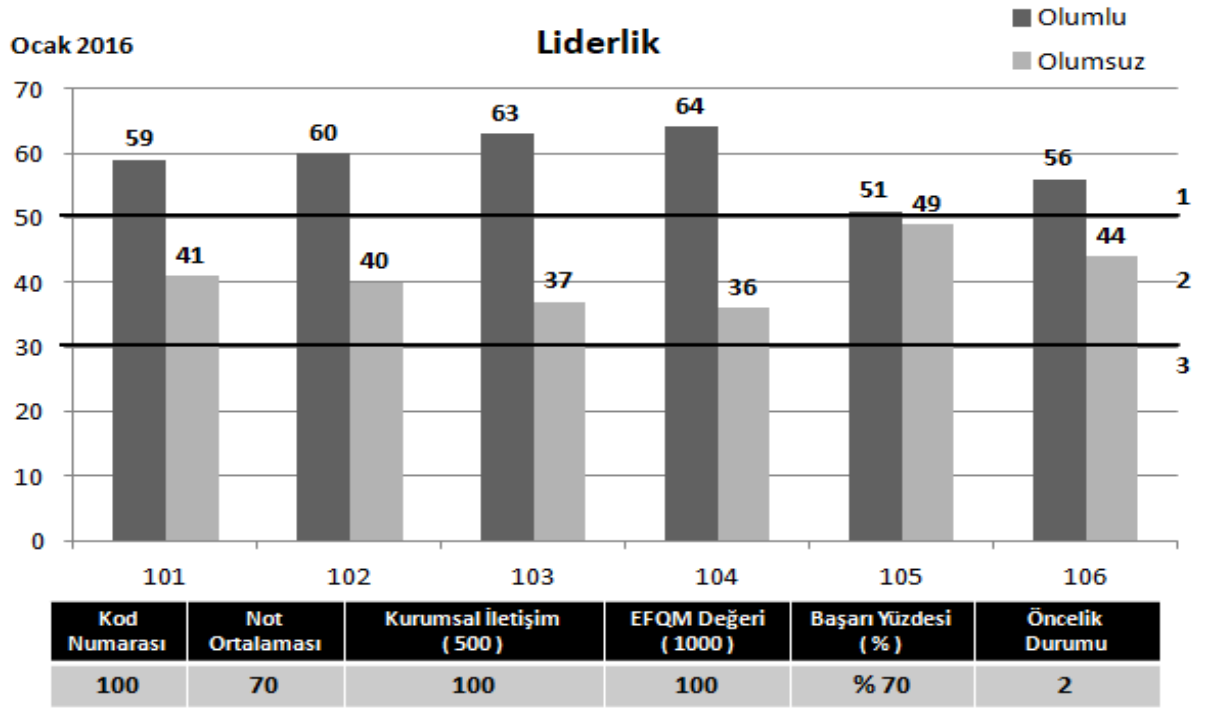
**\* EFQM Notu**: 100 / 1000

**Anket Sorusu** : Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar

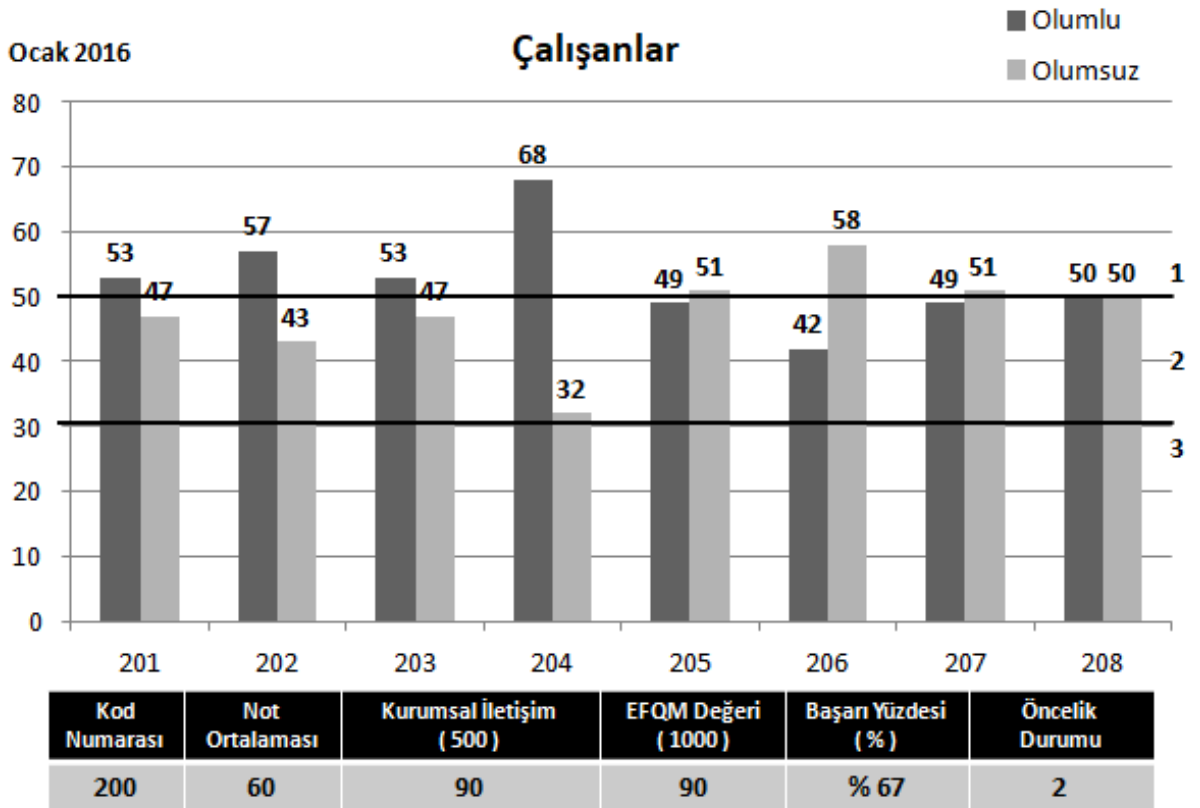


Anket sonucunda her ana kriterin ve ana kriterlerin altında bulunan 89 alt kriterin elde edilen sonuçları alt kriterler bazında tespit edilmiş ve Şekil 4.4. ile Şekil 4.12. arasında paylaşılmıştır.

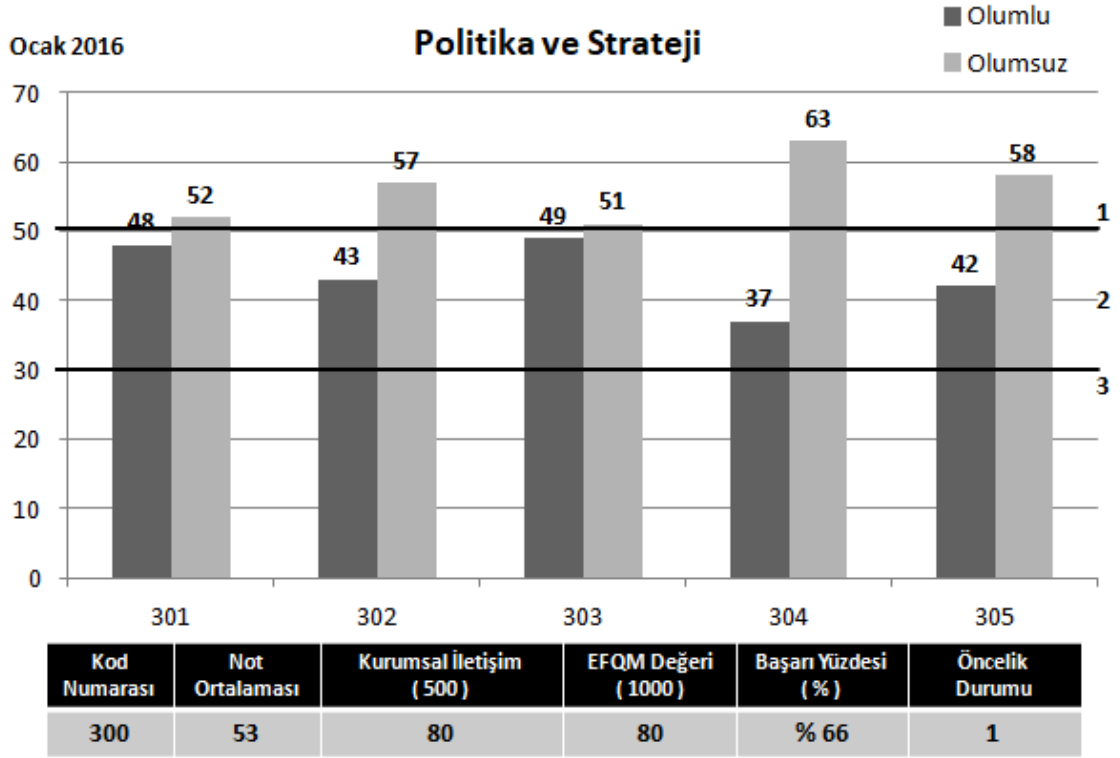
Şekil 4.4. Liderlik Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



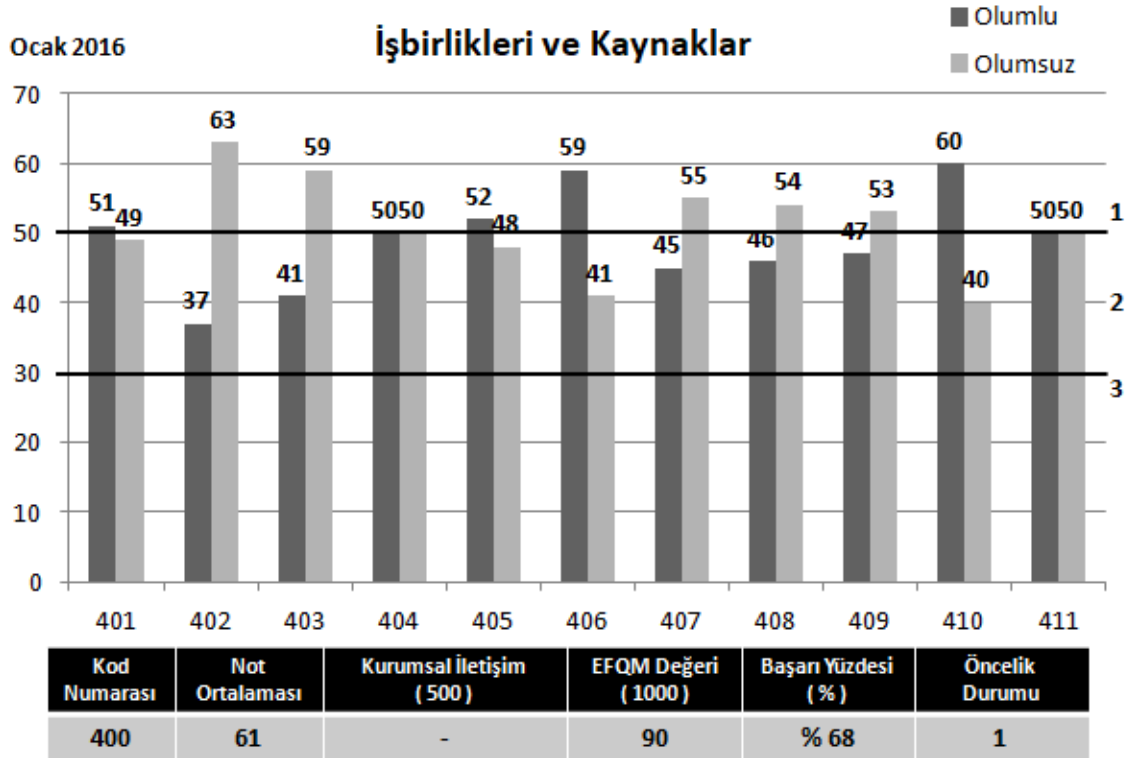
Şekil 4.5. Çalışanlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



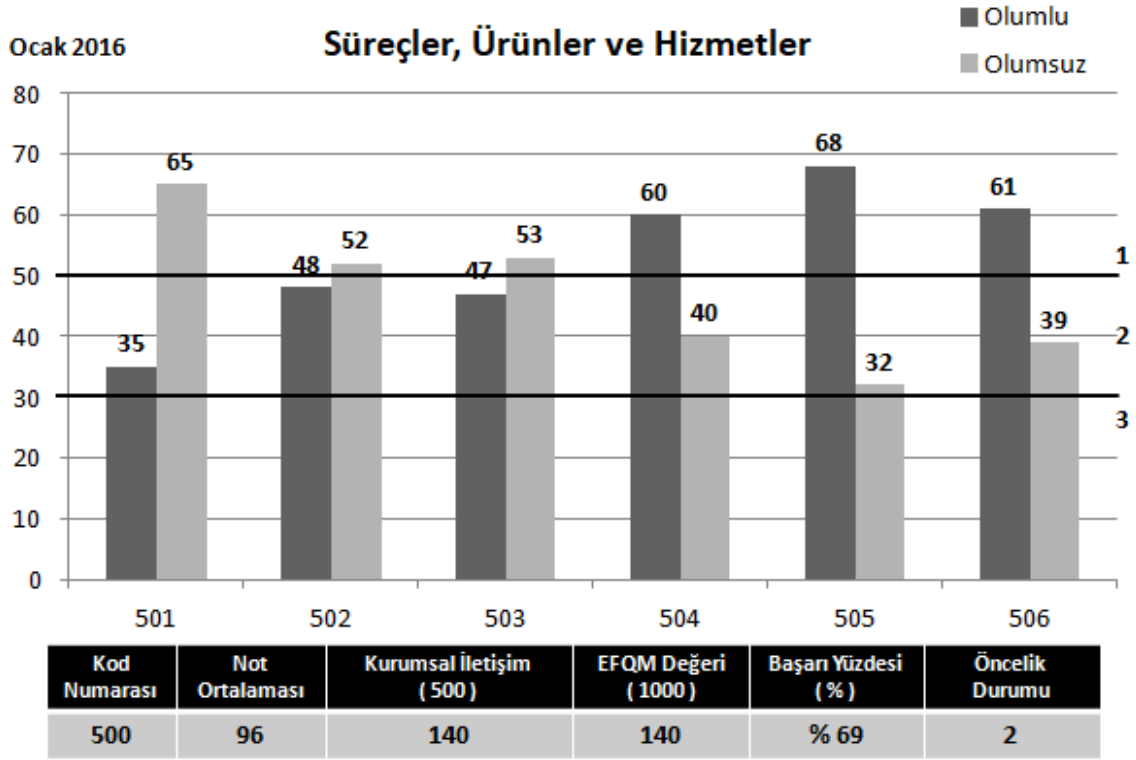
Şekil 4.6. Politika ve Strateji Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



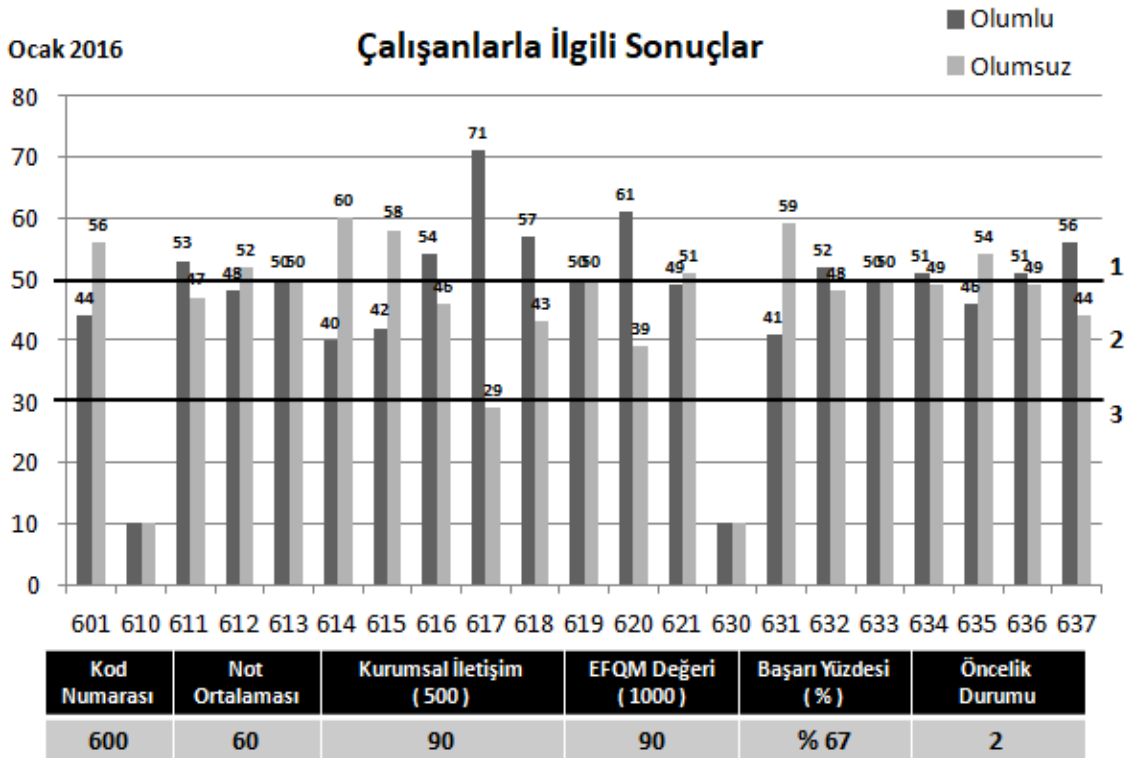
Şekil 4.7. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



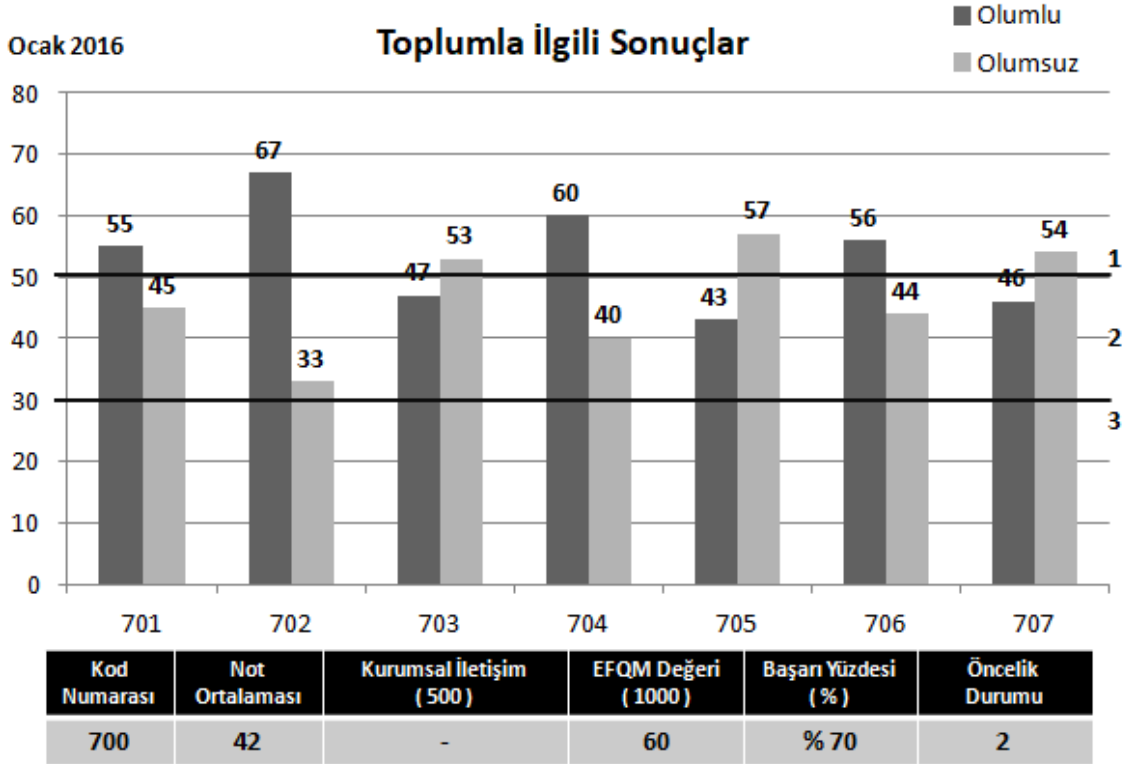
Şekil 4.8. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



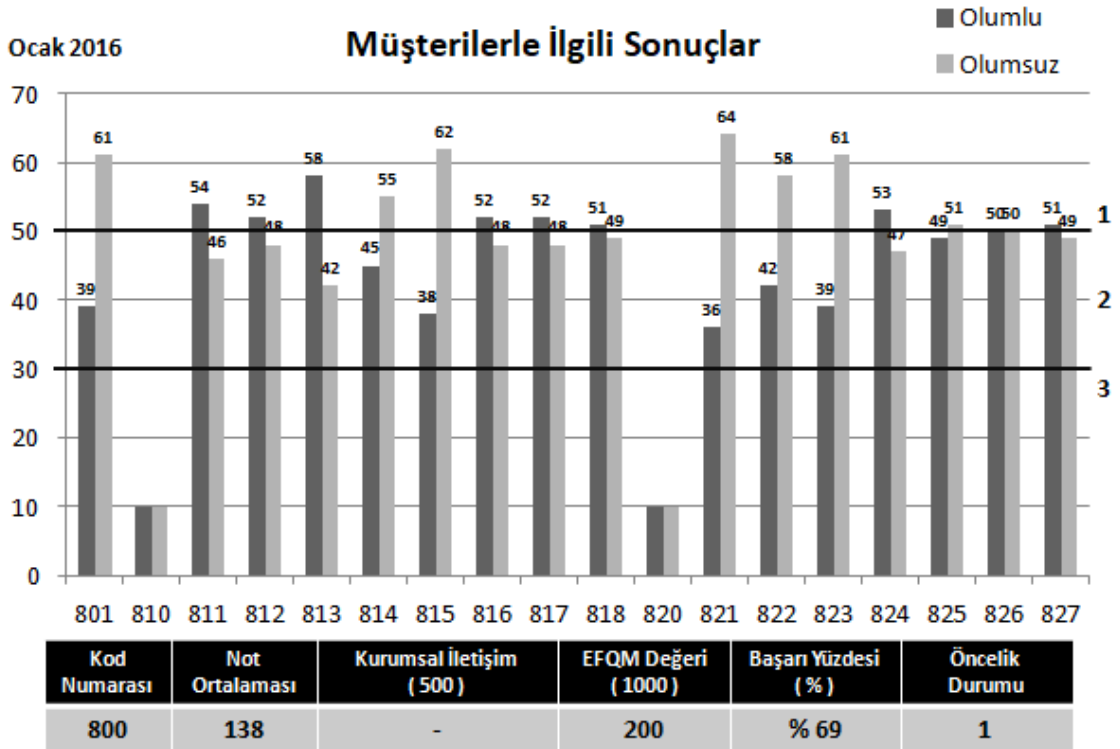
Şekil 4.9. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



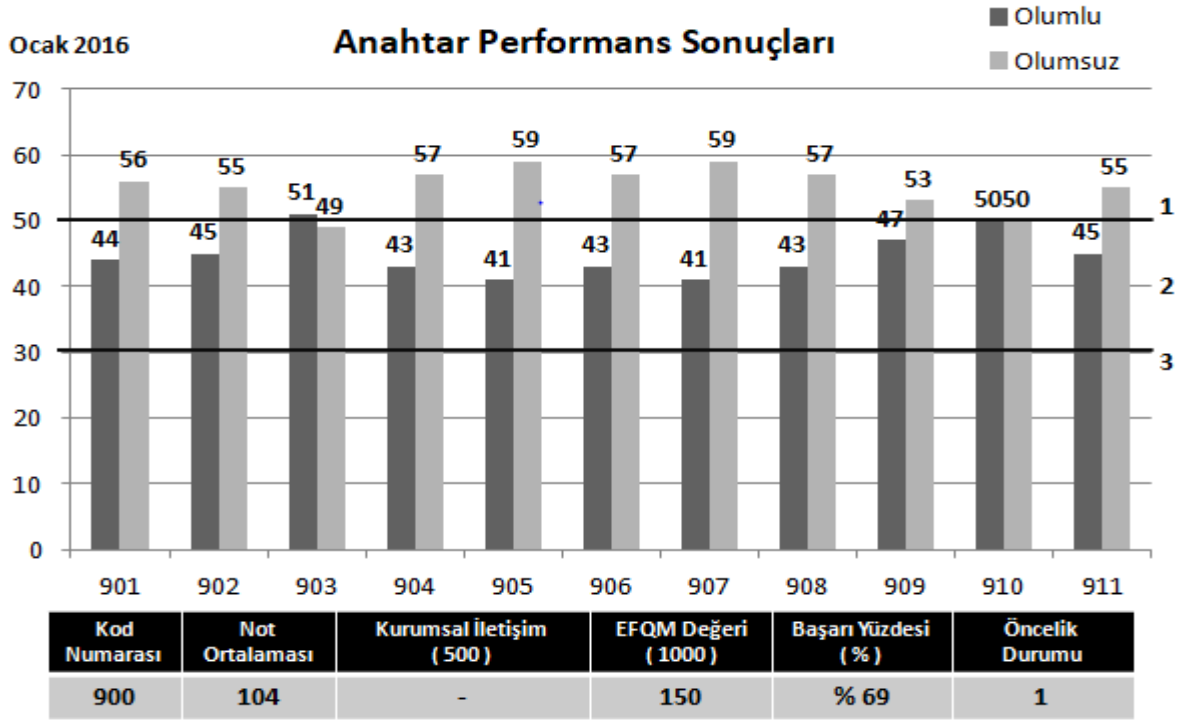
Şekil 4.10. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



Şekil 4.11. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



**Şekil 4.12.** Anahtar Performans Sonuçları Kriteri Ocak Ayı Giriş Anket Sonuçları



Elde edilen sonuçlara göre her bir anket sorusunun öncelik durumu tespit edilmiştir. Bu maksatla, anketteki soruları “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak işaretlemeyen tüm çalışanları işletmeye kazandırmayı hedeflediğimizden, söz konusu bu personelin anket puanları tarafımızdan “Kayıp puan” olarak isimlendirilmiştir. Çalışmamızda; 51-70 arası kayıp puanlara Birinci İşlem Önceliği, 31-50 arası kayıp puanlara İkinci İşlem Önceliği ve 1-30 arası Kayıp puanlara Üçüncü İşlem Önceliği verilmiştir. Önceliklerin tespit edildiği Microsoft Excel çalışma tablosunun ekran görüntüsü “Çalışanlar” başlığı altında elde edilen sonuçlara bağlı olarak hesaplanan işlem öncelik tespit grafiği örnek olarak Tablo 4.5.’de sunulmuştur. Liderlik Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu incelendiğinde kayıp puanların ağırlıklı olarak 36 ile 49 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu Liderlik konusunu ve alt kriterlerini ikinci öncelikli işlemler kategorisine almamız gerektiğini göstermektedir. Çalışanlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu incelediğimizde ise 205, 206 ve 207 alt kriterlerinin birinci öncelikli işlemler statüsünde işlem göreceği hesaplanmaktadır. Aynı şekilde Politika ve Stratejinin tamamı birinci önceliklidir. Üçüncü öncelikli işlem olarak tespit edilen tek konu olan 608 alt kriter numaralı konu “İş güvencesi vardır.” sonucu ise işletmenin üst yönetimi adına memnuniyet verici bir değerdir. Diğer sonuçlar Tablo 4.23. – 4.30.’dadır.

**Tablo 4.5. Liderlik Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

100		LİDERLİK										70	100	1000
2. YERLEŞKE	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	100	180	101	102	103	104	105	106	108					
	5	29	6	6	6	9	3	2						
	4	80	16	14	14	14	17	18						
	3	30	4	8	7	3	4	8						
	2	21	6	4	1	3	4	4						
	1	10	1	1	3	1	2	2						
Toplam		30	30	30	30	30	30	30						
1. YERLEŞKE	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	100	420	101	102	103	104	105	106	108					
	5	83	12	12	18	19	13	9						
	4	161	27	29	29	22	18	29						
	3	109	18	14	21	14	26	19						
	2	39	6	8	3	10	7	8						
	1	38	10	7	2	6	7	7						
Toplam		70	70	70	70	70	70	70						
İŞLETME TOPLAMI	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	100	600	101	102	103	104	105	106	108	Ort.				
	5	12	17	17	23	28	18	11						
	4	241	42	43	40	39	36	46						
	3	139	20	20	28	17	29	26						
	2	60	10	12	4	13	11	10						
	1	48	11	8	5	8	9	8						
Not. Ort.		3,44	3,49	3,72	3,87	3,38	3,39	3,50						
Kayıp Toplamı		41	40	37	36	49	44	41						
Öncelik Durumu		2	2	2	2	2	2	2						
Anket Soru Sayısı	6													
Genel Not Ortalaması	3,50	51-70	1											
Puan Katsayısı	100	31-50	2											
Değerlendirme Notu	70	1-30	3											
Başarı Yüzdesi	% 70													

**Birinci Öncelik** : 51-70 arası Kayıp Puanlar  
**İkinci Öncelik** : 31-50 arası Kayıp Puanlar  
**Üçüncü Öncelik** : 1-30 arası Kayıp Puanlar

**Tablo 4.6. Çalışanlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

200		ÇALIŞANLAR										60	90	1000
2. YERLEŞKE	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	200	240	201	202	203	204	205	206	207	208				
	5	28	3	3	3	4	4	2	2	7				
	4	106	12	16	12	19	13	9	15	10				
	3	57	8	6	8	4	7	14	7	3				
	2	23	5	4	3	1	4	2	2	2				
	1	26	2	1	4	2	2	3	4	8				
Toplam		30	30	30	30	30	30	30	30	30				
1. YERLEŞKE	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	200	560	201	202	203	204	205	206	207	208				
	5	79	11	9	9	13	6	9	11	11				
	4	208	27	29	29	32	26	22	21	22				
	3	129	18	20	13	6	24	23	18	7				
	2	92	9	7	12	13	9	9	16	17				
	1	52	5	5	7	6	5	7	4	13				
Toplam		70	70	70	70	70	70	70	70	70				
İŞLETME TOPLAMI	Kriter No.	Alt Kriterleri										Açıklamalar		
	200	800	201	202	203	204	205	206	207	208	Ort.			
	5	107	14	12	12	17	10	11	13	18				
	4	314	39	45	41	51	39	31	36	32				
	3	186	26	26	21	10	31	37	25	10				
	2	115	14	11	15	14	13	11	18	19				
	1	78	7	6	11	8	7	10	8	21				
Not. Ort.		3,39	3,46	3,28	3,55	3,32	3,22	3,28	3,07	3,32				
Kayıp Toplamı		47	43	47	32	51	38	51	50	47				
Öncelik Durumu		2	2	2	2	1	1	1	2	2				
Anket Soru Sayısı	8													
Genel Not Ortalaması	3,32	51-70	1											
Puan Katsayısı	90	31-50	2											
Değerlendirme Notu	60	1-30	3											
Başarı Yüzdesi	% 67													

**Tablo 4.7. Politika ve Strateji Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

300		POLİTİKA VE STRATEJİ										53	80	1000
30	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
2. YERLEŞKE	300	150	301	302	303	304	305							
	5	8	2	2	2	1	1							
	4	60	13	15	13	9	10							
	3	60	12	10	8	15	15							
	2	11	0	1	5	4	1							
	1	11	3	2	2	1	3							
	<b>Toplam</b>	30	30	30	30	30	30							
70	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
1. YERLEŞKE	300	350	301	302	303	304	305							
	5	44	11	9	9	10	5							
	4	107	22	17	25	17	26							
	3	144	28	31	27	27	31							
	2	38	8	9	5	12	4							
	1	17	1	4	4	4	4							
	<b>Toplam</b>	70	70	70	70	70	70							
100	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
İŞLEMİNE TOPLAMI	300	500	301	302	303	304	305	Ort.						
	5	52	13	11	11	11	6							
	4	167	35	32	38	26	36							
	3	204	40	41	35	42	46							
	2	49	8	10	10	16	5							
	1	28	4	6	6	5	7							
		<b>Not. Ort.</b>	3,45	3,32	3,38	3,22	3,29	3,33						
	<b>Kayıp Toplamı</b>	52	57	51	63	58	56							
	<b>Öncelik Durumu</b>	1	1	1	1	1	1							

Anket Soru Sayısı	5
Genel Not Ortalaması	3,33
Puan Katsayısı	80
Değerlendirme Notu	53
Başarı Yüzdesi	% 66

51-70	1
31-50	2
1-30	3

**Tablo 4.8. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

400		İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR										61	90	1000
30	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
2. YERLEŞKE	400	380	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	
	5	24	2	1	1	5	1	3	2	0	2	4	3	
	4	140	13	10	12	8	15	14	11	11	14	18	14	
	3	113	10	15	14	13	7	7	13	11	11	2	10	
	2	31	2	1	0	2	5	4	2	6	2	5	2	
	1	72	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	
	<b>Toplam</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
70	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
1. YERLEŞKE	400	770	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	
	5	117	14	11	7	10	8	15	12	10	6	13	11	
	4	256	22	15	21	27	28	27	20	24	25	25	22	
	3	287	22	38	37	24	18	15	31	25	29	21	27	
	2	68	4	5	4	7	8	8	4	9	8	9	2	
	1	42	8	1	1	2	8	5	3	2	2	2	8	
	<b>Toplam</b>	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70		
100	Kritik No.	Alt Kriterleri											Apıklamalar	
İŞLEMİNE TOPLAMI	400	1100	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	Ort.
	5	141	16	12	8	15	9	18	14	10	8	17	14	
	4	396	35	25	33	35	43	41	31	35	39	43	36	
	3	400	32	53	51	37	25	22	44	36	40	23	37	
	2	99	6	6	4	9	13	12	6	15	10	14	4	
	1	64	11	4	4	4	10	7	5	3	3	3	9	
		<b>Not. Ort.</b>	3,39	3,35	3,39	3,48	3,28	3,51	3,43	3,32	3,39	3,57	3,42	3,41
	<b>Kayıp Toplamı</b>	49	63	59	50	48	41	55	54	53	40	50	51	
	<b>Öncelik Durumu</b>	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	

Anket Soru Sayısı	11
Genel Not Ortalaması	3,41
Puan Katsayısı	90
Değerlendirme Notu	61
Başarı Yüzdesi	% 68

51-70	1
31-50	2
1-30	3

**Tablo 4.9.** Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu

500		SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER										96	140	1000							
30	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar	
2. YERLEŞKE	500	180	501	502	503	504	505	506													
	5	14	3	3	1	2	2	3													
	4	79	10	10	12	16	16	15													
	3	56	12	13	11	7	6	7													
	2	14	2	2	3	2	3	2													
	1	17	3	2	3	3	3	3													
	<b>Toplam</b>	30	30	30	30	30	30														
70	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar	
1. YERLEŞKE	500	420	501	502	503	504	505	506													
	5	71	5	7	7	15	20	17													
	4	155	17	28	27	27	30	26													
	3	124	31	23	27	17	11	15													
	2	46	10	7	6	9	5	9													
	1	24	7	5	3	2	4	3													
	<b>Toplam</b>	70	70	70	70	70	70														
100	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar	
İŞLETME TOPLAMI	500	600	501	502	503	504	505	506	Ort.												
	5	85	8	10	8	17	22	20													
	4	234	27	38	39	43	46	41													
	3	180	43	36	38	24	17	22													
	2	60	12	9	9	11	8	11													
	1	41	10	7	6	5	7	6													
		<b>Not. Ort.</b>	3,11	3,35	3,34	3,56	3,68	3,58	3,44												
		<b>Kayıp Toplamı</b>	65	52	53	40	32	39	47												
		<b>Öncelik Durumu</b>	1	1	1	2	2	2	2												
		<b>Anket Soru Sayısı</b>	5																		
	<b>Genel Not Ortalaması</b>	3,44																			
	<b>Puan Katsayısı</b>	140																			
	<b>Değerlendirme Notu</b>	96																			
	<b>Başarı Yüzdesi</b>	% 69																			
		51-70	1																		
		31-50	2																		
		1-30	3																		

**Tablo 4.10.** Çalışanlarla İlgili, Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu

600		ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR																		60	90	1000	
30	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar			
2. YERLEŞKE	600	570	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619		
	5	73	3	3	5	6	4	5	5	8	3	1	6	6	1	3	6	0	4	2	2		
	4	248	12	16	11	11	11	9	13	13	12	13	13	11	14	16	10	19	13	15	16		
	3	171	9	7	10	10	11	12	8	6	9	12	4	6	12	9	10	10	10	7	9		
	2	46	5	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	4	1	1	3	0	3	2	2		
	1	32	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	4	3	2	1	1	1	0	4	1		
	<b>Toplam</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
70	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar			
1. YERLEŞKE	600	1330	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619		
	5	187	6	14	10	7	7	9	12	14	13	9	18	11	10	12	10	5	6	8	6		
	4	454	23	20	22	26	18	19	24	36	29	27	24	21	16	21	26	26	28	21	27		
	3	361	16	13	20	21	19	16	19	13	14	23	12	18	27	21	21	25	23	23	17		
	2	201	17	18	12	10	15	18	8	4	9	4	9	12	12	10	7	7	8	9	12		
	1	127	8	5	6	6	11	8	7	3	5	7	7	8	5	6	6	7	5	9	8		
	<b>Toplam</b>	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70		
100	Kritik No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar			
İŞLETME TOPLAMI	600	1900	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	Ort.	
	5	260	9	17	15	13	11	14	17	22	16	10	24	17	11	15	16	5	10	10	8		
	4	702	35	36	33	37	29	28	37	49	41	40	37	32	30	37	36	45	41	36	43		
	3	532	25	20	30	31	30	28	27	19	23	35	16	24	39	30	31	35	33	30	26		
	2	247	22	20	15	12	17	21	11	5	12	7	12	16	13	11	10	7	11	11	14		
	1	159	9	7	7	7	13	9	8	5	8	8	11	11	7	7	7	8	5	13	9		
		<b>Not. Ort.</b>	3,13	3,36	3,34	3,37	3,08	3,17	3,44	3,78	3,45	3,37	3,51	3,28	3,25	3,42	3,44	3,32	3,40	3,19	3,27	3,35	
		<b>Kayıp Toplamı</b>	56	47	52	50	60	50	46	29	43	50	39	51	59	48	48	50	49	54	49	44	
		<b>Öncelik Durumu</b>	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
		<b>Anket Soru Sayısı</b>	19																				
	<b>Genel Not Ortalaması</b>	3,35																					
	<b>Puan Katsayısı</b>	90																					
	<b>Değerlendirme Notu</b>	60																					
	<b>Başarı Yüzdesi</b>	% 67																					
		51-70	1																				
		31-50	2																				
		1-30	3																				

**Tablo 4.11. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

700		TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR										42	60	1000			
30	Kritir No.	Alt Kriterleri															Açıklamalar
2. YERLEŞKE	700	210	701	702	703	704	705	706	707								
	5	15	0	7	1	3	1	1	2								
	4	88	15	9	11	13	12	16	12								
	3	90	14	12	14	13	16	10	11								
	2	11	0	1	3	1	1	3	2								
	1	6	1	1	1	0	0	0	3								
Toplam		30	30	30	30	30	30	30	30								
70	Kritir No.	Alt Kriterleri															Açıklamalar
1. YERLEŞKE	700	490	701	702	703	704	705	706	707								
	5	84	13	22	6	15	6	11	11								
	4	187	27	29	29	29	24	28	21								
	3	152	22	14	25	20	28	21	22								
	2	41	5	3	8	2	9	5	9								
	1	26	3	2	2	4	3	5	7								
Toplam		70	70	70	70	70	70	70	70								
100	Kritir No.	Alt Kriterleri															Açıklamalar
İŞLETME TOPLAMI	700	700	701	702	703	704	705	706	707	Ort.							
	5	99	13	29	7	18	7	12	13								
	4	275	42	38	40	42	36	44	33								
	3	242	36	26	39	33	44	31	33								
	2	52	5	4	11	3	10	8	11								
	1	32	4	3	3	4	3	5	10								
Not. Ort.		3,55	3,86	3,37	3,67	3,34	3,50	3,28	3,51								
Kayıp Toplamı		45	33	53	40	57	44	54	47								
Öncelik Durumu		2	2	1	2	1	2	1	2								

Anket Soru Sayısı	7
Genel Not Ortalaması	3,51
Puan Katsayısı	60
Değerlendirme Notu	42
Başarı Yüzdesi	% 70

51-70	1
31-50	2
1-30	3

**Tablo 4.12. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu**

800		MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR																138	200	1000
30	Kritir No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar
2. YERLEŞKE	800	480	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816		
	5	63	1	8	6	9	6	2	5	4	5	2	4	2	3	4	4	4		
	4	156	12	8	11	8	9	10	10	13	7	8	9	9	11	11	11	9		
	3	207	14	10	10	10	10	15	12	11	15	17	15	16	13	12	13	14		
	2	26	3	1	2	1	4	2	2	1	1	1	1	2	2	1	0	2		
	1	22	0	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1		
Toplam		30		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
70	Kritir No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar
1. YERLEŞKE	800	1120	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816		
	5	157	5	15	12	18	8	10	13	11	11	8	4	5	10	9	8	10		
	4	375	21	23	23	23	22	16	24	24	28	18	25	23	29	25	27	28		
	3	435	31	24	26	23	28	30	25	29	24	30	30	31	26	26	28	24		
	2	88	7	4	5	3	6	6	4	4	3	11	7	8	1	7	6	6		
	1	61	6	4	4	3	6	8	4	2	4	3	4	3	4	3	1	2		
Toplam		70		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70		
100	Kritir No.	Alt Kriterleri																		Açıklamalar
İŞLETME TOPLAMI	800	1600	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	Ort.	
	5	226	6	23	18	27	14	12	18	15	16	10	8	7	13	13	12	14		
	4	535	33	31	34	31	31	26	34	37	35	26	34	32	40	36	38	37		
	3	642	45	34	36	33	38	45	37	40	39	47	45	47	39	38	41	38		
	2	114	10	5	7	4	10	8	6	5	4	12	8	10	3	8	6	8		
	1	83	6	7	5	5	7	5	5	3	6	5	5	4	5	5	3	3		
Not. Ort.		3,23		3,58	3,53	3,71	3,35	3,24	3,54	3,56	3,51	3,24	3,32	3,28	3,53	3,44	3,50	3,51	3,44	
Kayıp Toplamı		61		46	48	42	55	62	48	48	49	64	58	61	47	51	50	49	52	
Öncelik Durumu		1		2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	

Anket Soru Sayısı	16
Genel Not Ortalaması	3,44
Puan Katsayısı	200
Değerlendirme Notu	138
Başarı Yüzdesi	% 69

51-70	1
31-50	2
1-30	3

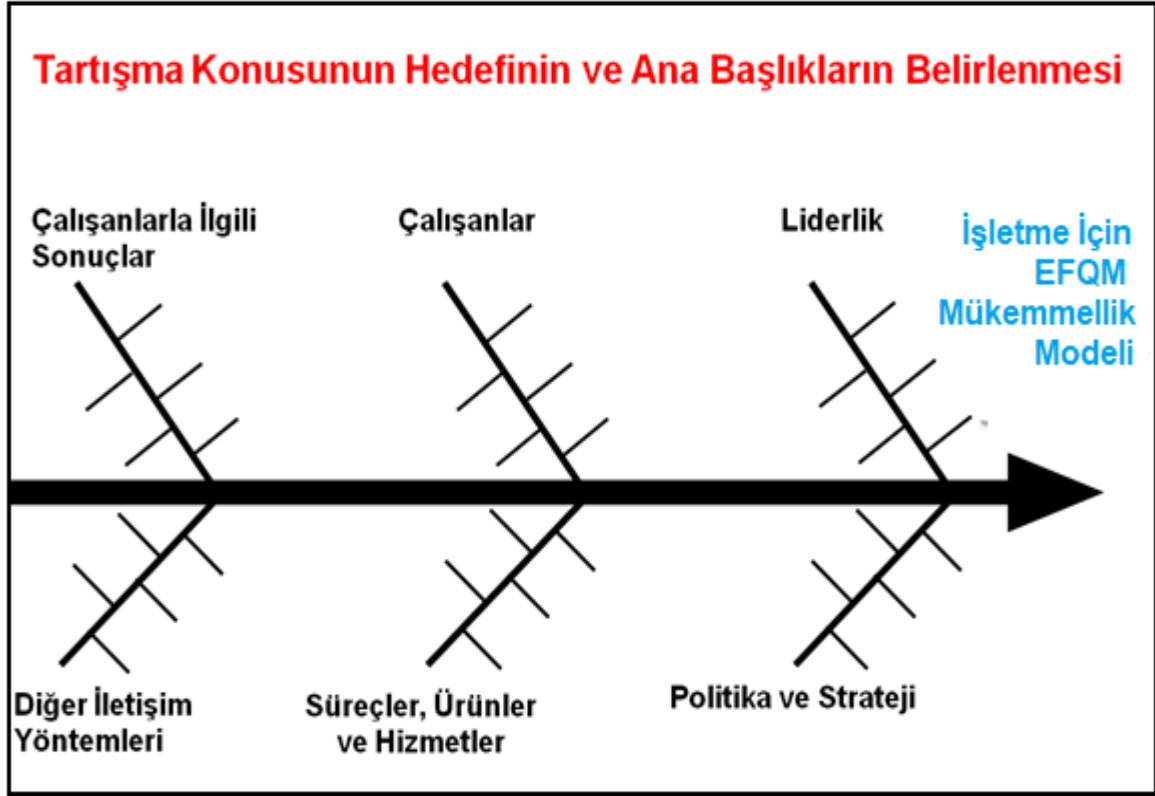
**Tablo 4.13.** Anahtar Performans (İş) Sonuçları Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu

900		ANAHTAR PERFORMANS SONUÇLARI										104	150	1000
30	Kriter No.	Alt Kriterleri											Açıklamalar	
2. YERLEŞKE	900	330	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	
	5	37	5	2	4	3	3	3	3	1	4	5	4	
	4	92	7	10	8	8	9	11	8	9	8	9	5	
	3	180	15	15	16	17	17	16	16	17	17	14	20	
	2	14	2	2	1	2	0	0	3	1	1	1	1	
	1	7	1	1	1	0	1	0	0	2	0	1	0	
Toplam		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
70	Kriter No.	Alt Kriterleri											Açıklamalar	
1. YERLEŞKE	900	770	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	
	5	107	6	6	8	7	10	12	10	10	11	12	15	
	4	257	26	27	31	25	19	17	20	23	24	24	21	
	3	328	27	31	26	30	36	33	28	31	31	26	29	
	2	61	8	5	4	6	5	7	11	5	3	4	3	
	1	17	3	1	1	2	0	1	1	1	1	4	2	
Toplam		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
100	Kriter No.	Alt Kriterleri											Açıklamalar	
İŞLETME TOPLAMI	900	1100	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	Ort.
	5	144	11	8	12	10	13	15	13	11	15	17	19	
	4	349	33	37	39	33	28	28	28	32	32	33	26	
	3	508	42	46	42	47	53	49	44	48	48	40	45	
	2	75	10	7	5	8	5	7	14	6	4	5	4	
	1	24	4	2	2	2	1	1	1	3	1	5	2	
Not. Ort.		3,37	3,42	3,56	3,41	3,47	3,49	3,38	3,42	3,56	3,52	3,56	3,47	
Kayıp Toplamı		56	55	49	57	59	57	59	57	53	50	55	55	
Öncelik Durumu		1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
Anket Soru Sayısı		11												
Genel Not Ortalaması		3,47												
Puan Katsayısı		150												
Değerlendirme Notu		104												
Başarı Yüzdesi		% 69												
		51-70 1												
		31-50 2												
		1-30 3												

EFQM Mükemmellik Modeli Anketinin sonuçları analiz edilerek, işletmenin sahibine bulunulan durum ve yer hakkında bilgi verilmiştir. Buna ilave olarak, işletme çalışanları ile birlikte, işletmenin anket sorularında yer almayan diğer problem sahalarına yönelik çözüm önerileri ile işlem öncelikleri maksadıyla “Beyin Fırtınası” yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli Anketi ile beyin fırtınası sonuçlarından elde edilen verilerde gerekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi maksadıyla on adet Kalite Çemberi oluşturulmuştur. Kalite Çemberlerinin görev ve fonksiyon alanları belirlenmiş, bu konulara ait alt görevler ve sorumluları detaylı olarak tespit edilmiştir. İki Kalite Ofisi kurulmuştur. Birinci Kalite Ofisine kurumsal iletişimle doğrudan ilgili beş ana kriterin Kalite Çemberi dahil edilmiştir. İkinci Kalite Ofisine ise dolaylı destek veren dört ana kritere ait Kalite Çemberleri ile bu dokuz ana kriter başlığı dışında kalan konuları bünyesinde barındıran “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” isimli Kalite Çemberi beşinci üye olarak dahil edilmiştir. Görev tanımları ve çalışma alanlarına yönelik detaylar belirdikçe her kademedeki işletme çalışanına mesai içinde ve mesai sonrasında Toplam Kalite Yönetimi ve Kurum Kültürü oluşmasına yönelik personele fırsat eğitimleri verilmiştir.

Beyin Fırtınası çalışmasının başlangıcında EFQM Mükemmellik Modeline giden yoldaki kurumsal iletişim engelleri Şekil 4.13.'de örneği bulunan bir Balık Kılçığı Şeması üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 4.13. Beyin Fırtınasının Hedefi ile Çalışma Konularının Belirlenmesi



Beyin fırtınasında belirlenen konular konu başlıkları altına beyin fırtınasına katılanların fikirlerini söyleme sırasına göre yazılmıştır. Daha sonra, devamına oy birliği ile karar verilen değişim ve gelişim konuları EK-4'de örneği sunulan anket formunda dört sayfada listelenmiştir. Beyin fırtınasında konuları belirleyen işletme personelinin, her konu başlığı altında işletmelerinin problem sahalarına yönelik işlem önceliklerini puanlamaları talep edilmiştir. Bu şekilde, birlikte tespit edilen Beyin Fırtınası Konularında çözüme ulaşmak için de yine işletme personelinin fikirlerine başvurulmuştur.

İşlem önceliklerinin belirlenmesi esnasında her üye kendisi için birinci önceliğe 1, ikinci önceliğe 2 yazarak işle basamağı kadar olan kutulara karışık olarak işlem önceliği derecesi vermiştir. Anketler toplandıktan sonra tarafımızdan birinci adaya en yüksek puan ve sonuncu adaya 1 puan gelecek şekilde ikinci rakamsal değerleri atanmıştır. İkinci sütunda

verilen değerler toplanarak en yüksek değeri alan konu birinci önceliğe hak kazanmıştır. Liderlik Kriterine ait konular, beyin fırtınasında üyeler tarafından verilen derece karşılığı notlar ile elde edilen toplam değer ve işlem öncelik sıralarını gösteren örnek çalışma, Tablo 4.14.'de gösterilmiştir. Diğer tüm hesaplamalar aynı yöntemle yapılmıştır.

**Tablo 4.14.** Beyin Fırtınasında Tespit Edilen Liderlik Konularına Ait İşlem Önceliklerinin Hesaplanması

Liderlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Toplam	İşlem S.No.
1 Liderliğin yapı taşlarının işletmede yerleştirilmesi ile üst ve ara yönetici davranışlarında kalıcılığının sağlanması (karakter, dürüstlük, saygınlık, özgüven, güven, güvenilirlik, cesaret, kararlılık, dayanıklılık, coşku, enerji, duygusal zeka ve personele karşı önyargısız yaklaşım).	5	5	4	3	5	2	5	5	4	3	41	1
2 Lider olarak; ortak bir vizyonun ilham edilmesi, geleceğe odaklanma, vizyon yaratma ve vizyonu stratejiyle desteklenmesi.	3	4	3	5	1	1	2	2	1	4	26	4
3 Lider olarak; değişimin yönetilmesi, geleceğin yaratılması, başkalarının cesaretlendirilmesi, örnek olarak rol model oluşturulması, personele ilham verilmesi ve personelin motive edilmesi.	2	2	5	1	4	5	3	4	3	2	31	2
4 İşletmenin Stratejik, Yönetimsel ve Eylemsel (Operasyonel) Kararlarının alınması sürecinin ve bu üç karar sürecinin kendi aralarındaki ilişkilerinin sorgulanması, kurumsal zemine oturtulması.	4	3	1	4	3	4	4	1	5	1	30	3
5 Firmanın; Fırsat-Tehdit ve Üstünlük-Zayıflık (FÜTZ) Analizinin yapılması ve FÜTZ'e göre firma stratejisinin oluşturulması.	1	1	2	2	2	3	1	3	2	5	22	5

Bu çalışma çerçevesinde elde edilen Beyin Fırtınası inceleme konularını seçilen ve önceliklendirilen durumlarını gösteren çizelgeler Tablo 4.15.-4.17.'de incelenebilir.

**Tablo 4.15.** Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (Birinci Sayfa)

<b>BEYİN FIRTINASI SONUCU OLUŞAN YENİ SIRA LİSTESİ</b>	
<b>İşlem S.No.</b>	<b>1. Liderlik</b>
1	Liderliğin yapı taşlarının işletmede yerleştirilmesi ile üst ve ara yönetici davranışlarında kalıcılığının sağlanması (karakter, dürüstlük, saygınlık, özgüven, güven, güvenilirlik, cesaret, kararlılık, dayanıklılık, coşku, enerji, duygusal zeka ve personele karşı önyargısız yaklaşım).
2	Lider olarak; değişimin yönetilmesi, geleceğin yaratılması, başkalarının cesaretlendirilmesi, örnek olarak rol model oluşturulması, personele ilham verilmesi ve personelin motive edilmesi.
3	İşletmenin Stratejik, Yönetmel ve Eylemsel (Operasyonel) Kararlarının alınması sürecinin ve bu üç karar sürecinin kendi aralarındaki ilişkilerinin sorgulanması, kurumsal zemine oturtulması.
4	Lider olarak; ortak bir vizyonun ilham edilmesi, geleceğe odaklanma, vizyon yaratma ve vizyonu stratejiyle desteklenmesi.
5	Firmanın; Fırsat-Tehdit ve Üstünlük-Zayıflık (FÜTZ) Analizinin yapılması ve FÜTZ'e göre firma stratejisinin oluşturulması.
<b>İşlem S.No.</b>	<b>2. Çalışanlar</b>
1	Ara Kademe Yöneticilerinin liderlik ve idarecilik vasıflarının dönem dönem değerlendirilmeleri sonucunda; hak edenlerin görevine devam etmesi veya layık görülürse terfi etmesi, hak etmeyenlerin ise öncelikle ikaz edilmesi, ikaz sürecini takiben Ara Kademe Yöneticilerinin düzeltilmesi durumunda bir alt statüye geçirilmesi
2	Çalışanların motivasyon tedbirlerinin artırılması
3	Çalışanların işe alım standartlarının belirlenmesi, yeni alınan çalışanların bilinçlendirilmesi ve kurum kültürüne kısa sürede katılımının sağlanması
4	Kendini işe veremeyen bazı çalışanların öncelikle kazanılmaya çalışılması, ancak işveren veya Ara Kademe Yöneticileri tarafından çalışana verilen hak ve emeklere rağmen çalışmada olumlu yönde düzelmeye olmaması durumunda; gerçekten işe ihtiyacı olan personele iş imkanı tanınması
5	Çalışanların dönem dönem kutlamalar, törenler ve ödülleri kurumsal aidiyetinin artırılması
6	Çalışanlara yapılan Ek Yardımların düzenlenmesi
7	Çalışanların kendi alanları dışında bir göreve verilmesi durumunda; personele öncelikle usta-çırak usulü Kurum İçi Eğitim verilmesi, yeterliliği elde etmesi durumunda ise, verilen eğitimin kayıt altına alınmasını müteakip, çalışanın yeni işlatölye/tezgah veya alanda çalışmaya başlatılması
8	Çalışanların kıyafetlerinin çalışma alanlarına uygun olarak bir talimat altına alınması, kıyafetlerde statü ayrımını gösterecek renk ve sembollerin kullanılması, kıyafet konusunda alınan kararlar ile uygulamaların herkes tarafından sıkı takip edilmesi
9	Bireysel Görüş ve Öneri Kutularıyla çalışanların isteklerinin Ara Kademe Yöneticileri ile Üst Yönetim tarafından değerlendirilmesi, sonucunun tüm personele olumlu veya olumsuz olarak gerekçeleri ile açıklanması
<b>İşlem S.No.</b>	<b>3. Politika ve Strateji</b>
1	İşletmenin vizyonuna paralel olarak 5 yıllık hedef planının belirlenmesi
2	İşletmeye çalışan alım esaslarının belirlenmesi
3	Politika ve Stratejilerin belirlenmesinde ara yönetim kademesinin görüş ve önerilerinin alınması ve uygun görüşlerin karar verme sürecine dahil edilmesi

**Tablo 4.16.** Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (İkinci Sayfa)

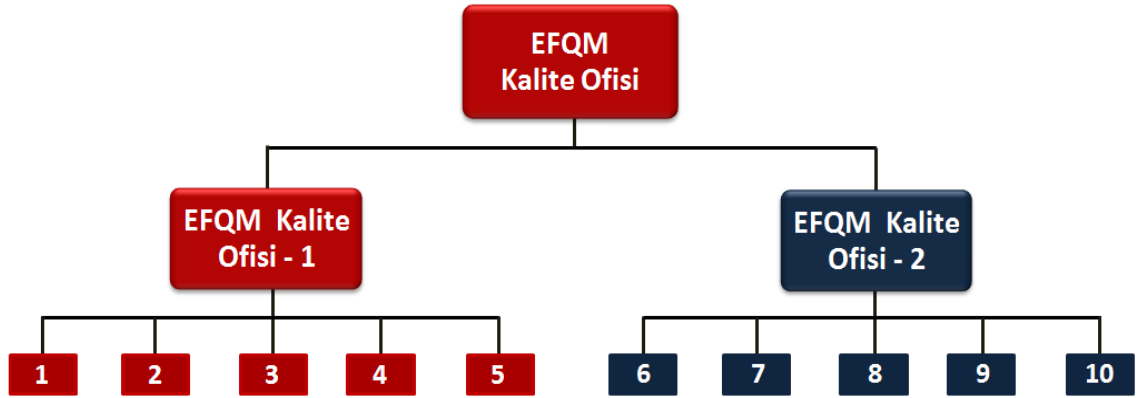
<b>BEYİN FIRTINASI SONUCU OLUŞAN YENİ SIRA LİSTESİ</b>	
4	Ara yönetim kademesindeki personelin katılımı ile gerçekleştirilen Yönetim Kurul Toplantı periyotlarının, içeriklerinin, toplantıya katılması gereken personel niteliği ile söz konusu personelin toplantı konularına katılım (etki) yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi
5	Politika ve Stratejilere ait belirlenen hedefler ile hedeflere ulaşmadaki başarı yüzdelerinin çalışanlara "Bilmesi Gereken" sınırları içinde duyurulması
6	Politika ve Stratejilere ait belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı yüzdelerinin değerlendirilmesi
<b>İşlem S.No.</b>	<b>4. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler</b>
1	İş ve işlem akışının düzenlenmesi
2	Çalışma parkurunun düzenlenmesi
3	Her çalışan için "Görev Tanım Formu" tanzim edilmesi, görevlerin kayıt altına alınması ve çalışanlara imza karşılığı tebliğ edilmesi
4	Teşkilat ve kadro yapısının belirlenmesi, belirlenen bu sınırlar içinde en aşağıdaki çalışandan en üst yöneticiye kadar hiyerarşik yapının tesis edilmesi ve işlem akışlarının silsile yolu ile yapılmasına dikkat edilmesi
5	Hataların en aza indirilmesi için, Mevcut "Kalite Kontrol Teşkilatı" çalışmasının etkinliğinin ölçümü ve yapısının yeniden değerlendirilmesi
6	İmalat öncesi hammadde depolanan alanın işlem akış sisteminde yerinin tekrar değerlendirilmesi ve iş ergonomisi açısından yeniden yapılandırılması
7	"Üretim Destek Hattı" kurulması
8	Ürün ve hizmet sürelerinin bazı örneklerle üzerinden detaylı olarak sorgulanması ve bazı sürelerin tekrar gözden geçirilmesi
9	Bayilere ve müşterilere teslim hazır ürünlerin ambalajlama sonrası geçici depolanacağı "Teslim Tesellüm Bölümü" alanı belirlenmesi ve bu alanın aktif işletilmesinin sağlanması
10	Çalışanların izin ve yoklama konularının sıralı amirler/ üstler vasıtasıyla yapılacağı sistemin tesis edilmesi
11	Üretim hatları ve üretim kademeleri (1. Yerleşke ve 2. Yerleşke) arasında sık kullanılan yatay iletişime ait işlem akış yönteminin belirlenmesi ve kayıt altına
<b>İşlem S.No.</b>	<b>5. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar</b>
1	Çalışanlara yönelik olarak; motivasyon öncesi ve sonrasında performansların ölçülebilir hale getirilmesi
2	Ödül ve ceza sisteminin yasal sürecinin belirlenmesi, personele tebliğ edilmesi, tam zamanında ve yerinde uygulanması ile uygulamanın kesintisiz denetlenmesi
3	İşletme ailesinin tüm üyeleri arasında (ılıman iklim yönetimi içinde ve çalışanlarda olumlu tutum değişikliğini sağlayacak şekilde) sıcak, samimi ve dürüst bir Takım Ruhunun oluşturulması

**Tablo 4.17.** Beyin Fırtınası Sonrasında Önceliklendirilmiş Konular Listesi (Üçüncü Sayfa)

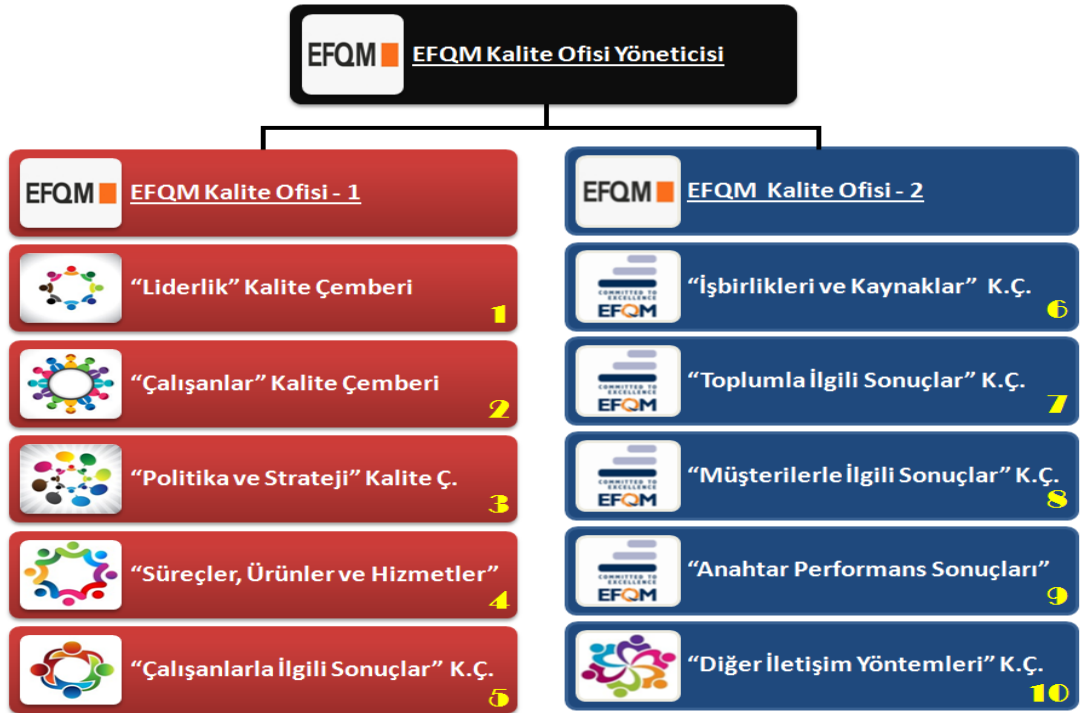
<b>BEYİN FIRTINASI SONUCU OLUŞAN YENİ SIRA LİSTESİ</b>	
4	Çalışanları taşıyan servislere yönelik Kontrol Teşkilatının kurulması
5	Çalışanların yoğun olduğu atölyeler bölgesinin saha sorumlusunun belirlenmesi, yetkilendirilmesi, çalışanlara tebliğ edilmesi, kontrol sisteminin kurulması ve sorumludan izin alınmadan sahanın habersiz terk edilmemesi
6	Çalışanlarda tespit edilen hataların çalışana derhal geri bildirim sisteminin kurulması ve Alınan Dersler kapsamında örnek teşkil edecek yaşanmış olayların belli periyotlarda diğer çalışanlara da anlatılarak benzer hataların önüne geçilmesi
<b>İşlem S.No.</b>	<b>10. Diğer İletişim Yöntemleri</b>
1	İşletme İş ve İşlem Akış Sisteminin çalışanlara duyurulması, çalışanın işletme içindeki yeri ve öneminin kendisine hissettirilmesi
2	İşletmenin dış tanıtımının artırılması için tedbir alınması
3	Çalışanların kendi aralarında kuracakları Yönetim ve Denetim Kurulları marifetiyle işletilecek bir Sosyal Yardım Sandığı kurulması
4	İşletmenin dışarıda tanınan yüzünün güzel örneklerinin, atölyesinde, ofisinde, deposunda çalışan ve dışarı çıkma şansı az olan personele belirli periyotlarda bir plan dahilinde aktarılması
5	İşletme Tanıtım Filmi çekilmesi ve sosyal medyada paylaşılması
6	Fuar, sergi vb. faaliyetlerin katılım öncesi hazırlıkları ile katılım sonrası getirdikleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi
7	Bilgi İletişim Teknolojileri, Sosyal Ağlar, internet ve Sosyal Medya faaliyetlerinin (SMS, MMS, WhatsApp, Facebook, youtube, twitter vb.) daha etkin olarak kullanılması
8	"Çocuğunuzu işe getirin" etkinliğinin İşletmenin Kuruluş Yıldönümü" etkinliği ile birlikte 15.5.2016 tarihinde Pazar Günü Organize Sanayi Bölgesi tesislerinin bahçesinde ailelerle icra edilmesi
9	İşletmenin katkı sağladığı projelerin çalışanlarla ve medya ile paylaşılması, yeni Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri için teklif ve önerilere açık bulunulması (Öğrenci Okutmak vb.)
10	Anahtar en üst düzey yöneticide olmak ve bizzat kendisi tarafından açılmak kaydıyla her iki tesiste uygun alanlara "Dilek ve Şikayet Kutularının asılması" ve her hafta Pazartesi günleri kutuların açılarak, uygun görülen cevap yazılarının Dilek ve Şikayet Kutularının yanındaki ilan panosu aracılığı ile çalışanlara iletilmesi

Oluşturulan iki kalite ofisi çalışmalarında tepe yönetimin desteğini alabilmeleri ve kalite ofislerinde aldıkları kararları tepe yönetimle paylaşabilmeleri maksadıyla Tepe Yönetime bağlanmıştır. Bu şekilde Tepe Yönetim doğrudan kalite çalışmalarına dâhil edilmiştir.

Şekil 4.14. Kalite Ofislerinin ve Kalite Çemberlerini Yapılanması



Şekil 4.15. Kalite Ofislerinin ve Kalite Çemberlerinin Kriter Sorumlulukları



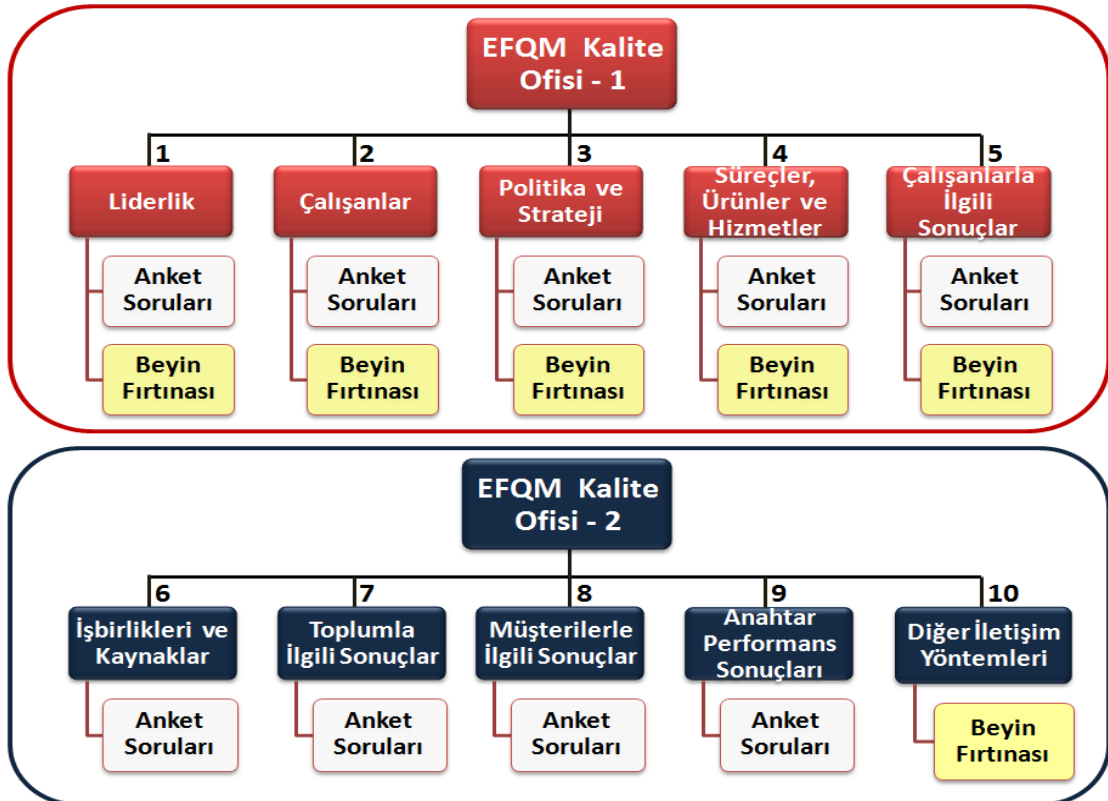
Kalite ofisleri ve kalite çemberlerine; çalışma yapılarının ve yöntemlerinin öğretilmesini müteakip, hangi konularda neleri hedeflemeleri gerektiği detaylı olarak anlatılmıştır. Kalite Çemberlerine verilen hedeflere, amaçlarla yönetim ilkeleri gereği nasıl çalışacakları açıklanmıştır. Kurum içi iletişim konularında doğrudan çalışan Kalite Çemberlerinin % 100 hedefe ulaşmaları durumunda, Kalite Ofislerinin müteakip hedefinin 845 başarı puanına ulaşılması olduğu Tablo 4.18. üzerinde açıklanarak anlatılmıştır.

**Tablo 4.18.** EFQM Mükemmellik Modelinde Yeni Hedefin Belirlenmesi

S. No.	Ana Kriter	EFQM Mükemmellik Modeli Ağırlık Puanı	Kurumsal İletişim Ağırlık Puanı	Başarı Oranı
1	Liderlik	100 / 100	100 / 100	% 100
2	Çalışanlar	90 / 90	90 / 90	% 100
3	Politika ve Strateji	80 / 80	80 / 80	% 100
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	61 / 90	-	
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	140 / 140	140 / 140	% 100
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	90 / 90	90 / 90	% 100
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	42 / 60	-	
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	138 / 200	-	
9	Anahtar Performans Sonuçları	104 / 150	-	
<b>Toplam</b>		<b>( 684 ) 845 / 1.000</b>	<b>500 / 500</b>	<b>% 100</b>

Bu saha çalışma sonucunda, Kalite Çemberlerinin elinde çalışmaları gereken alanlara yönelik 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu bulunmaktadır. Bu sorumlulukları özetleyen şema Şekil 4.16.'da gösterilmiştir.

**Şekil 4.16.** EFQM Mükemmellik Modelinde Yeni Hedefin Belirlenmesi



Kalite Çemberleri; kendi alanlarında belirlenen konular için derhal TKY sürekli gelişim faaliyetleri başlıklarını oluşturmuş ve bu alt kriterlerin problem sahalarına çözüm önerileri getirmeye başlamıştır. Bu kapsamda Liderlik Kriteri başlığında oluşturulan EFQM MM Anket soruları ile Beyin Fırtınası konularını işlem öncelikleriyle birlikte değerlendirilen çalışma programı örnek olmak üzere Tablo 4.19.'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.19.** Liderlik Kriteri Kalite Çemberi Çalışma Konuları Programı

100	70	100	% 70	Liderlik
TKY S. No.	Kriter No.	Kayıp Puan	Önc. No.	Anket Sorusu
1.1.1.	101	41	2	Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar.
1.1.2.	102	40	2	Yöneticilerimiz, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
1.1.3.	103	37	2	Yöneticilerimiz, müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerine etkin bir şekilde cevap verirler.
1.1.4.	104	36	2	Yöneticilerimiz firmanın değerlerini, planlarını ve hedeflerini çalışanlara iletir ve çalışanların birlik olmalarını sağlar.
1.1.5.	105	49	2	Yöneticilerimiz, iyileştirme çalışmalarında çalışanlarının yer almaları için onları özendirerek çabaları uygun şekilde takdir ederler ve kolay ulaşılabilirler.
1.1.6.	106	44	2	Yöneticilerimiz, iç ve dış değişim etkenlerini iyi analiz ederek kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.
TKY S. No.	Kriter No.	Kayıp Puan	Önc. No.	Beyin Fırtınası Konusu
1.2.0.				
1.2.1.	107		1	Liderliğin yapı taşlarının işletmede yerleştirilmesi ile üst ve ara yönetici davranışlarında kalıcılığının sağlanması (karakter, dürüstlük, saygınlık, özgüven, güven, güvenilirlik, cesaret, kararlılık, dayanıklılık, coşku, enerji, duygusal zeka ve personele karşı önyargısız yaklaşım).
1.2.2.	108		1	Lider olarak; değişimin yönetilmesi, geleceğin yaratılması, başkalarının cesaretlendirilmesi, örnek olarak rol model oluşturulması, personele ilham verilmesi ve personelin motive edilmesi.
1.2.3.	109		2	İşletmenin Stratejik, Yönetimsel ve Eylemsel (Operasyonel) Kararlarının alınması sürecinin ve bu üç karar sürecinin kendi aralarındaki ilişkilerinin sorgulanması, kurumsal zemine oturtulması.
1.2.4.	110		2	Lider olarak; ortak bir vizyonun ilham edilmesi, geleceğe odaklanma, vizyon yaratma ve vizyonu stratejiyle desteklenmesi.
1.2.5.	111		3	Firmanın; Fırsat-Tehdit ve Üstünlük-Zayıflık (FÜTZ) Analizinin yapılması ve FÜTZ'e göre firma stratejisinin oluşturulması.

Kalite Çemberleri alt kriterlere girdikçe bazı konuları tek başlarına çözemeyeceklerini anlamıştır. Bu nedenle Kalite Çemberlerinin liderleri koordinatör olmak üzere, gelişim ve değişim gerek konularda işin asıl sorumlularının devreye girmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Bu nedenle aynı Beyin Fırtınası ekibi bu defa da, alt kriterlerin sorumlu olduğu birimleri ve koordinatörlerini tespit etme için toplanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda alt kriterler ilgili bölümlerine sorumluluk verilerek ve diğer ilgili birimlere de koordine bulunma görevi verilerek sorunlar tabana kadar yayılmış ve işletmeye yaygın sorumluluk

anlayışı getirilmiştir. İşletme çalışanları problemlerin çözümünde kendilerine de başvurulması nedeniyle mutlu olmuş, kendilerini daha değerli hissetmiş, motivasyonlarında gözlenebilir artışlar yaşanmış ve işletmeye bağlılıkları artmıştır. İşe geç gelme ve rapor alma sayılarında azalma görülmüştür. Alt kriterlerde başarılı olanlar işletme yönetimince ödüllendirilmiş ve çalışanların huzurunda takdir edilmiştir. Bu çalışmalar esnasında sorumluluk alan bölümler ve sorumlu oldukları alt kriterler Tablo 4.20. ile Tablo 4.30. arasında gösterilmiştir.

**Tablo 4.20. Üretim Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Üretim Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Bölümü	Güvenlik Kısmı
106	1.1.6.	Yöneticilerimiz, iç ve dış değişim etkenlerini iyi analiz ederek kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.	S	K		K	K				
501	5.1.1.	Şirketimiz genelinde, iş süreçlerini anlatan görsel ve yazılı bir dokümantasyon çalışması yapılmıştır ve etkin olarak kullanılır.	S	K		K					
508	5.2.2.	Çalışma parkurunun düzenlenmesi	S	K							
514	5.2.8.	Ürün ve hizmet sürelerinin bazı örneklerle üzerinden detaylı olarak sorgulanması ve bazı sürelerin tekrar gözden geçirilmesi	S								

**Tablo 4.21. Yönetim Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Yönetim Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
101	1.1.1.	Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K
102	1.1.2.	Yöneticilerimiz, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K
107	1.2.1.	Liderliğin yapı taşlarının işletmede yerleştirilmesi ile üst ve ara yönetici davranışlarında		S			K				
109	1.2.3.	İşletmenin Stratejik, Yönetsel ve Eylemsel (Operasyonel) Kararlarının alınması sürecinin ve bu üç karar sürecinin kendi aralarındaki ilişkilerinin sorgulanması, kurumsal zemine	K	S	K	K		K			
110	1.2.4.	Lider olarak; ortak bir vizyonun ilham edilmesi, geleceğe odaklanma, vizyon yaratma ve vizyonu stratejiyle desteklenmesi.		S		K	K				
207	2.1.7.	Firmada gerçekleşmiş olan en iyi uygulamalardan kazanılan deneyim paylaşılır.	K	S							
301	3.1.1.	Firma politika ve stratejileri, paydaşların (hissedar, müşteri ve çalışan) mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.	K	S		K					
303	3.1.3.	Politika ve strateji, oluşturulur, sürekli gözden geçirilir ve güncelleştirilir.	K	S		K					
402	4.1.2.	Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametreler kullanılır.	K	S	K			K		K	
403	4.1.3.	Finansal strateji, süreçler ve riskler belirlenerek yönetilir.		S							
602	6.2.1.	İletişim imkanları iyi seviyededir.		S			K				
603	6.2.2.	Fırsat eşitliği sağlanmaktadır.		S			K				
605	6.2.4.	Liderlik uygulaması iyi seviyededir.		S			K				
607	6.2.6.	Sağlanan imkan ve hizmetler iyi seviyededir.	K	S			K				
608	6.2.7.	İş güvencesi vardır.		S			K				

**Tablo 4.22. Satış Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Satış Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
103	1.1.3.	Yöneticilerimiz, müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerine etkin bir şekilde cevap verirler.	K	K	S	K					
401	4.1.1.	Fiyatın yanında kaliteyi de içeren, en uygun tedarikçinin seçiminde yardımcı olan bir satın alma politikamız vardır.		K	S						
702	7.2.1.	Fuar ve seminerlere katılım yeterli seviyededir.	K	K	S	K					
807	8.2.6.	Firmamız, müşteri şikayetlerini değerlendirmektedir.	K	S	K		K	K			
808	8.2.7.	Müşterilerimiz, firmamızı başkalarına önermektedir.			S	K					
809	8.2.8.	Müşterilerimiz, firmamızdan ürün aldıktan sonra tekrar yeni ürün alma eğilimi göstermektedir.			S	K					
810	8.3.1.	Alınan ve aday gösterilen ödül sayısı yeterlidir.		K	S						
812	8.3.3.	Şikayet sayıları normaldir.	K	S	K				K		
813	8.3.4.	Rekabet gücü mevcuttur.		K	S	K					
815	8.3.6.	Şikayetlere cevap verme oranı yeterlidir.			S	K					
816	8.3.7.	Müşterilerden gelen önerilere işlem yapılmaktadır.			S	K					
901	9.1.1.	Satışlar yeterli seviyededir.			S						
904	9.1.4.	Ürünleri pazara sunma süresi yeterlidir.	K		S						
1002	10.1.2.	İşletmenin dış tanıtımının artırılması için tedbir alınması		K	S	K					
1005	10.1.5.	İşletme Tanıtım Filmi çekilmesi ve sosyal medyada paylaşılması		K	S						
1006	10.1.6.	Fuar, sergi vb. faaliyetlerin katılım öncesi hazırlıkları ile katılım sonrası getirdikleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi	K	S			K				

**Tablo 4.23. TKY ve AR-GE Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		TKY ve AR-GE Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
111	1.2.5.	Firmanın; Fırsat-Tehdit ve Üstünlük-Zayıflık (FÜTZ) Analizinin yapılması ve FÜTZ'e göre firma stratejisinin oluşturulması.	K	K	K	S		K			
205	2.1.5.	Çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımı ve gerektiğinde inisiyatif kullanması sağlanır.				S	K				
302	3.1.2.	Rakiplerin ve sınıfında "en iyi" olan kuruluşların, performansları analiz edilerek firma stratejisinde kullanılır.		K		S					
305	3.1.5.	Politika ve stratejideki gelişmenin izlenmesi için uygun raporlama mekanizmaları oluşturulur.		K		S					
306	3.2.1.	İşletmenin vizyonuna paralel olarak 5 yıllık hedef planın belirlenmesi	K	K	K	S					
311	3.2.6.	Politika ve Stratejilere ait belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı yüzdelilerinin değerlendirilmesi	K		K	S					
404	4.1.4.	Kullanılan tüm araç, gereç üretim yöntemlerinin çalışan ve toplum üzerindeki her türlü olumsuz etkisi (ergonomi, sağlık, çevre) ölçülerek azaltılması için gerekli önlemler alınır.			K	S					
406	4.1.6.	Atıkların azaltılması, geri dönüşümünün sağlanması ve yenilenemeyen kaynakların kullanımı optimum düzeyde tutulur.				S					
407	4.1.7.	Teknolojik gelişmelere, ürün ve üretim araçlarına derhal yansıtılır.	K			S					
408	4.1.8.	Enerji tasarrufunun sağlanmasına yönelik yenilikçi ve çevreyle uyumlu teknolojilerin kullanılması sağlanır.				S					
409	4.1.9.	Mevcut teknolojiye olabildiğince yararlanılması ve teknolojinin iyileştirmeye destek olacak biçimde kullanımı sağlanır.	K			S					
410	4.1.10.	İş ile ilgili kayıtların doğru tutulması sağlanır ve kayıtlarımız sürekli yedeklenir.	K	K	K	S	K	K	K	K	K
411	4.1.11.	Bilgi ve bilgi birikiminin firma stratejisine destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması, yönetilmesi, artırılması ve ilgililerce kullanılması sağlanır	K	K	K	S					
502	5.1.2.	Süreçlerin ölçümleri yapılarak performans hedefleri belirlenir ve hedeflere ulaşma düzeyi izlenir.	K	K		S					
503	5.1.3.	Süreçler, tüm paydaşları tatmin etmeye yönelik olarak ve yenilikçi yaklaşımlarla iyileştirilir.	K			S					
504	5.1.4.	Ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.	K		K	S					

**Tablo 4.24. TKY ve AR-GE Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		TKY ve AR-GE Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Bölümü	İnsan Kaynakları	Muhasebe	Kısmi Aramaç Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
505	5.1.5.	Ürün tasarımı için Araştırma Geliştirme (ARGE) Birimi mevcuttur.				S					
506	5.1.5.	Müşterilerin şikayet, beklenti ve öncelikleri değerlendirilir ve gerekli iyileştirmeler yapılır.	K		K	S					
507	5.2.1.	İş ve işlem akışının düzenlenmesi	K	K		S					
509	5.2.3.	Her çalışan için "Görev Tanım Formu" tanzim edilmesi, görevlerin kayıt altına alınması ve çalışanlara imza karşılığı tebliğ edilmesi				S	K				
511	5.2.5.	Hataların en aza indirilmesi için, Mevcut "Kalite Kontrol Teşkilatı" çalışmasının etkinliğinin ölçümü ve yapısının yeniden değerlendirilmesi	K	K	K	S					
512	5.2.6.	İmalat öncesi hammadde depolanan alanın işlem akış sisteminde yerinin tekrar değerlendirilmesi ve iş ergonomisi açısından yeniden yapılandırılması		K		S			K	K	
517	5.2.11	Üretim hatları ve üretim kademeleri (1. Yerleşke ve 2. Yerleşke) arasında sık kullanılan yatay iletişime ait işlem akış yönteminin belirlenmesi ve kayıt altına alınması	K			S					
606	6.2.5.	Eğitim ve geliştirmeye önem verilmektedir.				S	K				
613	6.3.1.	İyileştirme ekiplerine katılım iyi seviyededir.	K	K	K	S					
616	6.3.4.	Anketlere cevap verme oranı yüksektir.				S	K				
619	6.3.7.	Eğitim değerlendirmeleri düzenli olarak yapılmaktadır.				S	K				
625	6.4.6.	Çalışanlarda tespit edilen hataların çalışana derhal geri bildirim sisteminin kurulması ve Alınan Dersler kapsamında örnek teşkil edecek yaşanmış olayların belli periyotlarda diğer çalışanlara da anlatılarak benzer hataların önüne geçilmesi	K	K		S	K				
701	7.1.1.	Firmamızda kaynakların korunması, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması, kullanılan malzemelerin çevresel etki performansının değerlendirilmesi yapılır.	K			S			K	K	
801	8.1.1.	Müşterilerimizle olan ilişkilerimizi yönetmek için periyodik "Memnuniyet Anketleri" gibi yöntemler kullanılır.				S					
803	8.2.2.	Firmamızda kalite anlayışı mevcuttur.		K		S					
804	8.2.3.	Firmamız tasarımıda yeniliğe önem verir.	K		K	S					
814	8.3.5.	Yeni ürün sayısı yeterlidir.	K	K	K	S					
906	9.1.6.	Firmamızın süreç performansı yeterlidir.	K			S					
908	9.1.8.	Firmamızın proje giderleri yeterlidir.		K		S	K				
1007	10.1.7.	Bilgi İletişim Teknolojileri, Sosyal Ağlar, internet ve Sosyal Medya faaliyetlerinin (SMS, MMS, WhatsApp, Facebook, youtube, twitter vb.) daha etkin olarak kullanılması		K		S					
1010	0.1.10	Anahtar en üst düzey yöneticide olmak ve bizzat kendisi tarafından açılmak kaydıyla her iki tesiste uygun alanlara "Dilek ve Şikayet Kutularının asılması" ve her hafta Pazartesi günleri kutuların açılarak, uygun görülen cevap yazılarının Dilek ve Şikayet Kutularının yanındaki ilan panosu aracılığı ile çalışanlara iletilmesi		K		S	K				

**Tablo 4.25.** İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları

TKY		İnsan Kaynakları									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
104	1.1.4.	Yöneticilerimiz firmanın değerlerini, planlarını ve hedeflerini çalışanlara iletir ve çalışanların birlik olmalarını sağlar.	K				S				
105	1.1.5.	Yöneticilerimiz, iyileştirme çalışmalarında çalışanların yer almaları için onları özendirerek çabaları uygun şekilde takdir ederler ve kolay ulaşılabılırler.	K				S	K			
108	1.2.2.	Lider olarak; değişimin yönetilmesi, geleceğin yaratılması, başkalarının cesaretlendirilmesi, örnek olarak rol model oluşturulması, personele ilham verilmesi ve personelin motive edilmesi.	K				S				
201	2.1.1.	İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri oluşturulurken çalışanların katılımı sağlanır.	K				S				
202	2.1.2.	Çalışanların işe alınmasını ve kariyer planlamasını içeren bir süreç vardır.	K				S				
203	2.1.3.	Çalışanların bilgi birikimleri belirlenir ve eğitimlerle geliştirilir.	K				S	K			
204	2.1.4.	Çalışanların performansları değerlendirilir ve daha iyi performans göstermeleri ve potansiyellerinin fark edilmesi konusunda onlara yardımcı olunur.	K				S				
206	2.1.6.	Belirlenmiş kanallar yoluyla aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay yönde etkin iletişim sağlanır.	K				S				
208	2.1.8.	İyi performans gösteren çalışanlarımız değişik yollarla takdir edilir/tanıtılır ve motive edilir.	K				S				
304	3.1.4.	Politika ve strateji paydaşlara duyurulur ve buna ilişkin bilinç düzeyinin belirlenmesine yönelik değerlendirmeler yapılır.	K				S				
307	3.2.2.	İşletmeye çalışan alım esaslarının belirlenmesi	K	K			S				
308	3.2.3.	Politika ve Stratejilerin belirlenmesinde ara yönetim kademesinin görüş ve önerilerinin alınması ve uygun görüşlerin karar verme sürecine dahil edilmesi	K	K	K	K	S	K	K	K	
309	3.2.4.	Ara yönetim kademesindeki personelin katılımı ile gerçekleştirilen Yönetim Kurul Toplantı periyotlarının, içeriklerinin, toplantıya katılması gereken personel niteliği ile söz konusu personelin toplantı konularına katılım (etki) yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi	K				S				

**Tablo 4.26.** İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları

TKY		İnsan Kaynakları									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
310	3.2.5.	Politika ve Stratejilere ait belirlenen hedefler ile hedeflere ulaşmadaki başarı yüzdelerinin çalışanlara "Bilmesi Gereken" sınırları içinde duyurulması	K		K	K	S				
510	5.2.4.	Teşkilat ve kadro yapısının belirlenmesi, belirlenen bu sınırlar içinde en aşağıdaki çalışandan en üst yöneticiye kadar hiyerarşik yapının tesis edilmesi ve işlem akışlarının silsile yolu ile yapılmasına dikkat edilmesi				K	S				
516	5.2.10.	Çalışanların izin ve yoklama konularının sıralı emirler/ üstler vasıtasıyla yapılacağı sistemin tesis edilmesi					S				
601	6.1.1.	Çalışanlarımız için memnuniyet anketleri, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemler kullanılır.					S				
604	6.2.3.	Katılıma değer verilmektedir.		K			S				
611	6.2.10.	Sağlık ve iş güvenliği şartları iyi seviyededir.		K			S				
612	6.2.11.	Ücret ve özlük hakları iyi seviyededir.		K			S	K			
614	6.3.2.	Öneride bulunma ortamı vardır.	K	K	K	K	S	K	K	K	K
615	6.3.3.	Personel devir oranı düşüktür. (İşten çıkarma, işe alma durumu normal seviyededir.)		K			S				
617	6.3.5.	Kuruluşa bağlılık tamdır.		K			S				
618	6.3.6.	Motivasyon tamdır.		K			S				
620	6.4.1.	Çalışanlara yönelik olarak; motivasyon öncesi ve sonrasında performansların ölçülebilir hale getirilmesi	K		K	K	S				
621	6.4.2.	Ödül ve ceza sisteminin yasal sürecinin belirlenmesi, personele tebliğ edilmesi, tam zamanında ve yerinde uygulanması ile uygulamanın kesintisiz denetlenmesi		K			S				
623	6.4.4.	Çalışanları taşıyan servislere yönelik Kontrol Teşkilatının kurulması		K			S				
	7.2.0.	Firmanız sosyal sorumluluk ve topluma katılım çerçevesinde aşağıdakilere hangi oranda destek vermektedir.		K			S				
703	7.2.2.	Toplum açısından gerekli bilgiler zamanında ve yeterli seviyede açıklanmaktadır.		K	K		S				
705	7.2.4.	Eğitim ve öğretim faaliyetlerine yeterli katkı sağlanmaktadır.		K			S				
706	7.2.5.	Yerel toplum kuruluşlarında yeterli seviyede yer alınmaktadır.		K			S				
707	7.2.6.	Spor faaliyetlerine yeterli destek verilmektedir.		K			S				
805	8.2.4.	Firmamızda çalışanların yeterlik ve davranışları iyi seviyededir.				K	S				
806	8.2.5.	Firmamızda ürüne ilişkin hizmet içi eğitim verilmektedir.	K	K	K	K	S				
911	9.1.11.	Firmamızın bilgi birikimi yeterlidir.		K			S				
1001	10.1.1.	İşletme İş ve İşlem Akış Sisteminin çalışanlara duyurulması, çalışanın işletme içindeki yeri ve öneminin kendisine hissettirilmesi				K	S				
1003	10.1.3.	Çalışanların kendi aralarında kuracakları Yönetim ve Denetim Kurulları marifetiyle işletilecek bir Sosyal Yardım Sandığı kurulması	K	K	K	K	S	K	K	K	K
1008	10.1.8.	"Çocuğunuzu işe getirin" etkinliğinin "İşletmenin Kuruluş Yıldönümü" etkinliği ile birlikte 15.5.2016 tarihinde Pazar Günü Organize Sanayi Bölgesi tesislerinin bahçesinde ailelerle icra edilmesi		K			S				
1009	10.1.9.	İşletmenin katkı sağladığı projelerin çalışanlarla ve medya ile paylaşılması, yeni Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri için teklif ve önerilere açık bulunulması (Öğrenci Okutmak vb.)		K			S				

**Tablo 4.27.** Muhasebe Kısmının Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları

TKY		Muhasebe Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
902	9.1.2.	Yeterli seviyede karlılık mevcuttur.			K			S			
905	9.1.5.	Firmamızın bütçe performansı yeterlidir.		K	K			S			
907	9.1.7.	Firmamızın bakım giderleri yeterlidir.		K				S			
910	9.1.10.	Firmamızın nakit akışı dengelidir.			K			S			

**Tablo 4.28. Ambalaj Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Ambalaj Bölümü	Sorumluluk tanımı yoktur.								
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
101	1.1.1.	Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K
102	1.1.2.	Yöneticilerimiz, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K
308	3.2.3.	Politika ve Stratejilerin belirlenmesinde ara yönetim kademesinin görüş ve önerilerinin alınması ve uygun görüşlerin karar verme sürecine dahil edilmesi	K	K	K	K	S	K	K	K	
410	4.1.10.	İş ile ilgili kayıtların doğru tutulması sağlanır ve kayıtlarımız sürekli yedeklenir.	K	K	K	S	K	K	K	K	K
512	5.2.6.	İmalat öncesi hammadde depolanan alanın işlem akış sisteminde yerinin tekrar değerlendirilmesi ve iş ergonomisi açısından yeniden yapılandırılması		K		S			K	K	
609	6.2.8.	Çalışma ortamı iyi seviyededir.	K	S	K	K	K	K	K	K	K
614	6.3.2.	Öneride bulunma ortamı vardır.	K	K	K	K	S	K	K	K	K
624	6.4.5.	Çalışanların yoğun olduğu atölyeler bölgesinin saha sorumlusunun belirlenmesi, yetkilendirilmesi, çalışanlara tebliğ edilmesi, kontrol sisteminin kurulması ve sorumludan izin alınmadan sahanın habersiz terk edilmemesi	K	S	K	K	K	K	K	K	K
701	7.1.1.	Firmamızda kaynakların korunması, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması, kullanılan malzemelerin çevresel etki performansının değerlendirilmesi yapılır.	K			S			K	K	
807	8.2.6.	Firmamız, müşteri şikayetlerini değerlendirmektedir.	K		S	K		K	K		
811	8.3.2.	Kusur, hata ve ret oranları normaldir.	S		K	K			K		
812	8.3.3.	Şikayet sayıları normaldir.	K		S	K			K		
1003	10.1.3.	Çalışanların kendi aralarında kuracakları Yönetim ve Denetim Kurulları marifetiyle işletilecek bir Sosyal Yardım Sandığı kurulması	K	K	K	K	S	K	K	K	K

**Tablo 4.29. Depolama Bölümünün Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Depolama Bölümü									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı
405	4.1.5.	Malzeme stoklarının optimum düzeyde olması sağlanır.	K			K				S	
513	5.2.7.	"Üretim Destek Hattı" kurulması	K							S	
515	5.2.9.	Bayilere ve müşterilere teslim hazır ürünlerin ambalajlama sonrası geçici depolanacağı "Teslim Tesellüm Bölümü" alanı belirlenmesi ve bu alanın aktif işletilmesinin sağlanması		K						S	

**Tablo 4.30. Güvenlik Kısmının Sorumlu Olduğu Kalite Çemberi Çalışma Konuları**

TKY		Güvenlik Kısmı	Sorumluluk tanımı yoktur.									
Kriter No.	TKY No.	EFQM Mükemmellik Modeli Anket Konuları	Üretim Bölümü	Yönetim Bölümü	Satış Bölümü	TKY / AR-GE Böl.	İnsan Kaynakları	Muhasebe Kısmı	Ambalaj Bölümü	Depolama Böl.	Güvenlik Kısmı	
101	1.1.1.	Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K	
102	1.1.2.	Yöneticilerimiz, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.	K	S	K	K	K	K	K	K	K	
410	4.1.10.	İş ile ilgili kayıtların doğru tutulması sağlanır ve kayıtlarımız sürekli yedeklenir.	K	K	K	S	K	K	K	K	K	
609	6.2.8.	Çalışma ortamı iyi seviyededir.	K	S	K	K	K	K	K	K	K	
614	6.3.2.	Öneride bulunma ortamı vardır.	K	K	K	K	S	K	K	K	K	
624	6.4.5.	Çalışanların yoğun olduğu atölyeler bölgesinin saha sorumlusunun belirlenmesi, yetkilendirilmesi, çalışanlara tebliğ edilmesi, kontrol sisteminin kurulması ve sorumludan izin alınmadan sahanın habersiz terk edilmemesi	K	S	K	K	K	K	K	K	K	
1003	10.1.3.	Çalışanların kendi aralarında kuracakları Yönetim ve Denetim Kurulları marifetiyle işletilecek bir Sosyal Yardım Sandığı kurulması	K	K	K	K	S	K	K	K	K	

#### 4.4.2.2. Örneklem Seçilen Firmada TKY ve Kurumsal İletişim Uygulamaları

Ocak-Ekim dönemi içinde işletmede yoğun olarak çalışan Kalite Çemberleri hem kendi görevlerini yapmışlar, hem de tespit ettikleri konulara yoğunlaşarak; kurum içi iletişimi etkinleştirmiş, kurumsal bağlılığı arttırmış, sorumlu ve koordinatör çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmişlerdir. Kurum içi iletişim çalışmaları devam ederken ikinci kalite ofisinde bulunan diğer çalışanlar da kalan tüm müşteriler, tedarikçiler, bayiler ve ihracat yapılan ülkelerdeki paydaşlarıyla ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu dönemde yapılan önemli kurumsal iletişim faaliyetlerinin bazıları aşağıdadır.

- Kurumsal internet, e-posta adresleri, facebook adres grup çalışmaları yoğun olarak kullanılmış (Kalite Çemberleri ve Kalite Ofislerinde WhatsApp grupları kurulmuş vb.),
- Vizyon, Misyon ve Ortak Değerlerin posterleri duvarlara asılmış ve cepte taşınabilecek tarzda kartlara basılarak personele dağıtılmış,
- Çalışanların görev tanımları yazılı hale getirilmiş, Çalışan El Kitapları ile basılı materyaller kullanılmış, üç aylık periyotlarda kurum içi bülten basılmış,
- Yıllık raporlar yayınlanmış ve yılda iki defa çalışanlara konferans şeklinde bilgiler aktarılmış,
- Ayın Başarılı Personeli (orta yönetim personeli, postabaşısı, memuru ve ustası) seçilmiş ve fotoğrafları bir ay süresince herkesin görebileceği bir panoda ilan edilmiş,

- İşletmenin WEB sayfası daima güncel tutulmuş, işletmenin tanıtım filmi çekilmiş ve internet adresinde yayınlanmış, toplu SMS Kutlama Mesajları gönderilmiş,
- Farklı hedef kitlelere farklı seviyelerde konferanslar verilmiş, kurum personeli tarafından ücretsiz kurum içi ve hizmet içi eğitimler verilmiş, kurum tarafından bütçelenen ve dışarıdan ücretli alınan Kişisel Gelişim Kurslarına katılım sağlanmış,
- Özel geceler, yemekler ve iftar yemeği düzenlenmiş; ailelerle birlikte Çanakkale'ye kültür gezisi ile kurum içi etkinlikler tertip edilmiş,
- Personelin kendi imkânları ile aldığı Kişisel Gelişim Kursları ve eğitimler işletme tarafından desteklenmiş,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine (Kızılay'a Kan Bağışı gibi) katkı sağlanmış,
- Spor Turnuvaları, aileler ile birlikte işyeri ziyareti ile geniş katılımlı toplantılar planlanmış,
- Kurum tepe yönetimi çalışan (işçi) yemekhanesinde onlarla birlikte belirli periyotlarda yemek yemiş, Personel Duyuru Panoları ile Dilek-Şikâyet Panoları aktif kullanılmış,
- Farklı Kalite Çemberleri ve İyileştirme Takımları sık sık bir araya gelmiş; farklı alt kriter konuları için Gönüllü Çalışma Grupları oluşturulmuş, yüz yüze iletişim arttırılmış, ortak bir kurum dili yaratılmaya çalışılmış, çalışanların kararlarından veya proje örneklerinden hayata geçene ait örnekler diğer personele anlatılmış, çalışanların birbirlerinin yaptıkları işe saygı duyması sağlanmış, kurumsal ortak değerler net olarak özümsemiş, çalışanlara daha iyi ortamları yaratmak için; etkileşim, AR-GE, bilim-eğitim, öğretim, çalışan koşulları, yayın, altyapı, tesis ihtiyaçları ve ergonomi üzerinde planlı ve programlı çalışmalara başlanmıştır.

Bu çalışmalarını müteakip Ekim ayında aynı hedef kitleye aynı anket soruları tekrar sorulmuştur. Alınan cevapların sorulara göre dağılımını EK-5'de gösterilmiştir.

Firmada uygulanan Ekim ayı anketi Kasım ayında tarafımızdan detaylı olarak değerlendirilmiştir. Ekim anketi sonuç durumu Tablo 4.31.'dedir. Her iki ankete ait sonuçları karşılaştırmalı olarak Tablo 4.32.'de sunulmuştur. Bu karşılaştırma sonucuna göre; Tablo 4.4.'de 684 puan olarak tespit edilen toplam çalışma alanının notunun 844 puana yükseldiği, kurum kültürü, kurumsal iletişim ve kurum içi iletişim konularına ağırlık verilen beş uygulama alanında ise notun 339 puandan 417 puana yükseldiği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.31. EFQM MM Çerçevesinde Ekim Ayı Anketi Başarı Puanları**

S. No.	Ana Kriter	EFQM Mükemmellik Modeli Ağırlık Puanı			Kurumsal İletişim Ağırlık Puanı		
1	Liderlik	83	100	%83,2	83	100	%83,2
2	Çalışanlar	75	90	%83,2	75	90	%83,2
3	Politika ve Strateji	66	80	%82,2	66	80	%82,2
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	69	90	%77	-	-	-
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	118	140	%84,4	118	140	%84,4
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	75	90	%83,4	75	90	%83,4
7	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	164	200	%81,8	-	-	-
8	Toplumla İlgili Sonuçlar	71	90	%79,2	-	-	-
9	Anahtar Performans Sonuçları	123	150	%82,2	-	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>844</b>	<b>1.000</b>	<b>%84,5</b>	<b>417</b>	<b>500</b>	<b>%83,5</b>

Tüm ana ve alt kriterler Ocak ayındaki başarı sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve olumlu yönde başarı yüzdeleri hesaplanmıştır. Liderlik kriterinin kıyaslama durumu Tablo 4.32.'dedir.

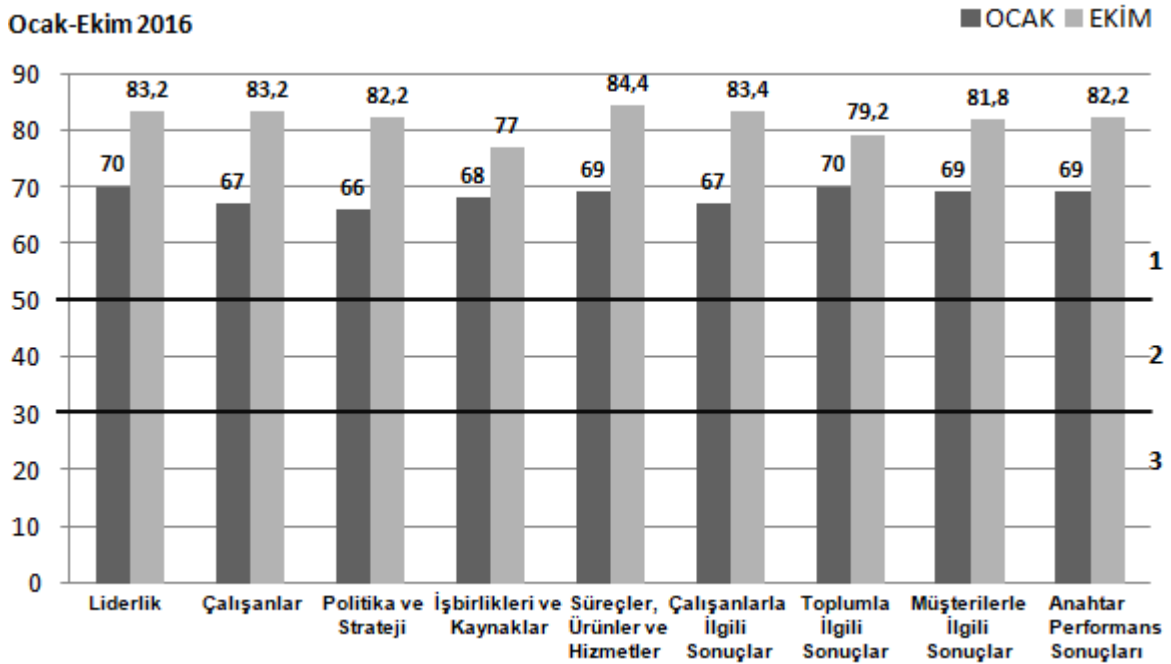
**Tablo 4.32. Ocak ve Ekim Anketleri Başarı Durumu Karşılaştırma Tablosu****ANKET BAŞARI DURUMU KARŞILAŞTIRMA ÇİZELGESİ**

Kasım 2016

EFQM Mükemmellik Modeli Anketi	OCAK 2016 ANKETİ										EKİM 2016 ANKETİ										SONUÇ	
	Kriter Kod Numarası	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Değerlendirme Not Ortalaması	Ocak 2016 Başarı Yüzdesi	Kayıp Yüzdesi	İşlem Öncelik Sırası	Kriter Kod Numarası	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Değerlendirme Not Ortalaması	Ekim 2016 Başarı Yüzdesi	Kayıp Yüzdesi	Kararsız Yüzdesi	TKY ve EFQM Çalışması Sonucu Fark Yüzdesi	Çalışma Sonucu Kanaat
<b>Liderlik (100)</b>	100	1	2	3	4	5	3,52	% +	% -	100	1	2	3	4	5	4,16	% +	% -	?	%		
1 Yöneticilerimiz, yenilikçilik, kurum kültürü oluşturma, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarında örnek olurlar.	101	11	10	20	42	17	3,44	59	41	2	101	0	2	13	43	42	4,25	85	15	13	63	Olumlu
2 Yöneticilerimiz, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.	102	8	12	20	43	17	3,49	60	40	2	102	0	3	8	44	45	4,31	89	11	8	73	Olumlu
3 Yöneticilerimiz, müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerine etkin bir şekilde cevap verirler.	103	5	4	28	40	23	3,72	63	37	2	103	0	4	6	44	46	4,32	90	10	6	73	Olumlu
4 Yöneticilerimiz firmanın değerlerini, planlarını ve hedeflerini çalışanlara iletir ve çalışanların birlik olmalarını sağlar.	104	6	13	17	36	28	3,67	64	36	2	104	0	1	8	72	19	4,09	91	9	8	75	Olumlu
5 Yöneticilerimiz, iyileştirme çalışmalarında çalışanların yer almasını için onları özendirerek çabaları uygun şekilde takdir ederler ve kolay ulaşılabılırler.	105	9	11	29	35	16	3,38	51	49	2	105	0	2	11	75	12	3,97	87	13	11	73	Olumlu
6 Yöneticilerimiz iç ve dış değişim etkenlerini iyi analiz ederek kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler.	106	9	10	25	45	11	3,39	56	44	2	106	0	2	10	75	13	3,99	88	12	10	73	Olumlu

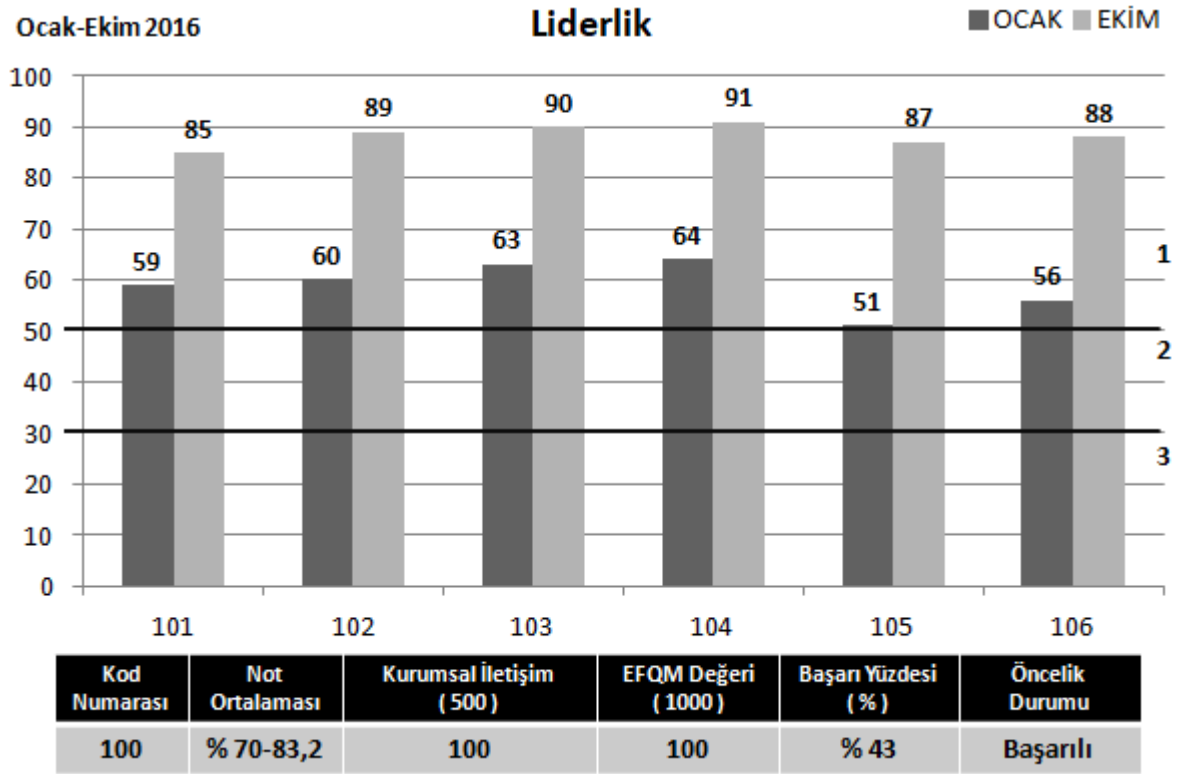
Ana kriterlerin Ocak ve Ekim anketlerini birbirine kıyaslanması sonucunda her aşamada olumlu bir yükselme tespit edilmiştir. Bu gelişim ana kriter başlıkları altında Şekil 4.17.'de sunulmuştur.

Şekil 4.17. EFQM MM Çerçevesinde Ekim Ayı Başarı Puanları

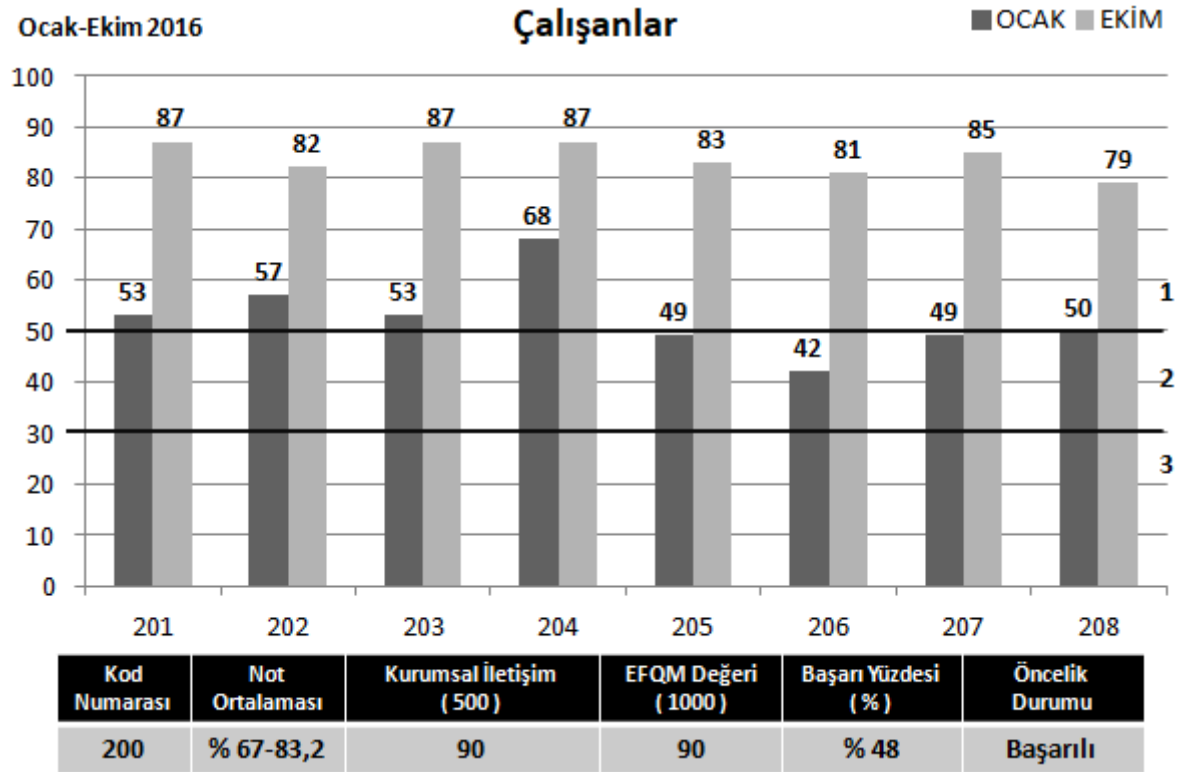


Ekim ayı anket sonuçları değerlendirildiğinde; Liderlik kriterinin 51-64 puanları arasında değişen başarı durumunun 85-91 puan seviyelerine çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanlar kriterinde ise başlangıçta 42-68 aralığında bulunan puanların Ekim döneminde 79-87 seviyelerine yükseldiği görülmüştür. Politika ve Strateji kriterinde ise 37-42 puanlar seviyesinde olan başarı puanının, büyük bir yükseliş ile 74-88 aralığına çıktığı gözlemlenmiştir. İşbirliği ve Kaynaklar kriterinde, 37-60 aralığında bulunan puanlar 67-83 seviyesine ulaşmıştır. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler kriterinde başlangıç değerleri 35-68 seviyelerinde bulunan puan durumu iyileşme göstererek 78-92 puanlara ulaşmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan çalışanlarla ilgili sonuçlara baktığımızda ise, giriş anketinde 40-71 aralığında olan değerlerin 77-94 puan seviyelerine çıktığı görülmüştür. Toplumla ilgili sonuçlar 43-67 puandan 64-81 puana, müşterilerle ilgili sonuçlar 36-58 puandan 69-93 puana ve Anahtar Performans Sonuçları 41-51 puandan 75-85 puana çıkmıştır.

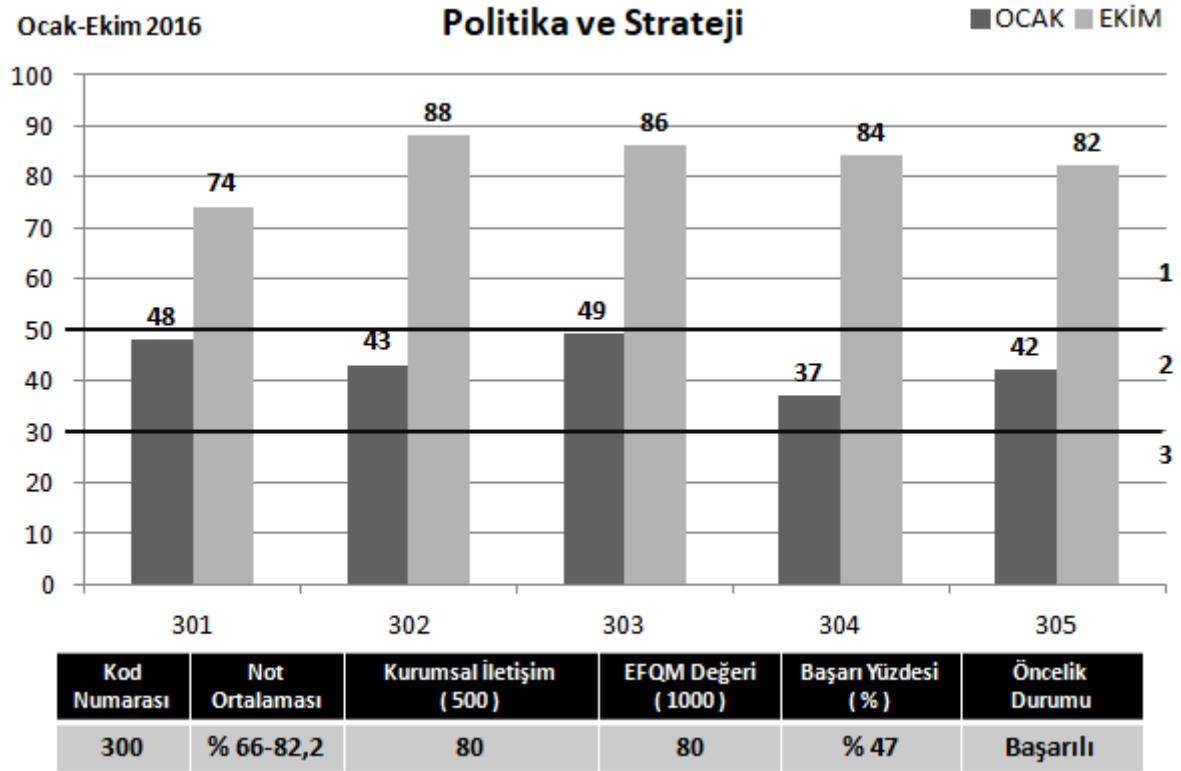
Şekil 4.18. Liderlik Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



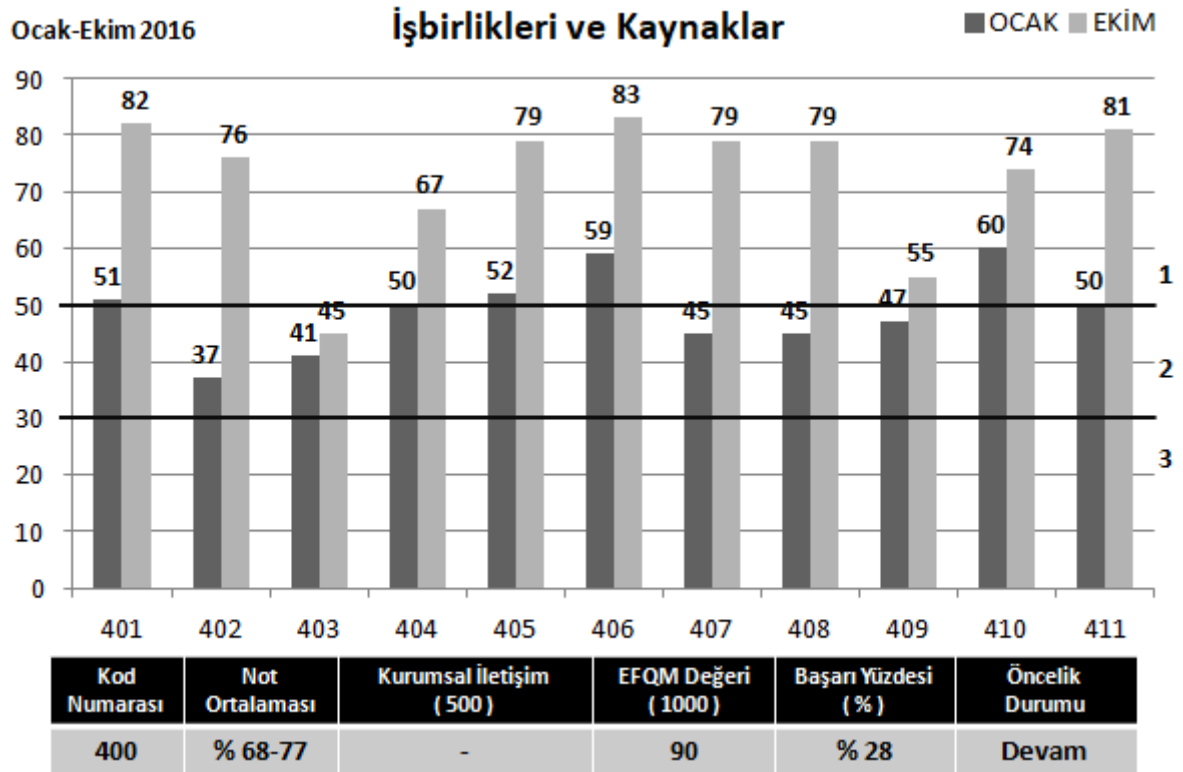
Şekil 4.19. Çalışanlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



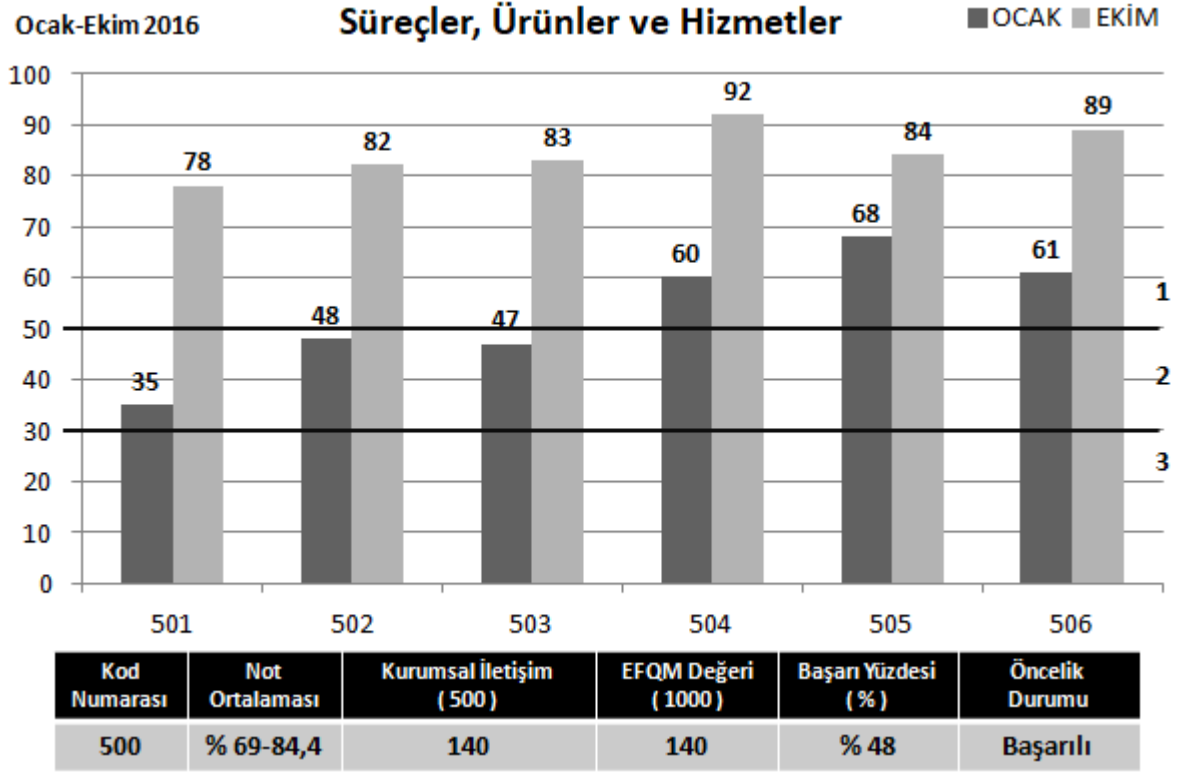
Şekil 4.20. Politika ve Strateji Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



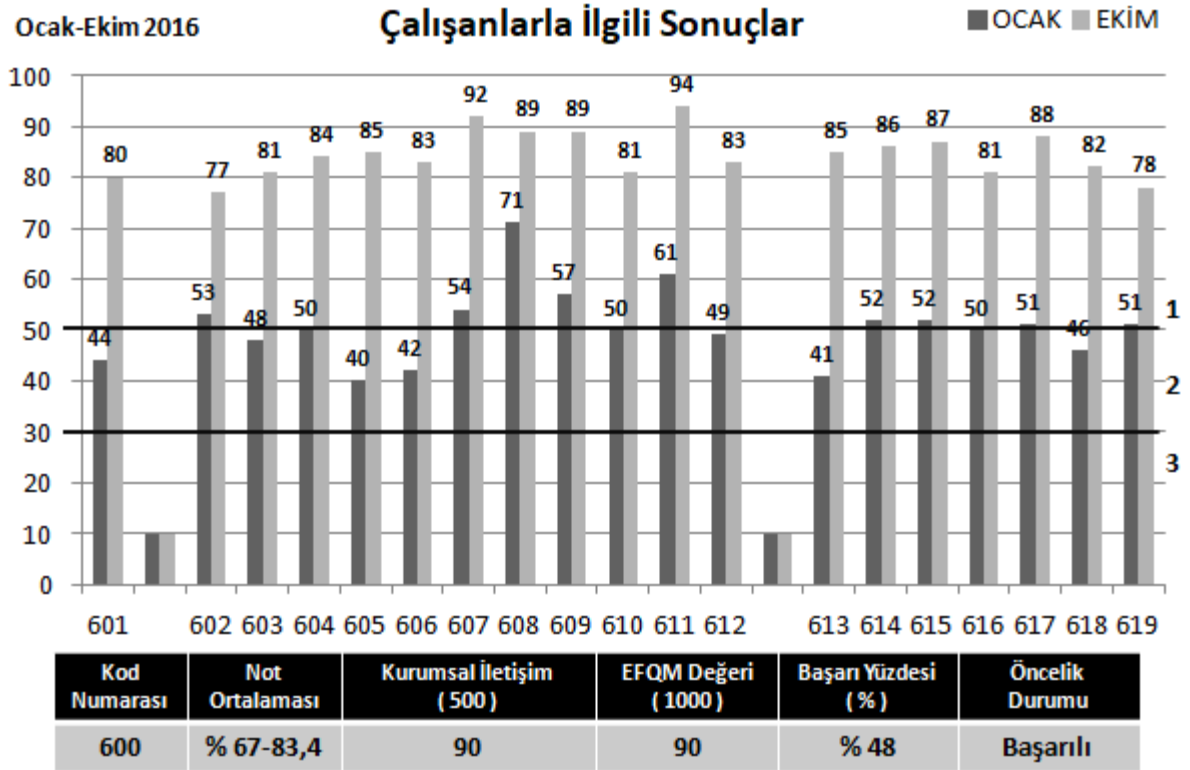
Şekil 4.21. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



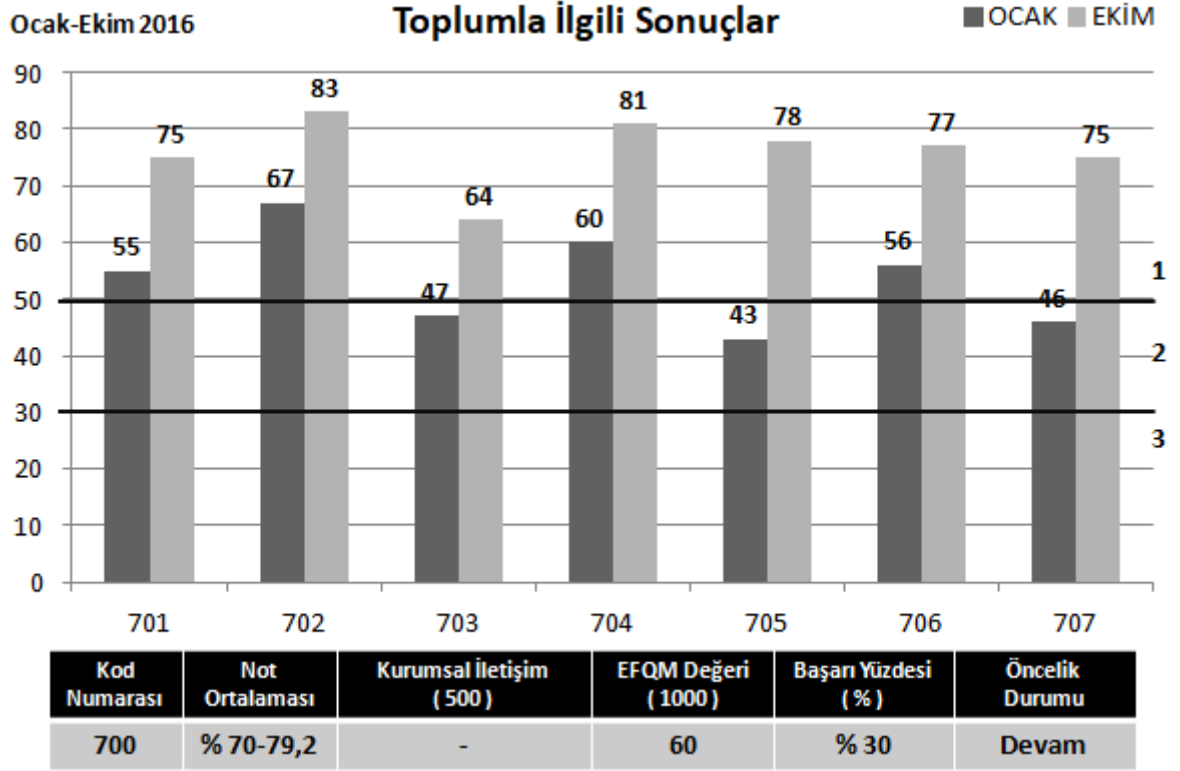
Şekil 4.22. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



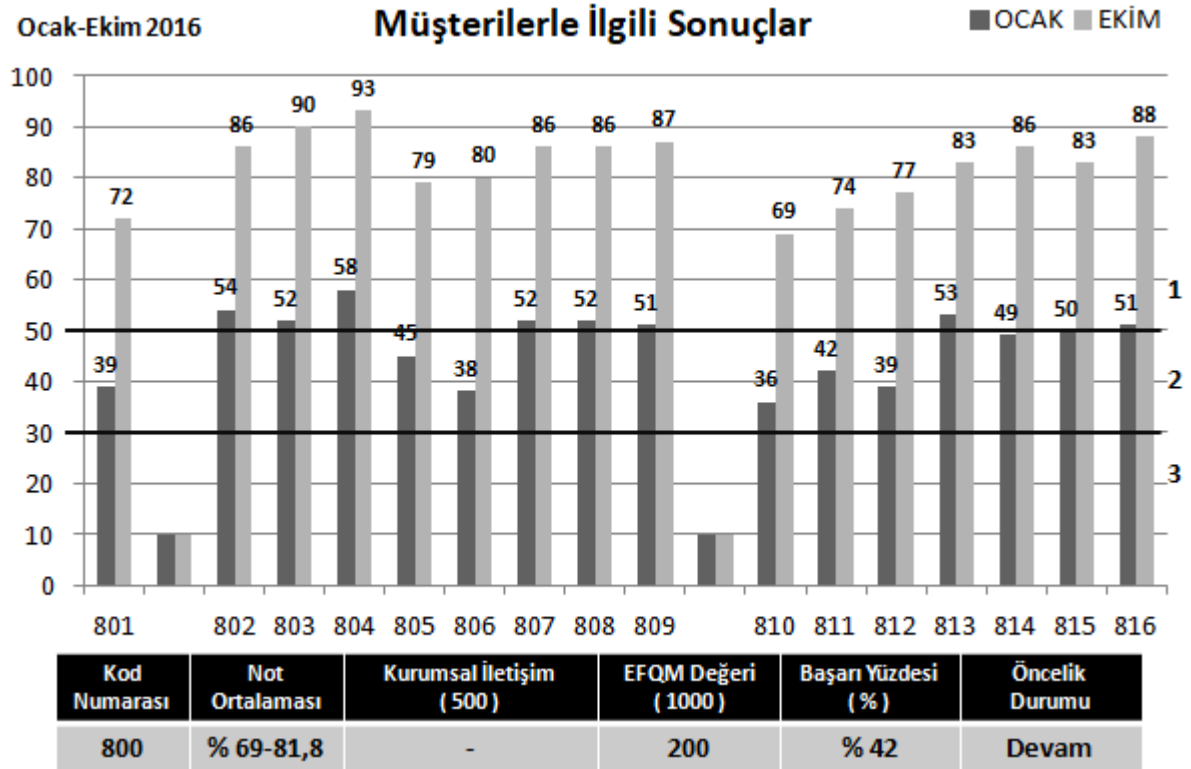
Şekil 4.23. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



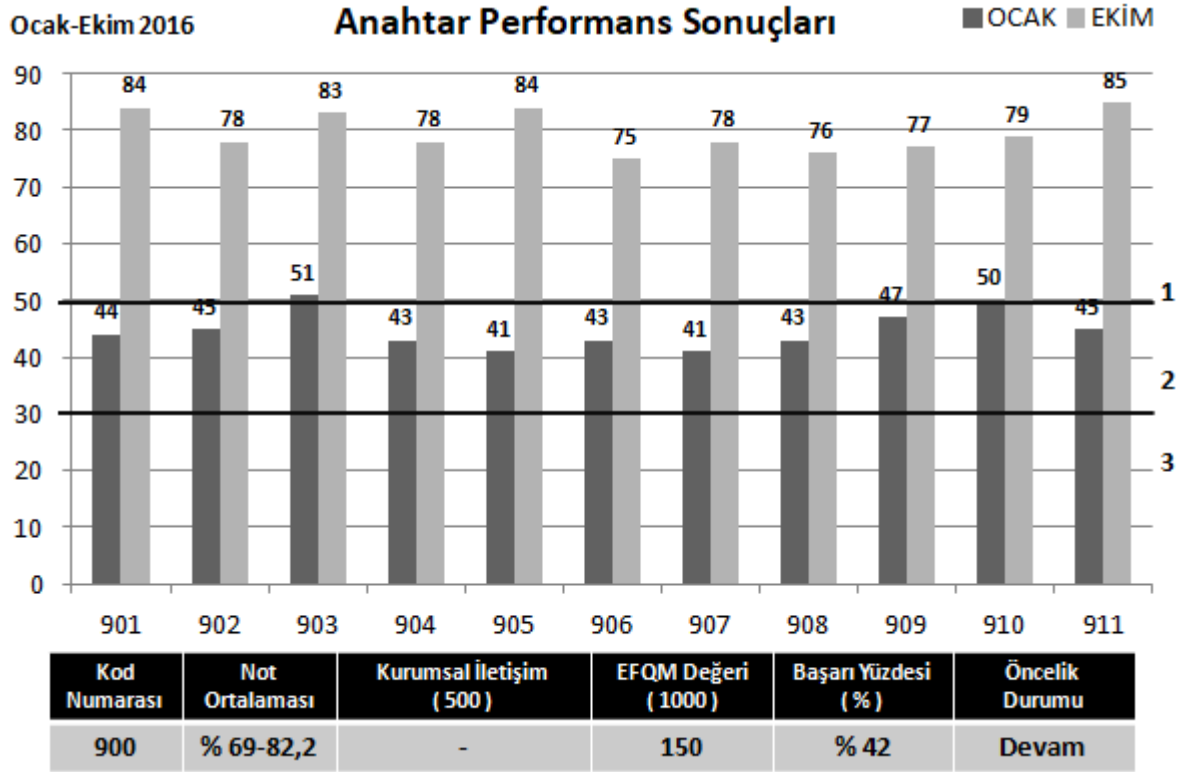
Şekil 4.24. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



Şekil 4.25. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



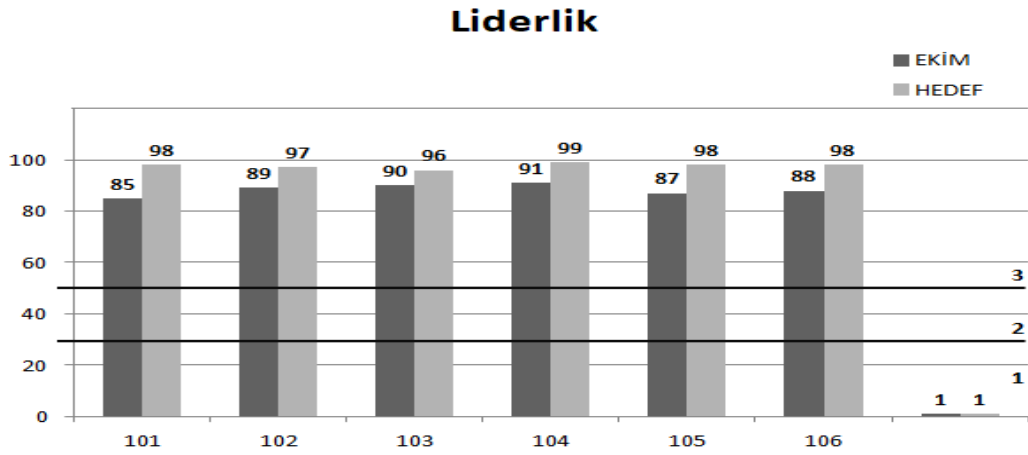
Şekil 4.26. Anahtar Performans Sonuçları Kriteri Ocak-Ekim Anket Karşılaştırma Durumu



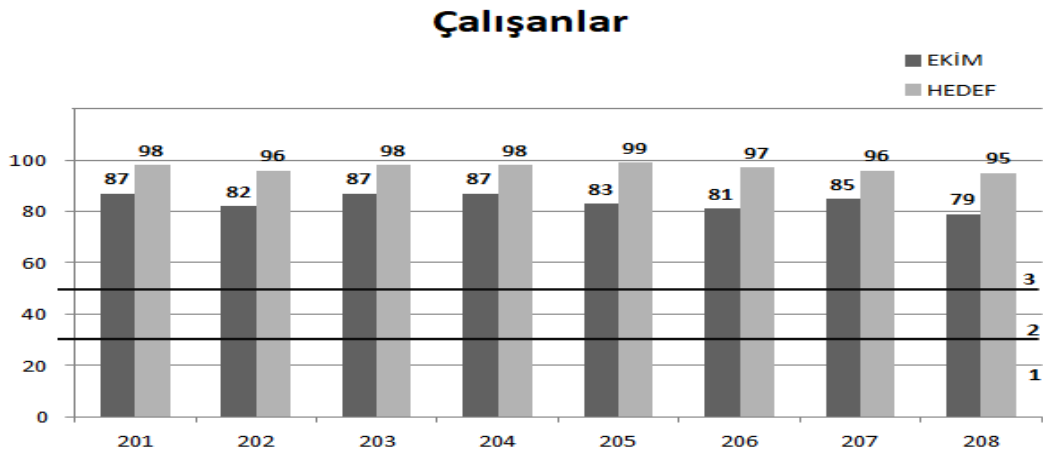
**Tablo 4.33.** EFQM MM Anket Soruları ve Beyin Fırtınası Konularının Sorumluluklarının Dağılım Çizelgesi

EFQM MM Konusu İnceleme Başlığı	Kod. No.	Üretim Böl.	Yönetim Böl.	Satış Bölümü	TKY ve AR-GE	İKY Kısmı	Muhasebe Ks.	Depolama Ks.	Toplam
Liderlik	100	1	5	1	1	3	-	-	11
Çalışanlar	200	-	1	-	1	15	-	-	17
Politika ve Strateji	300	-	2	-	4	5	-	-	11
İşbirlikleri ve Kaynaklar	400	-	2	1	7	-	-	1	11
Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	500	3	-	-	10	2	-	2	17
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	600	-	9	-	5	11	-	-	25
Toplumla İlgili Sonuçlar	700	-	1	1	1	4	-	-	7
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	800	1	1	8	4	2	-	-	16
İş Sonuçları	900	-	2	2	2	1	4	-	11
Diğer İletişim Yöntemleri	1000	-	1	3	2	4	-	-	10
<b>EFQM MM Anket Sonuçları</b>		<b>3</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>89</b>
<b>Beyin Fırtınası Konuları</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>47</b>
<b>Toplam</b>		<b>5</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>136</b>

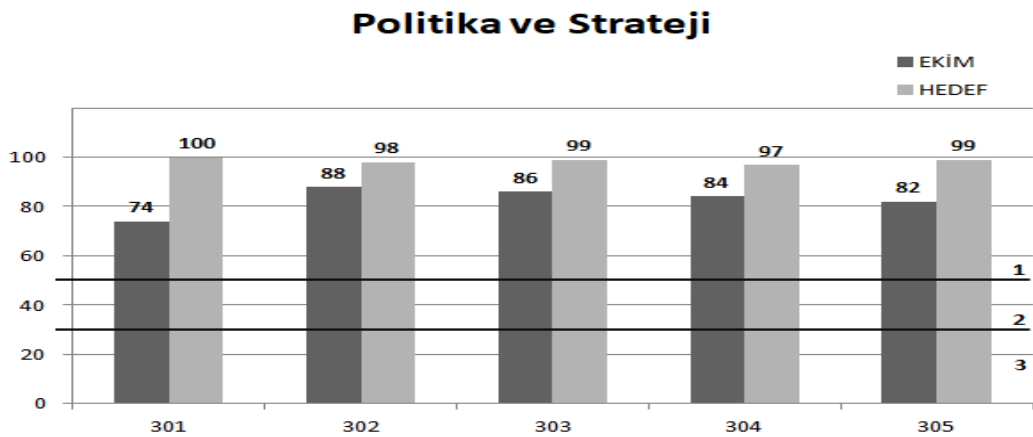
Şekil 4.27. Liderlik Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse EFQM MM Hedefi



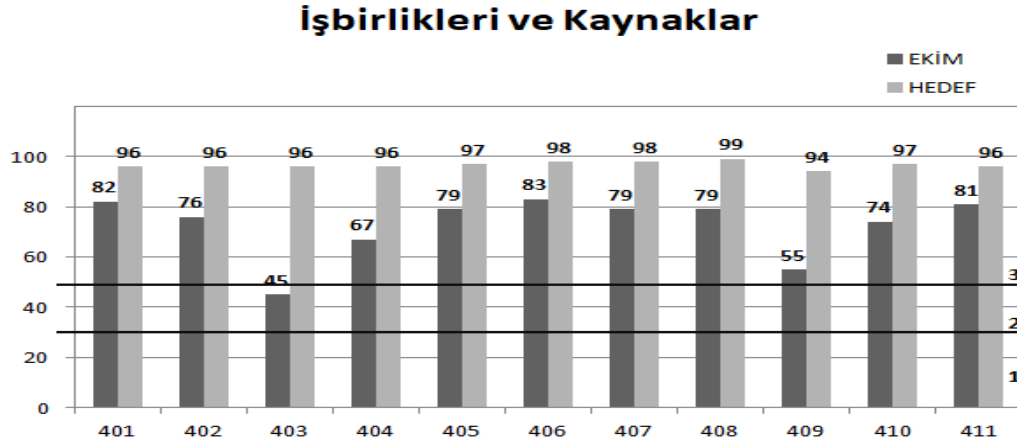
Şekil 4.28. Çalışanlar Kriterine Kararsızlar Dahil Edilirse EFQM MM Hedefi



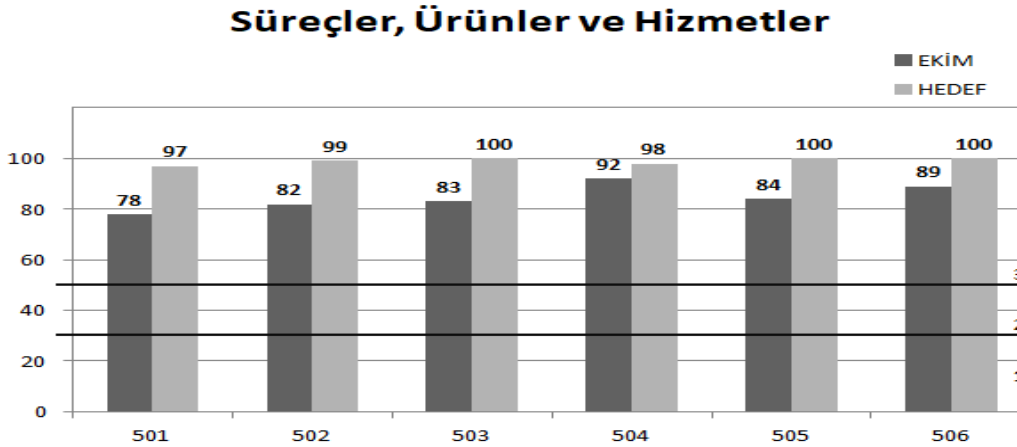
Şekil 4.29. Politika ve Strateji Kriterine Kararsızlar Dahil Edilirse EFQM MM Hedefi



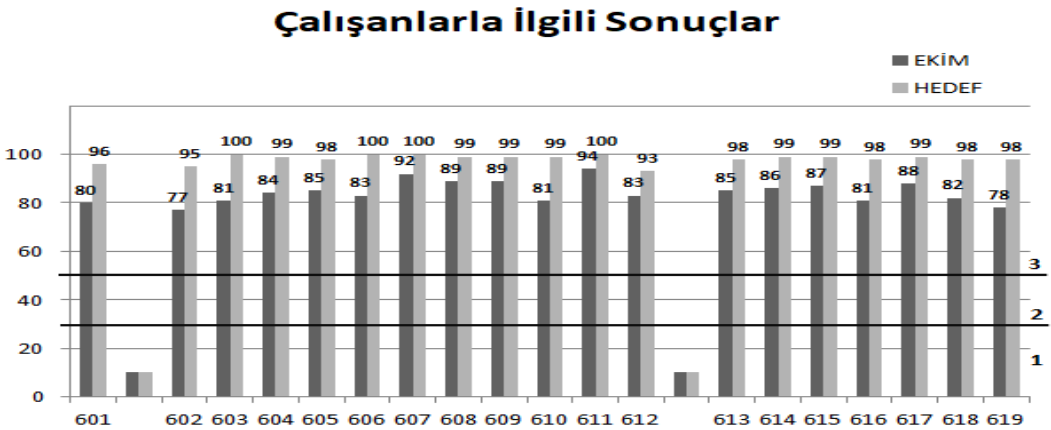
Şekil 4.30. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse EFQM MM Hedefi



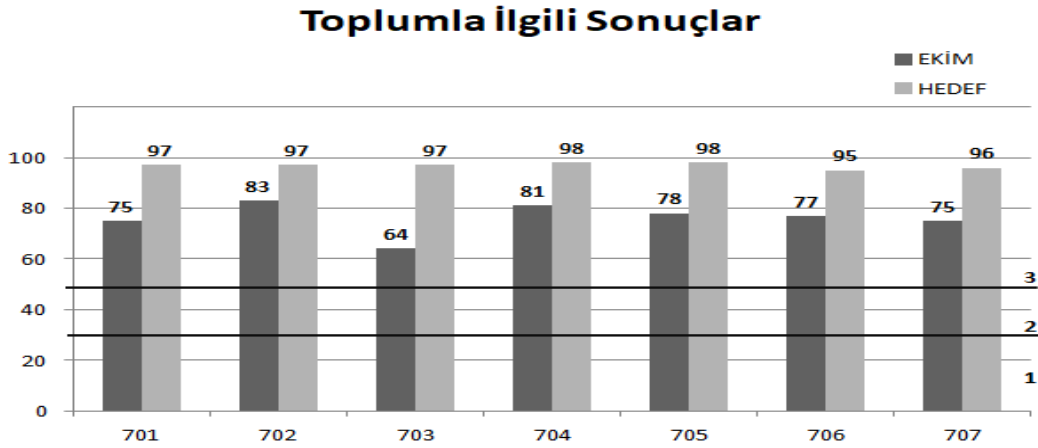
Şekil 4.31. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse EFQM MM Hedefi



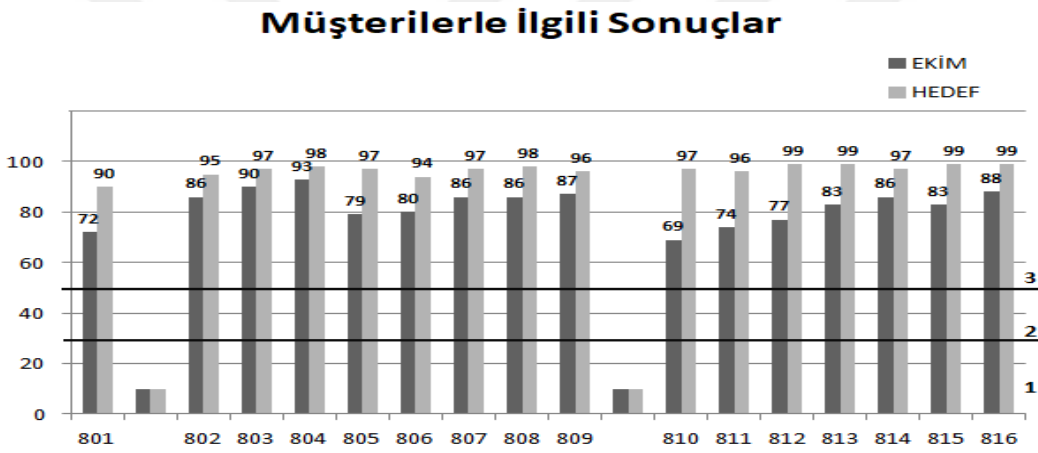
Şekil 4.32. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse Hedef



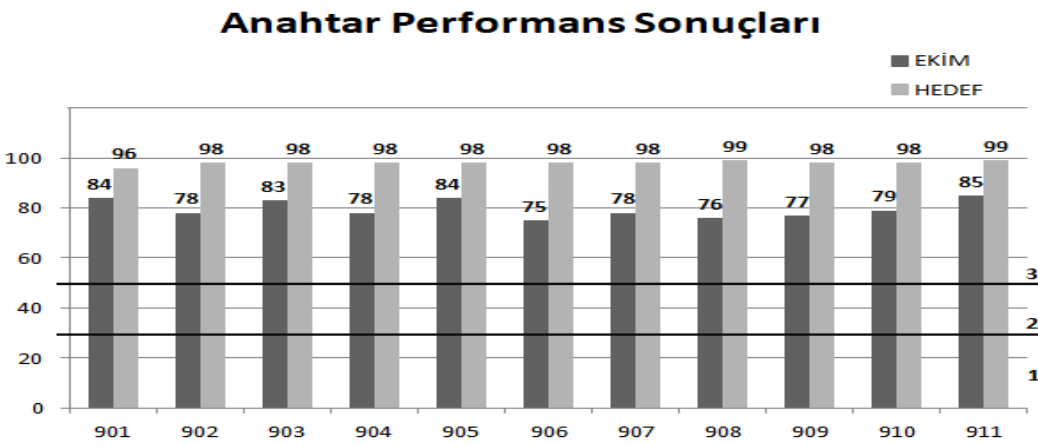
Şekil 4.33. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse EFQM MM Hedefi



Şekil 4.34. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriterine Kararsızlar Dâhil Edilirse Hedef



Şekil 4.35. Anahtar Performans Sonuçlarına Kararsızlar Dâhil Edilirse EFQM MM Hedefi



#### 4.4.2.3. Liderlik ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi

Tez araştırmasını uyguladığımız işletmenin tepe yöneticisi kalite sistemlerine açık ve değişime hazır olduğundan çalışmada liderlik boyutunda fazla zorluk yaşanmamıştır. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları tepe yönetimin inanmaması veya destek vermemesi durumunda hiçbir zaman başarıya ulaşamaz. Öyle durumlarda, süreç yönetimi veya kalite için işlem adımları işletmenin sadece Kalite Bölümünün yapacağı bir iş gibi algılanır. Tepe yönetimin desteklemediği her şey kalite personeline ilave iş olarak geri döner. Kalite uygulaması yaygın bir sorumluluktur. Her çalışanın kalite sisteminde mutlaka rolü vardır. Çalışmamızda liderin, geleceği şekillendiren ve gerçekleştirmeye çalışan tutumu, değerler ve etik anlayışlar doğrultusunda örnek olması, çalışanlarına sürekli güven aşılması, müteakip başarılar için gerekenleri zamanında öngörerek gerçekleştirmesi Kalite Ofisleri ile Kalite Çemberlerinin moralini yükseltmiş ve motivasyonunu arttırmıştır. Tepe yönetimin, çalışanlarının işletmenin problem sahaları için oluşturulan Kalite Çemberlerine girmelerine müsaade etmesi ve Kalite Çemberlerinde alınan kararlara saygı göstermesi çalışanların nezdinde tekrar güven tazelemesine sebep olmuştur. Çalışanlarının fikirlerine değer vermesi ve çok güzel değişim hareketleri getirenleri ödüllendirmesi de saha çalışmalarını çok kuvvetli desteklemiştir.

Taylor'dan günümüze kadar gelen yöneticilik anlayışlarının en sonuncusu olan EFQM MM temel kavramları içinde bulunan ve insana değer veren “Çalışanların Yetenekleriyle Başarma” konusuna saha çalışmamızda ayrı önem verilmiştir. Tüm çalışmamız boyunca gerek tepe yönetim yöneticilerinin, gerekse ara kademe yöneticilerinin “Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik” bakış açısına sahip olması için sahada fırsat eğitimleri yapılmıştır.

Peters ve Waterman, mükemmel şirketlerin gevşek (organik) yapılara sahip olduğunu, ama buna karşılık, resmileşmiş mekanik örgütlerin resmi kural ve düzenlemelerinin yerine geçen sıkı bir kültür aracılığıyla disiplin sağladıklarını da keşfetmiştir.

Martin (1983), organik yapıların özerkliğini “yöneticisiz yönetim” ifadesiyle açıklamıştır. Martin katılımcı yönetimin yeterli olmadığını söylemiştir. Çalışanlara yönetime katılmak veya danışma gruplarında yer almaktan daha geniş olanaklar verilmesini savunmuştur. Martin, yöneticilerin önemli bir işlevi yerine getirdiği görüşünün bir mit

olduğunu eklemiştir. Tersine, yöneticilerin gözetmenlik yerine liderlik yapma fırsatı bulabilmesi için, çalışanların kendi kendini yönetmesine izin verilmelidir (Grunig, 2005:247).

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda işletmenin 2015 yılından 2017 yılına geldiği dönem içinde bünyesinde çalışan sayısı 126'dan 145'e, aktif bayi sayısı 140'dan 180'e ve tek vardiyalı sistemde modüler mobilya aylık ortalama üretim miktarı 580 takımdan 850 takıma ulaşmıştır.

#### **4.4.2.4. Çalışanlar ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Araştırmanın başladığı ilk andan itibaren, dışarıdan başka birisinin işletmeye gelmesi, farkındalık eğitimleri vermesi, anketlerle çalışanların duygu ve düşüncelerini sorması, beyin fırtınası takımlarına ve Kalite Çemberlerine çalışanların aktif olarak katılması, çalışanlar tarafından makul olarak teklif edilen bazı uygulamaların işletmede derhal uygulanmaya başlanması çalışanları son derece memnun etmiştir. İşletmeyi kendi evleri gibi benimsemeye başlayarak, artık boş vakitlerinin olduğu her an “ben bu işletme için daha neler yapabilirim?” diyerek sürekli gelişim hedeflerini canlı tutmaya başlamışlardır.

Ara yönetim kademeleri tarafından Kalite Çemberleri kurulmuş ve en uzak köşede çalışanlar bile kendilerine ait bir uygulama alanında herhangi bir alt kritere “sorumlu” veya “koordinatör” olarak seçildiyse, yönetim o çalışanları da Kalite Sisteminin en doğal üyeleri olarak tanımaya başlamıştır.

Yöneticilerin, çalışanları Kalite Sisteminin doğal üyesi yapabilmesi için bazı konulara hassasiyet göstermesi beklenmektedir. Bu bilince sahip olan bir yönetici; çalışanlarına değer verir, karşılıklı yarar kültürü oluşturur, iletişimi açık tutar, adalet ve eşitliği sağlar. Çalışanlarını tanır, takdir eder. Tüm faaliyetlere katılımlarını sağlar ve yetkilendirir. Burada belirtilenlerin hiç birinde çalışanı daha fazla çalıştırmayla ilgili yönlendirme yer almamaktadır.

Çalışanlara ait planlar işletmelerin stratejilerini desteklemektedir. Dönem içinde verilen eğitimlerle çalışanların yetenekleri geliştirilmiştir. Yenileşim kültürü olduğundan, bireysel ve ekip hedefleri belirlenmiş ve uyum sağlanmıştır. İşletmenin tamamının topluca Kızılay'a

kan bağışlaması faaliyetinde olduğu gibi çalışanların tamamı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri konusunda cesaretlendirilmiştir.

Çalışanların kuruluşun tümünde etkili iletişim kurması esastır. İzin verildiği ölçüde çalışanlar; iletişim gereksinimlerini anlar ve iletişim takvimi belirlerler. Vizyon ve stratejiler net şekilde paylaşılır. Çalışanların en iyi uygulama örneklerini paylaşmaları sağlanmalıdır.

Çalışanlar takdir edilmeli, tanınmalı ve gözetilmelidir. Bu nedenle işletmeler; ücretlendirme ve olanaklar ile istihdam konularını şeffaf strateji ve politikalara dayandırmalıdır. Sağlıklı iş ve yaşam dengesi gözetilmelidir. Farklılıklar benimsenmeli, saygı gösterilmeli ve farklılıkların yönetilmesi konusunda çok hassas davranılmalıdır.

#### **4.4.2.5. Politika ve Strateji ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Stratejik plan, rakiplere nazaran fark yaratan fikirleri de içeren, işletmenin uzun dönemli başarı planlamasıdır. Başka bir ifade ile, işletmenin vizyonuna ulaşması için izleyeceği yolları tanımlayan ve bu yolları tanımlanmış stratejik amaç ve hedeflere dönüştüren üst düzey plandır. Mükemmelliği hedef alan işletmeler, paydaş odaklı stratejiler oluşturmalıdır. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere politikalar, planlar, amaçlar, süreçler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinimleri ile beklentilerini anlar. Bu çerçevede; gereksinim ve beklentileri toplar, sınıflandırır ve önceliklendirir. Kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler ve analiz eder. Gözden geçirme sürecine girdi olarak kullanır.

Strateji, iç performans ve yetenekleri anlar. Operasyonel performans gücünü anlar, gelişim ihtiyacını / süreç geri bildirimleri; teknoloji, maddi varlık ve İnsan Kaynakları envanteri vb. belirler. Yetenekler, işbirliklerinin yeteneklerine de bağlı olduğu için onların da yetenek ve yetkinliğini analiz eder. Yeni teknoloji ve iş modelleri yaratır.

Stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulmalı ve güncellenmelidir. Politikalar da stratejilere (taktik planlar, eylemler) uyumlu olmalıdır. Her aşamada sürdürülebilirlik kavramı unutulmamalıdır. Stratejik riskler yönetilmeli ve risk haritaları oluşturulmalıdır. Alternatif iş planları yapılmalıdır.

Strateji ve politikalar duyurulmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir. Birbiriyle uyumlu süreçler ile değişime senkronize reaksiyonlar oluşturulmalıdır. Hedef belirlemede karşılaştırma yapılmalıdır. Finansal kaynak yakından takip edilmelidir. Politikaları paydaşlara duyurmak ve sistematik şekilde yaymak için tedbir alınmalıdır. Kurumsal hedefler, bireysel hedeflere indirgenmeli ve bireysel gelişim mutlaka desteklenmelidir. Tüm bu çalışmalar Deming Döngüsü içinde; “planla, uygula, kontrol et ve önlem al” sırasında kesintisiz icra edilmelidir.

#### **4.4.2.6. Süreçler, Ürün ve Hizmetler ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına değer üretmek üzere süreçler, ürün ve hizmetler tasarlar, yönetir ve iyileştirir. Süreç, müşteri için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan, birbiriyle ilişkili eylemler ve işlemler dizisidir.

Süreçler, paydaşlara optimum değeri yaratmak üzere tasarlanır ve yönetilir. Bu nedenle, stratejileri hayata geçirecek kilit süreçler kullanılmalıdır. Süreçler uçtan uca yönetilmelidir. Süreç sahipleri görevlerini anlamalıdır. Süreç performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Yenileşim süreç iyileştirmelerinde itici güç olarak kullanılmalıdır.

Ürün ve hizmetler müşterilere değer yaratmak üzere geliştirilir. Bu kapsamda, müşterilere değer yaratma çabasında olunmalıdır. Bu çaba içinde onların da katılımı sağlanmalıdır. Ürün ve hizmet portföyünü geliştirmek ve iyileştirmek için Müşteri Memnuniyet anketleri vb. geri bildirim araçları kullanılmalıdır. Ürün ve hizmetler yaşam çevrim süresince aktif şekilde yönetilmelidir.

Ürün ve hizmetler etkin bir şekilde pazarlanır. Bunu gerçekleştirmek için, müşteri gruplamaları ile beklentileri tahmin edilmeli ve beklentileri değer önermelerine dönüştürülmelidir. Ürün ve hizmetlerin pazar konumlandırması ve dağıtım kanalları tanımlanmalıdır. Pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır.

Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Bunun için, etkili ve verimli değer zinciri oluşturularak söz verilen değer önermesi sunulmalıdır. Çalışanların bunu başarması

için gereken donanımda olması sağlanmalıdır. Ürün ve hizmetlerin çevreye etkileri de dikkate alınarak yaşam çevrim süresi boyunca aktif yönetilmelidir. Ürün ve hizmetler iyileştirme faaliyetleri için benzerleri ile kıyaslanmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Bu kapsamda, müşteri grupları oluşturulmalıdır. Müşteri gereksinimleri günlük ve uzun vadeli olarak hesaplanmalıdır. Süreçlerin, müşteri geri bildirimlerini yanıtlamaya hazır olması gereklidir. Ürün ve hizmetlerin kullanımına yönelik sorumluluklar hakkında müşteriler bilinçlendirilmelidir.

#### **4.4.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlara Bağlı Olarak Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

İşletmede görevli tüm çalışanların sürecin içinde ve sürecin farkında olmaları Kalite Sisteminin temelini oluşturur. Sürekli gelişimi hedefleyen işletmeler çalışanlarını daima eğitmek ve geliştirmek durumundadır. Çalışanlardan gelen her türlü geri bildirim işlenmeli, yorumlanmalı ve işletme adına faydaya dönüştürülmek üzere gereken tedbirler alınmalıdır. Kendisinde değer verilen ve fikri saygı ile karşılanan çalışanların kurumsal bağlılığının arttığı, moral ve motivasyonun yükseldiği, yaratıcılık sezgilerini kullanmaya başladığı ve işyerinde daha mutlu olduğu saha çalışması sonucunda bir kez daha tespit edilmiştir. Yöneticilere düşen en önemli görev “çalışanların yetenekleriyle başarması” konusunda kendilerinin liderlik ve yöneticilik yeteneklerini geliştirmek olmalıdır.

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Kurumlar ve insanlar buldukları ortama, şartlara ve kendilerine tanınan fırsatlara bağlı olarak çok farklı alanlarda, çok farklı düzeylerde ve farklı kültürlerde çalışırlar. Kurum içinde kültürün oluşması, yerleşmesi ve günün ihtiyaçlarına karşılık zaman içinde değişmesi yıllar alır. Kurumlar bünyelerinde barındırdıkları çalışanların çeşitli ihtiyaçlarına, alışkanlıklarına, tutum ve davranışlarına bağlı olarak kurumun amaçları doğrultusunda istedik davranışların değişmesini ve istedikleri yönde gelişmesini beklerler. Yöneticiler, geçmişten bugüne kadar bu değişimleri gerçekleştirmek için farklı yol ve yöntemler denemişlerdir. Başlangıçta insanı makine olarak gören yönetim anlayışı, zaman içinde çalışan insanların sosyal yapılarının farkına varmış ve daha sosyal çözümler üreterek istediği davranış değişikliklerini elde etmek için çalışmıştır.

Klasik Yönetim anlayışından Modern Yönetim anlayışına geline dönem içinde, ürün ve hizmet sektörleri de zaman içinde kendilerini sosyal yönden geliştirmiştir. Kalite, Toplam Kalite Kontrolü, Kai-Zen, Sürekli Gelişim, Toplam Kalite Yönetimi aşamalarından geçen kalite anlayışında Avrupa'da ve Türkiye'de son dönemlerde EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM MM) kriterleri öne çıkmaktadır. Ancak EFQM Mükemmellik Modeli; oluşumundan itibaren 27 yılını doldurmuş olmasına rağmen, Türkiye'de tam olarak tanınmadığı için hak ettiği karşılığı bulamamıştır. Tez hazırlık sürecinde EFQM MM konusunda yapılan literatür inceleme çalışmasında yerli kaynakların çok sınırlı olduğu ve hep aynı konuları sadece başlık seviyesinde vurguladıkları tespit edilmiştir.

İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik bağların mekanik bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak ele alınmıştır. Ancak, bir işletmenin biçimsel bir takım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler veya hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte, işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da daha sosyal alanlara kaymıştır.

Bazı teorisyenlere göre kurum kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardan oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon,

mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşmaktadır. Bazılarına göre ise; kurumsal kültürün özellikleri genel olarak dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar; kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Kurum kültürü ile ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda kurumun içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir. Diğer yaklaşıma göre, kültür kurumda olan bir değişken değil, kurumun bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre kurum kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi daha uygundur.

Kültür, kurum içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Buna göre, kurum üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, kurumu bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü kurum kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır. Bu çalışma tamamen kurumlarda yönetimi üstlenen liderlerin ve sisteme her an değer katan çalışanların kurumsal ve özellikle kurum içi iletişimi üzerine kurulmuştur.

Çalışmamızda, iletişimin bir ucunda değişimi yönetecek liderlerde aranan özellikleri tarif ederken, iletişimin diğer ucunda ihtiyaçlara yönelik oluşturulan Kalite Çemberlerinde değişimin öncüsü olan ve gönüllü olarak görev alan çalışanlara verilmesi gereken kalite eğitimlerinden bahsedilmiştir.

Bu noktadan hareketle dört bölümden oluşan tez çalışmamızın birinci bölümünde, kurum kültürünün kapsamı, unsurları, boyutları, işlevleri ve geliştirilmesi ile kurum kültürünün önemi, amacı, oluşumu, korunması, değiştirilmesi ve geliştirilmesi incelenmiştir. Geçmişten bugüne kadar çeşitli akademisyen ve düşünür tarafından geliştirilen kurum kültürü modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Kurum kültürünün yaratılmasında ve kurumsal bağlılığın yaratılmasında insan davranışlarını inceleyen kurumsal davranış sosyal çalışma

alanı hakkında bilgiler verilmiştir. Bireysel, grup ve kurum düzeyinde kurumsal davranış konularına ilave olarak, kurumsal bağlılığın tanımı, önemi ve sınıflandırılması açıklanmıştır. Kurumsal bağlılığın belirleyicileri, kurumsal bağlılığın yaratılmasında kullanılacak stratejiler, kurumsal bağlılığın sonuçları, kurum kültürü ile kurumsal bağlılığın ilişkisi, kurumsal bağlılıkta motivasyon, grup dinamiği ve sosyometrinin önemi incelenmiştir.

İkinci bölümde; kurumsal iletişimin tanımı, kapsamı, görevi, temelleri, amaçları, işlevleri, kurumsal iletişimin teorik çerçevesi ile kurumlarda iletişim yaklaşımları diğerleri ile kıyaslanarak anlatılmıştır. Ayrıca, kurumsal iletişim kapsamında düşünce ve teoriler özetlenmiş ve kurumsal iletişimin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin farklı görüşlere yer verilmiştir. Kurumsal iletişim ile farklı bakış açılarından liderlik modelleri, kalite yönetim sistemindeki liderlik modelleri ve yaklaşımları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise; yönetim bilimi, yönetimin amacı, rolü ve yönetim sürecinin özellikleri hakkında bilgi verilmektedir. Yöneticinin tanımı, yönetsel düzeyler ve yönetsel roller ile yönetim teorileri kıyaslanmaktadır. Kalite kavramı, kalitenin önemi, unsurları, insan kaynakları kalite ilişkisi ve kalite kültürü açıklanmaktadır. Kalite kültürünün geliştirilmesi, değişim faaliyetlerinde kullanılması ile kalite kültürü unsurlarının geliştirilmesi konularına yer verilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, TKY'nin kapsamı, boyutları, yarar ve amaçları, prensipleri, temel unsurları ile uygulama aşamaları açıklanmıştır. Ayrıca, kalite çemberlerinin oluşumu ve işletilmesi başta olmak üzere kalite uygulamalarında yararlanılan araçlar ve teknikler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli çerçevesinde kurum kültürünün yapılandırılması ve kurumsal iletişim ile ilişkilendirilmesine yönelik kurumsal iletişimin hangi kriterde ne ölçüde fayda sağladığını yerinde görmek amacıyla bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Böylece bu konuda yapılan çalışmalara katkı sağlamak ve bu konuda çalışacaklara farklı yeni bakış açıları kazandırmak hedeflenmiştir. Özellikle iki yerleşkede konuşlu yaklaşık 130 çalışanı olan bir işletmenin her çalışma alanı için ayrı ayrı değerlendirilmesi ve kalite çemberlerinin çabuk kurulması için ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine sahip bir işletme olması hedeflenmiştir. Söz konusu işletmenin örneklemin seçildiği yıl itibarıyla 126 çalışanı ve yurtiçinde 140 aktif bayisi bulunmaktaydı. Örnekleme işletme; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde (BALOSB) bulunan büyük yerleşkede 20.600 m<sup>2</sup> alanın üzerinde kurulu 11.200 m<sup>2</sup> kapalı alanda üretim yapan bir

mobilya üreticisidir. İşletme saha çalışması başladığı dönemde, tek vardiyalı sistemde aylık olarak ortalama 580 takım modüler mobilya üretim imkân ve kabiliyetine sahipti. İşletme saha çalışmasına seçildiği günden bugüne kadar Azerbaycan, Bulgaristan, Cezayir, İngiltere, Suudi Arabistan, Yemen ve Yunanistan'a mobilya ihraç etmeye devam etmektedir.

Araştırma; EFQM MM ana kriterleri bazında dokuz ana başlıkta kalite çemberleri düzeyinde ve anket soruları boyutunda ise birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür detaylı incelendiğinde, EFQM MM ve kurumsal iletişim çerçevesinde birey ve grup düzeyinde geçmişte gerçekleştirilen bir çalışma olmadığı, ancak işletme veya kurum düzeyinde oldukça az sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği farklı çalışmaların bulunduğu görülmüştür. Çalışmamızın işletme içinde birey düzeyinde gerçekleştirilerek, ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli çerçevesinde kurum kültürünün yapılandırılması ve kurumsal iletişim ile ilişkilendirilmesiyle ilgili gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen veriler ve yapılan analizler sonucunda ulaşılan genel sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz ana kriterinin başlığını taşıyan dört sayfalık bir durum tespit anketi uygulanmıştır. Ankette 89 soru sorulmuştur. Toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilen anketin Ana Kriter Başlıkları, ana kriter kod numaraları, ana kriter başlıkları altında yer soru miktarları ve EFQM Mükemmellik Modeli'nde ana kriterlerin dağılımlarının hesaplandığı ağırlık puanları Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Kurumsal iletişim çok geniş bir çalışma alanını kapsadığından sınırları belirlemek ve hipotezleri netleştirmek için, çalışma alanı kurum içi iletişim yönünde daraltılmıştır. Bu kapsamda; Liderlik (100 puan), Çalışanlar (90 puan), Politika ve Strateji (80 puan), Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (140 puan) ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (90 puan) başlıkları altında 500 puanlık bölüm tezin doğrudan çalışma alanı olarak ve kalan 500 puanlık bölüm ise dolaylı çalışma alanı olarak ele alınmıştır.

Firmanın büyük kısmının bulunduğu yerleşkede 70 çalışanın ve diğer yerleşkede ise 30 çalışanın anketi geçerli sayılmıştır. İlk ankete katılan 105 personelin isim listesi her iki yerleşkede tespit edilmiş ve Ekim 2016'daki anket aynı personele tekrar uygulanmıştır. Tepe

yönetimden; orta kademe yönetici ve diğer çalışanlar arasında değişime ve gelişime açık personelin kalite eğitimlerine ve çalışmalarına katılımı için işletme yöneticisinden izin talep edilmiştir. Tepe yönetim tarafından seçilen ve işletmenin farklı görevlerinde çalışan personele öncelikle tarafımızdan TKY farkındalık eğitimleri verilmiş ve ankette bahsedilmeyen problem sahalarına yönelik işletmenin çalışan gözüyle değişim ihtiyaçları, problem sahaları ve çözüm önerileri icra ettiğimiz beyin fırtınası yoluyla tespit edilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modelindeki ana kriter başlıklarında dokuz kalite çemberine ilave olarak bu konu başlıkları altına girmeyen ihtiyaç ve teklifler onuncu kalite çemberinde “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” başlığı altında toplanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde on kalite çemberine 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu olmak üzere toplam 136 inceleme konusu ilgi alanlarına uygun olarak paylaştırılmıştır.

Doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemleri için iki kalite ofisi kurulmuş ve bunların bünyesinde ana kriter başlıklarına uygun olarak beşer adet Kalite Çemberi teşkil edilmiştir. Her kalite çemberi kendi kriterlerinden sorumlu olmak şartıyla, Kalite Ofisi Liderleri EFQM MM başarı puanının 500 puanlık bölümünden sorumlu olarak görev yapmışlardır. Her iki Kalite Ofisi bünyelerinde bulunan ana kriterlerin ve bunların içerdikleri alt kriterlerden sorumlu Kalite Çemberleri vasıtasıyla kurumsal iletişimi, kurumsal bağlılığı ve kurum kültürünü geliştirmiş, ikinci ankette elde edilen sonuçlar öncekiler ile karşılaştırılmıştır.

Üçüncü aşamada ise elde edilen başarı puanına, çalışanlar içinden hala kararsız bölgede olanların olumlu görüş alanına istendik davranışlarla taşınması için kurumsal iletişim uygulamalarının iyileştirilmesi ile EFQM MM kurumsal başarı puanında zirvelere daha çok yaklaşılması hedeflenmiştir. Kurum kültürünün geliştirilmesi açısından bakıldığında ise; çalışanlarla başarıya ve amaçlarla yönetim konularını esas alan bu çalışmada kurum kültürünün sürdürülebilir olmasında, esas yöntem olarak öncelikle kurum içi iletişim uygulamaları iyileştirilmiştir.

Kurum dışı iletişim alanları için de Kalite Çemberleri kurulmuştur. Ancak onlar çalışmanın esas alanı içine doğrudan alınmamıştır. Kurum dışı iletişim faaliyetleri, çalışmamızda kurumsal iletişim çalışmalarına destek iletişim faaliyetleri olarak görülmektedir. Kurum içi iletişim için 5 hipotez ve kurum dışı iletişim için ilave dört hipotez geliştirilmiştir. Bu çalışmada kurum içi müşteriler olarak ifade edilen çalışanlar; “Müşterilerle

İlgili Sonuçlar” başlığı yerine “Çalışanlar” ve “Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” başlıkları altında incelenmiştir. Müşterilerle ilgili sonuçlar kısmı daha çok kurum dışına ürün satın alan müşterilere yönelik olarak ankette cevaplandırılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmeler için iyi bir "özdeğerlendirme" aracı olduğu çalışma sonucunda ispatlanmıştır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir işletmedeki yönetim kadrosunun kendi kuruluşlarını EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri bazında rahatlıkla değerlendirebildiği tespit edilmiştir. Böylelikle, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmiş; iyileştirmeye açık alanları önceliklendirilmiş ve bu iyileştirmeler için aksiyon planları yapılmıştır.

Mükemmelliğin Temel Kavramları işletmenin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için tüm tez ve saha çalışması boyunca göz önünde bulundurulmuştur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası niteliğindedir. Temel Kavramlar sayesinde tepe yönetim ile çalışanlar arasında ortak bir dil oluşmuştur. Bu temel kavramlar; müşteriler için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek yaratma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme, çalışanların yetenekleriyle başarma ve mükemmel sonuçları sürdürmedir.

Anket sonuçları hesaplandığında Tablo 4.4.'de gösterilen Ocak ayı giriş anketi başarı durumu ortaya çıkmıştır. Başlangıç durumunda işletme 1000 puan üzerinden 684 puan ve 500 kurum içi iletişim puanı üzerinden 339 puan almıştır. Bu hesaplama yönteminde çalışanların kendi işletmelerine verdikleri puanlar esas alındığından RADAR değerlendirme sistemi veya EFQM MM Ödüllerine verilen puanlamalar kullanılmamıştır. Söz konusu özdeğerlendirme yöntemine yönelik grafik Şekil 4.1.'de sunulmuştur. EFQM MM ana kriterlerinde ulaşılmak istenen değerler grafikte mavi sütun ve ankette ulaşılan değerler kırmızı sütun ile gösterilmiştir. Ayrıca; kurum içi iletişim çerçevesinde ana kriterlerinde ulaşılmak istenen değerler mavi sütun ve ankette ulaşılan değerler kırmızı sütun ile gösterilmiştir. Giriş testinde hesaplanan başarı yüzdesi Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.

Anket sonucunda her ana kriterin ve altında bulunan 89 alt kriterin iki yerleşke için detaylı değerler ayrıntılı olarak ele alınmış ve elde edilen sonuçlar tepe yönetimle paylaşılmıştır. Bu çalışmada işletme bir bütün olarak incelenmekle beraber; konumlanma ve anketleri cevaplama durumlarına göre problem sahaları iki yerleşke için ayrı ayrı ele

alınmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli Anketinin sonuçları analiz edilmiş, işletmenin sahibine bulunulan durum ve yer hakkında Şekil 4.3.'de örneği sunulan formata uygun olarak detaylı bilgi verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre her bir anket sorusuna yönelik alınacak tedbirlerin öncelik durumu tespit edilmiştir. Bu maksatla, anketteki soruları “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak işaretlemeyen tüm çalışanların işletmeye kazandırılması hedeflendiğinden, bu personelin anket puanları tarafımızdan “Kayıp puan” olarak isimlendirilmiştir. Çalışmamızda; 51-70 arası kayıp puanlara Birinci İşlem Önceliği, 31-50 arası kayıp puanlara İkinci İşlem Önceliği ve 1-30 arası Kayıp puanlara Üçüncü İşlem Önceliği verilmiştir. Çalışanlar Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosunu (Tablo 4.6.) incelediğimizde ise 205, 206 ve 207 alt kriterlerinin birinci öncelikli işlem statüsünde işlem göreceği hesaplanmıştır. Aynı şekilde Politika ve Stratejinin tamamı (Tablo 4.7.) birinci önceliklidir. Üçüncü öncelikli işlem olarak tespit edilen tek konu olan 608 alt kriter numaralı konu “İş güvencesi vardır.” sonucu ise (Tablo 4.10.) işletmenin tepe yönetimi adına memnuniyet verici bir değerdir.

Firma çalışanları ile birlikte, firmanın anket sorularında yer almayan diğer problem sahalarına yönelik çözüm önerileri ile işlem öncelikleri maksadıyla “Beyin Fırtınası” yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli Anketi ile beyin fırtınası sonuçlarından elde edilen verilerde gerekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi maksadıyla on adet Kalite Çemberi oluşturulmuştur. Kalite Çemberlerinin görev ve fonksiyon alanları belirlenmiş, bu konulara ait alt görevler ve sorumluları detaylı olarak tespit edilmiştir.

İki Kalite Ofisi kurulmuştur. Birinci Kalite Ofisine kurumsal iletişimle doğrudan ilgili beş ana kriterin Kalite Çemberi dâhil edilmiştir. İkinci Kalite Ofisine ise dolaylı destek veren dört ana kritere ait Kalite Çemberleri ile bu dokuz ana kriter başlığı dışında kalan konuları bünyesinde barındıran “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” isimli Kalite Çemberi beşinci üye olarak dahil edilmiştir. Görev tanımları ve detaylar belirdikçe her kademedeki işletme çalışanına, mesai içinde ve mesai sonrasında Toplam Kalite Yönetimi ve Kurum Kültürü'nün oluşmasına yönelik fırsat eğitimleri verilmiştir. Oluşturulan iki kalite ofisi; çalışmalarında destek alabilmeleri maksadıyla Tepe Yönetime bağlanmıştır. Saha çalışmasında Tepe Yönetimi; Kalite Konseyi kapsamında yapılan tüm çalışmalara aktif olarak dâhil edilmiştir.

Beyin Fırtınası çalışmasının başlangıcında EFQM Mükemmellik Modeline giden yoldaki kurumsal iletişim engelleri Şekil 4.13.'de örneği bulunan bir Balık Kılçığı Şeması

üzerinde gösterilmiştir. Beyin fırtınasında belirlenen konular konu başlıkları altına beyin fırtınasına katılanların fikirlerini söyleme sırasına göre yazılmıştır. Daha sonra tedbir alınmasına ihtiyaç duyulan problem konuları bir anket formunda listelenmiştir. Beyin fırtınasında problem konuları belirleyen aynı gruptan Kalite Çemberlerine ait konu başlıkları altında işlem önceliklerini puanlamaları istenmiştir. Bu şekilde Beyin Fırtınası Konuları da işlem önceliklerini kazanmıştır.

Kalite ofislerinin çalışma yapılarını öğrenmelerini takiben hangi konularda neleri hedeflemeleri gerektiği detaylı olarak anlatılmıştır. Kalite Çemberlerine verilen hedeflere amaçlarla yönetim ilkelerinin gereği yapılmıştır. Kurumiçi İletişim konularında doğrudan çalışan Kalite Çemberlerinin % 100'e ulaştıkları varsayımından hareketle, Kalite Ofislerine müteakip başarı hedefinin 845 puana ulaşılması gerektiği Tablo 4.18.'de anlatılmıştır. Bu çalışma sonucunda Kalite Çemberlerinin elinde çalışmaları gereken alanlara yönelik 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu tespit edilmiştir. Bu sorumlulukları özetleyen şema Şekil 4.16.'dadır.

Belirlenen konular için Kalite Çemberleri derhal TKY sürekli gelişim takip faaliyetlerine uygun başlıkları oluşturarak alt kriterlerin problem sahalarına çözüm önerileri getirmeye başlamıştır. Bu kapsamda Liderlik Kriteri başlığında oluşturulan EFQM MM Anket sorularını ve Beyin Fırtınası konularını işlem öncelikleriyle içeren çalışma programı örnek olmak üzere Tablo 4.19.'da gösterilmiştir. Kalite Çemberleri alt kriterlerin detaylarına girdikçe bazı konuları tek başlarına çözemeyeceklerini anlamıştır. Bu nedenle Kalite Çemberlerinin liderleri "koordinatör" olmak üzere, gelişim ve değişim gereken konularda işin asıl sorumlularının devreye girmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda alt kriterlerin ilgili bölümlerine sorumluluk verilerek ve diğer ilgili birimlere de koordine bulunma görevi verilerek sorunlar tabana kadar yayılmış ve işletmeye yaygın sorumluluk anlayışı getirilmiştir. Kalite Çemberi konularından üretim bölümünü sorumluluk ve koordinasyon yönünden ilgilendiren iş planı Tablo 4.20.'de gösterilmiştir.

İşletme çalışanları problemlerin çözümünde kendi fikirlerine de başvurulması nedeniyle mutlu olmuş, kendilerini daha değerli hissetmiş, motivasyonlarında gözlenebilir artışlar yaşanmış ve işletmeye bağlılıkları artmıştır. İşe geç gelme ve rapor alma sayılarında azalma görülmüştür. Alt kriterlerde başarılı olanlar işletme yönetimince ödüllendirilmiş ve çalışanların huzurunda takdir edilmiştir.

Ocak-Ekim dönemi içinde işletmede yoğun olarak çalışan Kalite Çemberleri hem kendi görevlerini yapmışlar, hem de tespit ettikleri konulara yoğunlaşarak kurum içi iletişimi etkinleştirerek, kurumsal bağlılığı arttırarak, sorumlu ve koordinatör çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmişlerdir. Kurum içi iletişim çalışmaları devam ederken diğer kalite ofisinde bulunan çalışanlar da diğer paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, bayiler ve ihracat yapılan ülkelerdeki paydaşlarıyla ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu dönemde yapılan önemli kurumsal iletişim faaliyetlerinin bazıları aşağıdadır.

- Kurumsal internet, e-posta adresleri, facebook adres grup çalışmaları yoğun olarak kullanılmış (Kalite Çemberleri ve Kalite Ofislerinde WhatsApp grupları kurulmuş vb.),
- Vizyon, Misyon ve Ortak Değerlerin posterleri duvarlara asılmış ve cepte taşınabilecek tarzda kartlara basılarak dağıtılmış,
- Çalışanların görev tanımları yazılı hale getirilmiş, Çalışan El Kitapları ile basılı materyaller kullanılmış, üç aylık periyotlarda kurum içi bülten basılmış,
- Yıllık raporlar yayınlanmış ve yılda iki defa çalışanlara konferans şeklinde bilgilendirme yapılmış,
- Ayın Başarılı Personeli (orta yönetim personeli, postabaşısı, memuru ve ustası) seçilmiş ve fotoğrafları bir ay süresince herkesin görebileceği bir panoda ilan edilmiş,
- İşletmenin WEB sayfası daima güncel tutulmuş, işletmenin tanıtım filmi çekilmiş ve internet adresinde yayınlanmış, toplu SMS Kutlama Mesajları gönderilmiş,
- Farklı hedef kitlelere farklı seviyelerde konferanslar verilmiş, kurum personeli tarafından ücretsiz kurum içi ve hizmet içi eğitimler verilmiş, kurum tarafından bütçelenen ve dışarıdan ücretli alınan Kişisel Gelişim Kurslarına katılım sağlanmış,
- Özel geceler, yemekler ve iftar yemeği düzenlenmiş; ailelerle birlikte Çanakkale'ye kültür gezisi ile kurum içi etkinlikler tertip edilmiş,
- Personelin kendi imkânları ile aldığı Kişisel Gelişim Kursları ve eğitimler işletme tarafından desteklenmiş,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine (Kızılay'a Kan Bağışı gibi) katkı sağlanmış,
- Spor Turnuvaları, ailelerle birlikte işyeri ziyareti ile geniş katılımlı toplantılar planlanmış,
- Kurum tepe yönetimi çalışan (işçi) yemekhanesinde onlarla birlikte belirli periyotlarda yemek yemiş, Personel Duyuru Panoları ile Dilek-Şikayet Panoları aktif kullanılmış,

- Farklı Kalite Çemberleri ve İyileştirme Takımları sık sık bir araya gelmiş; farklı alt kriter konuları için Gönüllü Çalışma Grupları oluşturulmuş, yüz yüze iletişim arttırılmış, ortak bir kurum dili yaratılmaya çalışılmış, çalışanların kararlarından veya proje örneklerinden hayata geçenlere ait örnekler diğer personele anlatılmış, çalışanların birbirlerinin yaptıkları işe saygı duyması sağlanmış, kurumsal ortak değerler net olarak özümsemiş, çalışanlara daha iyi ortamları yaratmak için; etkileşim, AR-GE, bilim-eğitim, öğretim, çalışan koşulları, yayın, altyapı, tesis ihtiyaçları ve ergonomi üzerinde planlı ve programlı çalışmalara başlanmıştır.

### **Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi**

İcra edilen her iki anketin sonuçları ile bağlantılı olarak işletmede yapılan saha çalışmaları sonucunda doktora tezinde savunulan hipotezlerin tamamında olumlu ilişki olduğu sayısal değerlerle anlaşılmıştır.

- Saha çalışmasında kurumsal (kurum içi) iletişim faaliyetlerine yönelik EFQM MM çerçevesinde 5 ana kriter belirlenmiş ve bu kriterlere ait elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**1'nci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin liderlik yaklaşımının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 51-64 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 85-91 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 96-99 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**2'nci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirkette Çalışanların yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 42-68 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 79-87 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 95-99 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**3'üncü Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde paydaşlarda şirketin Politika ve Stratejisine ait bilinç oluşturulması ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 37-

49 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 74-88 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 97-100 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**4'üncü Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin Süreçler, Ürünler ve Hizmetler yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 35-68 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 78-92 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 97-100 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**5'inci Hipotez:** EFQM Mükemmellik Modelinde Çalışanlarla İlgili Sonuçlardan elde edilen verilere karşılık şirkette yapılan iyileştirmeler ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 40-71 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 77-94 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 93-100 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

- Saha çalışmasında kurumsal (kurum içi) iletişim faaliyetleri dışında kalan ve EFQM MM çerçevesinde tespit edilen problem sahalarına yönelik tarafımızdan oluşturulan ikinci kalite ofisi vasıtasıyla iyileştirme yapılan 4 ana kriter belirlenmiş ve bu kriterlere ait elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**6'ncı Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde İşbirlikleri ve Kaynakların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 37-60 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 67-83 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 94-99 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**7'nci Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Toplumla İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 43-67 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 64-81 puan seviyesine

çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 95-98 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**8'inci Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Müşterilerle İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 36-58 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 69-93 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 90-99 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

**9'uncu Hipotez:** Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Anahtar Performans Sonuçlarının da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İşletmede başlangıçta 41-51 puan değerleri arasında bulunan alt kriterler başarı durumu öncelikle 75-85 puan seviyesine çıkarılmıştır. Kararsızların sürece dâhil edilmesi çalışmasına derhal başlanmış ve başarı puanı hedefinin 96-99 seviyelerine çıkması planlanmıştır.

Ana kriterlerin Ocak ve Ekim anketlerini birbirine kıyaslanması sonucunda her ana kriter bazında olumlu bir değişim tespit edilmiştir. Ekim ayı anket sonuçları değerlendirildiğinde; Liderlik kriterinin 51-64 puanları arasında değişen başarı durumunun 85-91 puan seviyelerine çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanlar kriterinde ise başlangıçta 42-68 aralığında bulunan puanların Ekim döneminde 79-87 seviyelerin yükseldiği görülmüştür. Politika ve Strateji kriterinde ise 37-42 puanlar seviyesinde olan başarı puanının, büyük bir yükseliş ile 74-88 aralığına çıktığı gözlemlenmiştir. İşbirliği ve Kaynaklar kriterinde, 37-60 aralığında bulunan puanlar 67-83 seviyesine ulaşmıştır. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler kriterinde başlangıç değerleri 35-68 seviyelerinde bulunan puan durumu iyileşme göstererek 78-92 puanlara ulaşmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan çalışanlarla ilgili sonuçlara baktığımızda ise, giriş anketinde 40-71 aralığında olan değerlerin 77-94 puan seviyelerine çıktığı görülmüştür. Toplumla ilgili sonuçlar 43-67 puandan 64-81 puana, müşterilerle ilgili sonuçlar 36-58 puandan 69-93 puana ve Anahtar Performans Sonuçları ise 41-51 puandan 75-85 puana çıkmıştır.

Yaptığımız araştırmanın sonunda ulaştığımız en önemli veri Tablo 4.33.'de kendisini göstermektedir. Bu tablo detaylı olarak incelendiğinde EFQM Mükemmellik Modeline ait 89 soru ile beyin fırtınası esnasında tespit edilen 47 geliştirilmesi gereken konunun sorumlu

bölgümlere dağıtılmaları esnasında toplam 136 maddenin 47 maddesinin İnsan Kaynakları Bölümüne sorumluluk olarak verildiği tespit edilmiştir. Bu rakam kurumsal iletişim çalışmalarını iyileştirme sürecinde İnsan Kaynakları Bölümünü birinci önceliğe taşımıştır. EFQM Mükemmellik Modelinin asıl konusu olan Toplam Kalite Yönetimi sorularının ağırlığı ve önceliğine rağmen, TKY/AR-GE Bölümü 37 madde ile ikinci sırada yer almıştır. Sadece bu tabloda elde edilen veriler; sürdürülebilir başarı, kurum kültürü ve kurumsal bağlılık konularında işletmelerin yönetiminde “İnsana, İnsan Kaynaklarına ve Kurumsal İletişime” ne kadar önem verilmesi gerektiğini bir defa daha vurgulamıştır.

Yapılan literatür taraması esnasında Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi konusunda birçok kitap, tez, makale vb. akademik çalışma mevcut olmasına rağmen EFQM Mükemmellik Modelinin henüz çalışma alanı olarak yeni bir konu olduğu tespit edilmiştir. Taylor’dan günümüze birçok liderlik ve yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Kendi dönemlerindeki ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayan yönetim sistemlerinin zaman içinde yetersiz kalmasını gören araştırmacılar bir önceki sistemi veya araştırmacıyı inkâr etmeden, sistemleri sürekli sorgulamış ve daha iyisini aramışlardır. Bu araştırma da sürekli gelişimi hedeflemektedir. İşletmelerde kurum içi iletişimin iyileştirilmesinin, güzel yönetim iklimi oluşturulmasının, çalışanların fikirlere saygı gösterilmesinin ve gönüllü çalışma grupları içinde çalışanlara da sorumluluk verilerek kurumsal bağlılığın arttırılabileceği, kurum kültürünün kuvvetlenebileceği ve EFQM Mükemmellik Modeli Başarı puanına olumlu katkı yapacağı özdeğerlendirme yöntemi ile tespit edilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli belirlenmiş dokuz ana kriteri ile daima ilerlemeyi hedef alan her çapta işletmeye; kendisini tanıma, değerlendirme, eksik yönlerini tespit etme ve TKY araçlarını etkin kullanarak, çalışanlarının yetenekleriyle sürdürülebilir başarıyı öngörmektedir.

Gerçekleştirilen çalışma ve analiz sonucunda yapılan genel durum değerlendirmesi ışığında konu ile ilgili bazı saptamalar yapmak ve aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür:

Yukarıda özetle belirtmiş olduğumuz tüm bulgular, Türkiye’deki tüm işletmelere, yöneticilere veya çalışanlara genellenememekle birlikte, örnekleme benzer işletmeler sınırlılığında kurum kültürünün yaratılması ile kurumsal iletişim çalışmalarının işletmenin kalite sistemine olumlu yansımaları hakkında genel bir değerlendirme yapmaya imkân tanımaktadır.

Ülke genelinde Toplam Kalite Yönetimi gibi EFQM Mükemmellik Modelinin de tanınır hale gelmesi her seviyedeki yönetici ve çalışanlara, işlerine bakışta yeni vizyon ve perspektif sunabilir. Tez çalışmamızın konu ile ilgili literatüre aşağıdaki yönlerden katkı yapması umulmaktadır:

- Araştırma, EFQM MM ana kriterleri bazında dokuz ana başlıkta; kalite çemberleri ve anket soruları boyutunda ise birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili yapılan literatür incelemesi sonucunda, EFQM MM ve kurumsal iletişim çerçevesinde birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilen çok fazla çalışma olmadığı, ancak işletme veya kurum düzeyinde oldukça az sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği, Kalite Ödüllerine aday olan işletmelerde farklı çalışmaların bulunduğu görülmüştür. Çalışmamızın işletme içinde birey düzeyinde gerçekleştirilerek, “çalışanların yetenekleriyle başarıma” konusunda literatürde önemli bir boşluğu doldurmaya katkı verebileceği düşünülmektedir.
- Kurum kültürü, kurumsal davranış, EFQM Mükemmellik Modeli, modern yönetim teorileri ve kurumsal iletişim ile ilgili gerek kurumsal gerekse alan araştırmasıyla bütünleşen saha çalışmamızın, ileride bu alanda çalışacak araştırmacılara olduğu kadar uygulamacılara da bilgi açısından katkı sağlaması umulmaktadır.
- Kalite yönetim sistemlerinin yerleşmesinin zaman alabileceği ve ihtiyaç duyulan bazı eğitimler için başlangıçta masrafların daha yüksek olabileceği düşünüldüğünde, gelecek dönem içinde sağlayacağı faydalar göz önüne alınırsa, işletmelerin başlangıçta eğitime gereken yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir.

Özetle, EFQM Mükemmellik Modeli içerdiği dokuz ana başlığı ile sürdürülebilir başarıyı yakalamak için, kurumsal iletişim çalışmalarında öncelikle liderlerin kalite sistemlerine inanması, modern yönetim tekniklerini doğal haliyle uygulaması, çalışanlarına ve çalışanların fikirlerine değer vermesi gerektiğinin önemi tespit edilmiştir. Bunu sağlamak için; çalışanların da işletmelerini kendi işyerleri gibi görmesi, çalışma grupları içinde gönüllü olarak yer alması, çalışma yaşamının her döneminde kalite sisteminin doğal üyesi olması ve kurumsal bağlılıklarının en üst seviyede olması hedeflenmelidir. Bu süreci takip eden veya doğal üyesi olan işletmelerde; kurum kültürü kendiliğinden doğacak, gelişecek ve sürekli gelişim faaliyetleri çerçevesinde zaman içinde olumlu yönde sürekli gelişerek değişim sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

### A. KİTAPLAR VE KİTAP BÖLÜMLERİ

- Argüden, Yılmaz. (2003). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, No:4
- Argüden, Yılmaz, Sağdıç, E., Kaplan, R., Norton, D. (2000). “*Balanced Scorecard*”. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Babacan, Eylin ve Göztaş, Aylin (2011). *Etkinlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İsmail. (2011). *Örgütsel Stratejinin Temeli Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, Ömer (2005). *Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Faktörler*. Konya:Tablet Kitapevi
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara : Nobel Yay.
- Baltaş, Acar. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Yayınevi
- Baransel, Atilla (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No:3295, Venüs Offset
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yay.
- Barutçugil, İsmet. (2011). *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yay.
- Barutçugil, İsmet. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, Türker (1999). *Toplam Kalite Liderliği*, Ankara: Kara Harp Okulu Yayını.
- Başok, Nilay (2008). *Farklaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başok, Nilay ve Coşkun, Gül (2012). *Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri*. Ankara: Nobel.
- Berberoğlu, Güneş N. (1991). *İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*. Amme İdaresi Dergisi, No:24
- Benedict, Ruth (2003); çeviren Nilgün Şarman. *Kültür Kalıpları*. İstanbul: Payel Yay.
- Bilgin, Nuri. (1994). *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*. İzmir: Ege Yay.
- Bilgin, Nuri. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

- Blanchard, Ken; Blanchard, Kenneth; Zigarmi, Patricia ve Zigarmi, Drea (2012); çeviren Mehmet Özcan. *Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi*. İstanbul: Humanist Yay.
- Blanchard, Ken; Fowler, Susan ve Hawkins, Laurence (2013); çeviren Ayşe Atasoy. *Kişisel Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi*. İstanbul: Humanist Yayıncılık
- Blau, Garry J.(1985). *The Measurement and Prediction of Career Commitment*. Journal of Occupational Psychology, No:32
- Blau, Garry J.(1987). *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*. Academy of Management Review No:12
- Brewer, A.M. (1996), *Developing Commitment Between Managers and Employees*. Melbourne: Longman
- Budak, Gönül ve Budak, Gülay (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, Gönül. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yay.
- Colarelli, Stephen M. ve Bishop , Ronald C. (1990). *Career Commitment-Functions, Correlates and Management*. Group and Organization Studies.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. , Morrow, C.Paula ve Kessler, Ian (2006). *Serving Two Organizations: Exploring the Employment Relationship of Contracted Employees*. Human Resource Management, No:45
- Cüceloğlu, Doğan. (2000). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, Adnan. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, Adnan ve Akgemici, Tahir. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Sayı:43
- Çetin, Canan. (2015). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1989). "Human Behaviour at Work". New York: McGraw-Hill Publishing Company
- Dereli, Beliz.(2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Deal, E. Terence ve Key, M.K. (2001); çeviren Özgür Emir. *Kurumiçi Halkla İlişkiler*. Ankara : MediaCat.

- Doğan, Ebru Őengül. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Dubin, R. J., Champoux, E. ve Porter, L. W. (1975). *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*. Administrative Science Quarterly, No:20
- Dunham, Randall B., Grube, Jean A. ve Castaneda, Maria B. (1994). *Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*. Journal of Applied Psychology, No:79
- Drucker, Peter,F (1998). *Gelecek İçin Yönetim*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Efil, İsmail (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. 8. Baskı Bursa: Dora Basım Yayın
- Elma,Cevat ve Demir,Kamile (2000); çeviren Fikret Üçcan. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İrfan. (2011). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, Erol. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, Erol (2016). *Yönetim ve Organizasyon. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 12. Baskı İstanbul: Beta
- Erengül, Bilge. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi
- Ergil, Doğu. (1984). *Toplum ve İnsan*. Ankara: Turan Kitabevi
- Erol, Vedat (2012). *Liderlik Yolculuğum, İşte ve Yaşamda Liderlik*. Ankara: Elma Yay.
- Eskiyyörük, Diğdem. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları
- Goffee, Rob ve Jones, Gareth. (2001); çeviren Kıvanç Kutmandu. *Kurum Kültürü*. Ankara : MediaCat.
- Göksel, Ahmet Bülend. (2010).*Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Göksel, Ahmet Bülend ve Başok, Nilay Y. (2010). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi Yay.
- Göztaş, Aylin ve Topsümer, Füsün. (2012). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi (Araştır-Planla-Uygula-Değerlendir)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Göztaş, Aylin ve Baytekin, E. Pelin. (2009). *Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler* . Ankara: Nobel Yayınları.

- Grunig, James A. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, İstanbul: Rota Yayıncılık
- Güllüoğlu, Özlem (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları
- Gümüş, Murat. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Güngör, Nazife. (2009). *İletişime Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Gürüz, Demet ve Temel, Ayşen. (2005). *İletişime Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Gürüz, Demet ve Gürel, Emet. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, Demet, ve Temel Eğinli, Ayşen. (2012). *Kişilerarası İletişim (Bilgiler-Etkiler-Engeller)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, Demet, ve Temel Eğinli, Ayşen. (2013). *İletişim Becerileri (Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak)*. 3. Baskı Ankara: Nobel Yayınları.
- Hackman, Richard J. ve Oldham, Greg R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, No:60,2
- Hall, D.T. Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). *Personel Factors in Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harward University Press
- Hübner, Hartmut. (2007). *The Communicating Company Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*. Heidelberg: Physica-Verlag
- Işık, Metin ve Akdağ, Mustafa. (2011). *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*. Konya: Eğitim.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi
- İnceoğlu, Metin (2011). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı
- Kadıbeşegil, Salim. (2012). *Şimdi Stratejik İletişim Zamanı*. İstanbul: MediaCat.
- Kalder (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli*

- Kartarı, Asker. (2001); *Farklılıklarla Yaşamak (Kültürlerarası İletişim)* Ankara: Şahin Matbaası.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1998). *Toplam Kalite Yönetim*. İstanbul: KalDer Yay. No: 10.
- Kaya, Bayram. (2003); *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Kotter, John P. ve Heskett, James L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press
- Kouzes, M. James. (2002). *Örnek Alınacak Liderler*, Executive Excellence
- Kreps, Gary. L. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman
- Kwon, Ik-Whan G. ve Banks, Doyle W. (2004). *Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors*. Managerial Auditing Journal, No:19
- Küçük, Orhan. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Martin, Peter ve Nicholls, John (1987). *Creating a Committed Work-Force*. London: IPM
- Martin, S. S. (2008). *Relational and Economic Antecedents of Organizational Commitment*. Sonia San Marti'N Personnel Review, No:37
- Maxwell, John C. (2007); çeviren Selim Yeniçeri. *360<sup>0</sup> Lider*. İstanbul: Beyaz Yay.
- Mora, Necla. (2011). *Kültürlerarası İletişim Bağlamında İnsana Dair Duygular ve Ritüeller*. Ankara: Nobel Yay.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage, Thousand Oaks
- Morrow, Paula C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Ct: JAI Press
- Murat, Güven ve Bağdigen, Muhlis. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Naktiyok, Atılhan. (2009). *Stratejik Planlama*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Newstrom, John ve Davis, Keith. (1993) *Organizational Behaviour at Work*, New York: McGraw Hill Inc.

- Nijhof, W.J., De Jong M.J. ve Beukhof, G. (1998). *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*. Journal of European Industrial Training.No:22
- Okay, Ayla. (2005). *Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği*. (Editör: Rûveyda Akyürek), Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- Okay, Ayla. (2008). *Kurum Kimliği*. İstanbul: MediaCat.
- Oktay, Mahmut (2000). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yay.
- Okumuş, Fevzi., Koyuncu, Mustafa ve Günlü, Ebru. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özkan, Abdullah (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yay.
- Öztürk, A.S.(2003). Tutundurma Kararları. Editör:Birol Tenekecioğlu, Pazarlama Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No:791
- Parlak, Bekir. (2013). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta.
- Pepper, Gerald L.(1995). *Communication in Organizations.A Cultural Approach*. NewYork: McGraw Hill
- Reichers, Arnon E. (1986). *Conflict and Organizational Commitments* . Journal of Applied Psychology, No:71
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (2001); *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sığırı, Ünsal ve Gürbüz, Sait (2015). *Örgütsel Davranış*. 3. Baskı İstanbul: Beta Basım
- Sargut, Selami. (2010); *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi
- Sarp, Nilgün. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Saruhan, Şadi C. ve Yıldız, Müge L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Genişletilmiş 2. Baskı İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Seyyar, Ali (2004); *Davranış Bilimleri Sözlüğü*. Kırklareli: Beta Basım.
- Sürgevil, Olca. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yay.
- Sürgevil Dalkılıç, Olca. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yay.
- Swailes, Stephen (2004). *Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance*. Personnel Review, No:33

- Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın
- Şimşek, Şerif ve Çelik, Adnan (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şişman, Mehmet. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Teközel, İbrahim Mert. (2008); *Sosyal Karşılaştırma, Sosyal Psikoloji*. İzmir: Ege Üniversitesi Yay.
- Tevrüz, Suna (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Thompson, Brad Lee (2002); çeviren Vedat G. Diker. *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Ulrich, Dave; Smallwood, Norm ve Sweetman, Kate (2010). *Liderlik Kodu: Liderliğin Beş Kuralı*. İstanbul: Humanist Yayınları
- Ünal, Mesud (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Vakola, Maria ve Nikolaou, Ioannis (2005). *Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?*. Employee Relations. No:27,2
- Varol, Muharrem. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: A.Ü. Yayınları No:2
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Coşkun, Gül. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yay.
- Vural, Z. Beril Akıncı. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları. 4. Baskı
- Vural, Z. Beril Akıncı. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım)*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları No:13
- Vural, Z. Beril Akıncı. Bat, Mikail. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wadsworth, Walter, J. (1999); çeviren E. Sabri YARMALI. *Liderlik: Atak Yöneticinin Rehberi-5*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Withey, M.J. ve Cooper, W.H. (1989). *Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. Administrative Science Quarterly*.
- Yıldız, Müge Leyla.(2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul:Beta Basım A.Ş.

## B. MAKALELER

- Barry, B.ve Bateman T.S. (1996); A social trop analysis of the management of diversity, Academy of Management Review, 21(3)
- Glisson,Charles ve Durick,Mark (1988).Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. Administrative Quarterly.No:33
- Greenberg, Jerald (2012). *Behaviour in Organizations*. (10. Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greenhaus, Jeffrey.H. (1971). *An Investigation of The Role of Career Salience in Vocational Behaviour*, No:1
- Gerald, L.Pepper. (1995),*Communicating in Organizations:A Cultural Approach*. NewYork: Mc Graw-Hill
- Gülfidan, İlker. (2017); çeviren İlker Gülfidan. *İletişim-Liderlerin Yönetmesi Gereken Beş Mesaj*.(Hamm, John), HBR's 10 Must Reads. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Gülfidan, İlker. (2017); çeviren İlker Gülfidan. *İletişim-İkna Etme Tarzınızı Değiştirin*. (Williams, Gary A. ve Miller, Robert B.),HBR's 10 Must Reads İstanbul: Optimist Yay.
- Hamm, John. (2017). *Liderin Yönetmesi Gereken Beş Mesaj*. HBR's 10 Must Reads, İletişim. Çev. İlker Gülfidan. İstanbul: Pasifik Ofset
- İnce, Mehmet. (2005). *Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, s.329
- İnan, Melis. (2016); çeviren Melis İnan. *Değişim-Değişimi Yönetmek*. (John P.Kotter), HBR's 10 Must Reads. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- İnan, Melis. (2016); çeviren Melis İnan. *Liderlik*. HBR's 10 Must Reads. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Kalemci, İpek ve Çağlar, İrfan (2012). *Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi*. İzmir: Journal of Yasar University, Cilt:3, Sayı:9
- Kanungo, R.N. (1981). *Measurement of Job and Work Involvement*. The Meeting of Canadian Administrative Science Enstitute.

### C. BİLDİRİLER VE TEZLER

- Bulut, Muhsin (2003). *Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çaylak, A.(2005). “*Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli*”. Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Gerek, İ. Halil. (2010). “*Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*”. Adana: Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi
- Gürel, Emet (1998). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Değişim Sürecine Etkileri*. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- İlsev, Arzu (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi
- Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent (2002). *Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma. Kariyer Süresi Örneği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No:12
- Kirkman, Bradley L. ve Shapiro, Debra L. (2001). *The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance*. Academy of Management Journal,44
- Öztürk, Zekai ve Teber, Serdar (2006). *Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri. Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği*. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi
- Özyer, Kubilay (2004). *Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Rowden, Robert W. (2000). *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment*. The Leadership and Organization Development Journal, No:21
- Sökmen, Alptekin (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi.
- Şişman, Mehmet (1997). *Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik*. İstanbul: Dz. Harp Okl. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2
- Tak, Bilçin ve Çiftçioğlu, Aydem B. (2008). *Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, No:63
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye Pakistan Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Tosun, N.B. (2003). *Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18 Sayı:1
- Uygur, Akyay (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Doktora Tezi .
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum İçi İletişim Ortamı ile Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi.

## D. DİĞER

- Akın, Adnan (2005). “*Takım Kariyer Modeli*” ile *Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
- Aktaş, Rabia (2002). *Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri*. Verimlilik Dergisi
- Alessandri, S.W. (2001). *Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation*. Corporate Communications: An International Journal, 6 (4)
- Emanet, H. (2007). “*EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması*”. Adana: Ç.Ü. İkt.ve İd. Bil. Dergisi, C.8, Sayı:1.
- Fillis I.(2003). *Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organisation*. Corporate Reputation Review, Vol.6, No.3
- Gallie,D., Felstead,A. ve Green, F. (2001). *Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997*. Journal of Management Studies, No:8
- Gaertner, Karen N. ve Nollen, Stanley D. (1989). *Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization* . Human Relations. No:42
- Lemons, Mary A. ve Jones Coy A. (2001). *Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment*. Journal of Managerial Psychology. No:16,4
- Lodahl, T. Ve Kejner, M (1965). *The Definition and Measurement of Job Involvement*. Journal of Applied Psychology, No:49.
- Morse, Nancy C. ve Weiss Robert S. (1955). *The Function and Meaning of Work and the Job*. American Sociological Review, No:20
- Morrow Paula C. ve Wirth,Rosemary E. (1989). *Work Commitment Among Salaried Professionals*. Journal of Vocational Behaviour.
- Mowday, Richard T. , Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: CA:Academic Press

- Michael, Orly, Court, Deborah ve Petal, Pnina (2009). *Job Stress and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators*. International Journal of Educational Management, No:43,2
- Oladele, R.A. (2005). *Organizational Commitment, Job Motivation and Locus of Control Among Government Workers in Lagos State, Nigeria*. Journal of Management Studies, No:10
- Oliver, Nick (1990). *Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence Form the U.K*. Human Relation No:43
- O'Reilly, Charles A. ve Caldwell, David F. (1981). *The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdesicional and Commitment*. Journal of Applied Psychology, No:71
- O'Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer A. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour*. Journal of Applied Psychology.
- O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer ve Caldwell, David F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. Academy of Management Journal, No:34
- Pakdil F. (2003). "Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi", MPM Dergisi, 2003/3.
- Riketta, Michael ve Van Dick, Rolf (2005). *Foci of Attachement in Organizatios: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroups Versus Organizational Identification and Commitment*. Journal of Vocational Behaviour, No:67
- Rosing, K, Frese M, Bauscch A (2011). *Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership*, *The Leadership Quarterly*, 22
- Steers, Richard M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, No:22
- Steffy, Brian D. ve Jones John W. (1988). *Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk*. The Academy of Management Journal, No:31
- Stockdale, M.S. ve Crosby F.J. (2004); *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing, USA

- Suliman, Abubakr ve Iles, Paul (2000). *Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look*. Journal of Managerial Psychology, No:15,5
- Ülgen,Hayri ve Mirze,Kadri (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul:Beta Basım
- Ülker, Gönül. (1997). *Yönetici ve Lider*. İstanbul: Dz. Harp Okl. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:1
- Van-Riel C.B.& Balmer J.M.T. (1997). *Corporate Identity: The Concept, its Measurement, and Management*. European Journal of Marketing, 31 (5/6)
- White, G. (1987). *Employee Commitment*. Work Research Unit Occasional Paper, London: ACAS ,No:38
- Wiener, Yoash (1982). *Commitment in Organizations. A Normative View*. Academy of Management Review. No:7,3
- Yamauchi, K. (2001). *Corporate Communication: A Powerful Tool For Stating Corporate Missions*. *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt:6, Sayı:3,
- Yousef,Darwish A.(2001). *Islamic Work Ethic: A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction In A Cross-Cultural Context*. Personnel Review, No:30,2
- Zalabak, Pamela, Shockley. (2002). *Organizational Communication*. Boston: Allyn and Bacon

## ÖZGEÇMİŞ

2'nci Ana Bakım Fabrika Müdürü Albay Tayfun TÜRKOĞLU, 1967 yılında İstanbul'da doğmuştur. 1985 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden ve 1989 yılında Kara Harp Okulu'ndan Ordudonatım Teğmen olarak mezun olmuştur.

Türkoğlu hizmet yılları boyunca sırasıyla; bakım sınıfına ait görevlerde dört yıl Takım Komutanlığı (1990-1994 Erzurum), iki yıl Bölük Komutanlığı (2002-2004 Tunceli) ve üç yıl Tabur Komutanlığı (2007-2010 K.K.T.C.) görevlerinde bulunmuştur. Bakım Okul Komutanlığı'nda (Balıkesir) 2000-2002 ve 2004-2007 yılları arasında Bakım Yönetimi Öğretmenliği yapmıştır. Fabrika yöneticiliği çerçevesinde; 1994-2000 yılları arasında Ana Malzeme Saymanı (Çorlu-Tekirdağ), 2010-2015 yılları arasında 44'üncü Bakım Merkezi Komutanlığı'nda (İzmir) bir yıl Teknik Müdür ve dört yıl Fabrika Komutanı olarak görev yapmıştır. 2016 yılında 2'nci Ana Bakım Fabrika Müdürlüğü'ne (Kayseri) atanmış ve halen Bakım Albay rütbesinde Fabrika Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

Görev süresi içinde; 1997 yılında NATO bünyesinde Bosna Hersek Türk Görev Kuvveti Komutanlığı'nda, Sivil İşler ve Halkla İlişkiler Şube Plan Subayı olarak Zenica'da on ay barışı destekleme harekâtında görev almıştır. 1999 yılında ABD Lojistik Yönetim Okulunda (Virginia) "Malzeme Tedarik ve Yönetimi Kursu"nu başarıyla tamamlamıştır. Türkoğlu eğitim, öğretim, liderlik ve lojistik konuları kapsamında yurt içinde (Bölük, Tabur, Alay Komutanlığı, MSB İşveren Vekili, İleri Düzey İngilizce, Öğretmenlik, ELD Kursu vb.) birçok eğitime katılmıştır.

Makine Mühendisliği lisans eğitimine ilave olarak 2006 yılında Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalında (A.B.D.) yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Ayrıca, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde Baş Denetçi Eğitimini tamamlamış ve Toplam Kalite Yönetimi ile Sürekli Gelişim Faaliyetlerinde "Baş Eğitici" olarak görev yapmaktadır.

## ÖZET

Kurumlar da insanlar gibi yaşayan sistemlerdir. Herhangi bir işletme belirli bir hazırlık sürecinden sonra doğar, gelişir ve hayata tutunamazsa zaman içinde kaybolur. Uzun soluklu işletmelerde yıllar boyunca yaşama şansını sağlayan bazı etkenler vardır. Bunların en önemlisi işletmeye ait kuruluş aşamasında kurucusu tarafından oluşturulmuş ve zaman içinde takip eden yöneticilerin de öncelikle muhafaza ettiği, gelişen teknolojiye bağlı olarak dönem dönem yapılan bazı değişimlerle aslını terk etmeyen köklü bir kurum kültürünün varlığıdır. Kurum kültürleri; kurumlarının değerlerini, varsayımlarını, normlarını, inançlarını, adetlerini, sembollerini, törenlerini, öykülerini, kahramanlarını ve kuruma ait özgün iletişim dilini barındırmaktadır.

Kurumlarda McKinsey tarafından 7S modeli ile ifade edilen; ortak değerler, strateji, yapı, sistemler, beceriler, çalışanlar ve yönetim tarzını içeren yedi boyutun etkin olarak kullanılması ile kurumsal kapasite tespit edilebilir. İşletmelerin sahip olduğu kurumsal kapasiteden azami istifade edilebilmesi ve kurumsal gelişim hedeflerine aktif olarak yönlendirebilmesi amacıyla kurumsal iletişimin işletmede uygulanma seviyesi büyük önem taşır. Yapılan araştırmalar sonucunda; iletişimde, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı kurucuların, geleneksel yönetim anlayışıyla çalışan veya çalışanların duygularına ve değerlerine fazla önem vermeyip sadece teknik konulara önem veren kuruculara oranla, kurum kültürünü daha fazla etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmalarda liderlerin kültürün şekillenmesine yardımcı olduğu, kültürün de çalışanların şekillendirilmesine katkı sağladığı görülmüştür.

Bu bilgiler ışığında tez çalışmasına başlarken öncelikle kurum kültürünü, kurumsal davranış modellerini ve kurumsal bağlılığın önemini incelemenin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurumların yönetiminde vazgeçilmez unsur olan kurumsal iletişim ile bu kapsamdaki düşünce ve teorilerin neleri kapsadığı hatırlatılmıştır. Modern Yönetim anlayışına geçiş sürecinde başlayan kalite, Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişim ve EFQM Mükemmellik Modelinin kurumların değerlerine katkıları üzerinde durulmuştur. Klasik yönetim teorilerinden bugün gelinen aşamaya kadar değişen ve gelişen yönetim teorileri tanıtılmıştır. Tez çalışmasında; örneklem seçilen bir işletmede EFQM Mükemmellik Modeli uygulanarak, işletmenin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi sonucunda işletmenin başarı

puan ile diğer kriterlerinde olumlu etkilerinin ölçülmesini esas alan bir saha araştırılması yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurum Kültürü, Kurumsal İletişim, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, Mükemmellik Modeli.

## **ABSTRACT**

Corporates are living systems as people. A corporate; after a preparation period is born, develops and disappears over time if it can not hold on to life. There are some factors that provides the chance to live in the long-term corporates over the years. Most important factor of these, is the presence of a rooted corporate culture which does not abandon the originality, depending on the developing technology, that was created by the founder and was saved by the following administrators. Corporate cultures contain values of corporate, hypothesis, norms, beliefs, customs, symbols, ceremonies, stories, heroes and original communication language of the corporate.

Corporate capacity can be calculated by using actively seven dimensions; common values, strategy, structure, systems, skills, people and management style which are expressed as “Mc Kinsey 7S Model” in corporates. The level of implementation in corporate communication has a great importance, by means of maximum benefit of the corporate capacity that corporates have, and directing corporate development goals. As a result of case studies, it is examined that, talented and succesful founders in communication, social relations and symbolic management, influence corporate culture more than the founders who work in traditional management understanding and pay much attention to technical issues more than feelings and values of employees. It is spotted that in these studies, leaders assist cultural shaping and also, the culture contributes individual shaping.

Depending on these informations, first of all, it was judged to analysis the corporate culture, corporate behavioral models and the importance of corporate commitment by starting a thesis study. It was reminded the corporate communication that is a indispensable element in corporate management, and what thoughts and theories in this context include. It is emphasized that contribution to the values of corporates of quality, Total Quality Systems, continuous development, EFQM Excellence Model during the transition period to modern management understanding. Changing and developing management theories were presented from clasic management theories up to now. In thesis study, a field survey has been done by applying improvement to the corporate communication and commitment in a sample selected in a firm, to evaluate the increasing the success point of EFQM Model.

Key Words: Corporate Culture, Corporate Communication, Total Quality Management (TQM), European Foundation for Quality Management (EFQM), Excellence Model.

