T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM: UYGULAMALI BİR ÖRNEK

PINAR DÜNYA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. BAŞAK SOLMAZ

KONYA – 2019

Teşekkür

Bu tezin hazırlanmasında baştan sona hiçbir emeğini esirgemeyen her anlamda değerli görüş ve katkılarını sunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Başak SOLMAZ'a şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunar, ayrıca çalışmalarım süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Ahmet KALANDER ve Sayın Prof. Dr. Şükrü BALCI hocama sonsuz teşekkür ederim. Bugünlere ulaşmamda üzerimdeki emeklerini asla ödeyemeyeceğim aileme, başta canım Annem Ayşe BÜYÜKSARI'ya ve her zaman verdiği tüm destekler ile yanımda olan canım Abim Selçuk BÜYÜKSARI'ya, çalışmam süresince verdiği en büyük destekten ve sabırdan ötürü biricik eşim Mustafa DÜNYA'a ve biricik oğluma minnettar olduğumu belirterek saygı ve sevgilerimi sunarım.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Pınar DÜNYA
Numarası	144121001007
Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Başak SOLMAZ
Tezin Adı	KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM: UYGULAMALI BİR ÖRNEK

ÖZET

Kurumlar, bağlı olunan bireylerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak oluşturulan belli amaç ve ihtiyaçlara hizmet eden sosyal yapılardır. Kurum içi iletişimin önemini kavrayan kurumlar bu kavramı geliştirmek için birçok çalışma yaparak farklı iletişim modelleri oluşturmaktadırlar. Kalite yönetimi endüstri devrimi ve sonrasında meydana gelen gelişmeler sonrasında tanımlanarak gelişme göstermiştir. Meydana gelen bu gelişmeler sonucunda kurumsal iletişim de kalite alanında önemli bir olgu haline gelmiş ve kaliteyi arttırmak için kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, kalite yönetim sisteminin işleyişindeki temel etkenlerin varlığı, kurumsal iletişim faaliyetlerinin bir süreç olarak yönetilmesi ve kalite yönetim sistemleri algısının denetimi, kurumsal iletişim faaliyetleri sırasında kullanılan araçlar ve kalite yönetim sistemleri uygulanmalarının kurumsal iletişimle olan bağı araştırılmıştır. Ayrıca, kurumsal iletişim uygulamalarının kalite yönetim sistemi üzerindeki rolünü incelemek de araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu bağlamda, Konya ilinde bulunan "Kalite Yönetim Sistemleri" standartlarını uygulayan 16 otelde, hazırlanan bir ölçek yardımı ile 105 katılımcı

üzerinden veri toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular dikkate alındığında kurumsal iletişim ölçeği ile kalite yönetim sistemi ölçeğinin iç tutarlılık puanlarının *0,7* değerinin üstünde olduğu ve alt değişkenlerin hiç birinde bu tutarlığı düşüren bir değer ile karşılaşılmadığı görülmüştür. Ölçek içinde değerlendirilen; kalite yönetim sistemleri sorularının (n=27) iç tutarlılık katsayısı 0.95, kurumsal iletişime yönelik soruların (n=24) ise iç tutarlılık katsayıları 0.95 bulunmuştur. Buna göre; kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasındaki başarı kurumsal iletişimin etkin işleyişi ile bağlantılı bulunmuştur. Ayrıca, iç ve dış hedef kitle üzerinde kurumsal iletişimin gücünün kalite yönetim sistemlerinin etkinliği ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, kurumsal iletişimin yönetim süreci olarak yürütülmesinin kalite yönetim sistemlerinin başarısında anlamlı bir etken olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetim Sistemleri, Kurumsal İletişim, Kurumsal İletişim Araçları

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Pınar DÜNYA
Numarası	144121001007
Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Başak SOLMAZ
Tezin İngilizce Adı	Corporate Communication In Quality Management Systems: An Applied Example

SUMMARY

Institutions are social structures that serve specific purposes and needs that are created by considering the needs of the individuals to which they are connected. The institutions that comprehend the importance of in-house communication and make many studies to develop this concept create different communication models. Quality management has been defined and developed after the industrial revolution and subsequent developments. As a result of these developments, corporate communication has become an important phenomenon in the field of quality and is used by institutions to increase equality. For the purpose of the research, the existence of the main factors in the functioning of the quality management system, the management of corporate communication activities as a process and the audit of the perception of quality management systems, the tools used during the corporate communication activities and the relationship between the applications of quality management systems and corporate communication were investigated. In addition, the purpose of this research is to examine the role of corporate communication practices on quality management system. In this context, data were collected

from105 participants in a total of 16 hotels in Konya, which implemented the "Quality Management Systems" standards in Konya. When the findings obtained from there search are taken into consideration, it is seen that the internal consistency scores of the corporate communication scale and the quality management system scale are above 0.7, and none of the sub-variables is found to decrease this consistency. In the scale; The internal consistency coefficient of the quality management system questions (n=27) was 0.95 and the internal consistency coefficient of the institutional communication questions (n= 24) was 0.95. According to this; success in the implementation of quality management systems has been linked to the effective functioning of corporate communication. Furthermore, the power of corporate communication on internal and external target groups was found to be related to the effectiveness of quality management systems. In this context, it has been determined that conducting corporate communication as a management process is a significant factor in the success of quality management systems.

Keywords: Quality Management Systems, Corporate Communication, Corporate Communication Tools

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **İİ**
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ..... **İİİ**
TEŞEKKÜR ..... **İV**
ÖZET ..... **V**
SUMMARY ..... **Vİİ**
İÇİNDEKİLER ..... **İX**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Xİİİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **XİV**
GİRİŞ **16**
BİRİNCİ BÖLÜM **19**
KURUMSAL İLETİŞİM VE STRATEJİK İLETİŞİM **19**
1.1. Kurumsal İletişim 20
1.1.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Gelişimi 21
1.1.2. Kurumsal İletişimin Önemi 23
1.1.3.Kurumsal İletişim Yönetimi ve İşlevi 24
1.1.4. Kurumsal İletişimin İşleyişi 26
1.1.4.1. Biçimsel (Formel) İşleyişi 27
1.1.4.2. Dikey İşleyiş 28
1.1.4.3. Yatay İşleyiş 29
1.1.4.4. Çapraz İşleyiş 29
1.1.4.5. Dışa Dönük İşleyiş 31
1.1.4.6. Biçimsel Olmayan (İnformel) İşleyiş 32
1.1.5. Kurumsal İletişim Araçları 34
1.1.5.1. Sözlü İletişim Araçları 34
1.1.5.2. Yazılı İletişim Araçları 34
1.1.5.3. Teknolojik İletişim Araçları 35
1.1.6. Kurumsal İletişimin Bileşenleri 37
1.1.6.1. Yönetim İletişimi 37
1.1.6.2. Organizasyonel İletişim 38
1.1.6.3. Bütünleşik Pazarlama İletişimi 39
1.1.7. Kurumsal İletişim Modelleri 41
1.1.7.1. Merkezi Model 42
1.1.7.2. Y Modeli 43
1.1.7.3. Zincir Modeli 43
1.1.7.4. Daire Modeli 44
1.1.7.5. Serbest Model 45
1.2. Stratejik İletişim 46
1.2.1. Stratejik İletişim Kavramı 46
1.2.2. Stratejik İletişimin Önemi 48
1.2.3. Stratejik İletişim Evreleri 49
1.2.3.1. Paydaş Evresi 50
1.2.3.2. Kamu Evresi 51

1.2.3.3. Gündem Evresi....51
1.2.3.4. Hedef Belirleme Evresi....51
1.2.3.5. Planlama Evresi....52
1.2.3.6. Uygulama Evresi....52
1.2.4. Stratejik İletişim Bileşenleri....53
1.2.4.1. Kurumsal İtibar Yönetimi....53
1.2.4.2. Medya İlişkileri Yönetimi....56
1.2.4.3. Konu ve Gündem Yönetimi....57
1.2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi....58
1.2.4.5. Çatışma Yönetimi....58
1.2.4.6. Etkinlik Yönetimi....59
1.2.4.7. Sponsorluk....60
1.2.4.8. İç İletişim....61
1.2.4.9. Web İletişimi....63

İKİNCİ BÖLÜM:....65

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ....65

2.1. Kalite Kavramı....67
2.1.1. Kalitenin Özellikleri....68
2.1.2. Kalite Güvencesi....69
2.1.3. Kalite Kontrolü....70
2.2. Kalite Yönetimi Anlayışı....71
2.2.1. Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi....72
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı....73
2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri....74
2.4.1. Sürekli Gelişim....77
2.4.2. Müşteri Odaklılık....78
2.4.3. Çalışan Katılımı....80
2.4.4. Örgüt Kültürü....81
2.4.5. Önce İnsan Prensibi....83
2.4.6. Süreç Yönetimi ve Performansını Geliştirme....83
2.4.7. Liderlik....86
2.5. Toplam Kalite Yönetimine Bağlı Olarak Standartlaşma....88
2.5.1. Kalite Yönetim Sistemlerinin Amacı....90
2.5.2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Önemi....91
2.5.3. Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu (ISO)....92
2.5.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Standardı....94
2.5.5. ISO 9000 Standart Serisi ve Gelişimi....96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:....99

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL İLETİŞİM....99

3.1. Kalite Yönetiminde İletişimin Rolü....99
3.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kurumsal İletişim....103
3.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri Işığında Kurumsal İletişim....104
3.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimin Sağlanması....107
3.2.2.1. Kurum İçi İletişim....108
3.2.2.2. Yöneticinin Sorumluluğu....109
3.2.2.3. Katılım....109

3.2.2.4. Kurum İmajı 109
3.2.2.5. Beden Dili 110
3.2.2.6. Kültür Farklılıkları 110
3.2.2.7. Hoşgörü 110
3.2.2.8.Yönetimde Başarı 111
3.2.2.9. Renklerin Katkısı 111
3.2.2.10. Müşteri Memnuniyeti 111
3.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişim Yöntemleri 112
3.2.3.1. Zaman Yönetimi 112
3.2.3.2. Takım Ruhu 113
3.2.3.3. Problem Çözmek 113
3.2.3.4. Toplantılar Yapmak 113
3.2.3.5. Liderlik 114
3.2.3.6. Kariyer Planlaması 114
3.2.4. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimi Geliştirme Yöntemleri 115
3.2.4.1. Geri Bildirim 115
3.2.4.2. Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlılık 116
3.2.4.3. Etkili Dinleme-Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma 116
3.2.4.4. Sözle Anlatımın Yanında Eylemle Açıklama 117
3.2.4.5. Yeterince Tekrarlama 117
3.2.4.6. Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Yaratma 117
3.2.4.7. Uyuşmazlık Yönetimi 118
3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimin Önemine İlişkin Yapılan Çalışmalar 118
3.4. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim 123
3.5. Kalite Yönetim Sistemleri ve Stratejik İletişim 124

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: 127

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 127

4.1. Araştırma Yöntemi 127
4.1.1. Araştırmanın Problemi 127
4.1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı 127
4.3. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri 129
4.3.1. Kalite Yönetim Sistemlerine Yönelik Sorular 131
4.3.2. Kurumsal İletişime Yönelik Sorular 131
4.3.3. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Kullanılan İletişim Araç ve Yöntemlerine İlişkin Sorular 132
4.3.4. Sosyo-Demografik Sorular 132
4.4. Pilot Uygulama 133
4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemleri 135
4.5.1. Faktör Analizi 135
4.5.2. Bağımsız Örneklem T-Testi 135
4.5.5. Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi 136
4.6. Bulgular ve Yorum 137
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 137
4.6.2. Faktör Analizi 140
4.6.3. Güvenirlik Analizi 142
4.6.4. Ölçekler Arası Korelâsyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri 149

SONUÇ VE ÖNERİLER.....155
KAYNAKÇA.....164
EKLER.....182
ÖZGEÇMİŞ.....187

Şekiller Listesi

Şekil 2. 1. Kalite Yönetim Yaklaşımlarının Gelişim Süreci..... 66
Şekil 2. 2. Deming Ödülü: On Kategoride Kaliteli Etkinliği 76
Şekil 2. 3. Müşteri Memnuniyetinde Temel Kurallar..... 79
Şekil 2. 4. Süreç Yönetim Modeli 85
Şekil 2. 5. Stratejik Liderin Başlıca Özellikleri..... 87
Şekil 2. 6. ISO Kalite Sistem Standartlarının Yapısı..... 95
Şekil 4. 1. Kalite Yönetim Sistemi Üzerinde Kurumsal İletişim ve Alt Boyutlarının Etkinliğine Yönelik Araştırma Modeli 154

Tablolar Listesi

Tablo 1.1. Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar 47
Tablo 2.1. ISO 9000 Standart Serisi..... 96
Tablo 2.2. ISO 9000: Tarihsel Gelişim Seyri..... 97
Tablo 4.1. Pilot Çalışmaya Ait Ölçekler Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi) 131
Tablo 4.2. Araştırmaya Ait Ölçekler Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi) 131
Tablo 4.3. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyleri Frekansları..... 133
Tablo 4.4. Yaş ve Şirkette Çalışılan Sürenin Ortalamaları 133
Tablo 4.5. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Frekansları 134
Tablo 4.6. Cinsiyet ve Eğitim Durumu Özelliklerinin Dağılımı..... 138
Tablo 4.7. Yaş ve Şirkette Çalışılan Sürenin Ortalamaları 139
Tablo 4.8. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Frekansları 139
Tablo 4.9. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Faktör Analizi..... 140
Tablo 4.10. Kurumsal İletişim Ölçeği Faktör Analizi..... 141
Tablo 4.11. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği ve Kurumsal İletişim Ölçeği Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi)..... 142
Tablo 4.12. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Betimleyici İstatistik Sonuçları 143
Tablo 4.13. Kurumsal İletişim Ölçeği Betimleyici İstatistik Sonuçları 145
Tablo 4.14. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği ve Kurumsal İletişim Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler 146
Tablo 4.15. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Kullanılan Araç ve Yöntemlere Ait Betimleyici İstatistikler..... 147
Tablo 4.16. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik Betimleyici İstatistik Sonuçları..... 147
Tablo 4.17. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik Katılımcı Cevapları..... 148

Tablo 4.18. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik T-testi Sonucu 148
Tablo 4.19. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Alt Boyutları ile Kurumsal İletişim Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (Pearson r)..... 149
Tablo 4.20. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Planlama) İlişkisi Regresyon Katsayıları..... 150
Tablo 4.21. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Uygulama) İlişkisi Regresyon Katsayıları..... 151
Tablo 4.22. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Kontrol) İlişkisi Regresyon Katsayıları 152
Tablo 4.23. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Önlem Alma) İlişkisi Regresyon Katsayıları..... 152
Tablo 4.24. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (İyileştirme) İlişkisi Regresyon Katsayıları 153

GİRİŞ

Kurumlar, insanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak oluşturulan belli amaçlara ve ihtiyaçlara cevap veren sosyal yapılardır. Bilgi ve iletişim çağında meydana gelen gelişmeler sonucunda sosyal yapılar da rekabetçi piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek için iletişime önem vermeye başlamışlardır. Kurum içinde ve kurum dışında yapılan çalışmalar sonucunda iletişim kavramı revize edilerek alt alanlara ayrılmıştır. Bu alt alanlar arasında yer alan kurum içi iletişim bir süre sonra kurumların ve firmaların rekabet içerisine girdikleri bir alan haline gelmiştir. Kurumsal iletişimin önemini kavrayan firmalar bu kavramı geliştirmek için birçok çalışma yaparak, farklı kurum içi iletişim modelleri oluşturmuşlardır. Kurumlar farklı kanallar vasıtası ile bu modelleri uygulamaya koyarak kendi içlerinde de kurumsal iletişim kavramının adaptasyonunu gerçekleştirmişlerdir (Uzoğlu, 2001: 338).

Bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemli bir unsur olan iletişim, kurumun kalite ve amaçlarına ulaşması açısından da en temel araçlardan biridir. İyi bir iletişim ile başarılı kalite uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İletişim vasıtasıyla hedef kitleyle etkileşimin artırılması ve kurumun belirlediği hedeflere ulaşma noktasında birimlerin üzerine düşen görevleri net bir şekilde kavramış olması gerekmektedir. Bu açıdan başarılı iletişim, kapsam olarak aşağı, yukarı ve yatay olarak değerlendirilmelidir. Bu üç iletişim karakterinin toplam başarısı, aynı zamanda kurumsal başarıyı da belirleyecektir (Deniz, 2014).

Kalite yönetiminin, endüstri devrimi ve sonrasında meydana gelen gelişmelerle önemi artmaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda kurumsal iletişim de kalite alanında önemli bir olgu haline gelmiş ve kaliteyi arttırmak için kurumlar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Gerek çalışanların motive edilmesi gerekse kurum kalitesinin paydaşlara yansıtılabilmesi için kurumsal iletişim önemli bir araçtır. Kalite, günümüzde sadece markanın ürünleri ile değil, markanın kurum içi ve kurum dışı iletişimi ile de belirlenmektedir. Tüm bu değişkenler toplam kalite yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışı rekabet dünyası

içerisinde kurumların mücadele edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için stratejik öneme sahiptir (Akyürek, 2005: 56).

Kalite yönetimi açısından iletişimin pek çok rolü olmakla birlikte bunların en önemlilerinin başında geri bildirimler gelmektedir. Özellikle çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve birimlerin faydasının artırılması için iletişim, kullanıma müsait bir uygulamadır. Çalışan kişilerin yerine getirdikleri görevlere yönelik eşzamanlı olarak geri bildirimde bulunulması, çalışanların performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca çalışanların kurum faaliyetlerine yönelik iyileştirme önerilerinin de cevapsız bırakılmaması ve iletişim kuralları içerisinde değerlendirilmesi, çalışan motivasyonu ve verimliliğini artıracak önemli bir unsurdur.

Kalite yönetimi ile iletişim ilişkisini yalnızca kurum içi uygulamalara indirgemek mümkün değildir. Zira müşteriler, tedarikçiler ve aracılar gibi kurumsal faaliyetlerin devamı için hayati öneme sahip olan unsurlar ile süreklilik arz edecek şekilde kaliteli bir iletişim kurulması, dışsal paydaşların taleplerinin tespiti ve değerlendirilebilmesi için faydalı olacaktır. Böylelikle kurum ve iletişim kurduğu dış unsurlar arasında her iki tarafa da yarar sağlayabilecek bir ilişki söz konusu olacaktır (Öz, 2014: 78).

Bu sebepler çalışmaya ilham kaynağı olmuş ve buradan hareketle kurumsal iletişim, kalite yönetim sistemleri kapsamında incelenmiştir. Çalışma kapsamında kurumsal iletişim kavramı ve önemi ele alınarak tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Kurumsal iletişimin geçirdiği revizeler sonrasında ortaya çıkan farklı modeller yine tarihsel gelişimi ile çalışmada yer almıştır. Çalışmada ayrıca kalite yönetim sistemleri ile ilgili detaylı incelemeler yapılarak kalite yönetim sistemleri ve kurumsal iletişim arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Kurumsal iletişim ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi ele alan bu araştırmada, özellikle küreselleşmeyle birlikte önemi daha da artan iletişimin bir strateji olarak kurum kültürüne ne denli yansıdığı, kurum kimliğine etkisi ve kalite

yönetiminde kullanılmasıyla birlikte kuruma katkıları ele alınmış olup, aynı zamanda bir saha çalışmasıyla da temellendirilmiştir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal ve stratejik iletişim kavramsal olarak incelenmiş olup konu hakkında genel bilgiler verilmiştir. İletişim kavramı, kurumsal iletişim, kurumsal iletişimin önemi ve kavramla ilgili detaylı literatür çalışması bu bölümün konusudur.

Çalışmanın ikinci bölümünde kalite kavramından başlanarak kalite yönetim sistemlerine ve kurumlarda bu sistemlerin önemine yer verilmiştir. Kalite yönetim sistemlerini oluşturan toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetiminin temel prensipleri ve toplam kalite yönetiminde standartlaşma (kalite yönetim sistemlerinin yapılanması) detaylı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü kalite yönetim sistemleri ile kurumsal iletişim arasındaki ilişkiye ayrılmıştır. Kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim, yönetim, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonların başarıyla yerine getirilmesini sağladığı için bu bölümde kavramsallaştırılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise saha araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim etkinliğinin rolünü incelemek adına, Konya ilinde bulunan Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün Turizm Belgeli Oteller Listesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri (n=105) ile gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda elde edilen bulgular, araştırma amacı doğrultusunda nicel yöntemle analiz edilmiştir.

Çalışmada birincil ve ikincil türden kaynaklara yer verilmiştir. Birincil kaynaklar genellikle konu ile doğrudan alakalı kaynaklar olup, ikincil kaynaklar ise daha çok konuya yönelme açısından rehber kaynaklar olma özelliğini göstermektedir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası literatürde yer alan ikincil veri kaynakları da çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturmak için kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM VE STRATEJİK İLETİŞİM

İletişim; hem kişilerin hem de kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez ve ertelenemez bir ihtiyaç özelliğine sahiptir. İletişim sayesinde bilgi ve düşüncelerin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve karşılıklı etkileşimin sağlanması amaçlanır. Böylelikle taraflar birbirlerinden haberdar olur ve karşı tarafın vermeye çalıştığı mesajları kolaylıkla alabilirler. Ekonomik ve sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçası olan iletişim, kişiler kadar kurumlar açısından da hayati bir öneme haizdir. İletişim sayesinde karşılıklı bilgi alışverişi gerçekleştirilir ve bu sayede yaşayan organizmalar olarak kabul edilen kurumlar, yaşamlarını gelişerek devam ettirebilirler. Özellikle varlıklarının devamı, diğer toplumsal birimlere bağlı olan kurumların sağlıklı bir iletişim sürecine sahip olmaları zorunludur. Zira kurumlar, aslında birbiriyle sürekli ve düzenli olarak iletişim kurma zorunluluğu bulunan insan topluluklarından oluşmaktadır. Dolayısıyla iletişim açısından başarısız ve tecrit edilmiş kurumların özellikle orta ve uzun vadede yaşamlarını devam ettirebilmeleri, beklenen bir durum olmayacaktır (Uztuğ ve ark., 2012: 76).

İletişimin kurumlar üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesi ve kalite yönetim sistemleri içerisindeki rolünün tespit edilebilmesi için öncelikle terimsel anlamının doğru tespit edilmesi gerekir. Türk Dil Kurumu tarafından iletişim; *"Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon"* ve *"Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon"* olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımlamaya göre de iletişim; *"Davranış değişikliğine neden olmak amacıyla, bilgilerin, duyguların, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecini"* ifade etmektedir (Çöklü, 2004: 650). Tanımlamalar, her ne kadar kişiler arası iletişimden bahsediyor olsa da; kurumların da benzer ihtiyaç ve hedefleri olduğundan hareketle, kurumsal iletişimin önemi göz önünde bulundurulmalıdır.

Dünya genelinde hızlı ekonomik değişim, kültürleri birbirine daha fazla yaklaştırarak etkileşimi artırmış, işletmecilik kavram ve uygulamalarını değiştirerek geliştirmiştir. Bu durum beraberinde iletişim faktörünün daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur. İletişim bilimi, işletmeciliğe ilişkin; bilgi yönetimi, değişim yönetimi veya stratejik iletişim yönetimi gibi yeni kavramları literatüre dâhil etmiştir (Çöklü, 2002: 651).

Kurumların, hem iç hem de dış hedef kitleleri ile sürekli iletişim halinde olarak kendilerini tanımlamak, tanıtmak ve daha iyi ilişkiler yürütmek adına gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerinin bütünü, halkla ilişkiler literatüründe önemli bir yer edinmiş kurumsal iletişimdir. Bir kurumun başarısının en önemli ölçütlerinden biri de, başarılı bir kurumsal iletişime sahip olmasıdır. Kurumlarda, başarılı bir kurumsal iletişimin oluşturulabilmesi ise stratejik iletişim bütünlüğü ile söz konusudur ve kurumlarda stratejik iletişim bileşenleri kalite yönetim sistemlerinin varlığını destekleyen önemli unsurlardan biridir. Bu sebeple kurumsal iletişim bir yönetim işlevi olarak kalite yönetim sistemlerinde yer alan iletişimin temelini oluşturur ve bu sürecin stratejik iletişim dâhilinde ve uzman ekipler tarafından yürütülmesi gerekir.

1.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, kuruma ait bölümler, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında sürdürülen sürekli bir iletişim durumu ve toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Gümüş ve Öksüz, 2009:2643). Kurumlar, sürekli olarak diğer kişilerle, kurumlarla ve toplumun tamamı ile ilişki kurmak zorunda olan organizmalardır. Bu ilişkinin sağlıklı bir biçimde kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi için ise iletişim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kurumsal iletişimden beklenen en önemli fayda, kurumsal amaçların elde edilmesidir. Aynı zamanda kurumu ilgilendiren her türlü olayın, değişiklik ve gelişmenin ilgililere sunulması, alınan kararların taraflara duyurulması gibi işlevler, kurumun bilinirliğinin artması, var olan sorunların çözüme kavuşturulması, kurum kültürünün oluşturulması ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol

oynar. Böylelikle içsel ve dışsal faydaların neredeyse tamamının kurumsal iletişim üzerine kurulu olduğu belirtilebilir (Demir, 2016: 43-47).

İletişim faaliyeti ile birlikte kurumsal öncelikler belirlenebilir, kurum kaynaklarının etkin kullanımı sağlanabilir, kurumu oluşturan birimler arasında etkileşim sağlanabilir ve böylelikle kurum işleri sağlıklı bir şekilde yürütülebilir. Kurumsal iletişim, kurumun devamlılığı için gerekli olan bilgi akışını sağlarken aynı zamanda kurumda ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını da sağlar. Böylece bir kurumun sahip olduğu kültür ancak, iletişimin sağlanmasıyla anlam kazanabilir (Taşçı ve Eroğlu, 2008, s.28).

Kurumsal iletişimin etkinliğini yalnızca kurum içerisi ile sınırlamak da mümkün değildir. Kurumun dış çevreyi tanıması ve yine dış çevre tarafından bilinirliğinin sağlanması da iletişim yöntemleri sayesinde gerçekleşmektedir. Kurumsal iletişim sayesinde dışsal etkenlere istenilen mesajlar yeterli güçte ulaştırılabilir ve talep edilen düzeyde bilgi yoğunluğu sağlanabilir. Son olarak yönetimin en temel fonksiyonları arasında yer alan denetleme, kontrol ve motivasyon gibi bilgi aktarımı ve iletişim içerikli uygulamalar da kurumsal iletişim sayesinde gerçekleştirilmektedir (Çetintaş, 2016: 180).

1.1.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Gelişimi

Kurumsal iletişim, kurumların ihtiyaç duydukları iletişim yapılarının kurulması ve sürdürülmesi, kurum kimliğinin gelişimine katkıda bulunulması, kurumsal mesajların ilgililerine en tekin ve verimli bir şekilde iletilmesi ile hedeflenen kurumsal imajın ve kurumsal itibarın oluşturulabilmesine yönelik tüm çabaları kapsamı içerisine almaktadır. Dolayısıyla kurumsal iletişim, kurumun içsel ve dışsal tüm iletişim faaliyetlerinin bütünsel bir yaklaşım ile sürdürülmesi çabası olarak da ifade edilebilir (Uztuğ ve ark, 2012: 79).

Kurumsal iletişimde, kurumların işleyişinin gerçekleşmesi ve önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak kurumun alt bölümlerinin ve çevresinin de dâhil olduğu sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlanır. Dolayısı ile

kurumsal iletişim, kurumun tüm bölümleri ile toplumun tüm birimlerinin de dâhil olduğu toplumsal bir süreç olarak nitelendirilebilir. Kurumsal iletişim sayesinde örgütsel yapının dâhil olduğu ortam hakkında bilgi sahibi olunabilir, diğer paydaşlar ile etkileşim sağlanabilir ve kurumsal yapının yeniden şekillendirilmesi sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 149).

Kurumların, kurumsal iletişimden bekledikleri pek çok yarar bulunmaktadır. Gerçekten de etkin bir kurumsal iletişimin bu beklentileri karşılayacağı öngörülmektedir. Aşağıda yer alan unsurlar, kurumsal iletişim sayesinde elde edilebilecek önemli değerleri göstermektedir:

- ***Kurumsal Kültürün Oluşturulması:*** Kurumsal kültür, kurum içerisinde çalışan kişilerin işleriyle ilgili sahip oldukları değer, inanç ve alışkanlıkları ifade eden bir kavramdır. Kurumsal kültürün oluşması, kurum içi iletişimin varlığına bağlıdır. Kişiler, sahip oldukları özellikler ile hem kurumsal yapıyı etkiler, hem de bu yapıdan etkilenirler. Bu etkileşimi sağlayan unsur ise kurum içi iletişimdir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 11).
- ***Kurumsal Kimlik Kazanımı:*** Kurumsal kimlik, kurumu benzer kurumlardan ayırmaya yarayan önemli bir unsurdur. Kurumsal kimliğin içerisinde kurumun örgütsel yapısı, dışarıdan görünümü ve iletişim şekilleri yer almaktadır. Bu üç unsurun bir araya gelmesi ile birlikte kurumlar yalnızca kendilerine has bir kimlik kazanırlar. Her üç faktörün oluşumunda da kurumsal iletişimin büyük bir rolü bulunmaktadır (Uzoğlu, 2001: 341).
- ***Kurumsal Markanın Güçlendirilmesi:*** Günümüzde markalaşma, ticari hayatın içerisinde yer alan tüm kurumlar için vazgeçilmez bir zorunluluktur. Markanın oluşturulması, güçlendirilmesi ve gücünün devamının sağlanması da kurumsal iletişim becerilerine bağlıdır. Kurumlar, özellikle dışsal iletişim kaynaklarını verimli kullanarak güçlü bir markaya sahip olabilirler (Yeygel ve Yakın, 2007: 103).
- ***Kurumsal İmajın Oluşturulması:*** Kurumun sahip olduğu bütünsel itibar olarak da tanımlanabilecek kurumsal imaj, marka değerinden tamamen farklı ve kurumun gücünü yansıtan bir değerdir. Kurumsal imajın istenilen seviyeye

çıkartılması için kurumsal iletişimden faydalanılması ve iletişim ortaklarına arzu edilen bilginin güçlü bir biçimde sunulması gerekmektedir (Erkmen ve Çerik, 2007: 111–115).

1.1.2. Kurumsal İletişimin Önemi

Kurumsal iletişim, kurumların isteğe bağlı olarak tercih edebilecekleri bir unsur değil, aksine sürekli olarak yönetmek, yönlendirmek ve gerektiğinde müdahalede bulunmak zorunda oldukları bir yönetim faktörüdür. Kurumsal iletişimin hem kurumun kendisi ve çalışanları, hem de diğer toplumsal öğeler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal iletişimin aşağıda yer alan özelliklere ve öneme sahip olduğu vurgulanmalıdır (Akyürek, 2005: 38):

- Kurumsal iletişimin ilk hedefi kamuoyu ve hedef kitleyi etkilemektir. Kurumlar, toplum üzerinde oluşturdukları etkiler nispetinde başarılı olurlar. Önceden belirlenmiş olan hedef kitle başta olmak üzere tüm toplumun etki altına alınması ise kurumsal iletişimin en önemli yanını oluşturmaktadır.
- Kurumsal iletişim sayesinde, finansal topluluklar içerisinde kurumsal imajın geliştirilmesi imkânı doğar. Bir kurum, diğer özellikleri ile ne kadar güçlü ve başarılı olsa da, finansal yeterlilik konusunda da kendini ispatlamalı ve bu yeterliliği güçlü bir biçimde paydaşlarına sunmalıdır. Kurumsal iletişim sayesinde bu sunum gerçekleştirilebilir.
- Başarılı bir kurumsal iletişim ile kurumun medyada çok daha fazla yer alması sağlanabilir. Günümüzde kurumların varlığı, medyada görünürlüklerinin olmasına endekslenmiş durumdadır. Bu sebeple kurumsal iletişim sayesinde medyada öncelikli bir yere sahip olunabilir ve toplumsal bilinirlik artırılabilir.
- Kurumsal iletişimin bir boyutu da kurum içi etkileşimin sağlanmasıdır. Özellikle kurumsal sorunların kurum içi çalışanlarca sağlıklı bir dille paylaşılması, kurumsal sorunların çözülmesi ve sürecin çok daha hafif bir şekilde atlatılabilmesi açısından önemlidir.
- Kurumsal iletişim sayesinde kurumu etkileyen dışsal karar alıcıları etki altına almak ve kurumun faydasına olacak şekilde onları yönlendirmek mümkün

olacaktır. Özellikle kanun koyucular ve diğer düzenleyici birimler üzerinde etkide bulunabilmek açısından kurumsal iletişim gücü hayati bir öneme haizdir.

- Kurum içi çalışanların performansı, sahip oldukları aidiyet hissi ve kuruma yönelik düşünceleri ile doğru orantılı olarak gerçekleşecektir. Kurumsal iletişim sayesinde çalışanların kurumlarında gurur duymaları ve yüksek aidiyet hissine sahip olmaları sağlanabilir.
- Son olarak hedef kitlede farkındalığın oluşturulması ve tutum değişikliğinin yaratılması açısından da kurumsal iletişim son derece önemlidir.

1.1.3.Kurumsal İletişim Yönetimi ve İşlevi

Kurumsal iletişim iç ve dış hedef kitleyle olan iletişimi daha iyi yönetebilmek, motive edebilmek, ikna edebilmek, kurumsal bağlılığı sağlayabilmek için kullanılırken, stratejik yönetim için gerekli olan vizyonun oluşmasında önemli bir role sahiptir. Kurumsal yapı içerisinde yansımalarını gösteren güçlü kurum kültürü, tutarlı kurum kimliği, samimi ve duyarlı kurumdaşlık, basın ilişkilerinde etkinlik, sorumluluk duygusu içerisinde gerçekleştirilen acil durum ve kriz yönetimleri, iletişim araçlarının ve teknolojisinin anlaşılması ve özel sofistike bir iletişim yapısı kurumsal iletişim yönetimini destekler ve gelişimine katkı sağlar (Goodman,2000:71).

Değişen ve gelişen ekonomik ve ticari şartlar, müşteri odaklılık gibi yaklaşımların yanı sıra küreselleşme süreci içerisinde kurumların daha şeffaf olmaları ve hedef kitleleriyle daha güçlü bir iletişim gerçekleştirmeleri beklentisini beraberinde getirmektedir. Kurumlar oluşturdukları bu değerleri kurumsal iletişim yönetimi sayesinde hedef kitlelerine taşırlar. Bu açıdan kurumların felsefesi ve misyonu önem kazanmakta, bunlar kurumların var olma sebebini açıklayarak, amaçlarını çalışmalarını anlatmada ve bu doğrultuda imaj oluşturmada etkin bir rol oynamaktadır (İçel, 2004:11).

Kurumsal iletişim yönetimi, gerek kurumsal değerlerin oluşmasında gerekse bu değerlerin iç ve dış unsurlara aktarılmasında stratejik bir öneme sahiptir.

Kurumsal yapılar için stratejik bir öneme sahip olan kurumsal iletişimin yönetilme sürecinde ise dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Riel ve Van,1995:169):

- Kurumsal iletişim, kurumlarda bir yönetim fonksiyonu olarak görülmeli ve bir yönetim enstrümanı olarak kullanılmalıdır. Planlamada ve uygulamada kurumsal iletişim bir uzmanlık alanı olarak belirlenmeli ve uygulamada tüm kurum tarafından üstlenilmelidir. Koordinasyonu, yüksek seviyede verimlilik ve en az seviyede çatışma olacak şekilde yapılmalıdır. Bu görevler halkla ilişkiler yöneticisi, kurum yöneticisine bağlı olan bir proje grubu veya kurum dışından bir uzman danışman tarafından yürütülmelidir.
- Başarılı bir kurumsal iletişimin temeli, hedef grubun tam bir tanımının yapılmasıdır. Buna sadece müşteriler değil, aynı zamanda, kanaat önderleri, ortaklar, rakipler, medya çalışanları, kamu yöneticileri vb. dâhil edilmelidir.
- Kurumsal temeller açık olarak belirlenmeli, davranış ve karar prensipleri herkese açık olarak formel bir biçimde iletilmelidir. Bu kurumsal temeller, ortak değer yargılarını, davranış temellerini, kurulusun hedef ve sorumluluklarını içermelidir.
- Kurumsal hedefler kesin olarak ifade edilmeli ve stratejik olarak uygulanmalıdır. Bunun için bir program hazırlanıp öncelikler ortaya konulmalı ve bu program aynı zamanda bir tarihi ve bir bütçe planlanmasını da içermelidir. Kurum hedeflerinin uygulanması için kurumsal iletişimin tüm araçlarının kullanılması mümkündür. Uygulamada etkinliğin sağlanması için özel ajanslardan profesyonel yardım alınmalıdır.
- İletişimin etkisini kontrol edebilmek için nitelik ve nicelik açısından bir değerlendirme tablosu hazırlanmalıdır.

Kurumlarda kurumsal iletişim yönetiminin stratejik önemini oluşturan ve gerçekleştirmesi beklenen temel dört işlevi bulunmaktadır (Okay, 2005:9):

- Düzenleme işlevi; Kurum içi ve kurum dışı olarak gerçekleştirilen faaliyetleri düzenlemek.
- İkna etme işlevi; Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak.

- Bilgi verme işlevi; Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek.
- Bütünleştirme işlevi; bir kurum üyesi olarak kişileri sosyalleştirmek.

Kurumsal iletişim bu temel işlevlerinin dışında kalan en önemli işlevi, eşgüdüm işlevidir. Eğer temel işlevler olan düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme işlevleri arasında bir eşgüdüm sağlanmadığı takdirde, kurumsal iletişimin başarılı olması mümkün olmayacaktır. Aynı eşgüdüm ihtiyacı kurumsal iletişimin kullanıldığı çeşitli uygulamalar içinde söz konusudur. Kurumun temel iletişim alanı içerisinde iletişimin yürütülmesi yine eşgüdüm içerisinde olmak durumundadır ve bunun sağlanmasında sorumluluk yine kurumsal iletişime aittir.

Kurumsal iletişimin bu temel işlevlerine ek olarak birçok işlevi bulunmaktadır. Bunlar önem sırasına göre; iletişim stratejilerini belirlemek, medya ile ilişkileri sağlamak, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek, yönetici pozisyonlarının konuşmalarını hazırlamak, kriz iletişimi oluşturmak, iletişim politikalarını belirlemek, yıllık raporları hazırlamak, kurumsal kimlik çalışmalarını sürdürmek, internet ve intranet faaliyetlerini düzenlemek, derneklerle ilişkileri yönetmek, sorun yönetimini düzenlemek, reklam çalışmalarını yürütmek, pazarlama iletişimini düzenlemek, kurum kültürünü etkinleştirmek ve yönetmek, kurumun hayır işlerini yürütmek, personel ilişkilerini planlamak ve yürütmek, kurumun misyonunu yaymakta yardımcı olmak, yatırımcı ve hükümet ilişkilerini düzenlemek, kurumun etik yaklaşımına katkıda bulunmak seklinde ifade edilebilir (Goodman, 2001:119). Bütün bu işlevler iletişim yönetimi sürecinde bir bütünlük içerisinde koordine edilerek etkinleştirilmelidir.

1.1.4. Kurumsal İletişimin İşleyişi

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde yukarıdan aşağıya, yatay ve aşağıdan yukarıya doğru farklı akışlar gösterir. Aşağıya doğru gerçekleşen iletişim, üst düzey yönetimden daha alt statüde çalışan iş görenlere doğru mesaj iletilmesiyle meydana gelirken, genellikle kurumun vizyonu, görev tanımları, izlenecek prosedür, talimat, uygulamalar ve performans değerlendirmeleriyle ilgili mesajları bünyesinde

barındırır. Yatay gerçekleşen iletişimde mesajlar, departmanlar arası veya aynı departmanda bulunan iş görenler arasında gönderilir. Yukarıya doğru gerçekleşen iletişim, daha alt statüde bulunan iş görenlerden üst seviyede bulunan yöneticilere doğru gerçekleşir ve kurumun, çalışanlarının ve rakiplerin işlevlerini nasıl yerine getirdiği hakkında oldukça önemli bilgileri yönetime iletir.

Kurumların varlığı ve devamı açısından can damarı niteliğini taşıyan iletişimin tüm akışları göz önüne alındığında sergiledikleri işleyiş açısından gerek kendi içlerinde yer alan birimlerle, gerekse de dışsal birimlerle kesintisiz bir biçimde diyalog kurmak zorundadırlar. Bu diyalogun başarısı, aynı zamanda kurumun da başarısı olarak ortaya çıkacaktır. Bu sebeple kurumlar kurumsal iletişim işleyişini biçimsel ve biçimsel olmayan tüm iletişim kanalarının etkin kullanmayı başarabilmelidir. Aşağıda yer alan iletişim kanalları, kurumların sürekli olarak kullandıkları biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim kanallarını göstermektedir (Tekeli, 2018: 11).

1.1.4.1. Biçimsel (Formel) İşleyişi

Biçimsel iletişim kurum tarafından resmi olarak yönetilen ve planlanmış bir şekilde bilgi akışının sağlandığı iletişim biçimidir (Trenholm, 2005: 214). Biçimsel iletişim kanalı kurum içinde emir komuta zinciri şeklinde görülür. Bu konuda en çok rastlanan aşağı doğru olan bir başka ifade yöneticilerin çalışanlara ilettiği mesajlardır (Robbins, 2005:138).

Biçimsel iletişimin başlıca özellikleri, yavaş, planlı, genellikle yazılı, kayıt altında, yönetim kontrollü ve yönetim yararına olmasıdır (Gibson ve Hodgetts, 1991:241). Kurum tarafından düzenlenmektedir, resmi ve planlıdır. Kurumun biçimsel yapısının yansımasıdır, bilginin yayılmasında kimin sorumlu olduğu tanımlanmıştır ve işle alakalı bilginin kime gideceği bellidir. Kurum tarafından düzeltilebilir (Black ve Porter, 1999:451).

1.1.4.2. Dikey İşleyiş

Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri için, sahip oldukları hiyerarşik birimler arasında kesintisiz bir iletişimin var olması gereklidir. Böylelikle en üst noktadan en alta kadar bilgi akışı sorunsuz ve eşzamanlı olarak gerçekleşebilir. Kurumun hiyerarşik yapısı içerisinde ortaya çıkabilecek olan iletişim hataları, kuruma pek çok açıdan zarar verebilir. Bu sebeple ast üst arasında etkin bir iletişim ağına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu iletişim ağı içerisinde en fazla kullanılan iletişim kanalı, dikey iletişimdir (Aktepe ve Uslu, 2012: 55).

Dikey iletişimde en fazla görülen ve en klasik olan yöntem, üstten asta doğru emir komuta zincirinin oluşturulmasıdır. Bu zincir vasıtasıyla en tepe kademeden en alta doğru hiyerarşik olarak talimat gönderilir ve iş görenlerin almış oldukları talimatları yerine getirmeleri beklenir. Ancak dikey iletişim kanallarının en büyük handikaplarının başında iletişim ağı içerisinde yer alan bilginin kaybolması ve değişmesi yer almaktadır. Özellikle çok kademeli yönetime sahip olan kurumlarda verilen mesajların aşağıya doğru inmesi esnasında bir takım yorumlamalara maruz kaldığı ve bu sebeple gerçekliğini yitirdiği görülmektedir. Bu gibi olumsuzlukların önüne geçebilmenin en önemli yolu ise mesajların açık bir şekilde ifade edilmesi ve yazılı olarak iletilmesinden geçmektedir. Böylelikle her bir kademenin mesajları iyi anlaması sağlanır ve mesaj içeriklerinin değişmesinin önüne geçilir. Aynı sorun astların üst kademelere vermek istedikleri mesajlar için de geçerlidir (Ekodiyalog, 2017).

Dikey iletişimde en fazla kullanılan yöntemler, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olan iletişim şekillerinde farklılık göstermektedir. Yukarıdan aşağıya olan iletişimde yazılı olarak; emirler, e-postalar, mektuplar, kurum yayınları, ilan tahtaları, posterler, el kitapları, broşürler ve bildiriler kullanılır iken sözlü olarak da; kişiye özel emirler, konferanslar, açıklamalar, telefon, zil, düdük gibi uygulamalar, gizli bilgilendirmeler ve toplantılar kullanılır. Yine aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimde de yazılı olarak raporlar, kişisel mektuplar, e-postalar, sunumlar, teklif sistemleri, anketler, dilek ve istek kutuları ile sözlü olarak da telefon

görüşmeleri, kişisel görüşmeler, toplantılar ve birim içi görüşmeler yaygın olarak kullanılmaktadır (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001).

1.1.4.3. Yatay İşleyiş

Kurumlarda en sık gerçekleşen iletişim şekli, yatay iletişimdir. Aynı konumda olan kişi ve birimler, işleyişin devamı için sürekli olarak iletişim içerisinde bulunurlar. Bu iletişimde ast ve üst pozisyonları olmadığından dolayı, her bir birim diğeri ile eşit hak ve koşullara sahiptir. Günümüzde işbölümü ve uzmanlaşmanın yaygınlaşması, buna bağlı olarak da birimlerin görev tanımlarının daralması ve sonucunda da yatay iletişim bir tercihten ziyade sorumluluk halini almıştır. Özellikle eşzamanlı olarak yapılması gerekli olan işler, yatay iletişimin kesintisiz olarak sürdürülmesini zorunlu kılmaktadır (Aktepe ve Uslu, 2012: 69).

Yatay iletişimin bu derece önemli olmasına karşılık, bir kısım kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Yatay iletişimi güçleştiren unsurların başında birimler arası rekabet gelmektedir. Birimlerin veya kişilerin aynı konumda olan paydaşları ile rekabet etmesi, iletişim konusunda yeterince açık ve özverili olmamalarına ve ihtiyaç duyulan iletişim içeriğini paylaşmamalarına neden olabilir. Bu sebeple yatay iletişim kanalları yöneticilerin kontrolünde oluşturulmalı ve bu çalışmalar içerisinde birimlerin yapısal özellikleri, diğer birimler ile olan ilişkileri ve iletişime karşı kaygıları göz önünde bulundurulmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2002: 63).

1.1.4.4. Çapraz İşleyiş

Klasik yönetim sistemlerinde hiyerarşik basamaklar son derece önemlidir. Bu sebeple iletişimin sağlanması sırasında da bu basamaklara dikkat edilir ve basamaklar arası emir komuta zincirinin oluşması sağlanır. Ancak günümüzde modern yönetim sistemlerinin bu katı anlayışı kırdığı ve özellikle iletişim konusunda bir takım esnekliklere olanak tanıdığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çapraz iletişim kanalları bu duruma güzel bir örnek niteliği taşır. Çapraz iletişim kanallarında üst düzey yöneticiler ve hiyerarşinin yüksek derecelerinde bulunan kişiler, makam silsilesine riayet etmeksizin direkt olarak ilgili kişilerle iletişim

kurabilirler. Böylelikle konu ile ilgili direkt olarak muhatap olunması gerekli olan kişilerle görüşme sağlanmış olur. Çapraz iletişim kanallarının özellikle zamana karşı yarışılan işlerde kullanılması oldukça önemlidir. Bu iletişim tarzında en az çaba ile gerekli bağlantı sağlanmış olur. Ayrıca zaman tasarrufu da en üst düzeyde gerçekleştirilir (Önder, 2007).

Çapraz iletişim kanalları genel olarak olumlu etkilere sahip olmasına karşılık bir kısım risklere de sahip olabilir. Özellikle iletişim kuran kişiler dışında ve bu kişiler arasında yer alan kişilerin konudan bihaber olmaları, organizasyon şeması içerisinde homojen bilgi dağılımının önüne geçebilir. Bu iletişimin yoğun olarak kullanılması ise, yetkisel dizilimin gücünü ve etkinliğini zayıflatabilir. Bu sebeple bilginin mutlaka o bilgiye ihtiyaç duyan kişi ve birimlere dağıtılması gerekmektedir. Günümüzde iletişimin tamamen hiyerarşik yapıya büründürülmesi ve bu yapıda ısrar edilmesi mümkün olmayıp, her kurumun mutlaka çapraz iletişim uygulamalarına yer vermesi gerekmektedir. Çapraz iletişimin kurumlar açısından getirileri şu şekilde sayılabilir (Kasar, 2015):

- Bölümler arası çalışma koşulları ve uzmanlık alanlarının farklı olması, iletişim kuran birimlerin doğrudan bilgi temin etmelerini zorunlu kılabilir. Bu noktada çapraz iletişim yoluyla bilgi alışverişi, bilgi içeriğinin yüksek doğruluk derecesi ile aktarılmasını ve eşzamanlı paylaşımı mümkün kılar.
- Çapraz iletişim kanalları çoklu aracıyı ortadan kaldırdığından, en az sayıda iletişim birimi ile iletişimin gerçekleşmesini sağlar. Böylelikle bu bilgiye ihtiyaç duymayan birimlerin bilgiye sahip olmalarının önüne geçilmiş olur. Özellikle değerli ve her birimin öğrenilmesi istenmeyen bilgilerin korunması açısından bu metot uygundur.
- Herhangi bir sorunu çözmeye yönelik kurulan iletişimlerde de çapraz iletişimin üstünlükleri bulunmaktadır. Karşılık diyalogun aracısız kurulması, yanlış anlamaların önüne geçer ve yeni fikirlerin karşılıklı değerlendirilmesine fırsat verir. Böylelikle en kolay şekilde sorunların çözümü mümkün hale gelir.

1.1.4.5. Dışa Dönük İşleyiş

Kurumlar, iletişimi yalnızca kendi iç işleyişlerini devam ettirmek için kullanmazlar. Aksine; toplumdan soyutlanmaları mümkün olmayan tüm kurumların kendileri dışındaki tüm birimler ile sürekli olarak iletişim kurmaları gereklidir. Dışsal iletişim yoluyla kurumlar varlıkları, faaliyetleri, değişimleri gibi önemli konuları paydaşları ile paylaşabilirler. Günümüzde toplumdan tecrit edilmiş veya zayıf bir iletişim gücüne sahip olan örgütlerin yaşam şansı son derece zayıftır (Altınışık, 2014).

Gerek kamu gerekse de özel sektöre ait birimler ile bilgi paylaşımında bulunmak için kurumlar, güçlü bir iletişim sistemi kurmak zorundadırlar. Serbest yapı içerisinde bilgilerin istenilen rasyonellikte aktarılması mümkün olamayacaktır. Dahası; iletişim hataları sonucunda yanlış bilginin yayılması, kurumlara maddi ve manevi olarak büyük zararlar verebilmektedir.

Kurum dışı iletişim, yalnızca kurum haricinde kalan birimlere bilgi aktarımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal imajın da oluşmasına katkıda bulunur. Özellikle doğru bilgilendirme sayesinde elde edilecek kurumsal güven, kurumun geleceğinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Ancak bu etkinin sürekli olarak devam edebilmesi için iletişim kalitesinin de süreklilik arz etmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda dışa dönük iletişim kanallarının sağlıklı bir biçimde kullanılabilmesi için iletişim kanalına ait olan beş aşamanın her birinde başarılı olunması gereklidir. Bu beş aşama ve özellikler aşağıdaki gibidir (Göksel ve Yurdakul, 2013:255):

- Başlangıç Aşaması: İlk aşama olan başlangıç aşamasında kurum ile hedef kitle arasında ilk bilgi alışverişi meydana gelir. Bu aşamanın amacı, kurumun muhatapları karşısında güven kazanması ve iletişimin devamının sağlanmasıdır.
- Keşif Aşaması: İkinci aşama olan keşif aşamasında kurum ile iletişim kurulan dışsal birimler arasında beklentiler değerlendirilir. Bu aşama kritik bir aşama olup, taraflar iletişime devam etme konusunda karara varma çabası içerisinde

bulunurlar. Pek çok iletişim, keşif aşamasında nihayete erdirilir ve taraflardan en az biri tarafından ilerletilmez.

- Güven Aşaması: keşif aşamasından geçen taraflar ihtiyaçların karşılandıkları ve iletişime devam etmenin kendilerine fayda sağlayacaklarını düşündüklerinde, diğer tarafa karşı güven duygusu kazanırlar. Özellikle ana konularda anlaşılması, güven aşamasının geçilebilmesi için gereklidir.
- Asimile Aşaması: Bu aşamada ana konuların yanında diğer konularda da uzlaşmanın sağlanması ve anlaşmazlıkların en düşük seviyeye çekilmesi beklenir. Dolayısıyla kurumlar bu aşamada muhataplarıyla hemen hemen her konuda işbirliği ve uzmanlaşmaya varırlar.
- Sadakat Aşaması: Son aşama olan sadakat aşamasında her iki tarafın taahhütlerini yerine getirmiş olması beklenir. İletişim tarafları, bu noktada beklenmedik herhangi bir durum ve sürprizle karşılaşmazlar. Bu aşamada güven sağlanır ve taraflar birbirine bağlanırsa uzun vadeli iletişim ve ilişki kurulma imkânı ortaya çıkar.

Dışa dönük iletişim kanallarının muhatabı olan kişi ve kurumlar; ortaklar, tedarikçiler, rakip işletmeler, resmi kurumlar, sendikalar, yabancı yatırımcılar ve müşteriler olarak sayılabilir. İsmi geçen tüm kişi ve kurumlar ile geçici veya devamlı şekilde iletişim kurulabilmesi mümkündür. Dışa dönük iletişimde nihai hedef, kurumun menfaatinin en yüksek seviyeye çıkarılması ve iletişim paydaşlarından en üst seviyede yararlanılmasıdır (Yargıcı, 2010:16).

1.1.4.6. Biçimsel Olmayan (İnformel) İşleyiş

Kurum içi iletişim işleyişi, genel olarak biçimsel ve önceden planlanmış iletişim kanallarından oluşmaktadır. Bu kanalları kullanan kişiler, önceden belirlenmiş olan iletişim şekline uymak durumundadır. Ancak bu kanalların dışında daha önceden planlanmayan ve varlığın doğal akışı içerisinde ortaya çıkan iletişim kanalları da bulunmaktadır. Doğal iletişim kanalları veya biçimsel olmayan iletişim kanalları olarak adlandırılan bu iletişim şeklinde kişiler, tamamen insani amaçlarla iletişim kurma çabası içerisinde bulunurlar. Kurum içerisinde yer alan kişiler

zamanla sosyalleşir ve ortak alanı paylaştıkları kişiler ile iletişime geçerler. Özellikle uzun çalışma saatleri içerisinde yalnızca biçimsel iletişim kanallarının kişilerin sosyal duygularını tatmin edemeyeceği düşünüldüğünde, doğal iletişim kanallarını kullanmanın zorunluluğu daha iyi anlaşılacaktır. Biçimsel olmayan bu iletişim kanallarının en önemli özellikleri şu şekilde sayılabilir (Önder, 2007):

- Doğal iletişim kanallarında yüz yüze iletişim esastır.
- Doğal iletişim kanallarının kullanılması bir zorunluluktur.
- Doğal iletişim kanallarının kullanılması kurum içi gruplaşmalara neden olur.
- Doğal iletişim kanalları çalışanların hızlı bir biçimde sosyalleşmesine neden olur.
- Doğal iletişim kanalları genellikle aynı veya yakın hiyerarşik seviyelerde çalışan kişilerin birbirleriyle iletişimi için kullanılır.
- Doğal iletişim kanallarını kullanan kişiler, içinde yer aldıkları kuruma karşı daha yüksek bir aidiyet hissine sahip olurlar.
- Doğal iletişim kanalları dedikodu ve yanlış bilginin yayılması gibi dezavantajlara da sahiptir.

Doğal iletişim kanallarının hiç kullanılmaması gibi bir durum söz konusu olamaz. Mutlaka her kurumda çalışan kişiler, sosyal ortam içerisinde doğal bir iletişim ağına dahil olurlar. Ancak bu iletişimin kurum tarafından tamamen göz ardı edilmesi ve kontrol dışı bırakılması da mümkün değildir. Zira doğal iletişime konu olan paylaşımlar çoğunlukla kurumu etkiler niteliktedir ve aynı zamanda iletişime konu olan bilgilerin doğruluk seviyesi de oldukça düşüktür. Bu sebeple doğal iletişim kanallarından kurumun haberdar olması ve bu kanallara kontrollü bir serbestîye tanınması, olası olumsuzlukların önüne geçecektir (Kabakçı, 2015: 101).

1.1.5. Kurumsal İletişim Araçları

Kurumsal iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla çok sayıda farklı iletişim aracından yararlanılır. Böylelikle en az maliyetle, en kısa sürede ve en etkin şekilde karşılıklı bilgi aktarımının gerçekleştirilmesi amaçlanır. Aynı zamanda bilginin değişmeden karşı tarafa varması da, iletişim araçlarının görevleri arasındadır. Kurumsal iletişim araçları aynı zamanda kurumsal kültürden beslenen ve yine kurumsal iletişim kültürünü etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumsal iletişimde kullanılan en yaygın iletişim araçları sözlü iletişim araçları, yazılı iletişim araçları ve teknolojik iletişim araçlarıdır (Kabakçı, 2015: 112).

1.1.5.1. Sözlü İletişim Araçları

Kurumsal iletişimde iletişimi en hızlı şekilde sağlayabilecek olan iletişim aracı sözlü iletişimdir. Anlık olarak kullanılabilmesi, hızlı bir geri bildirim mekanizmasına sahip olması nedeniyle sözlü iletişim tüm kurumlarda kullanılan yöntemlerin başına gelmektedir. Özellikle toplantılar, seminerler, konferanslar ve telefon görüşmeleri, sözlü iletişimin en önemli örneklerini oluşturmaktadır. Ancak sözlü iletişim araçlarında iletişim içeriğinin ispat edilememesi, herhangi bir kayıt sisteminin kurulmasının zor olması ve tarafların iletişim sorumluluklarının belirlenmesinin zor olması nedeniyle riskli bir iletişim şekli olduğunun söylenmesi gerekmektedir (Çetinkaya, 2007: 53).

1.1.5.2. Yazılı İletişim Araçları

Özellikle kurumsallığın ön planda yer aldığı örgütlerde, iletişimin delile dayanması ve gerektiğinde geri dönülerek kontrol edilebilmesi istenir. Bu amaçla da iletişim, yazılı bir takım uygulamalar vasıtasıyla gerçekleştirilir. Böylelikle hangi birimin ne zaman, ne şekilde ve kiminle iletişim kurduğu ve iletişimin içeriği tereddüte yer olmaksızın tespit edilebilir. Bu amaçla raporlar, belgeler, genelgeler, duyurular, afişler, broşürler, el ilanları, basın bültenleri, dergiler, gazeteler ve kitaplardan yararlanılır (Uslu ve Aktepe, 2012: 98).

Yazılı iletişim araçları örgüt içerisinde en yoğun olarak üst kademe tarafından talimat verme ve alt kademe tarafından da talimatlara yönelik yapılanların ortaya konması amacıyla kullanılır. Dolayısıyla her iki tarafın da yükümlülüklerini yerine getirmiş olduğu yazılı olarak ispatlanmış olur.

Toplumun çoğunluğunu oluşturan görsel kişiler başta olmak üzere, tüm muhataplara yönelik görsel ürünler sunmak suretiyle iletişim kurma çabası, görsel iletişimi tanımlamaktadır. Görsel iletişimde tepegözler, projektörler, televizyon, ve bilgisayar gibi araçlardan kullanılır. Ayrıca yazılı basın olarak da adlandırılan gazete, kitap ve dergiler de önemli görsel araçlar içerisinde yer almaktadır. Görüntülenen mesajların daha yavaş unutulacağı ve daha fazla akılda kalacağından hareketle, görsel iletişim araçlarının oldukça etkili araçlar oldukları söylenebilir (MEB, 2012).

1.1.5.3. Teknolojik İletişim Araçları

2000'li yıllara kadar kullanım alanı oldukça zayıf olan sanal iletişim araçları (teknolojik iletişim araçları), özellikle son yirmi yılda tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Diğer iletişim araçları ile kıyaslanamayacak kadar hızlı olması, maliyetin benzer iletişim araçlarına göre çok düşük olması, iletişim kapasitesinin yüksekliği ve güvenilirliği gibi etkenler, kurumların öncelikli olarak sanal veya online olarak tabir edilen araçları kullanmalarına yol açmıştır. Sanal iletişim araçları, hem kurum içi iletişimde, hem de kurum ile ilgili dış birimler ile olan iletişimde son derece yoğun olarak kullanılmaktadır. Özellikle pazarlama ve reklamcılık faaliyetlerindeki payı her geçen gün artmaktadır. Kurumların en fazla kullandığı online iletişim araçları şu şekilde sayılabilir (Yalçın, 2013: 45-51):

- **Kurumsal Web Siteleri:** Günümüzde Türkiye başta olmak üzere pek çok ülkede şirketlerin web sitelerinin olması yasal bir zorunluluktur. Bu sebeple kurumlar, hem iletişim paydaşları ile daha sağlıklı diyalog kurabilmek, hem de varlıklarını duyurabilmek amacıyla bir web sitesine sahip olmak zorundadırlar. Web sitesi ile kurumlar, başta kurum kimlikleri, ürün portföyü ve sağladığı hizmetler olmak üzere pek çok ayırt edici özelliklerini paylaşabilirler.

- **E-postalar:** Yazılı bilgiler internet aracılığı ile ve e-posta vasıtası ile iletilebilir. Bu iletişim şekli, iletişimin en hızlısı ve en düşük maliyetlisi olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca bilgilerin yazılı olarak aktarılması, bilgi ve iletişim güvenliğini de artırmaktadır.
- **İntranet Uygulamaları:** İntranet, yalnızca kurum içi birimleri birbirine bağlayan ve dışarıya kapalı olma özelliğini taşıyan bir sistemdir. Kurum içi tüm birimler intranet uygulamaları ile yalnızca kurum içi paydaşlar ile her türlü bilgiyi paylaşabilirler. İntranet uygulamaları, dışarıya kapalı olduğundan e-posta iletişimine göre daha güvenli sayılmaktadır.
- **Extranet Uygulamaları:** bu uygulama, intranet uygulamaları ile benzerlik göstermektedir. Ancak extranetin intranetten farkı, yalnızca kurum içi birimler arası bilgi paylaşımı dışında, kurumca yetkilendirilmiş dış birimlerinde bu paylaşım içerisinde yer almasıdır. Extranet, kurumlar arası işbirliğinin gelişmesi ve ticaretin kolaylaşması açısından önemli bir bilgi paylaşım uygulamasıdır.
- **Sosyal Medya Uygulamaları:** Kişiler kadar kurumların da vazgeçemedikleri uygulamaların başında sosyal medya uygulamaları gelmektedir. Günümüzde talep tarafını oluşturan kişi ve kurumların yaygın olarak kullandıkları sosyal medya uygulamaları, satıcı işletmeler içinde kullanımı zorunlu uygulamalar haline gelmiştir. Bu uygulamalar vasıtasıyla ürünler ve yenilikler tanıtılabilir ve kurumun diğer kurumlara göre farklı bir yere sahip olduğu imajı verilebilir.

İletişim araçları her ne kadar çeşitli sınıflarda açıklanmış olsa da; bir aracın aynı anda iki ayrı sınıf içerisinde yer alması da mümkündür. Örneğin sosyal medya uygulamalarının aynı anda görsel araçlar içerisinde yer alması ve kurumsal web sitesi uygulamalarının yazılı iletişim araçları içerisinde yer alması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bundan sonraki dönemlerde de teknolojik gelişme hızına bağlı olarak eski yöntemlerin bir kısmından vazgeçilmesi ve diğerlerinin yenilenerek biçim değiştirmesi, bununla birlikte daha önce hiç kullanılmayan yöntemlerin de kullanıma girmesi beklenmelidir.

1.1.6. Kurumsal İletişimin Bileşenleri

Kurumsal iletişim; kurum içi ve kurum dışı çoklu iletişim kanallarını kapsamaktadır. Bu sebeple kurumsal iletişim şeklinin hitap edilen kitlelere uygun olarak şekillendirilmesi ve karşı tarafın niteliklerine uygun bir iletişim planlamasının yapılması gerekmektedir. Böylelikle iletişim kurulacak olan kişi ve grupların ayrıştırılması ve iletişim hedeflerine uygun bir iletişim karmasının kullanılması mümkün olacaktır. Kurumsal iletişimin bileşenlerini yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve bütünleşik pazarlama iletişimi olarak üç grupta değerlendirebilmek mümkündür (Kabakçı, 2015: 26).

1.1.6.1. Yönetim İletişimi

Kurumlar, belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulmuş yapılardır. Kurumlar bu amaçlara, sahip oldukları plan, program, strateji ve politikalar vasıtası ile ulaşmaya çalışırlar. Kurumları oluşturan birimler, sayılan bu yöntemleri uygulama sırasında sürekli olarak iletişime başvururlar. Kurumsallaşma aşamasında oluşturulan resmi kurumsal yapı ve kuruma ait tüm alt birimlerin iletişim yapısı; kurumun sahip olduğu hiyerarşik yapı zinciri ile zincirin halkaları arasındaki ilişkiyi ve kullanılan iletişim yöntemlerini gösterir. Özellikle resmi yapının sahip olduğu iletişim kanalları çeşitlemesi, kurumun ana özelliklerini yansıtması açısından son derece önemlidir. Ayrıca kurumsal iletişim yapısı, çalışan davranışlarını biçimlendirir ve örgütsel düzeni sağlamaya yardımcı olur. Bu sebeple yönetimsel iletişim kurumsal işleyiş açısından vazgeçilmez bir yere sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2002: 124-130).

Yönetimsel iletişimin en aktif birimi yönetim kadrosudur. Yöneticiler, hem iletişim yöntemlerinin belirlenmesi, hem de üstten aşağı doğru uygun mesajların verilmesi için iletişim kanallarının kullanılması açısından yetkili ve sorumludurlar. Yönetimsel iletişimin kurumlar açısından en önemli işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural ve Bat, 2013: 143-155):

- Yönetimsel iletişim yöntemleri ile kurum içerisinde ortak bir felsefi anlayış benimsenir ve ortak paydalara dayalı tutumlar oluşturulur.

- Yönetimsel iletişim ile üst düzey yönetimin mesajları ilgili birimlere kolaylıkla iletilebilir.
- Kurum çalışanları, yönetimsel iletişim becerileri ile kurumsal amaçlara yönelik motivasyon kazanırlar ve sahip oldukları yetki ve sorumlulukların farkına varırlar.
- Kurumun yönetim kademesi ve özellikle lider yöneticiye karşı güçlü bir güven duygusunun pekiştirilmesi sağlanır.
- Yönetim kaynaklı iletişim, sürekli değişimin temelini oluşturur ve değişimin yönetilmesini kolaylaştırır.

Yönetim iletişimi yalnızca kurum içi yapılanma ile ilgili sınırlı olmayıp aynı zamanda kurum dışı birimler ile yönetim arasındaki ilişkiyi yönetme konusunda da etkilidir. Böylelikle yönetim ile içsel ve dışsal unsurlar arasında doğrudan bir bağ ve ilişki kurulmuş olur.

1.1.6.2. Organizasyonel İletişim

Organizasyonel iletişimde, yönetici tarafından gönderilen mesajların anlam ve içeriğinin başta iş görenler olmak üzere kurum içerisinde bulunan tüm ilgililere anlatılması, benimsetilmesi ve gereğinin yapılmasının sağlanması amaçlanır. Organizasyonel iletişimde kurumsal amaçları elde etmeye yönelik gerçekleştirilen tüm çalışmalara ilişkin geribildirimler de yer alır. Böylelikle hem yöneticinin mesajlarının iş görene tam olarak ulaşması sağlanır, hem de iş görenin yöneticiye tepkisel mesaj vermesinin yolu açılmış olur. Dolayısıyla organizasyonel iletişimin tek taraflı bir mesaj sisteminden ziyade iki yönlü bir iletişim aracı olduğu söylenebilir (Kabakçı, 2015: 13).

Teorik olarak organizasyonel iletişimin çift taraflı olması amaçlansa da, genellikle yapılan araştırmalarda yukarıdan aşağı doğru çok daha etkin bir iletişim tarzının benimsendiğini ve buna oranla çok daha zayıf bir ters yönlü ilişkinin kurulabildiğini göstermektedir. Özellikle geribildirimlere yeterince önem atfedilmeyen kurumlarda çift yönlü iletişim yerine tek yönlü bildirimlerin gerçekleştiği söylenebilir. Tüm bu hususların yanı sıra, organizasyonel iletişimde

kurum içi iletişim faktörlerinin dışında halkla ilişkiler, kamusal ilişkiler, yatırımcıya yönelik ilişkiler, kurumsal reklamcılık ve çevresel iletişim gibi iletişim şekilleri de bulunmaktadır. Bu iletişim şekillerinin ortak özellikleri ise şu şekilde sayılabilir (Uztuğ ve ark., 2012: 63):

- Organizasyonel iletişim sayesinde direkt olarak satışlar artmaz. Özellikle kısa vadede satışa yönelik etkili bir değişim görünmez. Ancak bu iletişim şeklinin geliştirilmesi ile orta ve uzun vadede doğru bir bakış açısı ve yönetim şeklinin oluşturulması mümkün olur.
- Organizasyonel iletişimde iletişim şeklinin nasıl olacağı ve zaman içerisindeki değişimini kurum ile ilgili içsel ve dışsal paydaşlar belirler. Bu paydaşların her birinin etkisi, bir diğerine göre farklılık gösterir. Zaman içerisinde paydaşların rol değerlerindeki artış, organizasyonel iletişimin de şeklini ve kalitesini etkiler.

1.1.6.3. Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Küreselleşme ve teknoloji kullanımının artması ile birlikte üretim, hiçbir dönemde olmadığı kadar yüksek seviyelere çıkmıştır. Ulusal boyutta üretim yapan şirketler kadar uluslararası büyüklükte varlık gösteren şirketler de üretim ve satış konusunda yoğun bir rekabete girmiş durumdadırlar. Üretimin fazlalığı ve mevcut pazarın paylaşılma sorunu, şirketleri daha önce hiç olmadığı kadar büyük bir rekabetin içerisine atmıştır. Bu rekabet içerisinde pazarlamaya yönelik ürünlerin tamamının etkili bir şekilde kullanılması ise, şirketler açısından tercihten ziyade zorunluluk halini almıştır. Dahası, geleneksel anlayış içerisinde yer alan önce üretip sonra satış yapma çabası, yerini önce satışı gerçekleştirme ve daha sonra üretme çabasına bırakmıştır. Bu aşamada pazarlama çalışmaları üretim çalışmalarından daha stratejik bir noktaya gelmiştir (Sütütemiz, ve ark., 2013: 53).

Yıkıcı rekabet içerisinde yer alan kurumların pazarlama çalışmalarına ağırlık vermeleri, pazarlama iletişimi çabalarının da önemini artırmıştır. Bu bağlamda bütünleşik pazarlama iletişimi; yoğun rekabet ortamında şirketlere artı değer katan önemli bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Müşteriler ve potansiyel müşterilerle

iletişim kurma amacıyla gerçekleştirilen tutundurma çabalarının birlikte kullanılması ve mevcut portföyün pazarın durumuna göre sürekli olarak revize edilmesi, bütünleşik pazarlama iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi içerisinde reklam faaliyetleri, halkla ilişkiler uygulamaları, kişisel satış çabaları, satış geliştirme çalışmaları, doğrudan pazarlama, sponsorluk ve fuar gibi pazarlama karması elemanları birbiriyle uyumlaştırılarak kullanılmakta ve pazarlama konusunda tek ve güçlü bir ses çıkmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle bütünleşik pazarlama iletişim uygulamalarıyla birlikte gülü bir marka imajının yaratılması sağlanmaktadır. Markanın şirketi diğer şirketlerden ayırt etmeye yarayan en güçlü özellik olduğundan bütünleşik pazarlama iletişiminin pazarlama çalışmaları içerisindeki önemi çok daha iyi anlaşılmaktadır (Göktaş ve Parıltı, 2017: 930).

Bütünleşik pazarlama iletişimi uygulamalarının en önemli amacı, birbirinden çok farklı gibi görünen pazarlama karması elemanlarının birbiriyle uyumlaştırılmasıdır. Kişisel satış, reklam, satış geliştirme ve halkla ilişkiler gibi birbirinden kopuk ve bağımsız gibi görünen pek çok uygulamanın birbirine güç kazandıracak şekilde kullanılması ve böylelikle sinerji yoluyla toplam faydanın bireysel uygulamaların sağlayacağı faydanın üzerine çıkması ile bütünleşik pazarlama iletişimi uygulamaları amacına ulaşmış olacaktır (Erdoğan, 2002: 55).

Bütünleşik pazarlama iletişimi önemli bir pazarlama yeteneğidir. Bu uygulamalardan yeterince faydalanmayı başarabilen şirketler pazar paylarını korumayı ve genişletmeyi başarabilirler. Başaramayan kurumların ise sert rekabet ortamı içerisinde varlıklarını devam ettirmeleri kolay olmayacaktır. Bu açıdan bütünleşik pazarlama iletişiminden şirketlerin bekledikleri en önemli faydalar şu şekilde sayılabilir (Jung vd., 2015: 101-103)

- Bütünsel farkındalığın yakalanması,
- Bütünleşik pazarlama çabası görüntüsünün sağlanması
- Veri tabanlarının bütünleştirilmesi ve ortak kullanıma uygun hale getirilmesi,
- Müşteri temelli iletişim yapısının kurulması,

- Paydaş tabanlı bütünleşmenin sağlanması,
- Bütünleşik değerlendirme çabalarıdır.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin tek bir uygulamadan ibaret olduğunu söyleyebilme imkânı bulunmamaktadır. Aksine bu iletişim tarzı, sonu olmayan bir çabayı gerektirir. Dolayısıyla bütünleşik pazarlama iletişimini, şirketin var olduğu sürece devam ettirilmesi gerekli olan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bütünleşik pazarlama iletişimi ile müşteriler, ürün ile karşılaşma ihtimalleri olan tüm noktalarda ürünü temin etmek ve tüketmek için güdülenirler. Bu güdülenme doğru mesajların planlanması, oluşturulması, diğer pazarlama yöntemleri ile uyumlaştırılması ve uygulamaya geçilmesi ile gerçekleşir. Dolayısı ile pazarlama karması elemanlarının verdiği mesajların hem özgünlüğünü koruması, hem de diğer mesajlarla uyumlu olması gereklidir (Göktaş ve Parıltı, 2017: 933-940).

1.1.7. Kurumsal İletişim Modelleri

Kurumsal iletişim, kurumları diğerlerinden ayıran ve kendisine kurumsal bir kimlik kazanımı sağlayan önemli bir uygulamadır. Her kurum, sahip olduğu insan kaynağı ve kurumsal yapısı ile kendisine has bir iletişim tarzına sahiptir. Gerek kurum içi birimlerin birbirleriyle gerçekleştirmiş oldukları iletişim şekli, gerekse de kurum dışı birimler ile olan iletişim yapısı, kurumsal iletişimin parçalarını oluşturmaktadır. Kurumsal iletişim; kurum kültürü ve kurum kimliği kavramları üzerinde de etkin olan bir uygulamadır (Elden ve Yeygel, 2006: 86).

Kurumlar kendi içlerinde bir veya daha fazla iletişim modeline sahiptir. Aynı zamanda iletişim modelleri aynı kurum içerisinde zamana bağlı olarak da değişim gösterebilmektedir. Özellikle yönetim tarzı ve baskın unsurlar, kurumsal iletişim modellerinin hangilerinin daha yaygın olarak kullanılacağını ortaya koymaktadır. Tepe yöneticisi ve üst düzey yönetimin yönetim ve iletişim algısı, modellerin bir tanesinin diğerine üstünlük kurmasını sağlamaktadır. İletişim modellerinin birbiriyle ve kurum amacına uygun olması, öncelikle iletişim başarısını ve ardından kurumsal başarıyı getirecektir. Aşağıda yer alan iletişim modelleri kurumlarda en fazla kullanılan modelleri göstermektedir (Kabakçı, 2015: 88).

1.1.7.1. Merkezi Model

Merkezi model, hiyerarşinin en katı haliyle uygulandığı kurumlarda kendisini gösterir. Merkezi modelde otoriter bir yönetim anlayışı kurumun geneline hâkimdir. Üst düzey yönetici karar alma ve otorite konusunda oldukça muhafazakâr bir anlayışa sahiptir. Bu kurumlarda uygulanan merkezi iletişim modeli ile tüm inisiyatifin üst düzey yöneticide kalması sağlanır. Özellikle klasik yönetim tipine sahip olan kurumlarda yaygın olarak görülür. Böylelikle tepeden aşağıya doğru kurulu bulunan sert hiyerarşik yapı, kurumsal iletişimde de kendisini gösterir (Kabakçı, 2015: 90).

Merkezi iletişim modelinin en önemli sonuçlarının başında, grup tatmininin düşük ve bireysel tatminin yüksek olması gelmektedir. Ayrıca bu modelde iletişim çok hızlı bir biçimde gerçekleşir ve iletişimin kalitesi de yüksektir. Genellikle bilgiler, yüksek doğruluk derecesinde birimler arası aktarıma uğrar. Modelde iletişime yönelik olarak her bir birimin görev ve yetkileri belirlenmiş ve tahdidi olarak sınırlanmış olduğundan, iletişim içerisinde yer alan birimlerin kendi yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri bir hayli zordur (Karakuş, 2012: 15).

Merkezi iletişim modelinin bir diğer özelliği ise grup içerisindeki tüm bireyler grup yöneticisi ile bir iletişim ilişkisine sahip olması fakat aynı üyelerin kendi içlerinde düşük bir iletişime sahip olmaları yâda hiçbir ilişkilerinin olmamasıdır. Yönetim, ihtiyaç duyduğu bilgiyi direkt olarak kişilerden alabilir. Ancak eşit seviyedeki kişiler birbirleriyle çok fazla diyalog içerisinde olmazlar (Buga, 2012).

Bu açıdan bakıldığında merkezi iletişim modelinin demokratik bir iletişim anlayışına sahip olduğunu söyleyebilmek zor olacaktır. Ancak amaca odaklanma konusunda merkezi iletişimin gücü göz ardı edilemez. Özellikle astların iş tanımının katı olduğu ve yorumlamaya ihtiyaç duyulmadığı işlerde başarı şansı yüksek olarak görülebilir.

1.1.7.2. Y Modeli

Y modeli, iletişim hiyerarşisi açısından merkezi modelden sonra ikinci sırada yer almaktadır. Y tipi modelde az sayıda iletişim kanalı mevcuttur. Bu modelde merkezi bir yapılaşma söz konusudur. Tek bir üst yönetici, diğer tüm birimlerle doğrudan iletişim halindedir. Genellikle bu yönetici, grubun lideri olan kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Y tipi iletişim modelinde diğer bireylerin birbiriyle iletişimi ya çok azdır yâda hiç yoktur (Kabakçı, 2015: 91).

Y modelinin en önemli özelliği, küçük ve basit problemlerin çözümü konusunda oldukça başarılı olmasıdır. Gereksiz iletişim mekanizmalarından arındırılmış olduğundan ve yönetici ile direkt olarak iletişim kurulabildiğinden dolayı, nispeten küçük sorunların çözümü kolaydır. Bununla birlikte aynı başarıyı zor ve karmaşık konularda gösterebildiğini söyleyebilmek mümkün değildir. Özellikle çoklu iletişime ihtiyaç duyulan konularda sürecin yavaşlamasına, yanlış kararlar alınmasına ve sorunların çözüme kavuşturulamamasına neden olabilir (Aktepe ve Uslu, 2012: 23).

Bu modelde stratejik konumda olan yönetici veya liderin kapasite ve verimliliği, iletişimin ve işleyişin verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla modelin getirisinin, yönetici kapasitesi ile paralel seyretmesi beklenmektedir.

1.1.7.3. Zincir Modeli

Zincir modelinde iletişim, kişilerin seri halinde birbirleriyle iletişim kurması şeklinde gerçekleşir. Bu modelde her bir birey için farklı iletişim kısıtları mevcuttur. Grup içerisindeki bazı bireyler alt ve üst kademede yer alan bireyler ile iletişim kurabilir iken, uçta yer alan üyeler ise yalnızca ast veya üstleriyle iletişim kurmak durumunda kalırlar. Bu modelde zincirin ortasında yer alan kişi, grubun doğal lideri konumundadır. Zincir modelinin çok işlevsel bir model olduğunun söylenebilmesi mümkün değildir. Bireyler arası ilişki zayıf ve iletişim kalitesi düşüktür. Grubun çalışma verimliliğini de düşüren bir model olduğu söylenebilir. İletişim kanal sayısının düşüklüğü, kişisel tatmin azlığı, bilgi akış hızının yavaş olması ve doğru

bilgi aktarımı ile ilgili ortaya çıkması muhtemel riskler, zincir modelinin dezavantajları arasında yer almaktadır. Özellikle bilginin kademeli yayılmak zorunda oluşu, doğru bilginin toplam bilgi içerisindeki yüzdesinin azalmasına neden olmaktadır (Karakuş, 2012: 21-29). Ayrıca zincirin uzak halkalarının birbirleriyle haberleşmek istemeleri durumunda eşzamanlı bir haberleşmenin gerçekleştirilmesi de pek mümkün görünmemektedir. Zira aradaki halkalar, iletişimde gecikmeye yol açacaktır.

1.1.7.4. Daire Modeli

Daire modeli tüm bireylerin birbiriyle eşit konumda olduğu ve her bir bireyin iletişimi başlatabilme kabiliyetine sahip olduğu bir iletişim türüdür. Bu modelde belirgin bir lider olmadığından iletişimi yönlendiren belirli bir kişi de bulunmamaktadır. Modelde her bir birey, sınırlı sayıda bireyle iletişim kurabilir ve herkesle iletişim kurabilme şansına sahip değildir (Kabakçı, 2015: 93-95).

Daire modeli genellikle informel gruplarda görülür. Merkezileşme derecesinin düşüklüğü, yönetimi zorlaştırmaktadır. Lidersizlik, grupta karar alma sürecini yavaşlatmaktadır. Grup içi iletişim tatmin derecesi orta, haberleşme hızı ve haberin doğru yayılma oranı düşüktür. Bu açıdan kurumlar için çok başarılı bir iletişim şekli olduğu söylenemeyecektir (Karakuş, 2012: 68). Daire modelinde karmaşık ve zor sorunların çözümü daha başarılı bir şekilde gerçekleşebilir. Bununla birlikte kolay ve basit problemler hem daha uzun sürede çözülür, hem de çözüme yönelik başarı oranı istenilen seviyenin altındadır (Gökçe, 2013: 216).

Daire modelinin en önemli avantajı nispeten demokratik bir anlayışa sahip olması ve bundan dolayı da fikirlerin özgürce paylaşılmasıdır. Bu iletişim tarzında yeni fikirlerin veya uygulamaların ortaya çıkması beklenebilir. Bununla birlikte işleyişin sabit ve yeniliğe daha az ihtiyaç duyulan kurumlarda verimliliği tartışılacaktır.

1.1.7.5. Serbest Model

En demokratik ve kısıntının olmadığı iletişim modeli serbest modeldir. Serbest modelde grubu oluşturan her bir kişi veya birim, diğer kişi ve birimler ile iletişim kurabilir, iletişimi başlatabilir ve devam ettirebilir. Bu iletişim modelinde aslında biçimsel bir yapının varlığından bahsetme imkanı da yoktur. Bu modelde tüm haberleşme kanalları tüm birimlere eşit seviyede açıktır (Aktepe ve Uslu, 2012: 85).

Serbest modelde belirli bir liderin olmaması ve grup amacının netleştirilememesi, iletişimi zorlaştırmaktadır. Bu dezavantajlar, resmi kurumlarda ve net amacı olan örgütlerde serbest modelin uygulanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca iletişimin bir lider veya yönetici tarafından yönetilememesi ve kontrol edilememesi de modelin dezavantajları arasındadır (Gökçe, 2013: 220-225).

Serbest modelde iletişim hızı ve iletişimin doğruluk derecesi düşüktür. Bu sebeple riskli bir iletişim modeli olduğu düşünülmektedir. Ancak yaratıcılığın ön planda olacağı durumlarda ve klasik görevlerin dışında görevlere sahip olan birimlerin oluşturduğu birlikteliklerde bu iletişim modelinin başarılı olabileceği ve üretkenliğe katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Bu açıdan kısmen dairesel model ile de benzerlik göstermektedir. Yine yüz yüze iletişimin olması gerekli olduğu doğrudan ilişkiye ihtiyaç duyulan durumlarda ve yaratıcılığa ihtiyaç duyulan işlerde serbest iletişim modeli kullanılabilir. Zira serbest iletişim modelinde iletişim kuran bireylerin kaliteleri ve sorumluluk anlayışları, iletişimin kalitesini belirleyecektir (Gökçe, 2013: 112).

Uygulama açısından serbest modelin bir kurum içerisinde kullanılması çok da kolay değildir. İletişim paydaşlarının her birinin yetki ve sorumluluklarının tam olarak farkında olması ve doğru tercihlerde bulunması teorik olarak olası görünse de pratikte çok da görülebilir olmayacaktır.

1.2. Stratejik İletişim

Küreselleşme sürecinde kitle iletişim araçlarının gelişmesi, kitlelere ulaştırılan mesajların hem içeriğinde, hem de şeklinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Klasik iletişim faaliyetleri, mesajların doğru hedef kitleye, doğru araçlarla ulaşmasını sağlamaya yetmemektedir. Kitle iletişimin çeşitlenmiş olması, iletişim sürecinin karmaşıklaşması, hedef kitlenin daha da parçalı bir hale gelmesi ile stratejik iletişim, karmaşıklaşan kitle iletişim sürecini çözecek bir yönetim faaliyeti haline gelmiştir. Dolaysıyla Stratejik iletişim reaktif değil, proaktif davranmayı gerektirmektedir. Belirlenen diğer konumuz olan kalite yönetim sistemlerinde yönetim sürecinde tüm planlama aşamaları proaktif bir yaklaşım gerektirdiği için artık kurumlarda iletişimde stratejik bir hal almış ve sorunlar oluştuktan sonra çözüm aramak yerine, sorun oluşturacak zayıf noktalar belirlenerek bunları güçlendirerek, sorunları kaynağında çözmek hedeflemektedir. Bu yönetim tavrıda stratejik iletişim yönetimini karşımıza çıkarmaktadır.

1.2.1. Stratejik İletişim Kavramı

Geleneksel anlamda strateji; önceden belirlenmiş hedeflere en uygun yöntem ve vasıtalarla, en etkin ve en çabuk şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanırken, iletişim ise; bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Okay ve Aydemir, 2005:13). Her iki kelimenin birleşimi olan stratejik iletişim, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak maksadıyla belirlenmiş mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili (veya hedeflenen) kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanabilir (Coffman, 2004).

Stratejik iletişimin çerçevesi, çoklu stratejik seviyelerde çoklu seçmenlerle çoklu bağlantıları kapsayan çeşitli interaktif döngülerden oluşur. Bu stratejik unsurlar ele alınan pazarları, söz konusu pazarlarda sunulan ürünleri ve hizmetleri, bu ürünleri ve hizmetleri destekleyen temel araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, bu ürünleri ve hizmetleri sunmayı planlayan operasyonları, gereken finansmanı ve en iyi şekilde

temin edilmesi için gereken mali uygulamaları içermektedir (Argenti, Howell ve Beck, 2005: 84).

Bir krizden sonra örgütler, meşruiyet tehdidini ortadan kaldırma ve imajını geri kazanma çabası içinde sosyal paydaşlara yönelik özür, açıklama, mazeret ve çeşitli gerekçeler sunarlar. Halkla ilişkiler uzmanları, kuruluşların medya da dâhil olmak üzere paydaşlarla iletişim kurmaları gereken genel yolları açıklığa kavuşturmuştur. Kendi alanında konuşma, özür dileme, şirket savunuculuğu ve izlenim yönetimi, krizdeki örgütlerin kullanabileceği iletişim stratejilerinden bazılarıdır (Ray, 1999: 36).

Farklı iki kavram olan strateji ve iletişim terimlerinin bir araya gelerek ortaya çıkan "stratejik iletişim" özel ya da kamu kurum ve kuruluşları tarafından gerçekleştirilen araştırma ve sistemli bir değerlendirmeye dayalı hedefe yönelik iletişimdir. Stratejik iletişim diğer birçok disiplinle ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; pazarlama iletişimi, sağlık iletişimi, kriz iletişimi, risk iletişimi olarak sıralanabilir (Işık, 2013: 51-53).

Stratejik, operasyonel ve taktiksel seviyelerde yürütülen, hedef kitlelerin anlaşılmasını sağlayan, etkili kanallar belirleyen ve belirli davranış türlerini desteklemek ve sürdürmek için bu kanallar aracılığıyla fikir ve düşünceleri geliştiren ve destekleyen sistematik bir dizi sürdürülebilir ve tutarlı faaliyete *stratejik iletişim* denilmektedir. Geleneksel ve stratejik iletişim modelleri arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak kısaca verilmiştir (Tatham, 2008: 162).

Tablo 1.1. Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar

Geleneksel İletişim Modeli	**Stratejik İletişim Modeli**
Modelde tek alıcı vardır.	Modelde farklı çıkar ve görüşleri olan birden fazla alıcı bulunmaktadır.
İletişim ortamı, aktif kaynak, pasif alıcı ile dış etkilere kapalı bir mesaj kanalından oluşmaktadır.	İletişim ortamında kaynak ve alıcıdan sonra "Dış Çevre" üçüncü aktör olarak dikkate alınmaktadır. Dış çevre hem ortamdaki alıcıları hem de kanalı

	etkilemektedir. Kaynak ise dış çevreyi kurumsal itibarı ile etkiler.
Süreç mesaj odaklıdır.	Süreç alıcı odaklıdır.
Kaynak alıcıdan bağımsızdır.	Kaynak ile alıcı arasında karşılıklı bağımlılık vardır.
"Alıcı, kaynaktan gelen her mesajı şartsız kabul eder" varsayımına dayanmaktadır. Alıcının kaynak üzerinde etkisi yoktur.	Alıcı kaynaktan gelen mesajı belli oranda kabul edebilir veya reddedebilir. Alıcı geri besleme süreci ile kaynağı etkiler.
İletişim süreci sadece mesaj iletileceği zaman kurulur yani kesintili bir iletişim süreci mevcuttur.	İletişim süreci süreklidir.
Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları yok varsayılır.	Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları dikkate alınır. Bu sebeple alıcının algı ve kanaatlerinin doğru analizi başarı için oldukça önemlidir.

Kaynak: (Tatham, 2008: 155).

1.2.2. Stratejik İletişimin Önemi

İletişim; her an gerçekleşmek durumunda olan, hiçbir zaman kesintiye uğraması mümkün olmayan ve çoklu değişkene sahip bir faaliyet bütünüdür. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yönetilmese dahi artan bir hızla varlığını büyüyerek devam ettiren bir süreç özelliğine sahiptir. Dolayısıyla kurumların iletişim yönetimi uygulamalarından uzak durmaları ve iletişim yollarını kapatmaları imkânı bulunmamakta ve iletişim yönetimi, kurumlar için bir tercihten ziyade zorunluluk durumuna gelmektedir. Kurumsal iletişim yönetimi açısından yetersiz kalan kurumların genellikle iletişimin faydalarından yeterince yararlanamadıkları ve bununla birlikte çeşitli zararlara maruz kaldıkları görülmektedir (Öz, 2014: 239).

Günümüzde stratejik iletişim yönetimi kurumlar açısından çok önemli bir hal aldığından, artık özel kuruluşlar kadar kamusal kurumlar da iletişim yönetimine önem vermek zorunda kalmışlardır. Böylelikle paydaşlar; "hedef kitle" ve "iş ortakları" gibi isimlerle nitelenir olmuştur. Bu durumun en önemli sebebi olarak artık kamu kurumlarında da performans yönetimi sistemlerinin etkili olması ve kurumsal başarının ölçülebilir bir duruma gelmiş olmasıdır.

Kurumların yüksek verimlilikle çalışabilmeleri için en üst yönetici kadrosundan en alt düzey çalışanlara, tedarikçilerden yatırımcı ve müşterilere kadar tüm unsurların iyi seviyede iletişim içerisinde bulunuyor olması gereklidir. Bundan dolayı kurumsal iletişimin kurum yönetimi içerisinde çok önemli bir parça olduğunun vurgulanmalıdır. Zira kurumlar, iletişim sayesinde sahip oldukları amaç ve hedeflere ulaşırlar. Kurumların tüm faaliyetlerinde, sundukları hizmetlerde, pazarlama çalışmalarında, üretim süreçlerinde, bölümler arası ilişkilerde, bilgi sirkülasyonunun sağlanmasında, personel motivasyonunun sağlanmasında, ölçme ve değerlendirme çalışmalarında, eğitim faaliyetlerinde, karar alma süreçlerinde ve buna benzer tüm uygulamalarda sahip oldukları iletişim başarısı, iletişimin kalitesini doğrudan etkileyecektir (Tanrıyar, 2014: 13).

1.2.3. Stratejik İletişim Evreleri

Grunig ve Repper, halkla ilişkilerin ikili rolünü, örgütün genel stratejik yönetiminde ve halkla ilişkilerin stratejik yönetiminde birleştiren bir stratejik yönetim ve halkla ilişkiler modeli geliştirmiştir. Söz konusu modele göre iletişim yedi evreden oluşmaktadır. Bu evreler sırasıyla; paydaş evresi, kamu evresi, gündem evresi, hedef belirleme evresi, planlama evresi uygulama evresi ve son olarak da ölçümleme evresidir. Modelin ilk üç bileşenini adımlardan ziyade "aşamalar" olarak tanımlamışlardır. Çünkü aşamalar kamunun ve meselelerin evrimini karakterize etmektedir. Bu üç aşamada halkla ilişkilerin örgütsel düzeyde stratejik yönetime yaptığı katkı açıklanmıştır. Halkla ilişkiler, organizasyonun geliştikçe paydaşların, kamunun ve meselelerin farkında olmasını sağlamak için çevreyi teşhis ederek genel stratejik yönetime katkı sağlamaktadır. Bu nedenle Grunig ve Repper'in modelindeki üç aşama paydaş, kamu ve konu/gündem aşamaları olarak adlandırılmaktadır (Grunig ve Grunig, 2000: 310; Grunig ve Repper, 2008: 42).

1.2.3.1. Paydaş Evresi

Paydaş evresi diğer bir adıyla sosyal paydaş; bir örgütün eylemlerinden, verdiği kararlardan, ortaya koyduğu politikalardan ve hedeflerinden etkilenen yada bu sayılan hususları etkileyen birey veya topluluktur. Her örgütün kendine özgü bir sosyal paydaş çevresi vardır. Örneğin bir şirketin sosyal paydaş çevresini; başta müşterileri, rakipleri, yatırımcıları ve ham madde tedarik ettiği toptancıları, sonra da diğer doğrudan ve dolaylı aktörler oluşturmaktadır (Ateş, 2008: 49).

Çoğu zaman paydaş ve kamuoyu terimleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, halkla ilişkilerin stratejik planlamasının anlaşılmasına yardımcı olan ince bir fark vardır. İnsanlar, bir kurumun kararlarından etkilenen bir kategoride ya da kararlarının örgütü etkilemesi nedeniyle, paydaşları kapsar. Bir toplulukta çalışanlardan birçok kişi pasiftir. Bir paydaş, yani etkileyebilecek ya da eylemlerinden, kararlarından, politikalarından, uygulamalarından veya örgütün hedeflerinden etkilenen paydaşları, çıkarları bir ya da daha fazla şekilde çakışan bireyler grupları olarak daha simetrik olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, halkla ilişkilerin stratejik yönetiminde ilk adım, kuruluşa bağlanan ya da sahip olduğu paydaş listesini yapmaktır. Paydaşlarını derinlemesine araştırdıktan sonra, halkla ilişkiler yöneticileri, organizasyon üzerindeki etkilerini ya da kuruluşun kendileri üzerinde oluşturduğunu düşündükleri kapsamı belirtmek için onlara ağırlık vermelidir. Daha sonra, en önemli stratejik paydaşlarla iletişim programlarını, halkla ilişkiler için kullanılan kaynaklar kullanılıncaya kadar sıralanan listeye göre yürütmeyi planlamalıdır. Paydaşın, çatışmadan önce ideal olarak ortaya çıkması özellikle önemlidir; çünkü bir kurumun paydaşlardan destek oluşturması ve meydana geldiğinde çatışmayı yönetmesi için ihtiyaç duyduğu istikrarlı, uzun vadeli ilişkileri geliştirmeye yardımcı olduğu için önemlidir (Grunig ve Repper, 2008: 45).

1.2.3.2. Kamu Evresi

Paydaş haritaları, bir kuruluş tarafından etkilenen veya etkileyen geniş kişi veya grup kategorileri içerir. Bu kategorilerdeki herkesin kuruluşla iletişim kurması veya etkilenmesi aynı derecede değildir. Halkla ilişkiler pratisyenleri paydaşlar için iletişim programları geliştirdikçe, halkla stratejik iletişim kurma olasılığı artmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler pratisyenleri, örgütün misyonunu tehdit eden veya bu misyonu geliştirmek için fırsatlar sunan kamuoyu ile iletişim kurar. Pazarlama uygulayıcıları, şirketlerinin ürünlerini veya hizmetlerini kullanabilecek pazarlar yaratır ve arar. Pazarlama iletişimcileri için bir pazar segmenti oluşturmak ancak hatalı bir ürün haline geldiğinde halkla ilişkiler pratisyenleri için bir kamuoyu haline gelmektedir. Bir pazarı bir kamuoyuna dönüştüren stratejik iletişim piyasalardan daha aktiftir. Sonuç olarak, halkla iletişim, daha simetrik olmalıdır (Grunig ve Repper, 2008: 49).

1.2.3.3. Gündem Evresi

Belirli bir zamanda önem derecesine göre ön plana çıkan konulara gündem denilmektedir. Bu konular kimi zaman yaşamın olağan seyrinde ortaya çıkarken kimi zaman da belirli aktörlerin yönlendirmesiyle oluşmaktadır. Bu durum ise kısaca *gündem yönetimi* olarak tanımlanmaktadır. Gündemi yönetebilmek bunu sağlayana güç kazandırmasının yanında çeşitli riskler de barındırmaktadır. Gündem yönetimi her şeyden önce donanımlı ve geniş çaplı yetişmiş bir kadroyla çalışmayı zorunlu kılar (Ateş, 2008: 52).

1.2.3.4. Hedef Belirleme Evresi

Stratejik iletişim yönetiminin başarısının ölçülebilmesi için önceden çeşitli hedeflerin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Hazırlanan iletişim programları resmi hedefler çerçevesinde yürütmelidir. Bu resmi hedeflere örnek ise doğruluk, anlaşma, anlayış ve tamamlayışı davranışlar gösterilebilir (Ateş, 2008: 26). Ulaşılabilir hedefler arasında; tanınırlığın artırılması, ilgili tüm paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi, örgütün tercih edilebilir hale getirilmesi, gerektiğinde imaj

değişikliğinin gerçekleştirilerek yeni bir kimlik yaratılması, örgüte karşı güven oluşturulması ve artırılması, kamuoyunda sempati yaratılması, ihtiyaç halinde kamuoyunu ilgili konu hakkında bilgilendirme sayılabilir (Grunig ve Repper, 2008: 51).

1.2.3.5. Planlama Evresi

Stratejik iletişim çerçevesinde belirlenen halkla ilişkiler hedeflerine ulaşmak için resmi etkinlikler, program ve kampanyaların düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için planlama aşamasının dikkatli ve özenli yapılması gerekmektedir. Çünkü ulaşılması gereken hedef kitleye ulaştırılacak mesajın etkili şekilde iletilebilmesi için ilgili faaliyetlerin titizlikle planlanması gerekmektedir (Yılmaz, 1996: 5).

Halkla ilişkiler planlanırken şu formülasyon kapsamında hareket edilebilir. Öncelikle durumun tam olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir, sonra hedeflerin tanımı yapılarak kamuoyunun tanımına geçilmelidir. Medya ve tekniklerin seçimi yapıldıktan sonra bu iş için gerekli bütçe belirlenmelidir. En sonunda ise ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek belirlenen hedeflerin ne ölçüde yakalandığı tespit edilmelidir (Jefkins, 1983: 11).

1.2.3.6. Uygulama Evresi

Araştırma ve planlama süreçleri tamamlandıktan sonra sıra uygulama aşamasına gelmektedir. Bu evre aynı zamanda en zor aşamadır. Çünkü bu evrede kaynaklar ve hedefler belirlenerek gerçekleşecek uygulamanın zamanı ve sorumluları da belirlenecektir. Bu aşama örgütün bir bütün halinde hareket etmesiyle gerçekleştirilmesi gereken aşamadır. Diğer bir deyişle örgütteki en alt düzey çalışanından üst düzey yöneticisine kadar tüm personelin dahil olası gereken bir evredir. Aksi bir durumda daha önceden yapılan diğer tüm aşamaların boşa gitme riski söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2004: 16).

1.2.4. Stratejik İletişim Bileşenleri

Stratejik iletişim yönetimi ile iletişim politikalarının tespit edilmesi ve yol haritalarının belirlenmesine yönelik olarak pek çok uygulamadan faydalanılmaktadır. Bu uygulamaların her biri, kurumların iletişim becerilerini artırmakta ve iletişimden elde edebilecekleri değerleri çoğaltmaktadır. Stratejik iletişim ile önceden tespit edilmiş olan hedef kitleye verilecek olan mesajın şekli, içeriği, yoğunluğu ve devamlılığı belirlenir. Böylelikle kuruma en fazla fayda sağlayacak olan iletişim unsurları birlikte kullanılmış olur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, stratejik iletişim bileşenlerinin ayrı ayrı kullanımından ziyade, her birinin koordineli bir biçimde kullanılması ve sonucunda da sinerji yoluyla çok yüksek bir faydanın elde edilmesi amaçlanmaktadır. Sonuç olarak her bir uygulamanın bireysel faydaları toplamından çok daha büyük bir toplam faydaya ulaşılması sağlanır (Mısırlıoğlu, 2016: 79). Aşağıda, stratejik iletişimi sağlayan en önemli unsurlar yer almaktadır.

1.2.4.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal veya örgütsel itibar, iç ve dış paydaşların kurum veya örgüt hakkındaki duygu, düşünce ve kanaatlerinin bütününü ifade etmektedir (Karaköse, 2007: 423). Kurumların maddi olmayan değerleri arasında en ön sıralarda yer alan kurumsal itibar, kurumun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir yere sahiptir. Küreselleşme ve piyasalarda coğrafi kısıtlılıkların her geçen gün azalması nedeniyle şirketlerin ulaşabilecekleri pazarlar artış göstermektedir. Bunun doğal sonucu olarak, daha önce hiç görülmemiş büyüklükte ve yıkıcılıkta rekabet ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu rekabet ortamı içerisinde tercih edilebilirliği artıracak başlıca değerlerin başında kurumsal itibar gelmektedir (Kuyucu, 2003: 15).

Günümüzde bilgi ve iletişim çağının gereği olarak kurumlar, maddi değerlerden çok daha fazla sanal değerlere önem vermek zorundadırlar. Zira yüksek rekabetin yaşandığı piyasalarda örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli unsurlar, genelde gayri maddi olanlardır. İç ve dış paydaş olarak nitelendirilen müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, finans kuruluşları ve diğer paydaşlar, kurumların fiziki değerleri kadar bilinirlik ve güvenilirlik gibi değerlerini de göz önünde bulundurarak

iktisadi diyalog içerisine girmektedirler. Dolayısıyla kurumsal itibarın getireceği değerlerin şirketler tarafından göz ardı edilebilme imkanı bulunmamaktadır. Bir kurumun yüksek bir kurumsal itibara sahip olması ve etkin bir kurumsal itibar yönetimi uygulaması sağlaması neticesinde ortaya çıkması beklenen sonuçlar şunlardır (Okay, 2016: 37):

- Kurumsal itibarın artması ile birlikte marka değeri ve kurumun toplam değeri de artış göstermektedir.
- Kurumsal itibarın artması ile kurumun ulaşabildiği pazar genişlemekte ve buna bağlı olarak pazar payı artmaktadır.
- Kurumsal itibarı yüksek olan şirketler rakipleri ile aynı kalitede ve vasıfta üretmişmiş oldukları ürünleri, rakiplerinden daha yüksek fiyata satabilirler. Böylelikle şirketlerin kârlılık oranları artar ve daha fazla yatırım yapılabilme imkânı ortaya çıkar.
- Ürün tedarikçileri kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerle çalışmayı tercih edeceklerinden, hammadde, yarı madde ve hizmet alımları çok daha istenilen koşullarda gerçekleştirilebilir. Dahası; hem tedarikçilere karşı pazarlık güçleri kuvvetli olur, hem de rakiplere nazaran çok daha olumlu koşullarda alım yapabilme imkânına kavuşurlar.
- Piyasada kısıtlı miktarlarda bulunan hammadde ve yarı mamul temininde öncelikli olarak tercih edilirler.
- Kurumsal itibarı yüksek olan şirketler, yer aldıkları pazarda trendi belirler ve piyasaya yön verirler. Marka imajlarının kuvvetli olması nedeniyle diğer rakipler, şirketleri takip etmek zorunda kalırlar.
- Yüksek kurumsal itibarlı şirketler yeni bir ürün ürettiklerinde kolaylıkla piyasaya sunabilirler ve bu ürünün tüketiciler tarafından kabul edilebilirliği de yüksek seviyede gerçekleşir.
- Finans şirketleri ve yatırımcılar her zaman çalışacakları ve yatırım yapacakları şirketleri seçerken kurumsal itibar değerlendirmesi yaparlar. Bu nedenle kurumsal itibarın yüksekliği, şirketlerin finansal ihtiyacını karşılama da önemli bir unsur olarak görülmektedir.

- Kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerin aracılar, distribütörler, toptancılar ve perakende satıcılar üzerindeki etkileri çok daha yüksektir.
- Nitelikli ve aranılan işgücünün ilk çalışmak isteyecekleri şirketlerin başında kurumsal itibarı yüksek olan kurumlar gelmektedir. Bu sebeple kurumsal itibar, beşeri sermayenin güçlendirilmesine de olanak sağlamaktadır.
- Hisse senedi fiyatları, şirketin kurumsal itibarına bağlı olarak yükselir.
- Özellikle orta ve uzun vadede varlıklarını devam ettirme ihtimalleri emsallerine göre çok daha yüksektir.

Bu derece yüksek faydalara sahip olan bir uygulamanın keşfedilmesinin uzun bir süre aldığı söylenebilir. Gerçek anlamda kurumsal itibar yönetimine 1990'lı yıllarda ABD'de ilgi gösterildiği ve daha sonra bu ilginin hızla tüm dünyaya yayıldığı söylenebilir. Ancak günümüzde gelişmeyi ve kalıcı olmayı hedefleyen tüm şirketlerin bilinçli bir kurumsal itibar yönetimi uygulaması içerisine girdiği görülmektedir (Karaköse, 2007: 458).

Kurumsal itibar yönetiminin ilk aşaması, var olan kurumsal itibarın tespit edilmesi ve ana hatlarının belirlenmesi işidir. Var olan durumun tespiti, hedeflerle şimdiki durum arasındaki farkların ortaya çıkmasını sağlayacağından son derece önemlidir. İkinci aşama ise hedeflerin tespit edilmesidir. Kısa, orta ve uzun vadeli net hedeflerin tespit edilmesi, gerçekçi bir kurumsal itibar yönetiminin gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Dahası; bu hedeflerin belirlenmesi sırasında şirketin sahip olduğu içsel ve dışsal imkân ve koşullar rasyonel bir şekilde değerlendirilmelidir. Üçüncü aşamada geçiş döneminin yönetilmesi gelmektedir. Bu dönemde ölçülebilir uygulamaların planlanması ve her aşamada değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. Böylelikle çabaların ne derece sonuç verdiği ve başarıya ne kadar yaklaşıldığı da rasyonel bir biçimde tespit edilebilecektir. Son olarak ölçme ve değerlendirme aşaması gelmektedir. Bu aşamada tüm çabalar değerlendirilmeye tabi tutulmakta ve sonraki yol haritası için ihtiyaç duyulan revizyonlar yapılarak uygulamalar devam ettirilmektedir. Tüm bu süreçte unutulmaması gerekli olan durum, kurumsal itibar yönetiminin bitişi olmayan ve süreklilik arz eden bir durum

olmasıdır. Dolayısıyla kurum var oldukça kurumsal itibar yönetiminin de var olduğu söylenmelidir (Yirmibeş, 2010: 88).

1.2.4.2. Medya İlişkileri Yönetimi

Kurumların göz ardı edemeyeceği dışsal iletişim birimlerinin başında medya gelmektedir. Gerek yazılı, gerekse de görsel medya uygulamaları, kişilerin ve kurumların diğer kurumlar hakkındaki duygu, düşünce ve görüşlerini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple varlığını devam ettirmek ve pazar payını genişletmek isteyen şirketlerin güçlü, sağlıklı ve sürekli bir medya iletişiminin olması zorunludur. Özellikle büyük kitlelere ulaşabilme yetisine sahip olan medya kuruluşlarının kullanılması ve hedef kitleye kuvvetli mesaj verilmesi ile birlikte toplumda güçlü bir itibar ve algı oluşturulabilir, kamuoyunun ilgisi çekilebilir ve müşteriler ile bağlantı kurulabilir. Böylelikle medyadan etkin bir şekilde yararlanılmış olur (Contactplus, 2016). Medya ilişkileri yönetiminde en fazla başvurulan yönetim kanalları şunlardır (Akare İletişim, 2017);

- **Basın Bültenleri:** Kurumlar tarafından oluşturulan basın bültenleri tamamen kurumun inisiyatifi ile oluşturulduğundan en olumlu bilgilerin yer aldığı medya uygulamasıdır. Basın bültenleri ile tüm içsel ve dışsal paydaşlara verilmek istenen mesajlar net bir biçimde verilebilir. Basın bültenleri daha çok özel, ulusal ve yerel medya kuruluşlarında kendisine yer bulur.
- **Röportajlar:** Genellikle kurumların orta ve üst düzey yöneticilerinin verdiği röportajlar ve medya organlarına konuk olma faaliyetleri ile hem şirketlerin hem de yöneticilerin duygu, düşünce ve amaçları sunulabilir. Bu açıdan görsel ve yazılı medyanın yaygın olarak kullanılması mümkündür.
- **Lansmanlar ve Relansmanlar:** Medya organlarının ilgisinin çekilmesi için düzenlenen bu tür organizasyonlarda medya temsilcileri orta ve üst düzey yöneticiler tarafından önceden planlanmış bir organizasyonda ağırlanırlar. Yeni bir girişim, ürün, hizmet veya yöntemin ortaya çıktığı durumlarda ilk tanıtım, bu tür organizasyonlarda gerçekleştirilir. Bu

faaliyetlere kimlerin davet edileceği, faaliyetin amacına göre belirlenecektir.

- **Haber Taraması:** Medyada kurum ile ilgili yer alan tüm haberlerin yönlendirilmesi mümkün değildir. Gerek yönetilebilen, gerekse de kurumun bilgisi ve dahli dışında medyada yer alan haberlerin taranması, bu haberlerden eksik veya yanlış bilgi içerenlerin tespit edilmesi ve düzeltilmesi için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Zira medyada yer alan bilgilerin bir kısmı gerçeği yansıtabileceği gibi diğerleri ise kurum tarafından düzeltilmeye muhtaçtır.
- **Raporlama ve Ölçme:** Haber taramaları neticesinde dönemsel olarak değerlendirme raporlarının hazırlanması gerekir. Böylelikle her dönemde şirket için medyada yer alan haberler, sınıflandırılır ve ölçüme hazır hale getirilir. Sonraki dönem hedefleri için de bu raporlar değerlendirmeye esas alınır. Zira var olan durumun net bir biçimde tespit edilmesi, sonraki dönem hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında önemli bir yere sahiptir.

1.2.4.3. Konu ve Gündem Yönetimi

Kurumların paydaşları ile sağlıklı bir diyalog kurabilmesi için gündemde yer alan konuları eşzamanlı olarak takip etmesi ve gerektiğinde duruma fiilen dahil olması gereklidir. Özellikle gündemin hızlı değiştiği sektörlerde kurumun gündemi tamamıyla yönlendirebilme imkânı bulunmamaktadır. Ancak takip sonucunda gerekli durumların tespit edilmesi ve vakit kaybedilmeksizin eldeki iletişim araçlarıyla ilgililere ulaşılması gerekir. Aksi halde tamamen kendi akışına bırakılan gündem değişikliklerinin bir noktada kuruma zarar verme ihtimali bulunmaktadır (Gencer, 2012).

Bir kurum açısından kendisini ilgilendiren konularda gündemin yönetilmesi ve tartışılacak konuların belirlenmesi son derece önemlidir. Ancak piyasanın büyüklüğü karşısında kurumun özgül ağırlığının zayıflığı, çoğu zaman net belirlemelere ve sınırsız yönetime izin vermez. Bu sebeple öncelikle gündemin takibi ve rasyonel değerlendirilmesi, ardından da kurumun iletişim gücü nispetinde müdahalelerde bulunulması en sağlıklı iletişim metodu olarak görülmektedir. Ayrıca kurumun

kendisinden ziyade sektörün genelini ilgilendiren konularda kurumun yalnız olarak hareket etmesinden ziyade sektör olarak ortak davranışta bulunması da, kamuoyu nezdinde çok daha etkin bir sonucun alınmasına hizmet edecektir (Bir, 2006).

1.2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

Ticari kurumların en önemli amacı kârlılık sağlamak ve bu kârlılığı devam ettirmektir. Bununla birlikte kurumların yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda çaba göstermeleri çok hoş karşılanmaz. Dahası; kurumların sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları ve bu projelere kaynak ayırmaları toplumun hemen hemen tamamı tarafından ilgi ve beğeniyle karşılanır. Böylelikle hem toplum tarafından kurumun kabul edilirliği ve bilinirliği artar, hem de tercih noktasında kurumun emsallerinden ayrışması mümkün hale gelmiş olur.

Sosyal sorumluluk projeleri yoluyla kamuyla iletişim kurulduğunda, gerçekten doğru ve geçerli projelere destek veriliyorsa güçlü bir kurumsal imaj ortaya konmuş olur. Kamunun tamamına ve özellikle hedef kitleye yönelik olarak verilecek sosyal mesajlar, kurumu toplum dostu bir imaja kavuşturacaktır. Doğrudan iletişim kurulmuyor gibi görünse de, aslında sosyal sorumluluk projeleri kurumun iletişim kurmak istediği kişi ve kurumlarla doğal bir iletişim sürecini başlatması açısından son derece önemli ve değerlidir. Toplum dostu kurum görünümü toplumun her kesimin ilgisini çekecektir. Ancak yine de kurumun çalışma amacı dışında gerçekleştirilecek olan sosyal sorumluluk projelerinin beklenen etkiyi vermekten uzak kalabileceği unutulmamalıdır. Bu sebeple kurumun hedef kitlesini doğru tespit edip bu kitleye uygun projelere kaynak ayırması hem hedefe ulaşması hem de kaynakların etkin kullanımı açısından faydalı olacaktır (Argüden, 2016).

1.2.4.5. Çatışma Yönetimi

Kurumlar, kendi içlerinde çok sayıda birimden ve çalışandan meydana gelen dinamik örgütlerdir. Aynı zamanda bu örgütlerin her bir birimi, içsel ve dışsal paydaşlarla sürekli olarak iletişim halindedirler. Böylesine değişken ve dinamik bir yapı içerisinde herhangi bir sorunun yâda çatışmanın ortaya çıkmayacağını öngörmek, gerçekçi bir düşünce olmayacaktır. Kurumu ayakta tutan sistem ne kadar güçlü ve sağlıklı bir yapıya sahip olsa dahi, yine de işleyiş içerisinde çatışmaların

ortaya çıkması beklenen bir sonuç olacaktır. Bu aşamada kurumların çatışmayı yönetebilme ve zararsız bir şekilde nihayete erdirebilme başarıları, kurumun çalışma performansını belirleyecektir. Aksi bir durum olan çatışmaların yönetilememesi durumunda ise, kurum performansı düşecek, çalışma barışı bozulacak ve kurum birimlerinin fayda düzeyi düşüş gösterecektir (Kılıçaslan, 2014).

Çatışma yönetimi dinamik bir süreç olduğundan, bu süreci yönetebilen kurumlar ve bu kurumların yöneticileri açısından olumlu bazı özelliklere de sahiptir. Özellikle çatışmanın boyutunun anlaşılması, çatışmanın değerlendirilmesi, sürecin yönetilmesi ve istenilen sonuca varılarak sonlandırılması gibi yöneticilik ve liderlik becerisi isteyen konulardaki kurumsal başarı, şirketlerin ilerleyen dönemlerde karşılaşacakları sorunlara ve çatışmalara karşı daha da güçlenmelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla çatışmaların yalnızca olumsuz etkileri olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir ve süreç doğru yönetildiğinde kuruma fayda sağlayabilecek bir yapının var olduğunu söylemek gerekir (Örnek, 2013).Çatışma yönetimi, liderlerin ve yöneticilerin en önemli iletişim sınavlarından birini oluşturmaktadır. Normal yönetim tarzı ile çözülmesi her zaman mümkün olmayan çatışmaların yönetimi konusunda başarılı olan lider ve yöneticiler, kurumları ve kendilerini çok daha ileri noktalara taşıyabilecek ve çatışmaları bir avantaja çevirebilecektir (Üngüren, 2008).

1.2.4.6. Etkinlik Yönetimi

Her konuda olduğu gibi iletişim konusunda da kurumların ayırabilecekleri bütçe, personel ve zaman kısıtlıdır. Bu kısıtlar altında başarıdan bahsedebilmek için gerçekleştirilen çalışmaların ortalama verimliliğinin yüksek olması gereklidir. İletişim konusunda başarının varlığı, faaliyete yönelik olarak önceden belirlenen hedeflere ulaşılmasına bağlıdır. Bu sebeple bir yandan etkin iletişimin sağlanması için çaba gösterilmesi ve bir yandan da geçmiş çabaların rasyonel bir şekilde değerlendirilerek etkinlik ve verimlilik açısından sınanması gereklidir. Böylelikle düşük verimlilik faaliyetlerin gelecek dönemde daha yüksek verimlilik sağlayacak çalışmalara evirilmesi mümkün olacaktır.

İletişim konusunda etkinlik analizi için öncelikle hedef kitle içerisinde yer alan kişi ve kurumlardan ne kadarına ulaşıldığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha sonra iletişim kurulan bu kişi ve kurumların ne derece etki altına alındığı ve

istenilen davranışları sergilemeye başlayıp başlamadıkları incelenmelidir. Bu aşamada var olan müşterilerin devamlılık ve sadakat gösterme durumları da incelemeye dâhil edilmelidir. Somutlaştırılması zor gibi görünen bu kavramların sayısallaştırılması için kişilerin harcama eğilimleri ve harcama yönünden sadakatlerinin devamı gibi belirleyiciler seçilebilir. Ayrıca yeni iş imkânları yaratma kapasitesi de kullanılabilecek unsurlar arasındadır. Böylelikle iletişime yönelik çabanın etkinliği değerlendirmeye tabi tutulmuş olur (Akay, 2014).

1.2.4.7. Sponsorluk

Sponsorluk; *"Bir sponsorun kimliği, imajı, markaları, ürünleri ve hizmetleri ile sponsor olunan olay, etkinlik, örgüt ve birey arasında olumlu bir bağdaştırma sağlamak amacıyla ve anlaşmalı olarak finansman veya diğer bir tür destek sağlandığı bir iletişim"* olarak tanımlanmaktadır (Tapan ve Akiş, 1997). Kurumların paydaşlarına ulaşma konusunda etkin olarak kullanabilecekleri en etkin yöntemlerden biri sponsorluktur. Sponsorluk vasıtasıyla hedef kitlenin hassasiyet gösterdiği konu ve kurumlar maddi olarak desteklenir ve böylelikle hem hedef kitlenin dikkati çekilmiş olur, hem de bu kitleye yönelik olarak aynı duygu ve düşüncelerde olunduğuna yönelik bir mesaj verilmiş olur. Bu açıdan kamu yararına olan her türlü faaliyetin ilgi çekici olacağının vurgulanması gerekir (Doğan ve Canöz, 2017: 61-64).

Sponsorluk uygulamaları genellikle bir kişi veya kurumun bir faaliyeti gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyduğu materyallerin sağlanması ve finanse edilmesi işini içermektedir. Özellikle bu faaliyetleri desteksiz yapabilme imkânı olmayan kişi ve kurumlara verilecek olan sponsorluk desteği, kamuoyu nezdinde çok daha fazla takdir görmektedir. Böylelikle kurumun sosyal sorumluluk sahibi ve duyarlı bir kurum olduğu ve toplumsal değerlere sahip olduğu imajı ortaya çıkmaktadır.

Sponsorluk faaliyetleri, son yıllarda çokça başvurulan uygulamalardan bir haline gelmiş ve bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirmeye alınmıştır. Sponsorluk çalışmaları ile hem pazarlama, hem de iletişim çalışmaları aynı anda yürütülebilmektedir. Kurumların sponsorluk faaliyetleri ile elde etmeyi bekledikleri sonuçlar şunlardır (Gross, 2014: 12-16):

- Marka bilinirliği oluşturmak,
- Marka sadakatini arttırmak,
- Marka imajı oluşturmak ve güçlendirmek,
- Kuruma ait ürünleri satan bayi ve perakendecilere destek sağlamak,
- Satışları artırmak,
- Sosyal sorumluluk konusunda görevlerini yerine getirmek,
- Ürün tanıtımı yapmak,
- Satış hakkını elde etmektir.

Sponsorluk çalışmalarının en fazla görüldüğü alanlar sportif faaliyet alanlarıdır. Dünya üzerinde çok sayıda kişinin sporla ilgilenmesi ve sponsorluk çalışmalarının çok sayıda kişiye ulaşması nedeniyle kurumlar, çeşitli spor branşlarında amatör ve profesyonel kulüp ve sporculara destek vermektedirler. Böylelikle bu kişi ve kulüplerin başarısı, aynı zamanda sponsor firmanın başarısı olarak algılanmakta ve toplumun önemli bir kesiminin beğenisini ve saygısını kazanmaktadır. Bunun dışında bilimsel çalışmalar, kültürel ve sanatsal faaliyetler de sponsorluğun konusu olabilmektedir. Konusu ne olursa olsun sponsorluğun bir yardım faaliyetinden ziyade ticari bir anlaşma olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Okay, 2001: 45).

1.2.4.8. İç İletişim

Günümüzde kurumların stratejik iletişim çabaları içerisinde iç iletişim önemli bir noktaya gelmiştir. Kısa bir süre önceye kadar kurumsal iletişim denildiğinde akla ağırlıklı olarak dış paydaşlarla iletişim gelmekte ve bu sebeple de kurumların çoğunun iç iletişime yönelik olarak planlı ve detaylı bir planları bulunmamaktaydı. Ancak gelişen rekabet ortamı nedeniyle kurumlar, iç dinamiklerini harekete geçirmek ve bu birimlerden çok daha yüksek fayda elde edebilmek amacıyla iç birimlerine çok daha fazla önem verir konuma gelmişlerdir. Kurumsal performans içerisinde içsel faktörlerin önemini kavrayan şirketler, bu faydadan daha çok yararlanabilmek için iç iletişim yolunu seçmişlerdir.

Tanımsal olarak incelendiğinde kurum içi iletişim; *"Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması"* olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2012: 45). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kurum içi iletişim kurum içerisinde yer alan tüm birimlerin sürekli ve kesintisiz bir şekilde dahil olmak zorunda oldukları ve aynı paralelde hareket etmelerini gerektiren eylemler bütünüdür. Kurum içi iletişim ile elde edilmeye çalışılan en önemli amaçlar ve elde edilebilecek faydalar da şunlardır (Akıncı, 2001):

- Kurum içi iletişim vasıtasıyla kurumun hedefleri, amaçları ve politikası, kurum çalışanlarınca tam olarak bilinir hale gelir.
- Kurum içi iletişim ile çalışanlar iş ve işlemler hakkında bilgi sahibi olurlar. Böylelikle işlerin yapılış şeklini öğrenir ve işe yönelik becerileri gelişmiş olur.
- Kurum çalışanlarının kurumun çalışma sistemi, ücret ve prim sistemi, ödül-ceza sistemi, terfi imkânları ve sosyal hakları gibi konularda bilgi sahibi olmasını ve kurumu çok daha iyi tanımasını sağlar.
- Kurumun içerisinde bulunduğu ekonomik ve sosyal sorunlar hakkında çalışanların bilgilenmesini sağlar ve böylece çalışanların bu sorunlara karşı çözüm üretmesi için imkân tanır.
- Kurum içi iletişim çift yönlü bir iletişim sistemi olduğundan, çalışanların da mesajlarını güçlü bir şekilde yönetime iletmesine yardımcı olur.
- Çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasını ve bunların tartışılarak geliştirilmesini sağlar.

Kurum içi iletişim işlevleri açısından değerlendirildiğinde dört ana işlev ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki; bilgi sağlama işlevidir. İç iletişim yoluyla hiyerarşik bir şekilde bilgi ağı kurulur. Bu bilgi ağı sayesinde hem yukardan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi sirkülasyonunu sağlar. İkinci işlev; ikna ve etkileme işlevidir. Kurumlar yalnızca dışarıda bulunan iletişim ortaklarını değil, aynı

zamanda kendi iç yapıları içerisinde yer alan kişileri de etkilemek ve yönlendirmek durumundadır. İç iletişim yoluyla kişiler kontrol altında tutulabilir ve istenilen yöne kanalize edilebilirler. Üçüncü işlev; emredicilik ve öğreticiliktir. Kurumu oluşturan her bir birim, altında yer alan birimin işlerini planlar ve bu işlerin yapılması için talimatlar verirler. Yerine getirilmesi gereken işleri içeren bu talimatların hedefine ulaşması için iç iletişim kullanılır. Ayrıca görevlerin iş tanımları çerçevesinde yerine getirilmesi amacıyla bilgi aktarımı da yine iç iletişimin işlevi arasındadır. İç iletişimin son işlevi ise birleştirmedir. İç iletişim sayesinde kurum çalışanları ben bilincinden biz bilincine geçerler ve sinerji yoluyla çok daha yüksek kalite ve verimlilikte üretimde bulunabilirler. Çalışanların koordinasyonunun sağlanması, iç iletişimin en önemli katkılarından birini oluşturur (Vural ve Coşkun, 2007: 266).

1.2.4.9. Web İletişimi

İnternetin yaygınlaşması ile birlikte gerek kurumlara, gerekse de kişilere ulaşabilmenin en kolay ve düşük maliyetli yolu internet olmuştur. İnternet yoluyla kurumlar, sahip oldukları ve duyulmasını istedikleri tüm bilgileri eşzamanlı olarak muhataplarına duyurma fırsatı yakalamışlardır. Bunun yanında iletişimin sürekliliği, kurum açısından yoğun bir iletişim ağının kurulabilmesini mümkün hale getirmiştir. Ayrıca son yıllarda internet üzerinden alışveriş uygulamalarının yaygınlaşması ve tüketicilerin giderek artan bir oranının internet alışverişini tercih eder konuma gelmesi, web iletişiminin kurumlar açısından gerekliliğini artırmıştır (Toros, 2015: 160).

Web iletişimi, kurumlar tarafından pek çok amaç için kullanılmaktadır. Kurumun varlığını duyurmak, faaliyet alanı konusunda bilgilendirme sağlamak ve hedefleri konusunda kamuoyunu aydınlatmak bu amaçların bazılarıdır. Bunun dışında da kurumlar pazarlama iletişimini sağlamak ve satışlarını artırarak bu satışları sürekli hale getirmek konusunda da web uygulamalarına başvururlar (Hanbay, 2017: 23). Stratejik iletişim açısından web iletişiminin faydaları şu şekilde sayılabilir (Çiçek vd., 2010: 2);

- Web iletişimi sayesinde şirketler kendileri hakkında en doğru bilgileri paydaşlarına sunabilirler.
- Web iletişiminin kontrol altında tutulması, şirketler açısından bilgi kirliliğini önler ve paylaşılacak olan bilgi içeriğinin denetlenmesini ve yönlendirilmesini sağlar.
- Web iletişiminin varlığı, tüketiciler ve diğer paydaşlar için güven artırıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir.
- Web iletişimi ile ürünlerin kalite, işlev fiyat ve benzeri özellikleri konusunda detaylı bilgilendirmeler yapılabilir, kampanyalardan ve yeniliklerden hedef kitlenin haberdar olması sağlanabilir.
- Web iletişimi yoluyla online sipariş verilebilir. Böylelikle fiziksel ortamda buluşabilme imkânı olmayan müşteriler ile ticaretin gerçekleşmesi sağlanmış olur.
- Web uygulamaları yoluyla reklam faaliyetleri diğer reklam uygulamalarına nazaran çok daha ucuzdur. Ayrıca web üzerinden verilen reklamlarda çok daha yüksek sayıda kişi ve kuruma ulaşılabilme imkânı bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM:

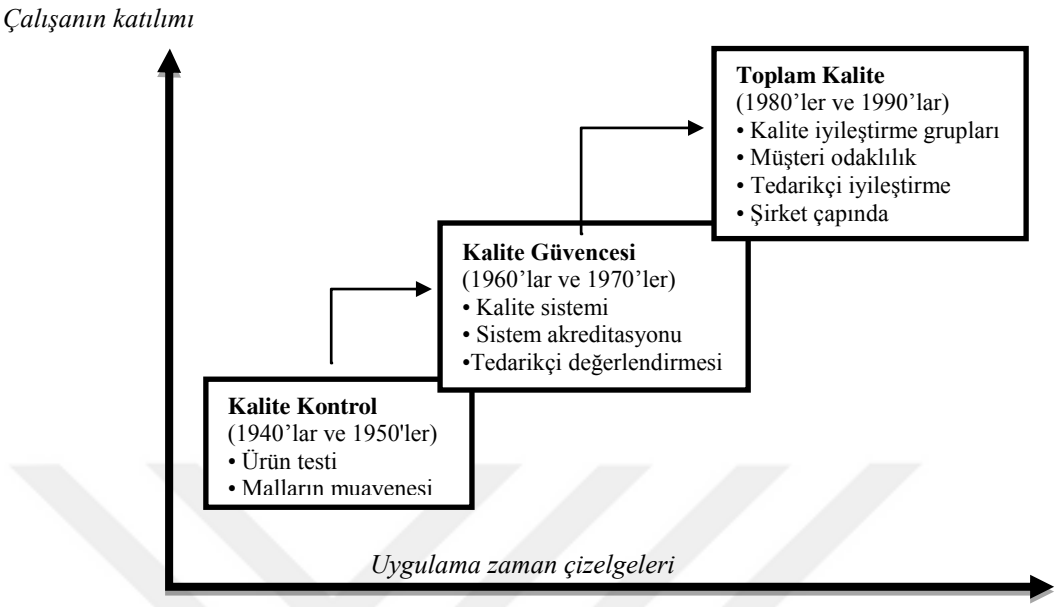
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Kalite yönetim sistemleri içerisinde iletişimin ayrı bir önemi vardır. Zira iletişim, kurumsal amaçlara ulaşmak ve kurumsal çıktılar açısından yüksek kaliteyi yakalamak için zorunlu unsurların başında gelmektedir. Dikey ve yatay iletişim kanallarının her birinin açık olması ve işlevselliğini koruması, kurumsal kalite anlayışının yüksek seviyelere çıkmasını sağlayacaktır (Deniz, 2014).

Üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürünlerin tüketiciler tarafından talep edilebilir olmasının önemli şartlarından biri de kaliteli olmasıdır. Önceleri, kaliteli ürünün pahalı olduğu anlayışı zamanla değişerek tüketicilerin hem kaliteli hem de ucuz ürün isteği kaliteyi bir şart olmaktan çıkararak zorunluluk haline getirmiştir. Ayrıca kaliteli ürün anlayışı zaman içerisinde yaygınlaşarak sunulan hizmetlerde de aranan bir durum haline gelmiştir (Yağmurcu, 2015: 110).

Kalite yönetimi, firmanın belirlediği kalite hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdiği planlı ve programlı eylemler bütünü olarak ifade edilmektedir. Kalite yönetimi, bir ürün veya hizmetin son haline alana kadarki tüm süreçleri kapsamaktadır (Önal, 2015: 55).

Şekil 2. 1. Kalite Yönetim Yaklaşımlarının Gelişim Süreci



Kaynak: (Kehoe, 1996: 120)

Yukarıdaki Şekil 2.1'de kalite yönetim yaklaşımlarının 1940'lı yıllardan 1990'lı yıllara kadar olan gelişim süreci yer almaktadır. Genel olarak üç aşama şeklinde ilerleyen bu sürecin ilk basamağı olan *kalite kontrol* yaklaşımı*;* 1940'lı ve 1950'li yılları kapsamakta olup ürün testi ve malların muayenesi öne çıkan özellikleridir. İkinci basamak olan *kalite güvencesi* yaklaşımı; 1960'lar ile 1970'li yılları kapsayarak kalite sistemi, sistem akreditasyonu ve tedarikçilerin değerlendirmesi bu dönemin başlıca özellikleridir. Gelişimin son basamağı olan *toplam kalite* yaklaşımı ise 1980'li ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış olup kalite iyileştirme grupları, müşteri odaklılık, tedarikçi iyileştirme ve şirket çapında uygulama bu yaklaşımın dikkat çeken özellikleridir. Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere kalite kavramı yaklaşık 50 yıllık süreç boyunca bir değişim ve dönüşüm geçirerek daha kapsayıcı bir hale gelmiştir.

Birçok kuruluşun kalite yönetimine ilişkin gelişim aşamaları sırasıyla; sistem oryantasyonu, iyileştirme oryantasyonu ve önleme oryantasyonundan oluşmaktadır. Kalite gelişiminin aşamaları açısından örgütlerin, bir sistem oryantasyonundan iyileştirme oryantasyonuna oradan da önleme oryantasyonuna geçişi sırasında

insanların kültürel değişme derecesi artmaktadır. Firmaların kaliteyi yönetme biçimlerindeki bu uyum ve gelişme süreci organizasyonun kendi içindeki gelişmeyi de göstermektedir (Kehoe, 1996: 152).

2.1. Kalite Kavramı

Köken olarak Latinceye ait bir kavram olan kalite, "*qualis*" kelimesinden türetilmiştir. İnsanların mükemmel sonuç elde etme arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan kalite kavramının anlamı zamanla genişleyerek hayatın birçok alanına etki etmiştir (Pınar, 2007: 7).

Kalite kelimesi Fransızca da ise "*qualite*" olarak kendine yer bulmuştur. Buradan dilimize diğer bir deyişle Türkçeye çevrilirken kelimenin Fransızca okunuşu esas alınmış ve "kalite" olarak dilimize yerleşmiştir (Doğan, 2002: 149).

Esasında bir mal veya hizmetin kalitesi sahip olduğu özelliklere göre belirlenmektedir. Bahse konu bu özellikler nitel ve nicel olmak üzere iki kısma ayrılarak nitel özellikler arasında; mal veya hizmete ilişkin sayılamayan özellikler yer alırken nicel özellikler arasında ise ölçülebilen yâda sayılabilen özellikler yer almaktadır (Kurt, 2015: 62).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (AKKB) tarafından yapılan tanıma göre kalite; bir mal yâda hizmetin belirli bir ihtiyacı giderebilme yeterliliğini ortaya koyan niteliklerin tamamıdır. Bu niteliklerden bazılarını sıralamak gerekirse; biçim, boyut, fiziksel veya kimyasal özellikler ile güvenirlilik sayılabilir (Türküz, 2014: 12-15).

Alman Kalite Birliği tarafından yapılan tanımda bir mal veya hizmetin belirli bir isteğin uygun hale getirilmesini olanaklı kılan duruma kalite denilmektedir. Kalite kavramı ilk olarak firmalar için türetilmiştir (Önal, 2015: 56-57).

Literatürde kalite kavramına ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Bu durum hem kalite kavramının sadece mal ve hizmet üretimine ilişkin bir kavram olmadığını hem de zaman içerisinde sürekli bir gelişim seyri izlediğini göstermektedir. Bu nedenle hayatın farklı alanlarında uygulamaya konulan kalite anlayışı kavrama

yönelik farklı tanımları ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2004: 75). Alanın uzmanlarından Mihaela L. Kelemen tarafından kalite kavramının tanımına yönelik bir sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflama iki farklı bakış açısını yansıtan tanımlamalar şeklinde kategorize edilmiştir. *Yönetimin kaliteye bakış açısını yansıtanlar*; üretim bazlı yaklaşım, ürün bazlı yaklaşım, değer bazlı yaklaşım ve kullanıcı bazlı yaklaşım olarak sıralanmaktadır. *Eleştirel bakış açısını yansıtanlar*; soyut yaklaşım, sloganik yaklaşım, toplumsal yaklaşım ve söylemsel yaklaşım olarak sıralanmaktadır (Er, 2016).

2.1.1. Kalitenin Özellikleri

Üretici açısından emeğinin karşılığını alması tüketici açısından ise emeğinin ve elde ettiği kazancının karşılığını almasında taşıdığı anlam, etik açıdan kalitenin en önemli özelliği olarak kabul edilmektedir. Fakat kalitenin özelliklerini kısaca açıklamak gerekirse kalite (Açan, 2016: 42):

- Daha sorunlar ortaya çıkmadan gerekli çözümler ortaya koyması nedeniyle bir *önlemdir*.
- Üretilen mal ve hizmetin niteliği konusunda son karar verici olan müşteri olması sebebiyle tüketicinin *tatminidir*.
- Üretim için gerekli ve en önemli unsur olan çalışandan sağlanması yönüyle bir *verimliliktir*.
- Ortaya çıkan talepleri dikkate alarak gerekli değişimi yapma isteği açısından bir *esnekliktir*.
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin doğru ve planlanan zamanda yapılması için bir program gerektirmesi yönüyle *etkililiktir*.
- Devam eden bir gelişmeyi içeren *süreçtir*.
- Uzun vadede bir işi doğru yaparak ortaya çıkacak hataları düzeltmenin maliyet yönüyle az olması nedeniyle bir *yatırımdır*.
- İnsan doğasındaki mükemmeliyetçilik arayışının dışa yansımasının *sistemli bir yaklaşımıdır*.

İnsan ihtiyaçlarının en uygun şekilde giderilmesi için uygunluk ölçütü olarak hedeflere ve ölçülebilen sayısal verilere yer verilmektedir. Bu hedeflere ulaşmada içinde bulunulan durumdan önceden belirlenen standartlara uyum sağlamak için gerçekleştirilen kalite faaliyetleri sonrasında ortaya çıkan fark sadece verilerin ölçülmesi sonucu anlaşılabilir. Bu geri bildirimlere uygun olarak yapılacak iyileştirmelerle kalite konusunda ilerleme sağlanabilmektedir (Bucak, 2011: 36).

Kalitenin nasıl geliştirileceğine dair tek bir plan bulunmamakla birlikte, olması gereken bazı temel bileşenler vardır. Kalitenin genel olarak ana bileşenleri arasında; üst yönetimin liderliği, iyileştirmelere ilişkin yönelim, müşteri odaklılık, örgüt genelinde katılım, kalite eğitimine bağlılık, sürecin sahiplenilmesi, ölçme ve gözden geçirme, takım çalışması sayılmaktadır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010: 15-17; Kehoe, 1996: 78).

2.1.2. Kalite Güvencesi

Kalite kavramı ile ilgili olarak bir ürün veya hizmette, daha önceden belirlenmiş şartların yerine getirilmesinde güveni sağlamaya yönelik gerekli olan faaliyetlerin tamamına kalite güvencesi denilmektedir (Türküz, 2014: 32-39). Kalite güvence faaliyetleri kapsamında tutarsızlıkların ve uygunsuzlukların ortaya çıkmamasına veya bunların tekrar etmemesine yönelik çeşitli eylemler gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler önceden yapılmış planlar çerçevesinde birbiriyle ilişkili gerçekleştirilmektedir. Kalite güvencesi firmadaki çalışandan idareciye kadar herkesin yerine getirmekle sorumlu olduğu bir kavramdır (Özgen, 1995: 48).

Kalite güvence sistemi; mal ve hizmet üretimindeki kalite kontrolü yapanlar ile karar alanlar arasında bir geri besleme sisteminin kurulmasının zorunlu hale gelmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kalite yönetimine ilişkin doğru bir sürecin geliştirilerek ortaya konulması için tasarım aşamasından itibaren ara girdilerin, süreç boyunca ortaya konan işlemlerin ve ürün aşamalarının izlenmeye alınması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 132-138).

Kalite güvence kavramı, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra sıklıkla askeri konularda kullanılması sonucu gündeme gelmeye başlamıştır. Askeri alandaki kaynakların kıtlığı ve önemine binaen bu alandaki yüksek performans isteği belirli standartların konulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durumun sonucu olarak da NATO tarafından Kalite Güvence Sistemi oluşturulmuştur (Yatkın, 2004: 26-31).

Bir mal veya hizmetin güvenilirliği, müşterinin zihninde kalite kavramı ile eş anlamlıdır. Güvenilirlik, zaman içinde ürün veya hizmetin kalite performansı olarak algılanmakta ve birçok sektörde endüstri ve ticaret güvenilirliği en önemli özellik olarak kabul edilmektedir. Ürün veya hizmetin kalitesini zaman içinde korunması kalitenin geliştirilmesinin bir parçasıdır. Örgütler kurumsallaştıkça güvenilirliği arttırmak ve başarısızlıkları azaltmak için ürün ve süreçlerde iyileştirmeler yapmaktadır (Kehoe, 1996: 42-53).

Güvenilirlik yönetiminin temel kavramları arasında; güvenirlik, olasılık, işlevsellik, zaman ve çalışma koşulları yer almaktadır. Bu kavramlardan ikisi ölçüm, yani olasılık ve zaman ile ilgili diğer ikisi ise tanımlamayla yani işlevsellik ve çalışma koşullarıyla ilgilidir. Güvenilirlik yönetimi ile ilişkili analitik tekniklerin çoğu olasılık ve zaman arasındaki ilişki ile ilgilidir (Kehoe, 1996: 49).

2.1.3. Kalite Kontrolü

Farklı kalite kontrollerine yönelik araştırmalara girişen W. Shewhart, 1924 yılında Bell Laboratuarlarında ilk defa kalite kontrolünü ekonomik bir yolla ve istatistiksel yöntemlerle daha sonra İstatistiksel Kalite Kontrol diye anılan yöntemle yapmanın yolunu geliştirmiştir. Daha sonra bu yöntem sanayileşmiş ülkeler arasında yer alan ABD ve İngiltere'de yaygınlaşmıştır (Peker, 1992: 200-204; Pınar, 2007: 11-13).

Müşteri tarafından istenilen ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının kontrol edilerek değerlendirilmesi sürecine kalite kontrol denilmektedir. Kalite kontrolü genel olarak üç noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Lapidus, 2001: 25):

- Kalite performansının gerçek düzeyde değerlenmesini sağlamak,

- Gerçek performansın kalite amaçlarıyla kıyaslanmasını sağlamak,
- Ortaya çıkan sapmalara yönelik harekete geçilmesini sağlamak.

Kalite kontrolü kendi içinde bir bütün olsa da aslında dört aşamadan oluşan bir süreçtir. İlk olarak; firmadaki üst düzey yöneticilerin politikaları, tüketicilerin talepleri ve sahip olunan teknolojik olanakların göz önünde bulundurularak ürün kalitesine ilişkin maliyet ve güvenilirliğe ait standartlar belirlenip kalite kontrolüne ait *standartların oluşturulduğu aşamadır*. İkinci olarak; önceden belirlenen standartlara uygun üretimin yapılıp yapılmadığının kontrol edildiği *uyum aşaması* yer almaktadır. Üçüncü olarak ise bir önceki aşamada yani uygunluk aşamasının ne derecede gerçekleştiğini kontrol ederek ortaya çıkan sapma ve aksiliklerin düzeltilmesine yönelik kararların alındığı *düzeltici aşamadır*. Son olarak; kalite, maliyet, güvenilirlik ve performans kriterlerinin geliştirildiği, teknolojik imkânların araştırılarak yeni yöntemlerin ortaya konulduğu *geliştirme aşamasıdır*(Kıngır, 2010: 55-56).

2.2. Kalite Yönetimi Anlayışı

Herhangi bir organizasyonun kalite gelişimi; sistemleri, teknikleri ve insanları içermektedir. Bu üç boyutun içerisinde gelişmesi en kritik ve en zor olan insandır. Bireylerin ve takımların gelişimi, herhangi bir organizasyonun kalite gelişimi için zorunludur. Kalite sistemlerinin ve kalite tekniklerinin geliştirilmesi, kalite için motive edici etkenlerle ilişkili kültürel değişimi yönetmeye kıyasla nispeten basit yönetim zorluklarıdır. Sistemlerin ve tekniklerin boyutları, yöntem ve yönergelere göre zengin olmakla birlikte, insana ilişkin ilerlemeler ise daha az mekanik veya kuralcı ve genel olarak çok daha yavaştır. Pek çok organizasyon kalite gelişimine giden süreçte yarı yolda kalmaktadır. Çünkü ilgili kişilerin kaliteye yönelik yaklaşım ve tutumlarını geliştirmek için yeterli çaba veya öncelik verilmemektedir (Kehoe, 1996: 78).

Mal ve hizmet üretimindeki kaliteyi geliştirmenin başlıca amaçları arasında; müşterilerde tatmin duygusu sağlayarak memnuniyetlerini artırmak, örgüt içerisindeki tutarlığı artırarak devamlılığı sağlamak, üretim sürecindeki maliyetleri

azaltmak sayılabilir. Bu amaçlara ulaşmada öncelikle örgütsel düzeyde yönetici sınıfın konuya ilişkin hem teorik hem de uygulamaya yönelik farkındalık ve bilgi sahibi olması gerekmektedir (Kurt, 2015: 41-43).

Firmanın; finansal, teknik ve sosyal yönlerini bir araya getirerek müşteri memnuniyetini odak noktasına alan, ortaya çıkan farklılıklara karşı esnek bir yapı sergileyen durum toplam kalite yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde hem kalite anlayışına yönelik hem de yönetime ilişkin gelişmeler, kalite yönetim anlayışını değiştirmiştir (Paksoy, 2007).Kurumsallaşmış köklü firmaların içinde yer aldığı topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluk bilincinin artmasına katkı yapan kalite kavramı ilk olarak sadece üretilen mal ve hizmetlerin kontrolünde dikkate alınan bir husus iken zamanla stratejik bir araç olarak görülmeye başlanmış ve yönetimle iç içe geçen bir kavram olarak zikredilir olmuştur (Kıngır, 2010: 62-69).

2.2.1. Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da başlatılan II. Endüstri Devrimi olarak da tanımlanan gelişmenin ürünü olarak ortaya çıkan toplam kalite yönetimi anlayışı, çağdaş bir yönetim felsefesi olarak geniş kabul görmüştür (Peşkircioğlu, 1990). Toplam kalite yönetimi anlayışı sistem ve yönetim çalışmalarını derinden etkilemiş bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin bu felsefeye uyum derecesine göre rekabet gücü artmaktadır. ABD'de 1908'li yılların öncesinde ortaya çıkan kalite kavramı daha sonra kıta Avrupa'sında kendisine yer bulmuştur. Kalitenin evriminde katkı sağlayan başlıca unsurlar tarihsel süreç içerisindeki yerlerine göre aşağıda verilmiştir (Kavrakoğlu, 1998; Peker, 1992: 199-201):

- W. Shewhart'ın İstatiksel Kalite Kontrol: 1931
- ABD'deki Stanford Seminerleri: 1940
- Japonya'daki W. Edwards Deming'in Kalite Seminerleri: 1950
- Japonya'da "Deming Kalite Ödülü" Modelinin geliştirilmesi: 1951
- Japonya'da Kalite Kontrol Dergisi'nin yayınlanmaya başlaması: 1952
- J. Juran'ın "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" anlayışının ortaya çıkışı: 1954

- Japonya'da ulusal radyo aracılığıyla Kalite Eğitimi yayımlarının başlatması: 1954
- A. Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrol anlayışının doğuşu: 1957
- G. Taguchi'nin İstatiksel Deney tasarımı: 1960
- K. Ishikawa'nın Formenler için K. K. Dergisi'nin yayınlanmaya başlaması: 1961
- K. Ishikawa'nın Kalite Çemberi fikrini ortaya atışı: 1962
- Kobe Çelik firmasında Kalite Fonksiyon Dağıtımı'nın hayata geçirilmesi: 1969
- S.Shingo'nun Poka-Yoke (Hata Engelleme) yalın üretim yönteminin uygulaması: 1970
- G. Taguchi; Kalite Kaybı Fonksiyon: 1970
- T. Ohno: Toyota Tam Zamanında Sistemi'nin ortaya çıkışı: 1976
- G. Taguchi; Sağlam Tasarım: 1980
- Yaratılan Kalite Anlayışı: 1990 ve ötesi.

Yukarıdaki tarihsel süreçte açıkça görüldüğü üzere kalite anlayışı evrimleşerek toplam kalite yönetimi anlayışına dönüşmesi epeyce zaman almıştır. Bu tarihsel süreç içerisinde özellikle Japonya'nın katkısı açıkça görülmektedir. Ayrıca tarihsel sürece bakıldığında kalite anlayışına ilişkin bakış açısının alacağı daha çok yol olduğu görülmektedir.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Toplam kalite yönetimi; salt mal ve hizmet üretimine özgü bir kavram olmayıp aksine kalite kontrolü ve standartlara uyumun çok ötesine geçerek önemli bir kavram haline gelmiştir. İlk ortaya çıktığında üretilen mal ve hizmetin kalitesine önem ve özen gösteren kalite kontrolü, zamanla firmanın tüm birimlerinde gerçekleşen süreçlerde hayata geçirilen bir unsur haline gelmiştir (Özevren, 2000).

Küreselleşme beraberinde rekabet ortamını getirmektedir. Bu rekabet ortamı da firmalar üzerinde baskıya yol açmaktadır. Bu baskıdan kurtulmanın en ideal yolu

üretilen mal ve hizmetlerdeki kaliteyi yükselterek rekabet gücünü artırmaktır. Rekabet gücünün artırılması çağdaş yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası olan toplam kalite yönetimi ile olanaklı hale gelmektedir (Akdağ, 2004). Toplam kalite yönetiminin bir felsefesi bulunmaktadır. Bu felsefenin gereği olarak firmalar, toplam kalite maliyetlerinin hesaplanması, analiz edilerek değerlendirilmesi ve sonuçlarının rapor haline getirilerek ilgililere sunulması gerekir. Temel amaç toplam kalite yönetiminin gereği gibi uygulanması ve en üst kalite seviyesine ulaşabilmektir (Sevim, 1999).

Toplam kalite yönetiminin firmaya sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Fakat genel olarak sağlanan faydaları sıralamak gerekirse kısaca şunlar söylenebilir (Akdağ, 2004):

- Faaliyet gösterilen piyasa ihtiyaçlarının etkin ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi,
- Kalite yönetim anlayışının sadece mal ve hizmet kalitesi ile sınırlı kalmayıp ihtiyaç duyulan temel yaklaşımların kullanılması,
- Sorunlu ürün oranı ile verimsiz faaliyetlerin azaltılmasına yönelik tüm süreçlerin sürekli izlenmesi,
- İhtiyaç duyulan gelişme unsurlarının tespit edilip performans kriterlerinin oluşturulması,
- Rakipleri her yönüyle analiz edip etkin bir rekabet stratejisinin geliştirilmesi,
- Sorunların çözümünde bir ekip anlayışının sağlanması,
- Ortaya konulan başarılı işlere yönelik takdir mekanizmasının işletilmesi,
- Ürün geliştirme stratejilerini süreklilik anlayışı çerçevesinde izlenmesidir.

2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Kalite geliştirme ile ilgili temel sorunlardan biri de tek ve kuralcı bir yaklaşımın olmamasıdır. Kalite gelişiminin tek bir yolu, tek bir başlangıç noktası ya da tek bir varış noktası bulunmamaktadır. Toplam kalite yönetimi; sistemlerin, tekniklerin ve davranışların tam bir entegrasyonu olup, tek bir değerlendirme kriterinin konulması hem olası hem de uygun değildir. Bununla birlikte, bir örgütün

toplam kaliteye verdiği önemi doğrulamak ve kendi karşılaştırmalı kalite geliştirme düzeylerini ölçmeleri için kriterlere veya standartlara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçlara cevap olarak bir dizi uluslararası kalite değerlendirme modelleri geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlileri (Kehoe, 1996: 45):

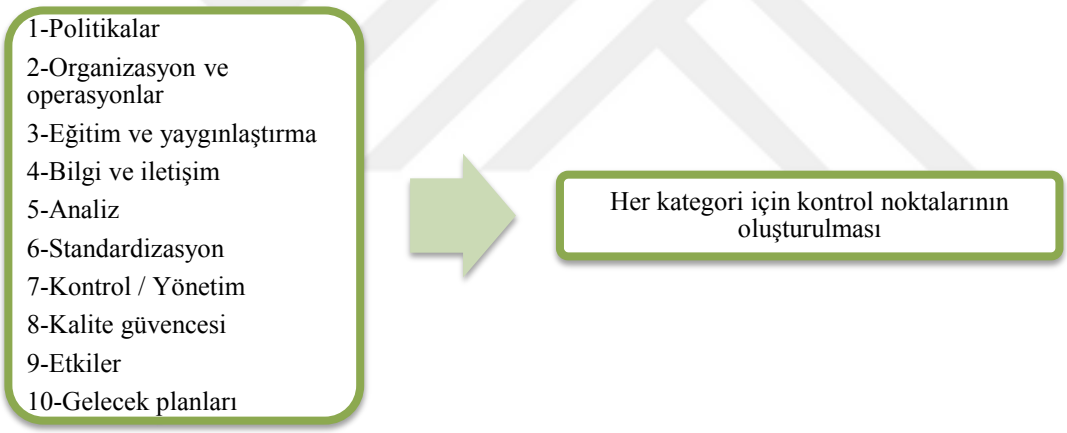
- Avrupa Kalite Ödülü (öncelikle Avrupa'da kullanılmaktadır);
- Malcom Baldrige Ödülü (öncelikle ABD'de kullanılmaktadır);
- Deming Ödülü (öncelikle Japonya'da kullanılmaktadır).

W. Edwards Deming toplam kalite yönetimine ilişkin ilk çalışma yapanlar arasında yer almaktadır. Deming (1998) tarafından geliştirilen ve firmalar için önem arz eden bu 14 ilkenin genel çerçevesi aşağıda özet olarak verilmiştir (Micklewright, 2010: 52):

- Rekabetçi olmak, iş yaşamında kalmak ve iş olanakları sağlamak amacıyla iyileştirme ile ürün ve hizmet için amaçlar tutarlı olmalıdır.
- Yeni bir ekonomik çağın varlığı yeni bir felsefe gerektirmektedir. Batılı yönetim zorlukları fark edip sorumluluk almalı ve değişim için liderlik yapmalıdır.
- Kaliteye ulaşmak için denetime bağımlılığı bırakın. İlk etapta kalite yaratarak, kitle bazında denetim ihtiyacını ortadan kaldırın.
- Fiyatlandırma işlemlerini fiyat etiketi temelinde sonlandırıp toplam maliyeti en aza indirin uzun vadeli bir sadakat ve güven ilişkisi için tek bir tedarikçi edinin.
- Sürekli üretim ve hizmet sistemini geliştirin çünkü kaliteyi ve üretkenliği geliştirmek ve böylece maliyetleri azaltmak mümkün olacaktır.
- İşbaşı eğitim faaliyetlerini kurumsallaştırın.
- Liderliğin amacı; insanlara ve makinelere daha iyi bir iş yapmaları için yardımcı olmaktır. Bu nedenle liderliği kurumsallaştırın.
- Çalışanların etkin bir şekilde çalışabilmesi için korkuyu ortadan kaldırın.

- Bölümler arasındaki engelleri yıkın. Araştırma, tasarım, satış ve üretim alanındaki çalışanlar, karşılaşılabilecek sorunları öngörmek için ekip halinde çalışmalıdır.
- Sıfır hata ve yeni verimlilik seviyeleri isteyen çalışanlar için slogan, zorlama ve hedefleri ortadan kaldırın.
- Üretim departmanlarındaki çalışma standartları (kotalar) ile nicel bazlı hedefleri ortadan kaldırın.
- Çalışanları rencide edecek engelleri kaldırın.
- Güçlü bir eğitim programı ile kendini geliştirme programı hazırlayın.
- Dönüşüm herkesin işi olup herkesi, dönüşümü gerçekleştirmek için sürece dâhil edin.

Şekil 2. 2. Deming Ödülü: On Kategoride Kaliteli Etkinliği



Kaynak: (Kohoe, 1996: 125).

Kohoe (1996) yapmış olduğu çalışmada Deming'in kaliteye ilişkin faaliyetlerini on kategoride ele almıştır (Şekil 2.2). Politikalar, kategorinin ilk sırasında yer alırken örgüt ve örgüt içerisindeki faaliyetler ikinci sırada yer almıştır. Kurum içi eğitim faaliyetleri ile bunların yaygınlaştırılması, sonrasında analiz ve standardizasyon etkinlikleri gelmektedir. Kontrol, kalite güvencesi, etkiler ve son olarak gelecek planları kalite etkinliğine ilişkin diğer faaliyetleri oluşturmaktadır. Deming Ödülü çerçevesinde bu kalite etkinliklerinin gerçekleştirilebilmesi için her

birine yönelik kontrol noktaları belirlenmiş ve böylelikle kalitenin denetlenmesi sağlanmıştır.

İşleyen ve ilerleme kaydeden tüm yapı ve süreçler çeşitli ilkelere sahiptir. Doğal olarak toplam kalite yönetiminin de kendine özgü ilkeleri bulunmadır. Bu ilkeler ışığında toplam kalite yönetimi sürekli bir gelişim göstermektedir. Bu ilkeler yönetim kademesinin her düzeyinde söylem ve eylem bazında tam bir uyum gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi firmanın, değişen taleplere ve teknolojideki gelişmelere bağlı olarak devamlı bir şekilde cevap verebilen müşteri odaklı bir anlayışı temsil eder. Örgütteki bütün çalışanları bunu gelişim ve ilerleme sürecine dâhil etmek firmanın temel amaçları arasında yer almaktadır (Tükenmez, 1996: 134).

Deming tarafından belirlene 14 ilke çerçevesinde kalite yönetiminin temel unsurları belirlenmiş olmakla beraber bu ilkeleri belirli başlıklara altında toplamak gerekirse; (i) sürekli gelişim diğer bir deyişle Kaizen felsefesi, (ii) müşteri odaklılık, (iii) tüm çalışanların kalite sürecine katılımı, (iv) ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması, (v) önce insan prensibi, (vi) süreç yönetimi ve performans geliştirme (vii) liderlik şeklinde özetlenebilir (Tekin, 1996: 45).

2.4.1. Sürekli Gelişim

İlk defa İmai tarafından geliştirilerek kavramsallaştırılan Kaizen; "*kai: sürekli*" ve "*zen: iyileştirme*" kelimelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Sürekli gelişim anlamına gelen Kaizen; bu anlayış çerçevesinde firmaların mal ve hizmet üretim kalitesini geliştirerek iyileştirmek amacıyla sahip olduğu tüm imkânların seferber edilmesi anlayışıdır. Kaizen felsefesine göre hiçbir süreç son halini almadığı sürece sürekli ilerleme ve mükemmelleşme mümkündür. Farklı bir anlatımla; yeterince sıkıldığı takdirde kuru havludan bile su elde edilebilir anlayışı hâkimdir (Akıl, 2013: 96; Alataş, 2015: 13-19; Berber, 2013: 5-11; Ören, 2002: 265).

Problem çözme ekipleri ve teknikleri genellikle, Japonca bir kelime olan kaizen ile açıklanan "sürekli iyileştirme" olarak da adlandırılan bir yaklaşımla ilişkilidir. Kaizen'in temel aldığı felsefe, işin tüm alanlarında genellikle de küçük

ölçekli ve sürekli olarak gelişmeyi amaçlar. Tüm bu küçük gelişmelerin toplamı, örneğin; hammadde israfının azaltılması, kurulum sürelerinin azaltılması, daha iyi malzeme kullanımı, idari verimsizliğin azaltılması, geliştirilmiş faturalama yöntemleri sonucunda önemli ve birikimli bir iş avantajı yaratılır (Kehoe, 1996: 78).

Kaizen özünde Japonlara özgü bir felsefeyi içerse de ortaya çıkışı ve gelişmesi ABD kökenlidir. II. Dünya Savaşı sonrasında ABD hükümeti, Japonya'nın ekonomisini geliştirmekle ilgilenmiş ve bu amaçla Japon işletmelerine çeşitli yönetim eğitimi kursları verilmiştir. Bu eğitim kapsamında görevlendirilen danışmanlardan biri olan W. Edwards Deming adlı istatistikçi savaş sırasında Amerikan şirketlerine önemli yardım formülleri ortaya koymuştur. Savaş sonrasında ise fikirlerini ki bunlar arasında; sürekli iyileştirme, ilerlemeye doğru küçük adımlar, israfın azaltılması, çalışanlara saygı ve müşteriye hizmet gibi fikirleri Japon liderlere götürerek Japon kültürüne de uyacak şekilde "Kaizen" terimiyle adlandırıp Japon işletmelerinin 21. yüzyılın ikinci yarısında dünya egemenliğine yükselmesinde önemli katkılar sağlamıştır (Maurer, 2012: 66).

Zaman içinde sürekli olarak üstlenilen çalışmanın her yönüyle ilgili detayların iyileştirilmesine gösterilen bu ilgi, Japon endüstrisinin 1970 ve 1980'lerin olağanüstü üretim başarılarına sahip olmasının altında yatan temel neden olarak gösterilmiştir (Kehoe, 1996: 85).

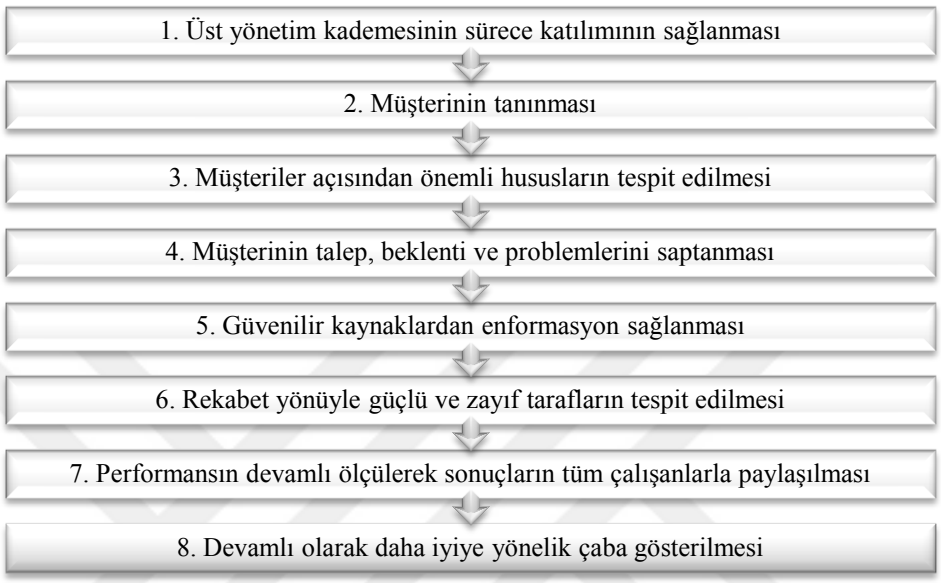
Literatür incelendiğinde Kaizen çeşitleri beş ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; kaizen ve yenilik, kaizen ve yönetim, kaizen ve 5S, kaizen ve kobatsu, 16 büyük kapı -Muda- olarak sayılabilir (Alataş, 2015: 17).

2.4.2. Müşteri Odaklılık

Bugünün rekabet anlayışı ürettiği mal ve hizmeti satan anlayışından çıkarak kendini satma niteliğine sahip mal ve hizmet üretimi anlayışına kaymıştır. Bu anlayışın odak noktasını kendini satabilen diğer bir deyişle müşteri ihtiyaç ve taleplerini dikkate alan, müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı oluşturmaktadır.

Müşteri taleplerinin tatminini temel olan bu bakış açısı her koşulda müşteri memnuniyetini bir kültür haline getirmiştir (Karcıoğlu, 2010: 271).

Şekil 2. 3. Müşteri Memnuniyetinde Temel Kurallar



Kaynak: (Küçük, 2012: 52).

Şekil 2.3'de bir mal veya hizmete yönelik müşteri tatmini tam olarak sağlamak için gerekli olan eylemler gösterilmektedir. Öncelikle üst kademenin; toplam kalite yönetiminde önemli bir unsur olan müşteri memnuniyetini sağlamanın en az kaliteli mal veya hizmet üretmek kadar önemli olduğu düşüncesine sahip olması gerekir. Müşterinin tanınması, onun için önemli hususların tespiti ile talep ve sorunlarının belirlenmesi diğer kurallardır. Çünkü bu hususların çözümlenmesi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir ilerlemenin kaydedileceği anlamına gelmektedir. Örgütün müşterinin tatmine katkı sağlayacak konulara ilişkin doğru ve yeterli bilgi sahibi olunması alınacak kararların doğruluğunu etkileyecektir. Rekabet ortamında çok çabuk yön değiştirecek müşterileri, kaybetmeme adına diğer rakiplere karşı örgütün zayıf ve güçlü yönlerini bilerek önlem alınması diğer bir konudur. Ortaya çıkan performansın sadece ilgililerde kalmayıp tüm örgütle paylaşılarak hem ortak hareket etme kültürü sağlanmış hem de ceza ve ödül genele yayılmış olunur. Elde edilen başarılı sonuçlarla yetinilmeyip daima daha iyiye gitme

yönünde çaba gösterilmesi müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik son temel kuraldır.

Müşteri odaklılığın özünü müşteriye atfedilen değer oluşturmaktadır. Müşteri, kaliteyi belirleyecek güç ve etkiye sahiptir. Bu ilkenin yerine getirilmesindeki güçlüğün temel sebebi her bir tüketicinin ilgili mal veya hizmetteki beklentisinin farklı olmasıdır. Müşteri odaklılık ilkesine göre bir örgütün temel amacı; müşteriyi memnun ederek onu kendisine bağlamak diğer bir deyişle elinde tutmak ve bu sayede müşterinin, sunulan mal veya hizmete dolayısıyla da örgüte bağlılığını sağlamaktır. Müşterinin ihtiyaç ve beklentileri doğru bir şekilde belirlenerek yerine getirilmesi ve eğer mümkünse bu beklentilerinin üzerine çıkılması memnuniyeti en üst düzeye çıkaracaktır (Develioğlu vd., 2006: 192-194).

2.4.3. Çalışan Katılımı

Toplam kalite yönetimi anlayışının hayata geçirilmesinde takım çalışması önemli bir şarttır. Örgütteki bireyler bağımsızlıklarını ve iletişim becerilerini geliştirerek sağladıkları güven ortamı sayesinde takım çalışmasına daha yatkın hale gelmektedir. İşbirliği ve iletişimin vazgeçilmez bir unsur olduğu toplam kalite yönetimi anlayışında belirlenen hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesi ancak tüm çalışanların birlikte ve uyum içerisinde hareket etmesiyle mümkün hale getirmektedir. Bu birliktelik ve uyum diğer bir deyişle takım çalışması, örgütteki çalışanların küçük veya büyük gruplar halinde bölümlenerek çalışması şeklinde olabilmektedir (Önal, 2015: 60).

Çalışanların toptan katılımı prensibine göre örgütü ilgilendiren problemlerin çözümünde tüm örgüt üyelerinin enerjilerinden yararlanmak sinerjiyi artırmaktadır. Daha çok sorumluluğun ve söz hakkının verilmesi çalışan üzerinde hem işe devam sürelerinde hem de ürün kalitesinin geliştirilmesinde önemli katkılar yaptığı gözlemlenmiştir. Katılım konusuna ilişkin ilk çalışmalar ABD'de General Elektrik firmasının sorunlarını çözmede kullandığı bir yöntem olarak ortaya çıkmış ve zamanla tüm dünyada yaygınlık kazanmıştır (Kıraç, 2016: 23).

Toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde katılımcılığın ortaya çıkabilmesi için dört aşamalı bir sürecin yaşanması gerekmektedir. Söz konusu aşamalara ilişkin açıklamalar kısaca şöyledir (Erdemir, 2015: 79-81):

- *İlk olarak;* etkili bir iletişim ve haberleşme sisteminin kurulması gerekmektedir. Böylelikle örgütteki çalışanlar yaptıkları iş ve görevler ile örgüte ilişkin bilgileri doğru ve zamanında alabileceklerdir.
- *İkinci olarak*; örgüt içi eğitim programları tüm yönetici ve çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmalıdır.
- *Üçüncü olarak*; örgütün tüm kademelerine karar almaya yönelik ayrıcalıklar tanınmalıdır.
- *Son olarak;* performans kriterleri gerçeklere dayalı olarak oluşturulmalı ve çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemleri hayata geçirilmelidir.

2.4.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; örgütte yer alan herkesin paylaştığı duygu, algı, beklenti, inanç, sembol, gelenek, norm, değerler vb gibi unsurların toplamıdır. İçinde yaşanılan toplum ve çevrenin sahip olduğu kültür örgüt kültürünü etkileyen önemli etkenlerdendir. Örgüt kültürü tanımını özetlemek gerekirse (Bütün, 2015: 25):

- Öğrenilmiş aynı zamanda sonradan kazanılmış bir olgu denilebilir,
- Yazılı bir halde olmayıp fakat tüm üyeleri tarafından bilinir,
- Örgüt üyeleri arasında paylaşılabilir niteliktedir.

Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan bir ortak anlam sistemine işaret etmektedir. Bir örgüt kültürünün özünü yakalamak şu yedi temel özelliğinin var olması gerektiği söylenebilir. Bunlar özetle (Bütün, 2015: 33):

- *Yenilik ve risk alma*; çalışanların yenilikçi olma ve risk alma teşvik derecesi,

- *Detaylara dikkat*; çalışanların hassasiyet, analiz ve detaylara dikkat derecesi,
- *Sonuç oryantasyonu*; yönetimin, bunları başarmak için kullanılan teknikler ve süreçler yerine sonuçlara veya çıktılara odaklanma derecesi,
- *İnsan oryantasyonu*; yönetim kararlarının, kurum içindeki insanlar üzerindeki sonuçların etkisini dikkate alma derecesi,
- *Takım oryantasyonu*; işlerin bireyler yerine takımlar etrafında düzenlenme derecesi,
- *Saldırganlık*; insanların kolaylıktan ziyade agresif ve rekabetçi olma derecesi,
- *Kararlılık*; örgütsel faaliyetlerin, büyümenin aksine statükoyu korumayı vurgulama derecesi.

Tıpkı bireyler gibi örgütlerin de kendine has özellikleri ve kişiliği bulunmaktadır. Örgütleri benzerlerinden farklı kılan bu özellikler, örgütsel kültürü oluşturan temel öğelerdir. Bu unsurlar firmanın karakteristik yapısını oluşturarak doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgüt verimliğini ve örgüt çalışanlarının psikolojilerini etkilemektedir. Ekonomik yapı içerisinde başarılı olup ön plana çıkan firmalar incelendiğinde, örgütün sahip olduğu değerlerin diğer bir deyişle kültürün örgütün amaçlarıyla benzerlik ve paralellik arz ettiği görülmektedir (Kosa, 2010: 14-19).

Dolayısıyla toplam kalite yönetimi anlayışını firmaya hâkim kılmak için gerekli olan örgüt kültürü bu anlayış çerçevesinde gelişip şekillenmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü sadece üretilen mal ve hizmetin yöntem ve tekniğinden çalıştırılacak insan kaynağının seçimine, pazarlama tekniğinden çalışanların örgüte ve yaptıkları işe bağımlılıklarına kadar geniş bir yelpazeyi içeren bir atmosferi oluşturmaktadır. Eğer örgüt kültürü toplam kalite yönetim anlayışına uygun ise bu felsefenin hem üretim hem de diğer alanlarda hayat geçirilmesi kolay olacak başarılı sonuçların alınması da o denli mümkün hale gelecektir.

2.4.5. Önce İnsan Prensibi

Yönetim felsefesinde insana verilen değer tarih boyunca hep değişerek ilerlemiştir. Elli yıl öncesindeki insana bakış ile şimdiki bakış arasında büyük farklılık bulunmaktadır. Önceleri üretim sürecinde basit bir girdi olarak kabul edilerek yapmakla görevli olduğu işten sorumlu bir makine parçasına benzetilen insan, zaman içerisinde kendine atfedilen değer artmış ve kilit bir konuma gelmiştir (Aksu, 2003: 4).

İnsan faktörünün yönetim açısından önemli bir konuma yükselmesinin başlıca sebepleri arasında; küreselleşmenin ortaya çıkışı ve bu durumun rekabeti global hale getirmesi, emeğin diğer bir deyişle işgücünün yapısında meydana gelen değişim, üretim ve yönetime ilişkin yeni modellerin ortaya çıkışı, işgücünde olumsuzluklara neden olan işe ve çevreye karşı yabancılaşma ile iş tatminsizliği gibi sorunların varlığı sayılabilir (Aytaç, 2001: 77).

Türkiye'de toplam kalite yönetimi felsefesine önem veren çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli ulusal ve ulus üstü örgütlerde; on yıllar önce diğer bir deyişle 2000'li yıların başından bu yana yürütülen kalite çalışmalarında toplam kalitenin ortaya çıkmasında insan öncelikli bir prensip haline gelmiştir (Artan, 1998).

İnsan odaklı yönetim anlayışının temelini insana verilen değer oluşturmaktadır. Çünkü rekabet ortamının yoğun olduğu iş yaşamında bireysel kalite ile birlikte profesyonellik seviyesi rekabetle başa çıkabilmek adına iki önemli öğesi oluşturmaktadır. Odak noktasına insanı koyan yönetim anlayışında insan faktörü kalitenin temel unsuru olarak görülürken, kişisel kalite ise her çeşit kalitenin temelini teşkil etmektedir (Aytaç, 2001: 79; Tikici ve Türk, 2003: 30-35).

2.4.6. Süreç Yönetimi ve Performansını Geliştirme

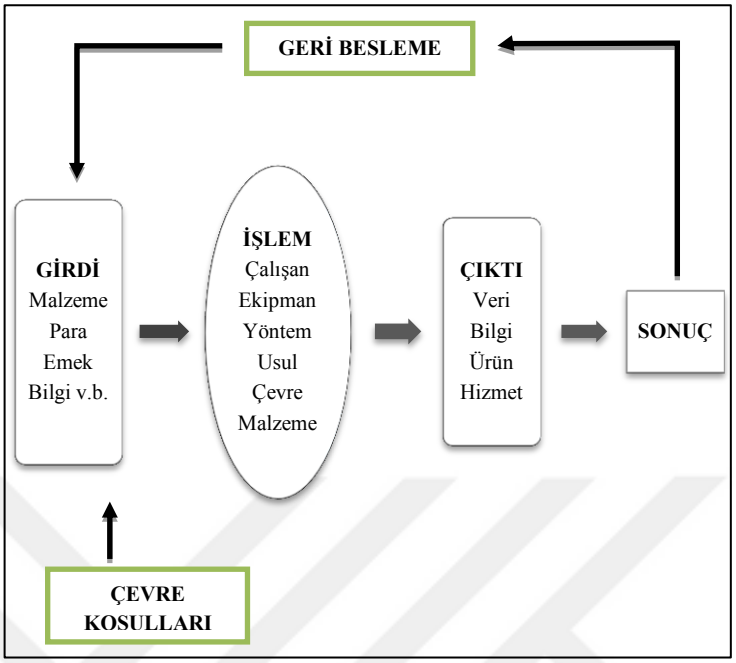
Firmalar çoğu zaman faaliyetlerine kazanç odaklı bakarak devam ettirmektedirler. Fakat piyasaya satılan mal ve hizmetin niceliği (sayısı) veya elde edilen kar sadece bir sonuçtan ibarettir. Asıl olan bu sonucun arttırılması için ilgili tüm süreçlerin aksamadan ve en etkin şekilde devam ettirilmesidir. Süreçlerin

devamlı izlendiği ve geliştirildiği durum olan süreç yönetiminde, süreçlerin işleyişini anlaşılmalı, var olan durumu iyileştirme adına tüm süreç bilinmeli, çeşitli performans göstergeleri ışığında değerlendirilmeli ve ihtiyaç halinde tüm süreç bir bütün halinde yeniden dizayn edilmelidir (Arıcı, 2017: 53).

Süreç yönetimi, sonuçların aksine, bir dizi metodolojik ve davranışsal uygulama aracılığıyla faaliyetlere vurgu yapmaktadır. Süreç yönetimi, kalite yönetimine önleyici ve proaktif yaklaşımlar sunmaktadır. Örneğin, üretim aşamasında ürün kalitesini artırmak ve muhtemel hataları azaltmak için istikrarlı üretim programları ve iş dağılımı tasarlamak önleyici ve proaktif yaklaşımlar arasında gösterilebilir (Sadikoğlu ve Zehir, 2010: 16).

Er (2016) tarafından yapılan çalışmada (Şekil 1.3), bir süreç yönetim modeli ortaya konulmuştur. Bu süreç modeline göre malzeme, para, emek, bilgi vb *girdilerin* çalışan, ekipman, yöntem ve usul, çevre ve malzeme tarafından *işleme* tabi tutularak veri, bilgi, ürün veya hizmet şeklinde bir *çıktı* elde edilmesiyle bir *sonuca* ulaşılmaktadır. Bu sonuç ise *geri besleme* yoluyla tekrar sürecin en başına yani girdi kısmına geri dönmektedir. Ayrıca *çevre koşullarının* da işlemi etkilediği unutulmamalıdır. Özetle bu döngü üretilen mal ve hizmet süreçlerinde sürekli kendi tekrarlayan bir modeldir. Burada toplam kalite yönetimi açısından dikkat edilecek en önemli unsur sürecin ihtiyaç duyulan ve hatta ihtiyaç duyulmasa dahi mükemmelleştirme adına gerekli müdahalelerin yapılarak kaliteyi en üst düzeye çıkarılabilmektedir.

Şekil 2. 4. Süreç Yönetim Modeli



Kaynak:(Er, 2016: 45).

Örgütlerin faaliyetlerinin etkin ve verimli olup olmadıklarının ölçmenin en yolu performans tespitine yönelik bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu amaçla hem var olan sistemlerden hem de çalışanlardan daha etkin faydalanmak amacıyla performans ölçüm yöntemleri geliştirilmeli ve kurulmalıdır. Çağımızda her örgüt istihdam ettiği insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmanın artık bir zorunluluk olduğunun farkına varmıştır. Bu farkındalık Türkiye'de her geçen gün artmakta ve bu konuda yönelik çok sayıda çalışma yapılmaktadır (Camgöz ve Alperen, 2006: 210).

Üretilen mal ve hizmet kalitesini geliştirmenin önemli nedenlerinden biri de müşteri tatminindeki artışının performansa olumlu yansımaktadır. Böylelikle firmanın ürettiği mal ve hizmet sayesinde firma piyasada tanınırlık kazanmaktadır. Bu tanınırlık hem müşteri sayısını hem de müşteri tatminini artırmakta ve bu durum firmanın karlılığına olumlu yansımaktadır. Yapılan çalışmalara göre iş performansı ile kalite arasında var olan pozitif yönlü ilişkinin hem müşteri beklentilerinin kolaylıkla yönetilmesine hem de mal ve hizmete yönelik güvenirliliğin performansa olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir. Sadece beklentilerin değil aynı zamanda

tatmin de mal ve hizmet kalitesini belirleyici bir unsurudur. Bu nedenle tatmin unsuru da performans ile bağlantılıdır (Naktiyok ve Küçük; 2003: 45-47).

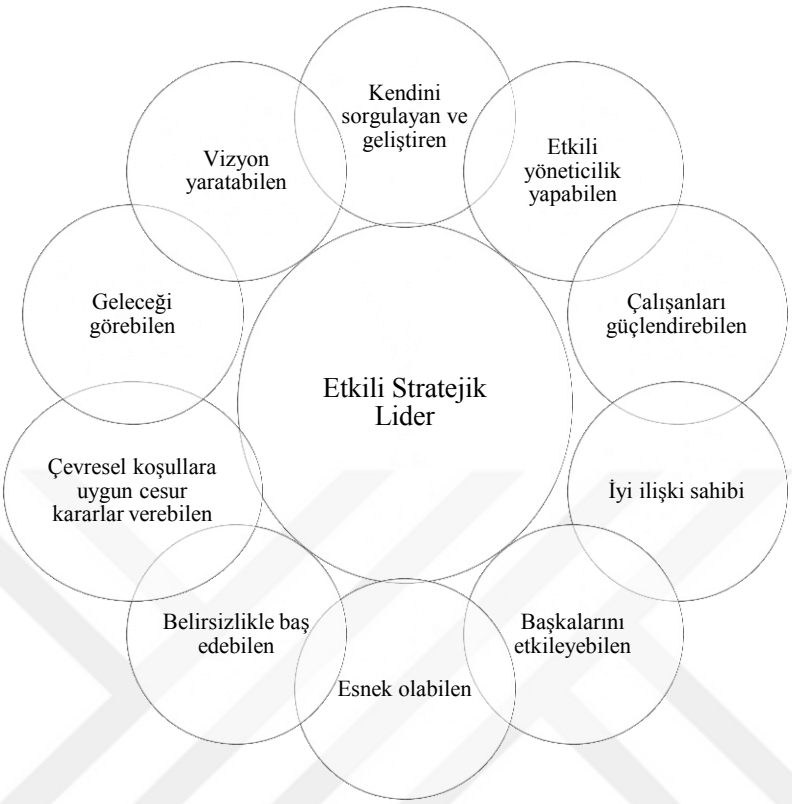
2.4.7. Liderlik

Teorisyenlerin ve araştırmacıların çoğunluğu tarafından kabul edilen bir tanımına göre liderlik; bir kişinin ortak bir görevi yerine getirirken başkalarının yardım ve desteğini alabildiği bir sosyal etki süreci olarak kabul edilmektedir. Bu tanımın en önemli noktaları, liderliğin bir grup faaliyeti olduğu, toplumsal nüfuza dayandığı ve ortak bir görev etrafında döndüğü yönündedir. Bu tanım nispeten basit görünse de, liderlik gerçekliği çok karmaşıktır. Kişinin kendi zihninde oluşan faktörler (düşünceler ve duygular), dinamik dış çevre üzerinde etkilere sahip olmak için kişilerarası süreçlerle (çekicilik, iletişim, etki) etkileşir. Bu yönlerin her biri, liderlik sürecine karmaşıklık getirir (Chemers, 1997: 79).

Liderlik, var olan bir sistem içerisinde önemli yetki ve sorumluluk üstlenen kişidir. Lidere düşen görevler arasında astlarına yaratıcılığı, rahat hareket edecek düzeyde özgürlüğü, yeniklere açık olmayı teşvik ederek ileriye taşımak sayılabilir. Lider sadece görev ve sorumluluk yüklenmez aynı zamanda yerine getirdiği görevler nedeniyle de takdir edilmeyi hak ederler (Türküz, 2014: 48).

Ülgen ve Mirze (2004: 78), stratejik bir liderde olması gereken başlıca özellikleri on başlık altında toplamıştır (Şekil 1.4). Bu kapsamında değerlendirilebilecek olan özellikler kısaca şunlardan oluşmaktadır. İlk olarak lider kendini sorgulayan ve aynı zamanda geliştiren biri olmalıdır. Etkili bir yönetici olarak çalışanlarını güçlendirmeli ve iyi ilişkileri sayesinde başkalarını etkileyebilmelidir. Esnekliği sayesinde belirsizliklerle baş edebilmeli, değişen çevresel koşullara göre uygun cesur kararlar vererek geleceği görebilmelidir. Ayrıca etkisi ve sorumluluğu altındaki insanlara vizyon yaratabilmelidir. Bu sayılan özellikler etkili ve stratejik bir liderde olması gereken başlıca özellikleridir.

Şekil 2. 5. Stratejik Liderin Başlıca Özellikleri



Kaynak:(Ülgen ve Mirze, 2004: 78).

W. E. Deming'in liderliğe bakışı faklıdır. Liderlik ile yöneticiliğin farklı olduğunu ve liderliğin temel ölçüsünün vizyon sahibi olma ve başkalarını bu vizyona inandırarak onları harekete geçirme gücü olarak gördüğünü dile getirmektedir. Bu nedenle, söz konusu etkiyi yapabilecek gücü sahip herhangi birinin de lider olabileceğine inanmaktadır. Toplam kalite yönetim felsefesine göre, belirlenen toplam kalite hedeflerine tüm çalışanların tam bağlılığı sayesinde lider, örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanların eylemlerini organize ederek sinerji yaratabilen kişidir (Sadikoğlu ve Zehir, 2010: 20-22).

Toplam kalite yönetim anlayışında liderlik kavramı ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü liderler; firmanın müşterileriyle, işbirliği gerçekleştirilen diğer örgütlerle ve sivil toplum temsilcileriyle sürekli ilişki içerisindedir (Erkılıç, 2007: 52-54). Bu farklı aktörlerle sürekli iletişim hali lideri doğal olarak örgütün dışarıya açılan penceresi konumuna getirmektedir. Birbirinden farklı etki gücüne sahip bu aktörlerle

iletişim hali beraberinde büyük bir sorumluluk da getirmektedir. Bu nedenle liderlik cazip olduğu kadar riskli bir konumdur.

2.5. Toplam Kalite Yönetimine Bağlı Olarak Standartlaşma

İnsanoğlunun öne çıkan özelliklerinden biri de kıyaslama yeteneğidir. Kıyaslama yeteneğini benzer nesnelerin sınıflandırılmasında kullanarak ortaya çıkabilecek karışıklık ve kaosun önüne geçebilmektedir. Nesnelerin sınıflandırılmasında kullanılan standartlar diğer bir deyişle standardize işlemi insanlık tarihi kadar geriye götürülebilir (Ören, 2005: 267-271).

Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu (International Organization for Standardization, ISO); malzemelerin, ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin amaçlarına uygun olmasını sağlamak amacıyla tutarlı bir şekilde kullanılabilecek gereksinimleri, özellikleri, kılavuzları veya özellikleri sağlayan belgeleri oluşturmaktadır (ISO, 2018).

ISO tarafından yapılan tanıma göre *standart*; imalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde örneklik gösterilmesi durumu olarak ifade edilmektedir. Yine ISO tarafında yapılan tanıma göre *standardizasyon*; belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik yarar sağlamak amacıyla ilgili bütün tarafların yardım ve işbirliğiyle belirli kurallar koyarak söz konusu kuralları uygulama faaliyetidir (TSE, 2018).

Avustralya Standartlar Kurumu'nun tanımına göre *standartlar*; ürünlerin, hizmetlerin ve sistemlerin güvenli, tutarlı ve güvenilir olmasını sağlamayı amaçlayan spesifikasyonları, prosedürleri ve yönergeleri belirleyen gönüllü belgelerdir. Tüketici ürünleri ve hizmetleri, çevre, inşaat, enerji ve su hizmetleri ve daha fazlası dahil olmak üzere çeşitli konuları kapsamaktadır. Ayrıca bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta olmak üzere standartlar üç farklı kategoriye ayrılmaktadır (Standards Australia, 2018).

Standardizasyonu sağlamanın üreticiye, tüketiciye ve ekonomiye çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydaları genel olarak belirtmek gerekirse (TSE, 2018):

- *Üreticiye sağladığı faydalar*; mal ve hizmet üretiminin plân ve program dâhilinde yürütülmesi, uygun kalitede seri imalâta olanak sağlaması, israfın minimize edilmesi, etkinliğin ve verimliğin artırılması, stoklamanın azaltılarak depolamanın kolaylaştırılması, maliyetlerin azaltılması.
- *Tüketiciye sağladığı faydalar;* cana ve mala yönelik tehlikelerin bertaraf edilmesi, kıyaslama kolaylığının sağlanması, fiyat ve kalite yanılsamaların önlenmesi, mal ve hizmetlerin ucuzlaması, tüketici bilinç düzeyinin artması.
- *Ekonomiye sağladığı faydalar;* kaliteyi teşvik ederek kalitesizliğin yol açacağı maliyet ve israfın ortadan kaldırılması, sanayiye hedef göstererek kalitenin gelişmesine katkı sağlanması, arz-talep dengesinin sağlanması, yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesi, ihracat ve ithalatta avantaj elde edilmesi, yeni ve yardımcı sanayi dallarının kurularak gelişmesine katkı sağlaması, rekabetin teşvik edilmesi, kusurlu ve hileli mal ve hizmetlerin ortadan kalkması sayılabilir.

Kalite Yönetim Sistemleri; Kalitenin önemi kadar kalite yönetim sistemi de organizasyonun kaliteli mal ve hizmet üretiminde önemli bir yere sahiptir. Deming'in konuya ilişkin şu veciz ifadesi dikkate değerdir "*Sistemin içinde çalışmak çalışanların sorumluluğunda olmasına karşın, sistem üzerinde çalışmak idarecilerin sorumluluğundadır*". Yönetim sisteminin üzerinde çalışılabilmesi ve bir dönüşümün ortaya konulabilmesi için öncelikle idarecilerin ve çalışanların aralarında sağlam ve sağlıklı bir işbirliğinin olması gerekmektedir. Süreç içerisinde, her bireyin elinden gelen çabayı gösterdiğini dile getirmesinden ziyade kimin ne yapacağını bilmesi daha önemlidir. Bu nedenle idarecilerin sorumluluk alarak değişim sürecini yönetmesi gerekmektedir (Yıldız, 2017: 4-7).

Amerika Kalite Toplumu (American Society of Quality, ASQ) tarafından yapılan tanıma göre Kalite Yönetim Sistemi (KYS); kalite politikalarına ve hedeflerine ulaşmak için süreçleri, prosedürleri ve sorumlulukları belgeleyen resmi bir sistemdir. KYS, bir kuruluşun faaliyetlerini müşteri ve yasal gerekliliklerini karşılayacak şekilde koordine etmesine ve yönetmesine yardımcı olmakta, etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak geliştirmektedir (ASQ, 2018).

Kalitenin tarihi kökleri; esnafların lonca olarak adlandırılan sendikal örgütlenmeye başlamasına kadar geriye götürülebilir. Sanayi Devrimi ortaya çıktığında, erken kalite yönetim sistemleri, ürün ve süreç sonuçlarını kontrol eden standartlar olarak kullanılmıştır. Daha fazla insanın sonuç üretmek için birlikte çalışması ve üretim miktarları büyüdükçe kaliteli sonuçların elde edilmesi için en iyi uygulamalara ihtiyaç duyulmuştur. Sonunda, ürün ve süreç sonuçlarını kontrol etmek için en iyi uygulamalar oluşturulmuş ve belgelenmiştir. Bu belgelendirilmiş en iyi uygulamalar, kalite yönetim sistemleri için standart uygulamalara dönüştürülmüştür (ASQ, 2018).

Kalite yönetim sistemleri, birçok amaca hizmet etmektedir. Bunlardan başlıcaları; (i) süreçlerin iyileştirilmesi, (ii) israfın azaltılması, (iii) maliyetlerin düşürülmesi, (iv) eğitim fırsatlarının tanımlanarak kolaylaştırılması, (v) personelin ilgi ve dikkatinin çekilmesi, (vi) organizasyon çapında düzenlemelerin hayata geçirilmesi sayılabilir (ASQ, 2018).

2.5.1. Kalite Yönetim Sistemlerinin Amacı

Kalite yönetim sistemlerinin amacı örgütteki insan ve üretim unsurları olan çalışanlar ve idareciler ile tüm faaliyet ve mal-hizmet kalitelerinin devamlı olarak iyileştirilerek müşteri memnuniyetini sağlanmasıdır. İlgili tüm paydaşların memnun olması ilke haline getirilerek problemlerin daha gerçekleşmeden gerekli önlemlerin alınması, müşteri memnuniyetinin odak nokta haline getirilmesi, iş ve işlemlerin zamanında yapılması, talebe yönelik esneklik ve verimliliğin sağlanması gibi temel unsurlar kalite yönetim sistemlerinin temel bazı kuramları arasındadır (Sadıkoğlu, 2010: 63).

Imai (1997: 13), toplam kalite yönetiminin öne çıkan üç temel hedefinin olduğunu dile getirmiştir. Bu hedefler;

- Müşteri memnuniyetini odak haline getirerek talepleri karşılayacak mal ve hizmetleri üretip güven sağlamak,

- Organizasyonu, süreçleri etkin kılan diğer bir deyişle hata payını düşüren, maliyeti azaltan, sipariş avantajı sağlayacak önlemlerle örgütün karlılığını artırmak,
- Örgütte yer alan çalışanların belirlenen hedeflere ulaşılmasında motive ederek tüm potansiyellerini kullanmalarını sağlamak, firma politikalarının genişlemesini sağlayarak gönüllü eylemleri teşvik etmektir.

Kalite yönetim sistemleri hayata geçirilirken tüm örgüt üyelerinin aynı inanç ve değerler etrafında buluşarak ortak hareket etmesi ve aynı davranışları sergilemesi belirlenen hedeflere ulaşmada önem arz etmektedir. Kalite yönetim sistemleri, ayrı birer bağımsız kişilik olan çalışanları ve yöneticileri tek bir kişi haline getirerek ortak hareket etme gücünün hedeflere yöneltilmesidir (Kırgın, 2011: 19).

2.5.2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Önemi

Kalite yönetim sistemleri oluşturulurken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar ve içerikleri kısaca şöyledir (Kırgın, 2011: 26).

- *Yönetim eğitiminin verilmesi*: Kalite yönetim sistemlerine ilişkin çalışmalar başlamadan öncelikle üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm idarecilere temel bir eğitim verilmelidir.
- *Organizasyon:* Örgüt yapısı dikkate alınarak işin çapına göre bir organizasyon yapılmalı ve tüm birimlerde en azından bir kişiye konuyla ilgili sorumluluk verilmelidir.
- *Ön değerlendirme:* KYS'de görevli kişilerin mevcut durum tespiti adına bir ön değerlendirme çalışması yapmalıdır.
- *Planlama:* Tüm faaliyetlerin birbiriyle olan ilişkileri irdelenerek yapılması gerekenler belirlenmelidir. Ön değerlendirme aşamasında ortaya çıkan tespitler çerçevesinde gerekli planlama yapılmalıdır.
- *Uygulamanın değerlendirilmesi:* Onay alan planlar üst düzey idareciler tarafından düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

- *İç ve dış denetim:* Temel amacı dış denetime örgütü hazır duruma getirmek olan iç denetim tüm birimleri kapsamalıdır. Sonrasında ortaya çıkan ve tespit edilen eksiklikler dış denetim aracılığıyla düzetilmelidir.
- *Gelişim:* KYS belli bir aşamaya geldikten sonra örgütün önünde üç seçenek bulunmaktadır. Bunlar; ortaya koyduğu sistemi veya yapıyı mevcut haliyle korunması, geliştirilmesi ya da önceki haline yani geriye dönülmesidir. Örgüt bu noktada sistemi geliştirmeyi ve daha ileri götürmeyi seçmelidir.

Kalite yönetim sistemleri uygulamaları belgelendirilerek organizasyonun kalite düzeyinin bağımsız bir denetleyici kurum ve kuruluş tarafından onaylanması müşteri açısından bir güven kriteridir. Müşteri, satın aldığı mal ve hizmete ait kalite standartlarının belgelendirilmiş olmasına dikkat etmekte ve bu durumun doğal sonucu olarak da müşteri sadakati geliştirerek artmaktadır (Beşkese, 1995: 23).

Fordist üretim sisteminin hakim olduğu dönemden bu yana kalite kavramı rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir konu haline gelmiştir. Kalitenin önem kazanması beraberinde toplam kalite yönetimi anlayışını ön plana çıkarmıştır. Zamanla kalite ve kalite yönetimine bakış açısı hem Avrupa ülkeleri hem de ABD ve Japonya tarafından kendi kültürel kodları çerçevesinde gelişerek ilerlemiştir. Globalleşmeyle birlikte kurulan uluslararası kuruluşların da etkisiyle tüm dünyada geçerli kalite yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Böylelikle aynı standartlar tüm dünyada geçerlilik kazanmıştır. Bu durum standartların geliştirilmesinde hem rekabeti hem de işbirliğini ortaya çıkarmıştır (Özçelikel, 2007: 165-166).

2.5.3. Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu (ISO)

ISO, iki kuruluşun birliğinden doğmuştur. Bunlardan biri 1926'da New York'ta kurulan ve İsviçre'den yönetilen Ulusal Standardizasyon Dernekleri Uluslararası Federasyonu (ISA), diğeri 1944'te kurulan ve Londra'da idare edilen Birleşmiş Milletler Standartları Koordinasyon Komitesi'dir (UNSCC). Doğum yerinin transatlantik olmasına rağmen, ISA'nın faaliyetleri esas olarak kıta Avrupası'yla sınırlı kalmış ve bu nedenle ağırlıklı olarak "metrik" bir örgütlenme halini almıştır. İngiltere, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen önce katılmış olmasına

rağmen, “inç” ana ülkelerin, İngiltere'nin ve ABD’nin standartlaştırıcı organları hiçbir zaman çalışmalara katılmamıştır. ISA'nın mirası, örgütün kurucularından olan Norveçli Heiberg'in 1976’de ISO Genel Kurulunda yaptığı konuşmada ISA'nın “*beklentileri asla yerine getirmediğini*” ve “*bir sayfadan daha fazla asla basılmayan bültenler*” olduğunu kabul etmiştir. Öte yandan, ISA'nın bir prototip olarak hizmet ettiğini de belirtmişti. ISO'nun tüzük ve usul kuralları ISA'dan aktarılarak 1947'de kurulan 67 Teknik Komite, çoğunluğu ISA komiteleri tarafından kabul edilmiştir. ISA, Basle'deki evinden ailesiyle birlikte belgelerin hazırlanması, tercüme edilmesi ve çoğaltılmasıyla neredeyse tek başına idare eden İsviçreli mühendis Huber Ruf tarafından yönetilmiştir. 1939'da savaş patlak verdiğinde ISA'nın devam etmesini sağlamaya çalışmış fakat uluslararası iletişim bozulduğundan ISA başkanı örgütü güvensizleştirmiştir. Sekreterlik kapatılarak ISA'nın idaresi İsviçre'ye emanet edilmiştir (Kuert, 1997: 72).

ISO’nun öyküsü, 19 ülkeden delegelerin Londra'daki İnşaat Mühendisleri Enstitüsü'nde buluşmasıyla başlamış ve uluslararası standartların uluslararası koordinasyonu ve birleşmesini kolaylaştırmak için yeni bir uluslararası örgütün kurulmasına karar verilmiştir. 23 Şubat 1947'de, yeni bir organizasyon olan ISO resmen faaliyete başlamıştır. O zamandan beri, teknoloji ve üretimin neredeyse tüm yönlerini kapsayan 22.286 adet Uluslararası Standart yayınlanmıştır. Bugün standartların geliştirilmesi için 161 ülke ve 784 teknik komite ve alt komiteden üyeler bulunmaktadır. İsviçre'nin Cenevre kentindeki ISO’nun Merkezi Sekretaryası’nda 135’ten fazla kişi tam zamanlı olarak çalışmaktadır (ISO, 2018).

ISO, 161 ulusal standart kuruluşuna üyeliği bulunan bağımsız ve sivil toplum örgütüdür. Üyeleri aracılığıyla bilgiyi paylaşan ve yenilikleri destekleyen ve küresel zorluklara çözüm sağlayan gönüllü, fikir birliğine dayalı, pazarla ilgili Uluslararası Standartları geliştirmek için uzmanları bir araya getirmektedir. Uluslararası standartlar işlerin yapılmasını sağlamaktadır. Kalite, güvenlik ve verimliliği sağlamak için ürünler, hizmetler ve sistemler için birinci sınıf özellikler ortaya konulmaktadır. Uluslararası ticaretin kolaylaştırılmasında etkilidirler. ISO, teknolojiden, gıda güvenliğinden tarım ve sağlık sektörüne kadar neredeyse her

sektörü kapsayan 22.286 Uluslararası Standartlar ve ilgili belgeleri yayınlamıştır (ISO, 2018).

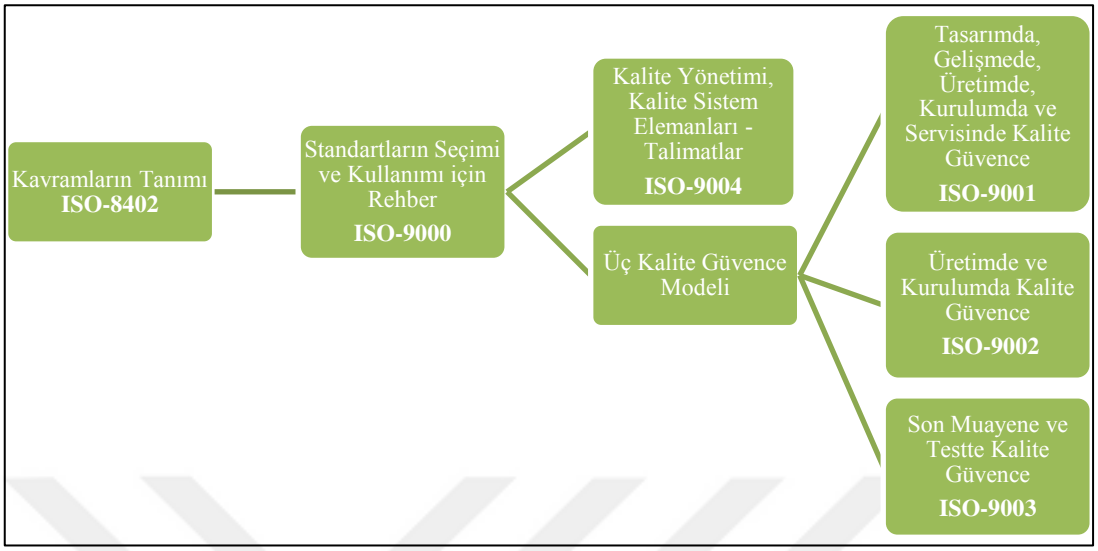
2.5.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Standardı

1987 yılında, yedi yıllık bir çalışmanın ardından, 90'dan fazla ülkeden temsilcilerin katıldığı ISO, dünya çapında uygulama için ISO 9000 serisi kalite yönetim standartlarını geliştirilmiştir. ISO 9000 serisi, çok sayıda ve çeşitli ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlamayı ve kalitenin uluslararası ticarette bir faktör olarak kalitenin artmasını destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Standartlar genel olup tüm endüstrilere uygulanmaya yöneliktir. Ayrıca ürünler için kriterler belirleme değil, "*teknik şartnamede verilen ilgili ürün veya hizmet gerekliliklerini tamamlama*" durumu söz konusudur. Kalite güvence sisteminin uygulanması ve yönetimi için uluslararası bir referans noktasını temsil etmektedir (Prasad ve Naidu, 1994: 84).

Örgüt içerisinde bir kalite yönetim sistemi kurulurken uyulması gereken kuralların ve yerine getirilmesi gereken şartların tanımlanarak belgelendirme denetimine tabi tutulan standartlara kısaca ISO 9000 belgesi adı verilmektedir (Şimşek, 2000: 85).

Dünya genelinde kabul edilen ISO 9000; mal ve hizmet üretimi alanında faaliyet gösteren kamu veya özel sektör fark etmeksizin çok sayıda organizasyon tarafından kabul edilip kullanılan bir kalite yönetim sistemidir. Üretim faaliyetlerini önceden belirlenen standartlara uygun olarak müşteri ihtiyaç ve talepleri dikkate alınarak gerçekleştirmek ve geliştirmek tüm kurum ve kuruluşlar tarafından tercih edilen bir husustur. ISO 9000'nin amacı üretilen mal ve hizmetin kalitesini sürekli artırarak bu üretim sistemlerinin kalitesinin devamlılığını sağlamaktır (Aslan, 2007: 16).

Şekil 2. 6. ISO Kalite Sistem Standartlarının Yapısı



Kaynak:(Prasad ve Naidu, 1994: 86).

ISO 9000 serisi kalite standartlarının beş bileşeni Şekil 1'de gösterilmektedir. Bunlardan ISO 9001, 9002 ve 9003 "sözleşmeli" kalite standartlarıdır. ISO 9001 tasarım, geliştirme ile ilgili şirketler tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Bir ürün veya hizmetin üretimi, kurulumu ve servisiyle ilgilidir. ISO 9002 ve ISO 9003, katma değer zincirinin nispeten küçük parçalarını kapsamaktadır. ISO 9002, üretim ve kurulumla ilgili şirketler için bir kalite sistem standardıdır. ISO 9003 ise sadece son kontrol ve test ile ilgili olanlarla sınırlıdır. Diğer iki standart olan ISO 9000 ve ISO 9004, kalite sistemlerini oluşturmada onlara yardımcı olacak yöneticilik kavramları, terminolojisi ve rehberliği sunan "kılavuz" standartlardır. ISO 9000 sertifikası elde etmek için bir firma, akredite edilmiş bağımsız bir üçüncü taraf kayıt kuruluşu tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Kayıtçı, denetim ekibi ziyaretlerinin ardından, ISO 9000 serisi standartların (9001, 9002 veya 9003) gereksinimlerini karşılamak için firmanın kalite sistemlerini ve belgelerini uygun ve yeterli bulursa, sertifika verir ve firmayı listeler. Sertifikalar, firma ürünlerinin üstün olduğunu gösteren bir garanti belgesi değildir. Diğer bir deyişle "*bir ürün sertifikasyonu değil, bir kalite süreci sertifikasıdır*" (Prasad ve Naidu, 1994: 91-94).

ISO 9000 kalite sistemleri tüm sorunları çözemez sadece neyin yapılması gerektiği konusunda rehberlik eder, nasıl yapılacağı konusunda ise herhangi bir şey söylemez. ISO 9000 etkin bir kalite yönetim sistemi için gerekli olan asgari şartları belirlemektedir (Öztaş, 2014: 28).

2.5.5. ISO 9000 Standart Serisi ve Gelişimi

ISO 9000 kalite yönetim sistemleri, ISO 9000 standartlarını kapsarken TS-ISO 9001 kalite standartları serisi ise ISO 9000'den farklı olarak yönetim sistemine yönelik olup etkin ve verimli bir yönetim sisteminin kurulumuna ve dokümante edilmesine ilişkin rehberlik etmektedir. ISO 9000 standartları bir kalite yönetimi gereksinimi durumunda gerekli olan uygulama ve belgelendirme sürecinin neler olduğunu maddeler halinde tanımlayarak sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Tekin, 2012: 43-46).

Tablo 2.1. ISO 9000 Standart Serisi

Numarası	Başlığı
TS-ISO 9000	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları Seçme ve Kullanma Kılavuzu
ISO 9000-2	ISO 9001, 9002 ve 9003'ün Uygulanması İçin Genel Kılavuz
ISO 9000-3	ISO 9001' in Yazılım Geliştirme Temini ve Bakımına Uygulaması Kılavuzları
ISO 9000-4	Güvenirlilik Yönetimi İçin Uygulama
TS-ISO 9001	Kalite Sistemleri- Tasarım/Geliştirme, Üretim Tesis ve Hizmette Kalite Yönetim Sistemi Modeli(Belgelendirmeye Esas Standart)
TS-ISO 9002	Kalite Sistemleri-Üretim ve Tesiste Kalite Yönetim Sistemi Modeli(Belgelendirmeye Esas Standart)
TS-ISO 9003	Kalite Sistemleri Son Muayene ve Deneylerde Kalite Yönetim Sistemi Model(Belgelendirmeye Esas Standart)
TS-ISO 9004-2	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Unsurları– Hizmet Sektörü İçin Kılavuz
TS-ISO 9004-3	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Unsurları– Proses Edilmiş Malzemeler İçin Kılavuz.
TS-ISO 9004-4	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Unsurları–Kalite İyileştirme Kılavuz.
TS-ISO 9004-5	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Unsurları–Kalite Planları İçin Kılavuz.
TS-ISO 10011-1	Kalite Sistem Denetimi Kılavuzu-Denetleme.

TS-ISO 10011-2	Kalite Sistem Denetimi Kılavuzu-Denetçi Nitelik Kriterleri.

Kaynak:(Tekin, 2012: 12-15).

Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere ISO 9000 standartlarının bugünkü haline ulaşabilmesi için pek çok kurum ve kuruluş ile aktörün katkı ve desteğine ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişim seyri nihayete erişmemiş olup aksine devam eden bir süreci işaret etmektedir. Çünkü insanoğlu yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı değişim karşısında her geçen gün yeni istek ve taleplerle ekonomi birimlerinin karşısına çıkmaktadır. Müşterinin değişen bu talep ve ihtiyaçları beraberinde yeni ve daha iyi mal ve hizmet üretimini zorunlu kılmaktadır.

Tablo 2.2. ISO 9000: Tarihsel Gelişim Seyri

Yıllar	Standartların Gelişimi	Açıklama
1963	MIL/Q/9858	ABD'de savunma teknolojisinde
1968	AQAP Standartları	NATO üyesi ülkelerde
1979	BS5750	British Standards
1987	ISO 9000 serisi	ISO tarafından geliştirilmiştir.
1988	EN 29000 standartları	CEN tarafından
1988	TS 6000 KGS standardı	(KGS) Kalite Güvence Sistem
1991	TS ENISO 9000	TSE tarafından yayımlanmıştır.
1994	TS ENISO 9001:1994 TS ENISO 9002:1994 TS ENISO 9003:1994	ISO tarafından revize edilmiştir.
1996	EN 29000 serisi	ISO Tarafından ENISO9000 olarak yayınlanmıştır.
2000	TS ENISO 9001:2000	ISO Tarafından 1994 Versiyonu revize edilmiştir.
2008	TS ENISO 9001:2008 olarak yayınlanmıştır.	ISO Tarafından 2000 Versiyonu revize edilmiştir.
2016	TS EN ISO 9001:2015 olarak yayınlanmıştır.	ISO Tarafından 2008 Versiyonu revize edilmiştir.

Kaynak:(Alasulu, 2012: 226).

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere ISO 9000 serisi yukarıdaki kronolojik sıralama doğrultusunda ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Genel Esasları tanımlarken ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Usul ve Esasları standardı olarak 9002 ve 9003 standartlarını da kapsayarak belgelendirme yapılan kuruluşla verilen belgenin adı olarak kullanılmaktadır. Bu standart adlandırılmasında TS Türk standartları Enstitüsü tarafından, EN (Europeane Norm) Avrupa Birliği tarafından, ISO (International Organization for standardization) Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış ve kabul edilmiş olduğunu gösterir bir isim sıralamasıdır. Standardın sonuna gelen yıl ise yayınlanmış olduğu tarihi göstermektedir. ISO 9000 serisi standartları firmalar için belgelendirme yapılırken TS EN ISO 9001 belgesi olarak ilgili son versiyonun yayınlanmış olduğu yılla birlikte adlandırılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL İLETİŞİM

Kalite yönetim sistemleri, yapılan işe yönelik sürecin her aşamasında kaliteyi artırmak amacıyla tüm paydaşların katılımını zorunlu kılan bir kontrol ve yönetim sistemidir. Geleneksel yönetim, denetim ve kontrol mekanizmalarının yetersiz kalması sebebiyle değeri her geçen gün artan kalite yönetim sistemleri, kurumları diğerlerinden farklı kılmak ve yönetimde etkinliği artırmak için yapılan uygulamalar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Amerika Kalite Topluluğu kalite yönetim sistemlerini, "Kalite politika ve hedeflerine ulaşmak için süreçleri, prosedürleri ve sorumlulukları dokümante eden formüle edilmiş bir sistem" şeklinde tanımlamaktadır (ASQ, 2016).

Kalite yönetim sistemlerinin pek çok boyutu olmakla birlikte, sistemin en önemli yanlarından bir tanesini iletişim yönetimi oluşturmaktadır. Birimler arası ilişkinin temelini oluşturan ve hem içsel, hem de dışsal paydaşlarla diyalogu sağlayan iletişimin yönetilmesi ve denetlenmesinin kalite yönetimi içerisinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

3.1. Kalite Yönetiminde İletişimin Rolü

Japon Sanayi Standartlar Komitesi'nin (JIS) tanımıyla "kalite", ürün ve hizmetlerin hem ekonomik yönden üretilmesi hem de müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olmasıdır. Kalite bir üründen beklenen özelliklerin bulunması, ürüne bakış açısının beklentiler odağında gerçekleşmesidir. Dolayısıyla kalite denildiğinde tasarlanan ve gerçekteki karşılığını bulan her şey akla gelmektedir. TSE 9005 standartlarına göre kalite, tam da bu noktada karşılama kabiliyeti, yerine getirme düzeyidir (Tansel, 2007: 52; Özgör, 2008: 988).

Kalite denildiği zaman her ne kadar ürün ve hizmet başarısı akla gelse de tüm bunlar bir sonuca işaret etmektedir. Kalite ise bir sonuçtan çok süreç odaklıdır. Ürün ve hizmeti meydana getirirken bir aradaki çalışma düzeni, iş disiplini, iletişim gibi birçok şey bu süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla "kaliteli" algısı kadar "kalite"

algısına yoğunlaşıldığında, kalitenin zaman içerisinde gerçekleşen, getiri ve götürüleri olan, sürece yayılan bir kavram olduğu anlaşılacaktır. Kalitenin en büyük getirisi; beklentilerin karşılanması, yani müşteri memnuniyetidir. Bunun yanı sıra; yüksek verim, maliyet azalması, karın artması, Pazar payının artması da diğer getirileri arasındadır. Kalitenin götürüleri yani kalitesizliğin zararları ise müşteri tatminsizliği, motivasyon kaybı, maliyetlerin artması vb.dir. Dolayısıyla her türlü süreçte önemi gittikçe artan kalite sorumluluk ve uzmanlık gerektiren bir iştir. İşte bu noktada da "kalite yönetimi" oluşturulmuştur (Parken ve Wu, 1997: 45; Erturgut, 2009: 88; Şimşek, 2010: 238).

"Kalite yönetimi"; bir kuruluş içerisinde kaliteyi odak alan ve kuruluş üyelerinin kaliteli ürün ve hizmet oluşturmak amaçlı ortaya koydukları bir çalışma sistemini ifade etmektedir. Kalite yönetimi bir yaşam felsefesi, bir çalışma disiplinidir. Bir ürün ve hizmetin fikir aşamasından üretilmesine ve hedef kitlesine sunulmasına değin geçen her süreç kalite yönetimini temsil etmektedir. Geçmiş bölümlerde daha ayrıntılı şekilde değinildiği üzere kalite yönetimi; ürün yaşam döngüsü süreci olarak adlandırılacak dört sürecin toplamından meydana gelmektedir. Bu süreçler; kurumsal kaynak planlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları yönetimi şeklindedir. Bir ürün ve hizmetin müşteri ile buluşmadan evvel kurumsal düzeyde planlanması ve müşteri kitlesine ulaşma sürecine dair bir alan oluşturmasıyla birlikte kalite tamamlanacaktır. Kalite yönetimi bu dört aşamanın sabır ve uzmanlık isteyen döngüsünde pişen ve meydana gelen bir maya gibidir (Nakdiyok ve Küçük, 2003: 79).

Kalite yönetim süreci sinerji içeren bir süreçtir. Hatta bu konuda birçok kaynakta da "kalite sinerjisi" kavramı geçmekte, kalitenin bir enerjiyle yönelim sağladığı üzerine görüşler hem fikir olmaktadır. Kalite sinerjisi denildiğinde akla birden çok insanın işbirliği gelmektedir. Nitekim kalite de başlı başına bir yönetici veya ekip başıyla birlikte ilerleyen bir kavram değildir. Herhangi bir alanda kalitenin oluşması için o alanda kolektif bir iş birliği elzemdir. Nitekim üretim sürecinin her aşaması uzmanlık gerektirmekte ve bu uzmanlık için de çeşitli yetenek, zekâ, duyarlılık ve bilgi birikiminde insanların bir arada olması gereklidir. Bu nedenle her

biri farklı özelliklerdeki bu bireyler ancak kalitenin tamamlayıcısı olacak ve bir araya geldiklerinde kaliteli bir ürün, sistem veya çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayacaklardır. Bu bir arada olma durumu ise etkin bir sinerji, bağ yani doğru bir iletişim ile mümkündür (Kanbur ve Kanbur, 2008: 63).

Kalite yönetiminin birçok ayağı bulunmaktadır. Bu nedenle kolektif ve bir arada çalışmanın en önemli buluşma noktası olan kalite yönetiminde iletişim oldukça önemlidir. Bu önem birden çok insanın bir arada aynı amaç için stratejik şekilde çalışmalarının da bir gereği olarak elzemdir. Bu noktada ilk etapta kalitenin gereği olarak iletişim, ardından iletişim kalitesi mevzuuna yer verilecektir (Sharma ve Gadenne, 2002).

Kalitenin gereği olarak iletişime bakıldığında, iletişimin kalitenin bir ön koşulu olarak şart sunulduğu görülecektir. Bu noktada ürün ve hizmetlerin sunulmasında iletişimin ne denli kalite sağlayacağı da bir sorunsal olmaktadır. Ürün ve hizmetler bir ihtiyaca yönelik olarak oluşturulmaktadır. Dolayısıyla öncelikle ihtiyacın bilinmesi, ihtiyacı talep eden hedef müşteri kitlesinin tanınması gereklidir. Bu da ancak iletişimle mümkün olacaktır. Ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştiren firmanın hedef kitlesini tanıması, ona uygun üretimler yapmasını sağlayacağı için başarının, dolayısıyla da kalitenin ön koşuludur. Bir firmanın müşterilerinin istek, beğeni, arzu ve taleplerini bilmesi için de doğru iletişim tekniklerini kullanması gereklidir. Cloudnames şirketi (2019) müşteri iletişimin ilk yolunun müşterileri önemsemekten geçtiğini ifade etmektedir. Tüketiciyi arkadaş gibi görmek, onun ihtiyaçlarını önemsemek ve analiz etmek, tüketiciye yönelmenin en kolay ve basit yoludur. Bu nedenle büyük şirket ve firmalar bilhassa bu noktada tüketici veya hedef kitlesi olan müşteriler ile iletişim kurmalıdır. Bu iletişim anket, soru-öneri veya günümüzde en sık yapıldığı üzere sosyal medya yoluyla gerçekleştirilebilir. İkinci noktada ise müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermek gelecektir. Bu aşama aynı zamanda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi aşamasını da ifade etmektedir. Bu noktada müşteri şikayetleri dinlenebilir, ürün ve hizmetlerin nasıl daha iyi hale getirileceği üzerine yine beklentileri ölçmek adına müşteri gruplarından tavsiyeler alınabilir. Bir sonraki aşama ise müşterilerin ürün ve hizmetler hakkında konuşmasını sağlamaktır.

Müşterilerle doğru kurulan iletişim markanın bilinirliğini artırdığında müşteriler bu marka hakkında çevrede yorumda bulunacaktır. Ağızdan ağza pazarlama denilen bu yöntem, aynı zamanda en iyi ve ucuz pazarlama tekniği olup bir firmanın bilinirliğini de artırmanın en önemli yolları arasında yer almaktadır (www.cloudnames.com, 2019).

İletişim, kalitenin olmazsa olmazıdır. İletişim bir işletmenin yönetim kalitesini, iş kalitesini, sistem, hizmet, süreç, hatta hedef kalitesini artıran bir olgudur. İletişimle birlikte üretim süreçleri olması gerekene doğru bir iyileştirme içerisinde ilerler. Nitekim iletişim, özellikle de kurulan doğru iletişim insan beklentilerini analiz eder ve olması gerekene yönlendirir. Bir işletmenin hizmetlerini, ürünlerini, hedeflediği noktayı en iyi şekilde düzenlemesi de bu iletişimle birlikte gerçekleşecektir. Hedef kitlesi ile doğru şekilde iletişim kuran bir firma kısa ve uzun vadede hedeflerini analiz edecek, dolayısıyla bu hedeflere uygun şekilde çalışma sistemi kuracaktır. Takdir edileceği üzere işletmenin başarısı, hedef kitlesi ile kurduğu doğru iletişimle birlikte şekillenmektedir (Kanji ve Asher, 1993).

İletişimin kalitesi, göz önüne alındığında bir ürün veya hizmetin hedef kitleye ulaşabilmesi için en elzem olan şeylerden biri iletişimken, başlı başına iletişimin de kalitesi oldukça önemlidir. İletişim kalitesi, kaynaktan çıkan mesajın alıcıya zamanın ve doğru şekilde iletilebilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla iletişimin ana amacı olarak kaynağın vermek istediği mesajın alıcıya ulaşması durumu iletişim kalitesini göstermektedir. Hayatın her alanında olduğu gibi anlaşmanın temel yeti olarak yerini bulduğu ilişkilerde istenen ve alınan, beklenen ve yerine getirilenin gerçekleşmesi mümkündür. Dolayısıyla iletişim de bu mümkünlüğü gerçekleştirerek ancak beklentilerin en iyi ve ideal şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır (Odabaşı, 1995).

Toplam kalite yönetimi; bir kurumda çalışan tüm çalışanların katıldığı, ürün ve hizmetlerin hedef kitlesine yönelik olmasını sağlayan, yönetimden en alt kademede çalışanlara kadar tüm kitlenin çalışmalarını yönlendiren bir kavramdır. Toplam kalite yönetiminin hedefinde müşteri, çalışma sahasında ise çalışanlar vardır. Yani müşteri odaklı bir yaklaşımla, karşılıklı fayda sağlayan bir sistemdir. Müşteri kitlesi değişkendir. Nitekim insan doğası sürekli olarak keşfeden, isteyen, arzulayan

noktadadır. Bu bakımdan insanın değişkenliği göz önünde bulundurularak işletmeler çalışmalıdır. Kurumlar çalışanlarına kendi vizyon ve misyonlarını aşılarken, aynı zamanda hedef kitlesini memnun etmek için çalışanların da daima değişime ayak uydurmaları gerektiğini aşılamalıdırlar. Organizasyonel olarak iş bölümüne ayrılmış işletmelerde, bu değişimin her bir parçasının birbirinden haberdar olması, müşteri değişirken aynı zamanda ürün ve hizmetlerin de aynı hızla değişmesini, müşteri beklentilerine yönelmesini ve dolayısıyla kalitesinin aynı hızla artmasını sağlayacaktır (Stefan ve Weimerskirch, 1998; Gürüz, 1998).

3.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kurumsal İletişim

İşletmenin işleyişini sağlamak, işletme içerisindeki değerlerin aktarılmasını, amaçlara uygun çalışmaların yapılmasını ve işletme hedeflerine ulaşılmasını sağlamak adına kurumsal iletişim oldukça önemli bir kavramdır (Akat vd. 1994). Bir kurumun çevresine iyi bir imaj sunabilmesi, müşteri kitlesine yönelebilmesi için öncelikle kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı kurulabilmelidir. Sürekli değişen iş şartlarında kurumsal iletişim işletmeleri ayakta tutan, ilerlemelerini sağlayan bir dinamiktir (Jague, 1987; Tutar, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi; "Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu, ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin, tüm *çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi",* şeklinde tanımlanabilir (Karakoç, 2004). Tanımdan da anlaşılacağı üzere toplam kalite yönetiminin temelini, müşteri istek ve beklentilerinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Müşteriler ile kurulacak güçlü diyalog neticesinde müşterilerin veya potansiyel müşterilerin kurumdan beklentileri tam olarak ortaya konarak detaylandırılabilir.

Böylelikle yapılan üretim ile müşteri taleplerinin örtüşmesi sağlanır. Klasik iktisatın en önemli anlayışı olan her arzın kendi talebini yaratacağı düşüncesinin günümüzde önemini kaybetmiş olması ve üretimden önce pazarlama ve satış faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile iletişimin stratejik önemi artmıştır. Zira günümüz

şartlarında sert rekabetin varlığı, ürün özellikleri ile müşteri ihtiyaçlarının tam olarak örtüşmesini gerekli kılmıştır (Pehlivanoğlu, 2006). Talepten bağımsız üretimde bulunulmasının imkânsızlığı, talep yapısının detaylı analizini ve geleceğe yönelik değişiklik beklentilerinin de isabetli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Bu çabanın başarısızlığı üretimin atıl kalmasına neden olacağından, kurumun öncelikle pazar payını kaybetmesi ve sonra da varlığını tehlikeye atacak noktaya getirmesi açısından önemlidir.

Toplam kalite yönetimi içerisinde kurumsal iletişim; kurum içerisinde çalışanların, kurum dışında müşteri – kurum ilişkisini düzenleyen bir kavram olmaktadır (Güzelcik, 1999). Kurum ile hedef kitlesi arasında bağ oluşturan, aynı zamanda değişen Pazar dengelerini de ele alan bu kavram kalite yönetimini yükseltmektedir (Erdoğan, 1994; Susanne, 2001). Çalışmamızın bu bölümünde toplam kalite yönetimi ve kurumsal iletişimi ilgilendiren konular çeşitli başlıklar altında ele alınacaktır.

3.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri Işığında Kurumsal İletişim

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri göz önüne alındığında bu ilkelerin bir iletişim ağı çerçevesinde doğru şekilde anlamak ve anlaşılmaktan yola çıkılarak kurulacak bir düzende ancak mümkün olacağı ve sistematik bir şekilde ilerleyeceği görülecektir. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri; liderlik, müşteri odaklı yaklaşım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme, sıfır hata, ölçüm ve istatistik, tedarikçilerle ilişkiler, katılımcılık ve takım çalışması şeklindedir. Liderlik, bir kurumda yönetici vasfıyla çalışan kişilerin yapmış oldukları yöneticilik davranışlarını içeren davranış kalıplarını ifade etmektedir. Kurumların hedefledikleri başarıya ulaşmalarını sağlayan şeylerden biri de iyi bir liderdir. Çetin (2001) iyi bir liderin şu özellikleri taşıması gerektiğini söyler (Çetin, 2001):

- İyi bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu çalışma arkadaşlarına aşılamak
- Sorumluluk sahibi olmak ve bu bilinçle çalıştığı kurumda hareket etmek
- Yeni projeler üretebilmek
- İnsanlarla bireysel ve grup olarak ilgilenmek

- Bilgiyi sorun çözmek, sorunlara yeni bakış açıları getirmek adına paylaşmak
- İnsan duygularına ortak olmak, empati yapabilmek

Çetin (2001)'in sıralamış olduğu lider özellikleri göz önüne alındığında bir liderin temelde bir gruba hâkim olma, onun sorumluluğunu üstlenme, grubu yönetme yetisi olması gerektiğini açıkça belirttiği görülecektir (Çetin, 2001). Liderin sahip olması gereken bu özellikler, bilhassa iletişimin doğru şekilde gerçekleştiği, hiyerarşik bir düzenin olmadığı çalışma ortamlarında başarı sağlayacaktır. Bu başarının temel odağında ise toplam kalite yönetiminin hedeflediği amaçlar yer almaktadır. Dolayısıyla lider ve onun sahip olduğu liderlik özellikleri doğru şekilde kullanıldığında temelde kurumların, firma ve şirketlerin amaçladıkları kalitenin gerçekleşmesi adına başlı başına yeterli iletişimle gerçekleşecek amaçları hedeflemektedir (Yener, 2005).

Toplam kalite yönetiminin ikinci ilkesi müşteri odaklı yaklaşımdır. Kalite bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç temelde müşterinin ihtiyacıdır. Müşterinin bir üründen beklediği her şey kaliteyi ifade etmektedir. Kalitenin düzeyi, olması gerektiği seviye ve kaliteye dair her türlü şeyin ölçüsünü belirleyen kişi müşteri ise, müşteri ile sağlıklı bir iletişim kurularak ancak kalite yönetilebilecektir. Yeşilbayır (2007) kalitenin odak noktasındaki etken kişinin müşteri olduğunu, bu nedenle müşterinin tanınması, istek ve beklentilerinin ölçülmesi ve bu doğrultuda oluşturulacak kalite seviyesi ile üretim ve hizmetin yapılması gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı olan firmalar için müşterilerle kurdukları iletişim ağı oldukça önemlidir (Carrell vd. 1995; Yeşilbayır, 2007).

Toplam kalite yönetiminde liderlik ve müşteri memnuniyetiyle ilgili olan üçüncü ilke ise sürekli eğitim ilkesidir. Hayatın her aşamasında insanın öğrenebileceklerini ifade eden ve özellikle 90'lı yıllardan sonra bir eğitim politikası olarak uygulamaya koyulan sürekli eğitim, müşteri odaklı kurumların kalite süreçlerinde müşteri hedef kitlesi ile sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri için gereklidir. Bu eğitim sürecinde lider pozisyonundaki kişi dahi, hedef kitlesine yönelirken ne şekilde davranması gerektiği, görev ve sorumlulukları üzerine yeni bilgiler öğrenir.

Kurumların bir arada çalıştıkları kanaat liderleri, psikolog, sosyolog ve daha birçok meslekten kişilerin verdikleri eğitimler, sosyal ortamda hedef kitlenin algılanması ve anlaşılması adına oldukça önemlidir (Şahin, 2002).

Japonca "kaizen" olarak geçen sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetiminin ilkeleri arasındadır. Sürekli iyileştirme, hizmet sürecinde eksikliklerin görülerek giderilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması adına oldukça önemlidir. Bilhassa rekabetin hakim olduğu küreselleşme sürecinde sürekli iyileştirme, insan kaynağını geliştirmek ve mevcut durumları yetersiz bulmak adına oldukça önemli bir çaredir. Sürekli değişen dünyada şartların iyileşmesi adına çalışma sisteminin de iyileşmesi, çok daha başarılı olunmasının da ön koşuludur. Sürekli iyileştirme bir ekip işidir. İyi bir ekibin, sürekli olarak öğrenmeye istemesi, birbirini tamamlayan insanların varlığı ile gelişen düzen ancak iyileştirmenin yapılabilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bir işletmede insanlar arasındaki iletişimin düzeyi iyileştirmenin de ön şartı sayılmaktadır (Özevren, 2000).

Sıfır hata ilkesi, rekabet ortamında hataların yaşatacağı müşteri kaybını ve zararı önlemek adına var olan bir ilkedir. Bu ilke doğrultusunda aynı amaç için çalışan kurum çalışanlarının hedefe odaklanmaları, doğru şekilde iletişim kurmaları ve kurumsal amaçları, bireysel amaçlarından ön plana getirmeleri gereklidir (Altunbağ, 2005).

Tedarikçiler, bir işletmenin sunacağı ürün ve hizmetin tam anlamıyla gerçekleşmesi adına gereken her türlü malzemeyi sağlayan kişilerdir. Bu nedenle tedarikçiler, işletmenin can damarını oluştururlar. İşletmenin tedarikçilerle ilişkilerinin oldukça iyi olması, kurulan iletişimin sağlıklı olması tedarik zincirinin aksamasına engel olarak çok daha başarılı bir iş skalasının yaratılmasını sağlayacaktır (Weaver, 2000).

Kalite bir takım çalışması işidir. Bu nedenle işletmede her birimin işine yönelik uzmanlık gerektiren işi tamamlaması, onun altından kalkabilmesi önemlidir. Bu organizasyonel bir başarı gerektirdiği gibi aynı zamanda da katılımcılık gerektiren bir durumdur. Bu nedenle işletmeye seçilen her birey sorumluluklarını

bilen ve onu yerine getirebilen insanlar arasından seçilmelidir. Birey olmanın farkına varan kişiler aralarındaki sağlam iletişimle birlikte takım çalışmasını yürüterek başarıya ulaşacaklardır (Duran vd. 2011).

3.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimin Sağlanması

Kurumların başarılı olmasında insan faktörü oldukça önemlidir. Kurum çalışanları, sadece kurumda kendilerinden beklenen görevi yerine getirerek kuruma başarı getiremezler. Kurumsal başarı aynı zamanda şevkle ve istekle çalışmak, kurumu kendi başarısı ile özdeşleştirmekle birlikte gelen çok yönlü bir kavramdır. Bu noktada kurumsal başarının sağlayıcısı olan şeylerden biri de kurum içi iletişimdir. Sosyal bir kavram olan iletişim bir arada olan insanların sorunları çözmek, problemlere yoğunlaşmak ve huzurlu bir şekilde birlikte çalışmak adına oldukça gereklidir (Yıldız, 1994; Chicken, 2002).

Kurumlarda başarılı bir çalışma düzeni kurmak adına gerekli olan kurumsal iletişimin yolu öncelikle var olan hiyerarşik düzende ast ve üstlerin kendilerinden önce kurum yararlarını ön plana almalarına bağlıdır. Liderlerin kurum içerisinde monarşik bir yönetim kurmamaları, en alt düzeyden en üst düzey çalışana değin çalışanların birbiri ile iletişim kurabilmeleri çalışma düzeninin faydasını sağlayacaktır. Nitekim kurum içerisindeki gelişmelerin en alt kademeden en üst kademeye kadar her bireyi ilgilendirmektedir. Bireylerin de bu gelişmelerden haberdar olması ancak kurumsal sağlıklı bir iletişim ağı ile mümkündür (Covey, 1999).

Kurumsal iletişim başarılı bir takım çalışmasına bağlıdır. Bir kurum içerisinde bireysel başarısından çok kurumsal kimliğe dikkat eden adanmışlığı yüksek bireylerin özveri ve etkin iletişimleri ile birlikte kurum ancak başarıya ulaşacaktır. Bu amaçla bir takım ruhu oluşturulmalı, hiyerarşik düzene karşın demokratik bir çalışma alanıyla çalışılmalıdır. Nitekim hiyerarşi zamanla aynı kademedeki bireylerin gruplaşmasına ve kişisel çıkarları ile etkin bir iletişim gerçekleştirememesine neden olarak kurumdaki toplam kalite yönetimine de zarar verecektir (Adair, 1996; Biçer, 1998).

Toplam kalite yönetiminde kurumsal iletişimi sağlayan birçok kurum içi ve dışı dinamik bulunmaktadır. Bu dinamikler; kurumsal iletişim, yöneticinin sorumluluğu, katılım, kurum imajı, beden dili, kültürel farklılıklar, hoşgörü, yönetimde başarı, renklerin katkısı, müşteri memnuniyeti şeklindedir. Çalışmanın bu kısmında bu dinamikler ayrı başlıklar altında kurumsal iletişim noktasında toplam kalite yönetimine katkıları ile ele alınacaktır.

3.2.2.1. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim; bir kurumun çalışanları arasında en alt düzeyden en üst düzeye iletişimin sağlıklı şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların yer aldığı örgütlerde kurum içi iletişim sağlıklı düzeyde olmalıdır. Nitekim amacı gerçekleştirirken insanların ortak paydada bir yap-boz yapması gibi bir arada çalışmasıyla bir düzen kurulacaktır. Bu düzen içerisinde her alanda çalışan insanların birbirlerine istişare yapması, çekinmeden sorular sorması, danışmaları gibi daha birçok şey başarının da basamaklarını oluşturacaktır (Dawling, 1997).

Obermaier kurum içi iletişimin düzenlenmesi ve geliştirilmesi adına kurumdaki her bireye görevler düştüğünü söyleyerek, bu durumun sağlanması noktasında dikkat edilecek noktaları şu şekilde sıralamıştır (aktaran Colin,1991):

- Kurumda en aşağıdan en yukarı kademedeki çalışana doğru bilgi ve iletişim ağının olması gereklidir.
- Kurumda olumlu-olumsuz her türlü durumdan tüm çalışanlar haberdar olmalıdır.
- Kurumun çalışma planı, hedef ve amaçları doğrultusunda alınan her türlü yeni karardan tüm kurum çalışanları haberdar olmalıdır.
- Karar alma sürecinde kurumun tüm çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır.
- Düzenli kuruluş toplantıları yapılmalıdır.
- Sadece çalışanlar değil, aileleriyle de iyi ilişkiler kurulmalı; çalışma alanında gerekli düzeyde samimiyet sağlanmalıdır.

Kurum içi iletişimde hiyerarşik katı düzenin kırılması, çalışanların söz sahibi olmaları aynı zamanda onların bilgi, birikim ve yeteneklerini de oldukça verimli şekilde işe yansıtmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla herkesin aynı amaç doğrultusunda sağlıklı iletişim kurabildiği çalışma ortamlarında da kalite yönetimi başarıyla sürdürülecektir.

3.2.2.2. Yöneticinin Sorumluluğu

Yönetici, bir kurumda üst düzeyde sorumlulukları olan, kurum içerisinde karar alan ve kararların uygulanmasını sağlayan en üst düzeydeki kişidir. Bir takım lideri olan yöneticinin kuruma karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların başında kurumun hedeflediği misyon ve vizyonlara ulaşması adına çalışması, sistemli bir şekilde hareket etmesi gelmektedir. Dolayısıyla "kurumun beyni" olarak da nitelendirilecek olan yöneticinin kurum içi iletişimi sağlayacak en üst düzey sorumluluklara sahip olması ve bunları da kullanabilmesi gereklidir. Yönetici kurum çalışanlarına "çalışandan" çok, takım arkadaşı gözüyle bakarak özgür bir çalışma ortamı kurabilir ve çalışanların yaptıkları işe karşı da birbirlerine karşı da gönüllü çalışmalarını sağlayabilir. Bu "gönüllü çalışma" aynı zamanda, kurumdaki kaliteyi yükselten bir olgu olacaktır.

3.2.2.3. Katılım

İletişim, fikir ve görüşlerin paylaşılması, ortak bir alanda dile getirilmesi işidir. İletişimde herkesin duygu ve düşüncelerini dile getirmesi, bu durumdan çekinmemesi oldukça önemlidir. Nitekim demokratik ortamlarda fikirler sunularak bireyler kendisini ifade edebilir ve var olan sürece katkıda bulunabilirler. Toplam kalite yönetimi açısından bir grubun veya takımın tüm bireylerinin sürece katılması oldukça önemlidir. Kurum içi iletişimin de ana noktasındaki bu katılım bireylerin özgür olmasını, beraberinde de yaratıcı olmasını sağlayacaktır.

3.2.2.4. Kurum İmajı

Kurumlar canlı yapıda birer varlıktırlar. Dışarıya sundukları imaj ve yapı, kurumların müşteri algılarını yönlendirmektedir. Bu nedenle kurum imajı, müşteri

iletişiminde oldukça önemlidir. Kurumun müşteriye karşı sunması gereken imajın başında güvenilir, tercih edilebilir ve saygın olma durumu başta gelmektedir. Bu doğrultuda müşteri kuruma karşı yönelimde bulunacak, onun ürün ve hizmetlerini tercih edecektir. Dolayısıyla kalite algısında da müşterinin kurum imajına karşı bulunduğu yönelim etkili olacaktır.

3.2.2.5. Beden Dili

İletişimin, özellikle de yüz yüze iletişimin en önemli öğelerinden biri beden dilidir. İnsan arasında jest ve mimiklerle anlaşmayı sağlayan beden dili, kimi zaman sözcüklerden çok daha fazla şey anlatmaya yetmektedir. Kurumsal iletişimde bilhassa kurumu tanıtan, kurumun imajı niteliğinde kişilerin bedensel dillerine, konuşma biçimlerine, kullandıkları kelimelere dikkat etmesi oldukça önemlidir. Kurum ile özdeşleşen birinin müşterinin hafızasında kurumu temsil edeceği unutulmamalıdır. Bu doğrultuda beden dilinin doğru şekilde kullanılması, iletişimi tamamlayarak toplam kalite yönetimine olumlu katkı sağlayacaktır (Gurnani, 1999).

3.2.2.6. Kültür Farklılıkları

Küreselleşme ile birlikte çokuluslu şirketlerin sayısı artmış ve çalışanlar arasındaki kültür farklılığı da aynı şekilde artmaya başlamıştır. Kültür, insanları birleştiren ve aynı dilde konuşmalarını sağlayan bir olgudur. Dolayısıyla kültürel farklılıklar insanlar arasındaki iletişimi de etkileyecektir. Özellikle çok uluslu şirketlerde bu durumun kalite yönetimini etkilememesi adına ortak bir çalışma sistemi kurma, olabildiğince yerelden genele doğru adım atma politikası izlenmelidir (Koçel, 1978; Doğan, 2002; Eroğlu ve Özkan, 2009).

3.2.2.7. Hoşgörü

Kurumsal iletişimde hem kurum içerisinde hem de kurum kimliğinde oldukça önemli olan bir husus hoşgörüdür. Kurum içerisinde ast-üst ilişkisinde, kurumun müşterilerine karşı tavrında, geri bildirim sürecindeki olumlu yönetim durumunda daima hoşgörünün iletişim sürecine katkıları bulunmaktadır. Nitekim kurum içerisinde hatalar yapılabilir, anlaşmazlıklar ve sorunlar üreyebilir. Bu aşamada

problem çözme ve birbirine karşı hoşgörülü olmaya yatkın bireyler daima sorunları çözerek kalitenin artması yönünde çaba harcayacaklardır. Aynı durum müşterilerle kurulan ilişkilerde de geçerlidir. Müşterilerin hizmeti beğenmeme veya daha iyileştirilmiş şekillerini görmek istemeleri halinde onları dinlemek, anlamak ve geri bildirimde bulunmak iletişimde yapıcı olmayı sağlayan ve kaliteyi artıran durumlardan biridir (Brown, 1992).

3.2.2.8.Yönetimde Başarı

Bir kurumun yönetimi, kurum vizyon ve misyonlarının gerçekleştirilme yolundaki eylemleri içeren, dolayısıyla kurum başarısını etkileyen yegane faktörler arasında yer almaktadır. Kurum yönetiminden sorumlu olan yöneticinin çalışanlara olan tavrı, kurum içerisinde izlediği politikalar, sorun çözmedeki başarısı gibi birçok husus kurumda iletişimi etkileyecektir. Dolayısıyla kurumdaki iletişimin sağlıklı şekilde yürütülmesi de toplam kalite yönetimine tesir edecektir (Dayton, 2001).

3.2.2.9. Renklerin Katkısı

Yaşamın her alanında renklerin enerji ve mesaj veren etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple bilhassa kurumlar renkleri kendi logo ve tasarımlarında belli düzende kullanarak hitap ettikleri kitle üzerinde ki belli etkiler yaratmayı amaçlarlar. Renkler birer mesajdır. Bu nedenle iletişimde de sıkça kullanılmaktadırlar. Kurumsal iletişimde renkler, kurum ile müşteri kitlesi arasında bir iletişim ağı oluştururlar. Kırmızı sertliği, enerjiyi, tutkuyu; sarı zeka ve ruhsal gelişimi; yeşil saygı, bağımsızlık ve güveni simgelemektedir. Daha birçok rengin iletişimde önemi büyüktür. Toplam kalite yönetiminde renklerin de oldukça önemli bir payı vardır. Kurumun müşterilerine verdiği imajda kullanılan renkler, müşterinin kuruma yönelmesinde, dolayısıyla istenen hizmetin sağlanmasında çok önemli bir paya sahiptirler (Pekdemir, 1992).

3.2.2.10. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, kar amacı güden bütün kuruluşların ortak paydasındaki hedeftir. Nitekim müşteri hedef kitlesini temsil etmektedir ve kurumun çalışma

amacı hedef kitlesini kendi yanına çekerek sunduğu ürün ve hizmetin beğenilmesidir. Bu beğeninin temelinde ise gerçekten başarılı hizmet veren bir kurum ve iyi çalışan bir ekip bulunmaktadır. Kurum içi iletişimin doğru şekilde kurulmasıyla müşteri memnuniyeti bir zincirin halkası gibi beraberinde gelen iki kavramdır. Müşterinin neye ihtiyacı olduğunu bilmek, beklenti ve taleplerini karşılamak adına kurum gerek kendi içerisinde gerekse müşteri kitlesiyle etkin bir iletişim gerçekleştirmeli, belirli aralıklarla müşterilerin nabzın ölçmeli, analiz etmeli ve buna bağlı hizmetlerini sunmalıdır (Taylor, 1996).

3.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişim Yöntemleri

Toplam kalite yönetimi açısından kurum ve işletmelerin sadece üretim ve hizmet unsurlarına değil, beşeri ilişkilere önem vermesi gereklidir. Bu beşeri ilişkilerin başında da kurum içerisinde kurulacak etkin bir iletişim ağı yer almaktadır. Bu iletişim ağının sağlanması adına çeşitli iletişim yöntemleri vardır. İletişim teknikleri olarak da adlandırılacak bu yöntemler, kurum içi ve beraberinde kurum dışında ürün ve hizmet açısından istenen başarı ve hedefin gerçekleşmesi adına insan gücünü yönlendiren, başarılı bir iletişim gerçekleşmesini ve bunun da işe yansımasını sağlayan yöntemlerdir. Toplam kalite yönetiminde yer alan kurumsal iletişim yöntemleri; zaman yönetimi, takım ruhu, problem çözmek, toplantılar yapmak, liderlik ve kariyer planlaması şeklindedir.

3.2.3.1. Zaman Yönetimi

Zamanın etkili ve verimli şekilde kullanılması kurumlar açısından oldukça önemlidir. Özellikle kar amacı güden kurumlarda zaman, kimi durumlarda maddiyattan çok daha önemlidir. Zamanın etkin şekilde kullanılması hem yapılan işe değer katmakta, hem de kurum çalışanlarının başarısız olmalarını önleyecek bir kavramdır. İşin yetişmemesi, israf, gecikme vb. birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalınmaması adına kurumlarda gerek lider, gerekse çalışanların zamanlarını verimli şekilde kullanacakları bir planlama yapılmalıdır. Bu planlama ile birlikte aynı zamanda ekip ruhu artacak, kurum içerisinde iş dışında ne kadar verimli olunacağının, işe yönelik neler yapılarak gelişimin artırılacağının değerlendirileceği

ekstra verimli saatler de kalacak, bu zaman dilimi aynı zamanda çalışanların da motive olmalarını sağlayacaktır (Güçlü, 2001).

3.2.3.2. Takım Ruhu

Toplam kalite yönetimi bireysellikten çok, takım çalışmasına, ekip ruhuna önem veren, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış bireylerin çalışmalarıyla üst düzeye çıkan yönetim politikasıdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde ekip olmak oldukça önemlidir. Ekip çalışmasının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi adına ekip üyelerinin sağlıklı iletişim kurması gereklidir. Ekipteki bireylerin birbirlerini dinlemesi, anlaması, saygı duyması yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağladığı gibi, yaratıcılığı ve verimliliği de yükseltecektir (Cohen ve Bailey, 1997; Barutçugil, 2004).

Toplam kalite yönetimi açısından etkili iletişim yöntemlerinin başında gelen takım ruhu; birlikte çalışan insanların aynı emek, çalışma ilgisi, bilgisi ve azmi ile sağlanacak manevi bir motivasyon kaynağıdır. Takım ruhu genellikle hiyerarşinin olmadığı, demokratik bir çalışma düzeninin olduğu kurumlarda görülmekle birlikte, bu tarz kurumların çok daha başarılı ve verimli olacağı da aşikardır (Boone ve Kurtz, 2013).

3.2.3.3. Problem Çözmek

Kurumsal iletişimde problem çözme becerisi oldukça önemlidir. Kurumlar daima iletişim becerileri yüksek, sorun anında sakinliğini koruyan ve sorunlara çözüm getiren bireylerle çalışmak isterler. Nitekim bu bireyler sorunlara soğukkanlı yaklaşarak kalıcı çözüm üreterek toplam kalite yönetimine olumlu katkı sağlarlar (İnce vd. 2004).

3.2.3.4. Toplantılar Yapmak

Kurumsal iletişimde belirli aralıklarla bir araya gelmek, toplantılar yapmak, durum değerlendirmek oldukça önemlidir. Kurum çalışanlarının bir araya geldiği bu toplantılarda mevcut durumu değerlendirmek ve genel ekip ruhunu yakalamak adına

sorunları çözmek, fikir beyan etmek adına belirli aralıklarla toplantılar yapılmalıdır. Bunlar aylık, haftalık ve ani gelişen konularda yapılabileceği gibi, dönemsel olarak da gerçekleştirilebilir. Sık aralıklarla toplantıların yapılması ekip çalışanlarının bir araya gelmesini ve sorunları sağlıklı bir şekilde çözmesini sağlayacaktır (Keçecioğlu, 2005).

3.2.3.5. Liderlik

Lider; bir ekipte çalışanların yönlendirilmesini sağlayan, kritik konularda karar alan ve yönetim gücü yüksek olan kişidir. Sık sık yöneticilik ile karıştırılan liderlik, bir konumdan çok, lider olma vasfı ile özdeşleştirilen, grup yönlendiricisi şeklinde de tasavvur edilebilir. Kurumsal iletişimde liderlik oldukça önemlidir. Kurum içerisinde çalışanların organize olmasını sağlayan, çalışma düzeninde verim alınması adına kritik kararlar alan, etkileme kabiliyeti yüksek, bireyleri çalışmaya yönlendirebilen, problem çözme becerisi yüksek bireyler lider olabilmektedirler. Lider çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları çözen, çalışma ortamında iki başlılığa engel olan, motivasyonu artırma noktasında sözel kabiliyeti yüksek kişidir. Dolayısıyla takım ruhunu sağlayacak olan da liderin çalışma disiplinidir (Dirks, 2000; Çetin, 2009).

3.2.3.6. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması; bireyin aldığı eğitim, yetenek, bilgi birikimi, hayata bakış açısı gibi birçok etmenden etkilenerek yaşamını şekillendirdiği bir mevzuudur. Kurumlarda bilhassa ast-üst ilişkisinin olduğu yapılanmalarda bireylerin olmak istedikleri konumu da temsil eden kariyer, toplam kalite yönetiminde oldukça etkilidir. Bireyler kariyer planlamasıyla birlikte motive olarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Bir kurumda kariyer planlamasının yapılması da aynı zamanda kurumsal iletişimle ilişkilidir. Kurumsal iletişimin sağlıklı şekilde gerçekleştiği kurumlarda kariyer olanakları çeşitlidir. Dolayısıyla bireyler çok daha iyi noktalara gelebilmek adına yeteneklerini daha fazla kullanmakta, çalıştıkları işe karşı çok daha fazla istekle verimle çalışarak toplam kalite yönetimine katkı sağlamaktadırlar (Eren ve Gündüz, 2002).

3.2.4. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimi Geliştirme Yöntemleri

Rekabet ve değişen ekonomi koşulları kurumların canlı birer varlık gibi daima kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Kurumlar bu gelişimi çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirmektedirler. Nitekim çalışanlar kurumların iskeleti gibidir. Onların daha iyiye gitmesi, kurumun da daha iyiye yönelmesini olanaklı kılacaktır. Kurum içerisindeki çalışanların birbirileriyle ilişkileri kurumun başarısını etkileyecektir. Bu noktada anahtar kelime iletişimdir. Etkin bir iletişim ağı kurum kalite ve itibarını yükseltecek yegane şeydir (Dur, 2011).

Toplam kalite yönetimi açısından bakıldığında kurumsal iletişim oldukça önemlidir. Kurum içerisindeki çalışanların bir arada başarı ile çalışmalarını sağlayacak olan şey kurumsal iletişimdir. Dolayısıyla iletişimi geliştirmek adına birçok yöntem geliştirilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde kurumsal iletişimi geliştirme yöntemleri; geri bildirim, alıcının dünyasına karşı duyarlılık, etkin dinleme- çok okuma ve gözlemde bulunma, sözle anlatımın yanında eylemle açıklama, yeterince tekrarlama, tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma ve uyuşmazlık yönetimi şeklindedir (Uğur Efe, 2004).

3.2.4.1. Geri Bildirim

Kurumsal iletişimi geliştirme yöntemlerinden en önemlisi geri bildirimdir. Sağlıklı iletişimin kurulduğu bir ortamda insanlar sorunlar üzerine konuşabilmeli, yeni fırsatları değerlendirmeli, gelişme adına yapılabilecekler için istişare yapabilmelidirler. Bu nedenle geri bildirim özellikle çok fazla çalışanı olan şirketler için sağlıklı iletişimi sağlayan oldukça önemli bir yöntemdir. Toplam kalite yönetimi açısından geri bildirim; çalışanların işlerine yönelik fikir üretmelerini, sorunları ertelememelerini, deneme-yanılma yöntemi ile daha çok fırsat elde etmelerini sağlayacaktır. Demokratik bir çalışma düzeninde yapılan işe ilişkin geri bildirimlerin sunulması işin gelişmesini ve kalite artırımını sağlayacak önemli fırsatlar sunan bir geliştirme yöntemi olacaktır (Can, 1997).

3.2.4.2. Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlılık

İletişim; kaynaktan çıkan mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Bu süreçte mesajı yaratan kaynak, mesajın hedefi ise alıcıdır. Alıcının mesajı doğru algılaması ve gereken tepkiyi vermesi ise iletişimin gerçekleştiğini göstermektedir. Dolayısıyla alıcı iletişimde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal iletişimde çalışanlarla sağlıklı iletişim kurmak isteyen yönetici, veya birbirleri ile sağlıklı iletişim kurmak isteyen çalışanların göz önüne almaları gereken nokta karşı taraftır. Mesajı algılayan tarafın değer, tecrübe, bilgi birikimi vb. birçok şey algı durumunu etkileyecektir. Bu nedenle alıcının dünyasına karşı duyarlı olmak, onun mesajla ilgisini kurmak, mesajı anlaşılabilecek düzeyde kendisine iletmek iletişimi daha sağlıklı kılacaktır (Hatch ve Schultz, 2000).

3.2.4.3. Etkili Dinleme-Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma

Sağlıklı iletişimi engelleyen en önemli sorunların başında tarafların birbirlerini yeterince dinlememeleri, mesaj içeriklerini net şekilde anlamamaları gelmektedir. Etkili dinleme, karşı tarafın mesajında "ne anlatılıyor", "neden anlatılıyor" ve "niye anlatılıyor" sorularına yanıt olacak türden mesajları ortaya çıkaran bir tekniktir. Bilhassa farklı kültürden, eğitimden, aile yapısından geçmiş insanların bir kurum çatısı altında aynı amaç için çalışmalarında anlaşabilmelerinin en temel sağlayıcısı etkin dinlemedir (Grunig ve Grunig, 1992).

Kurumsal iletişimde kurum çalışanlarının daima eğitimlerini sürdürmeleri, öğrenmeye istekli olmaları, dolayısıyla çok okumaları ve öğrenmeleri oldukça önemlidir. Okuyan, öğrenen, gözlemde bulunan insanların yaratıcılıkları çok daha yüksek olacaktır. Bu noktada kurumsal iletişimde daima öğrenmeye istekli çalışanlar toplam kalite yönetimine de olumlu katkı sağlayacaklardır (Özden, 1999; Büchel ve Probst, 2008).

3.2.4.4. Sözle Anlatımın Yanında Eylemle Açıklama

İletişim her ne kadar söz ile gerçekleşse de yazılı, jest ve mimikle de gerçekleşen iletişim türleri de vardır. Bu iletişim türlerinin hepsinde anlatılmak istenen farklı şekillerde sunulur. Ancak aşikârdır ki en sağlıklı iletişim yüz yüze ve sözel olarak gerçekleşendir (Wood, 2006). Sözel iletişimin yetmemesi veya anlatılmak istenen konunun daha anlaşılır kılınması noktasında ise jest ve mimikle anlatım desteklenebilmektedir (Heene ve Sanchez, 1997).

Sözel anlatımın daha etkili olması adına yapılan eylemle açıklama, anlatılan konuların el hareketleri, yüz ifadeleri, görsel şekillendirme ile hatıra getirme, işaret dili gibi seçeneklerle anlatılmasını sağlayan bir anlatım dilini tasdik eder. İletişimin geliştirilme yöntemi olan eylemle açıklama, sözcüklerin yetersiz kaldığı noktada anlatılmak isteneni karşı tarafa aktardığı gibi aynı zamanda da görsel hafızayı destekleyerek kişinin hem duyduğunu hem de gördüğünü hatırlamasını sağlayan bir iletişim yöntemi olacaktır (Feldman, 2003).

3.2.4.5. Yeterince Tekrarlama

İletişim, iki veya daha çok kişi arasında gerçekleşen bir öğrenme eylemidir. Kişiler iletişim kurduklarında karşılarındaki kişinin düşündüklerini, hissettiklerini, vermek istedikleri mesajı öğrenirler. Öğrenme sürecini besleyen şey tekrardır. Verilen mesajın belirli sıklıklarla tekrar edilmesi öğrenen tarafın bu tekrar sonucunda hatırlama sıklığının artmasına, dolayısıyla öğrenmenin gerçekleşmesine de olanak vermektedir. Etkili bir iletişimde mesajın da sık sık tekrar edilmesi alıcının mesaja karşı duyarlılığını geliştirecektir. Alıcı için mesaj öğrenilmesi gereken, unutulmayan, önemi olan bir mevzuya dönüşecektir (Dixon, 1999; Yıldırım, 2004).

3.2.4.6. Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Yaratma

İletişim sürecinde iletişimin gerçekleştiği ortam, iletişim taraflarının bilgilenme sürecini doğrudan etkilemektedir. Sağlıklı bir ortamda gerçekleşen iletişim ancak tarafların mesajı algılamasını, gereken dönütü sağlamalarını olanaklı kılacaktır. Dolayısıyla iletişim ortamı oldukça önemlidir. Kurumsal iletişimde

çalışanların sağlıklı, güvenlerini tehlikeye atmayacak bir ortamda çalışmaları başarılarını doğrudan etkileyecektir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde de belirttiği üzere insanların sosyal ihtiyaçlarından olan güven, insan başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bireyin özgürce yeteneklerini kullandığı, hiçbir tehlike hissetmeden yaşadığı ve kendini geliştirdiği bir çalışma ortamı hem birey hem de yapılan iş açısından verimli sonuçların alınmasını sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 2001).

3.2.4.7. Uyuşmazlık Yönetimi

Kurumsal hayatta çalışanların bilgi, tecrübe, hedef ve çalışma disiplinleri birbirilerinden farklı olabilir. Bu durumda birbirinden farklı birçok insanın aynı ortamda çalışması çeşitli uyuşmazlıklara da yol açabilir. Bu uyuşmazlıklar kurum içerisinde disiplinli bir çalışma ortamına engel olur. Nitekim her çalışan kendi istek ve görüşleri doğrultusunda bir çalışma düzeninin "en iyisi" olduğunu savunacaktır (Brownve Duguid, 2001). Bu tarz bir durum da kurumda sağlıklı iletişim kurulmasına engel olacaktır. Kurumların çalışanlar arasındaki iletişimi sağlıklı bir boyuta taşımak adına "uyuşmazlık yönetimi" kurmaları yerinde olacaktır. Lider statüsündeki kişinin bilhassa uyuşmazlıkların çözümüne ilişkin geliştirdiği stratejiler iletişimin kalitesini artıracaktır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002; Akmehmet, 2006; Polat, 2014).

3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Kurumsal İletişimin Önemine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Toplam kalite yönetiminde kurumsal iletişimin önemini araştıran birçok saha çalışması yapılmıştır. Bilhassa küreselleşmenin arttığı 2000 yılları sonrasında kurum içi iletişimin öneminin daha fazla idrak edilmesi, kurumsal başarıda bu faktörün payının artmasıyla gerek teorik alt zemin, gerekse pratik açıdan sahada kurumlarda kurumsal iletişimi etkileyen çalışmalar, toplam kalite yönetimine ne denli katkı yaptığını araştıran çalışmalar oldukça fazlalaşmıştır. Çalışmanın bu bölümünde bu konuda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Bumin ve Erkutlu (2002) hazırladıkları makalede toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarketing) ilişkilerini ele almışlardır. Bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek amacıyla diğer işletmelerin performansını örnek alması ve bir kıyas yapması sürecine verilen ad olan "kıyaslama" özellikle 2000'li yıllardan sonra literatürde araştırılan bir anahtar kavram olmuştur. Toplam kalite yönetimi ve işletmelerin seçtikleri kıyaslama türlerini ele alan araştırmacılar bu süreçte aynı zamanda doğru analiz yapmanın önemine değinmişlerdir. Bu kıyas sürecinde müşteri odaklılık ve ekip çalışması başarı adına gereksinim duyulan iki kıyas faktörü olarak görülmüştür. Ekip çalışması içerisine de iletişimin, sağlıklı bir ekip kurmak adına ne denli önemli olduğu, işletmedeki toplam kalite yönetimini ne denli etkilediği de ayrıca üzerinde durulan bir konudur (Bumin ve Erkutlu, 2002).

Akyol (2003) hazırlamış olduğu "Siyasi Partilerde Kurum İçi İletişim ve Toplam Kalite Yönetimi: Cumhuriyet Halk Partisi Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında öncelikle kurumlarda iletişimin önemine yer vermiş, ardından toplam kalite yönetimi açısından iletişimin öneminden bahsederek siyasi partilerdeki toplam kalite yönetimini iletişimin ne denli etkilediği üzerine bir çalışmayı uygulama alanında gerçekleştirmiştir. Her ne kadar bir siyasi parti lideriyle birlikte ön plana çıksa da arka planda parti içindeki tüm üyelerin çalışmalarıyla oluşan ve gelişen bir süreç hakimdir. Cumhuriyet Halk Partisi'ndeki iletişim biçimlerini inceleyen Akyol konferanslar, parti içi toplantılar, web sayfası duyuruları, telefon, telgraf ve daha birçok iletişim biçimine yer verirken, iletişimde kullanılan yöntemleri de ele almıştır. Bunlardan biri ikna yöntemidir. Partiler hiyerarşik yapılanmalar olduğu için liderin düşündükleri ikna yöntemi ile diğer üyeler arasında da geçerli bir fikre dönüşebilmektedir. Bu nedenle Akyol, yeterli sağlıklı iletişimin de kurulamadığını söyler. Bunun yanı sıra parti gerçekleştirdiği kongre ve konferanslarda yeni üyeler elde ederken, özellikle belli bölgelerde kadın üye sayısı oldukça az olduğu görülmüştür. Bu bölgede yeterli sayıda kadına ulaşamayan parti için yine bir cinsiyete ait düşüncelerin de yetersiz düzeyde kaldığı söylenecektir. Bu durum partinin belirtilen yıllarda oy oranlarına da yansımış, toplam kalite yönetimi açısından beklenen verim alınamaması iletişimle bağdaştırılmıştır (Akyol, 2003).

Elçil (2004) hazırlamış olduğu "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Yaratıcı Yaklaşım ve İletişimin Bu Yaratım Sürecine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında eğitim kurumlarında toplam kalite yönetiminin ne şekilde işlediğine yer vermiş ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik modeli kriterleri çerçevesinde eğitim kurumlarını değerlendirmiştir. Elçin'in çalışmasında eğitim kurumları insan yetiştirme noktasında toplam kalite açısından önemli şekilde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede kurumlarda en üst basamaktan en alt basamağa, öğrenci – öğretmen, öğretmen-müdür, müdür-veli vb. ilişkilerde iletişimin ne denli önemli olduğu, dolayısıyla öğrenmenin başlı başına sadece çocuğu ilgilendiren bir mevzu olmaktan çıktığı, aynı zamanda eğitim kurumlarında çalışan her bireyin ortak çalışmasıyla desteklenen kolektif bir süreç olduğu üzerinde durulmuştur (Elçil, 2004).

Ersoy (2003) hazırlamış olduğu yüksek lisans tez çalışması olan "Halkla İlişkiler ve Tanıtımında Toplam Kalite Yönetimi'nde kalitenin gerçekleşmesi adına bir işletme veya kurumda Halkla İlişkiler ve Tanıtım departmanının oldukça önemli görevler üstlendiğini, nitekim hedef kitlenin beklenti ve isteklerini öğrenmek ve buna bağlı olarak bir hizmet sunmak adına iletişim oldukça önemlidir. İşletmelerde bu iletişimi sağlayan birim olarak Halkla İlişkiler ve Tanıtım departmanı sorumludur. Çalışma bu departmanın iletişim noktasında önemini ortaya koymaktadır (Ersoy, 2003).

Uğur Efe (2004) hazırlamış olduğu "Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında toplam kalite yönetiminde etkin iletişimin ne şekilde sağlanacağı bu iletişimin önündeki engeller ve iletişimi geliştirme yolları üzerine derin bir literatür çalışması hazırlamıştır. Çalışma sonucunda toplam kalite yönetiminde etkin iletişimin sağlanmasının temelde kurum içi saygı, çalışma disiplini, hiyerarşi vb. birçok kavramla da ilişkili olduğu sonucuna erişmiştir (Uğur Efe, 2004).

Aykaç ve Özer (2006) hazırlamış olduğu makale çalışmasında toplam kalite yönetiminin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasında karşılaşılan sorunlara yer vermiş, aynı zamanda bu sorunlara karşı yeni bakış açıları ve arayışlar

geliştirmek istemiştir. Toplumdaki insanların gelirleriyle çalışan ve onlara yeniden hizmet üreten bu kurum ve kuruluşlarda hizmet kalitesi oldukça önemlidir. Ancak hizmet kalitesinin yeterli düzeyde olmaması da aynı zamanda insanların bu kurum ve kuruluşlardan şikayet etmesine neden olmuştur. Aykaç ve Özer (2006) kamu kurum ve kuruluşlarının bir ürün değil, hizmet üretiyor olmasının ve çok fazla insana hizmet üretmesinin kurumlardaki yetersizliğin başında geldiğini söylerken, aynı zamanda bu kurumlarda takım çalışmasının da eksik olmasının başarıyı etkileyecek bir unsur olacağından bahsetmiştir. Nitekim doğru iletişim ve iyi bir ekip çalışmasının eksik olmasıyla birçok defa aynı hizmetin tekrarlanma aşamasına gelmesi, insanların yeterince bilgilendirilmemesi de toplam kalite yönetimini etkileyecek bir durumdur (Özer, 2006).

Pehlivanoğlu (2006) hazırlamış olduğu "Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka-Yoke Tekniği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında bir Japon tekniği olan Poka-Yoke'nin tertip, düzen, temizlik, standartlaşma ve disiplin üzerine kurulu olan sistemi ele alınmış ve bu sistem çerçevesinde kurum içi iletişimin ne şekilde sağlanacağı üzerinde durulmuştur. İlaç sektöründe yer alan bir kurumun çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise kurum içi hiyerarşinin daha esnek olması ve iletişim araçlarının çok daha çok yönlü olarak kullanılmasıyla ancak hedeflenen başarıya ulaşılabileceğine dair bir sonuç çıkarılmıştır (Pehlivanoğlu, 2006).

Çolaklar ve Bozkurt Demirdağ (2013) hazırladıkları "Üniversite Hastaneleri Çalışanlarının Kalite Anlayışı ve Kalite Çalışmalarında İletişimin Önemi: Bir Uygulama Örneği" başlıklı makalede iletişim, kurumsal iletişim, kalite gibi teorik konulara değindikten sonra, kalite anlayışı ve kalite çalışmalarında iletişimin önemini ortaya koymak adına Üniversite Hastanelerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi yöneticileri ve akademik personeli olmak üzere 205 kişi üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, kurumun tüm çalışanlarının kalite süreçlerine dahil olmadığı, ancak üst düzeyde yönetici kesimin sürece dahil olduğu, kurumsal iletişimin daha fazla iyileştirilmesi gerektiğine yönelik bir sonuç elde edilmiştir. Bilhassa sistemi

anlamayan kişilerin olması, her birimin kaliteye katılmaması kurum içerisindeki iletişim engellerini açıkça ortaya sermektedir. Çalışma kapsamında kurum kültürünün oluşabilmesi adına iletişimin ne denli önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır (Çolaklar ve Bozkurt Demirdağ, 2013).

Azboy (2019) hazırlamış olduğu "Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ekonomik Performans Üzerine Etkileri" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kalite yönetimin sağlık alanındaki önemine değinmiş, sağlık kurumlarındaki iletişim sürecinin hizmet kalitesini artıran bir etken olduğunu, dolayısıyla hizmet kalitesinin artmasının da ekonomik performansı doğrudan etkilediğini ispatlamıştır. Bu amaçla Dicle Üniversitesi Hastaneleri'nde 200 personel üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında hizmet kalitesi, kalite verimliliği ve ekonomik performans arasındaki ilişkiyi çözümleyecek derecede stratejik sorulara yer vererek bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda da hizmet kalitesindeki artışın ekonomik performansı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu süreçte iletişim de hizmet kalitesini artıran bir etken olarak süreci destekleyici bir faktör görevi görmüştür (Azboy, 2019).

Bora (2019) hazırlamış olduğu "Toplam Kalite Yönetiminde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Rolü ve Uygulanması" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında iletişimi teknoloji boyutu ile ele almış ve toplam kalite yönetiminde bilgi iletişim teknolojilerinin ne gibi etkisi olduğunu araştırmıştır. Araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada Ocak 2019 – Mart 2019 tarihleri arasında yüz yüze anket uygulaması ile yapılmıştır. Araştırmanın temel amaçları, günümüz dünyasında teknolojinin insan yaşamında giderek artan önemiyle birlikte çalışma dünyasında ne denli kullanıldığı, aynı kurumda çalışan insanların bilgi teknoloji sistemleriyle sağlıklı iletişim kurup kuramadıklarını tespit etmek ve bu noktada bu durumun firma performansına etkisini ölçmeye yöneliktir. Çalışma sonucunda toplam kalite yönetimi içerisinde iletişimin önemli bir rolü olduğu, ancak bilgi teknolojileri açısından halen yetersiz düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani birçok çalışan bilgi teknolojilerini kullanarak çok daha verimli bir çalışma sistemi yürüterek

çalışabileceklerini, iletişimlerinin kalite süreçlerine yansıyacağını tam olarak idrak edememişlerdir (Bora, 2019).

3.4. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim

Günümüzde kurumların daha etkin ve verimli çalışabilmesi için çok sayıda kalite yönetim sistemi bulunmaktadır. Bu sistemlerin her biri kendi içerisinde sahip olduğu mantığa dayanarak kurumun işlevselliğini artırmayı hedefler. Kalite yönetim sistemlerinin (KYS) genel olarak kurumlara sağladığı katkılar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Sigma Center, 2016);

- KYS'ler kuruluşların daha iyi yönetilmesine yardımcı olur.
- KYS'ler iş görenlerin kaliteli üretime ortak olmalarını sağlar.
- KYS'ler müşterilerin beklentilerinin çok daha iyi algılanmasını sağlar ve böylelikle memnuniyet artışına neden olur.
- KYS'ler kalitesizlik sebebiyle ortaya çıkan kayıpları azaltır.
- KYS'ler vasıtasıyla sürekli iyileştirme için bir alt yapı oluşturulur.
- KYS sayesinde ürün kalitesinin sürekliliği sağlanır.
- KYS'ler müşteriyi etkileyen çalışmaların izlenmesini ve kontrolünü sağlar.
- KYS'ler kurumun iç iletişimini arttırır.
- KYS'ler kurumsallaşma açısından gerekli bir adımdır.
- KYS'ler müşterilerde güven duygusu oluşturur.
- KYS'ler ulusal ve uluslararası seviyede kabul edilebilirliği artırır.
- KYS'ler kurumun rekabet gücünü arttırır.

Kurumların kalite yönetim sistem yapıları içinde belirlenen amaç ve hedeflerini çalışanlarının katkısı ile gerçekleştirirler. Amaçları gerçekleştirme süreci içinde gerekli etkinliklerin yapılması için kararların verilmesi, karar vericilerin ihtiyaç duyduğu bilgi akışının sağlanması ve bireylerin etkinliklerinin amaçlara doğru yönlendirilmesi gerekir. Bütün bunlar bireyler arasındaki ilişkilerin yapılaştırılmasını, bireylerin davranışlarını etkilemek için yetkinin dağıtılmasını,

bilgi akışı için iletişim kanallarının belirlenmesini gerektirir. Tüm bunları düzenleyecek olan kurumsal yapı ve bu yapıyı işleten kurumsal iletişimin yönetimidir (Tutar, 2003:28).

Bir kurumda iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. Verimlilik ve kalite düşünüldüğünde iletişimin kurum açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Kaliteyi standardize eden tüm faaliyetler için iç ve dış paydaşlarla bilginin aktarımı ve yönetimindeki tüm kurallarda kullanılan mesaj şeklini, teknik ve yöntemlerin tamamı kurumsal iletişimle aracılığı ile sağlayabiliriz. Oysaki günümüzde kurumsal iletişim basınla ve medyayla ilişkiler ya da prezentabl çalışan ve müzakere becerisine sahip kişilerin yaptığı basit bir iş olarak görülmektedir. Gerçekte hem iç müşterilerle hem de dış müşterilerle iletişimi kapsayarak tüm organizasyonu içeren ve daha yaygın bir iletişim yapısının önemini ifade etmektedir (Malmelin, 2007: 298).

Yapılacak olan işin konusuna göre tercih edilecek olan kalite yönetim sistemlerinin her biri, iletişimi amaçlara ulaşmak için bir aracı olarak kullanmaktadır. Gerçekten de kalite yönetim sistemleri uygulamalarının içerisinde iletişim fonksiyonunu çıkarmak, sistemleri neredeyse tamamen etkisiz hale getirmek anlamına gelmektedir. Bu yüzden de kalite yönetim sistemlerine yönelik yukarıda sayılan amaçların istisnasız her birine ulaşmak için kaliteli bir iletişim ağının kurulması ve bu ağın işlerliğinin sürekli olarak kontrol edilmesi gerekecektir. Böylelikle iletişim başarısı ile paralel olarak bu amaçlara ulaşabilmek mümkün olacaktır.

3.5. Kalite Yönetim Sistemleri ve Stratejik İletişim

Tüm dünyada artan rekabet karşısında stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektör değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade, özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler ve büyük holdingler tarafından bilinir

ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır (Aktan, 2008: 5).

İletişimin stratejik bir kavram olarak algılanması ve stratejik yönetimi her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü modern dünyada kitle iletişim araçları gelişmiş ve çeşitlenmiş, kamuoyuna iletilecek mesajların hem içeriğinde hem de şeklinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Vural ve Bat, 2010: 3348–3382). Bilgi iletişim hızındaki artış ve alternatif haber kaynaklarının çoğalmasına paralel olarak "Bizi daha çok tanıdıkça, daha çok severler ve desteklerler" anlayışı olarak özetlenebilecek tanıtım ve halkla ilişkiler merkezli, alıcıdan ziyade, kaynak odaklı ve tek taraflı bilgilendirmeye dayanan geleneksel iletişim anlayışı sona ermiştir (Taylor, 2009:17). Dolaysıyla stratejik iletişim kavramı karşımıza sıkça çıkmaya başlamıştır. Stratejik iletişimi kısaca tanımlamak gerekirse "strateji aslında bir plan" ise (Solmaz, 2011:47) stratejik iletişim bu "planların belirlenmesine ve uygulanmasına yol haritası oluşturan bir rehber "dir diyebiliriz (Goldman, 2008).

Bir başka tanımla, stratejik iletişim, kurumun vizyonu, yeteneklerinin, faaliyetlerinin, halkla ilişkiler-kamu diplomasisi-bilgi yönetimi çabalarının, kamuoyu hakkındaki kanaati ve algı yönetimi çabalarına yönelik gayretlerinin toplandığı bir "lens" olduğu söylenebilir (Taylor, 156). Stratejik İletişim Yönetimi ise bu lensin toplam kalite yönetimin bir yaşam biçimi halini alması ve etkinleştirilmesi için öncelikli ve en önemli aktarıcısı diyebiliriz. Toplam kalite yönetimi bir yaşam biçimi ise, stratejik İletişim Yönetimi de o yaşamın var olmasını sağlayan bir araçtır. İşletmenin vizyon ve misyonuna uygun iletişim stratejilerinin belirlenmesi, iletişimin araç ve yöntemlerinin, iletişim alanlarının kullanılması, stratejik açıdan toplam kalite yönetiminin uzun vadede etkili, etkin ve güvenilir bir yönetim anlayışı olarak etkinleştirilmesini sağlar.

Deming (1998)' e göre işletmelerde toplam kalite anlayışını yerleştirmek ve kalite yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğini sağlamak, sürekli çabalamanın, yeni bilgiler edinmenin ve bu bilgileri strateji geliştirmek için uygulanan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem Al) döngüsü ile mümkündür. Bu döngüde yer alan planla, uygula, kontrol et ve önlem al aşamaları stratejik

iletişim faaliyetlerinin temel evrelerini oluşturan paydaş ve kamu evresi, gündem evresi, hedef belirleme evresi, planlama evresi ve uygulama evresinin temel prensipleri ile yakından ilişkilidir. Stratejik planlama ve kalite kavramları literatürde ayrı olarak ifade edilse de bu iki kavram birbirinin bütünleyicisidir ve Kalitede Deming döngüsü olan PUKÖ ve stratejik iletişim evreleri ile de bunu görmemiz ve ilişkilendirmemiz mümkündür.

Kalite yönetiminin dolaysıyla kalite yönetim sistemlerinin başarı ile uygulanmasının altında bazı unsurlar yatar. Bunlar kişileri motivasyon, yönlendirme, iletişim, eğitim gibi insanı geliştiren sistemlerdir (Gürgen, 1997: 58) Stratejik iletişim yönetiminin görevi de, tüm bu unsurları geliştirecek stratejiler oluşturmak ve kaliteyi artırmaktır. Kaliteyi artırmakta ancak insanlar arası iletişimle mümkün olacaktır. Çünkü işletmede kalite ve buna bağlı ilkelerin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını iletişimin kalitesi belirlemektedir (Gürgen, 1997: 59). Kalitenin bir felsefe olarak yayılması, benimsenmesi uygulanması ve geliştirilmesi ancak kurumsal iletişimle mümkündür. Kalite yönetim sistemlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için kurumsal iletişimin alınan karalarda, uygulanacak politikalarda ve işletmenin stratejik planlarında yer alması zorunluluktur. Hatta bu durumu tam olarak ifade etmek gerekirse, işletmelerin iletişim kanallarını belirleyecek, araç ve yöntemlerini tayin edecek, iç ve dış tüm hedef kitlenin sürekli ilişkilerini geliştirecek temel yöntem stratejik iletişim yönetimidir. İşletmelerin tüm yönetim kadrosu tarafından eşgüdümü olarak uygulanması gereken stratejik iletişim, kurumun iletişim plan ve programların bütünleşmesi ile gerçekleşen ve kurumsal iletişimin alt sistemini oluşturan yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve bütünleşik pazarlama iletişimi olmak üzere ayrılan üç temel bileşenden oluşur. Bu bileşenler işletmelerin iletişimin kesintisiz ve sorunsuz yürütülmesi dolaysıyla da kalite yönetim sistemleri içerisinde yer alması zorunlu olmazsa olmaz işlevlerdir. Dolayısıyla stratejik iletişim, kalite yönetim sistemlerinde yer alan plan, uygulama, kontrol ve değerlendirmede temel yönetsel faaliyetleri oluşturan ve yürüten, proaktif faaliyetleri destekleyen geleneksel iletişim faaliyetlerinde uzak stratejik bir yönetim sürecidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE KURUMSAL İLETİŞİM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; Konya ili sınırları dâhilindeki dört ve beş yıldızlı oteller arasında gerçekleştirilen alan araştırması bulguları ve söz konusu araştırmaya yönelik temel sorular, veri toplama teknikleri, katılımcıların özellikleri ve faydalanılan istatistik yöntemlere ilişkin bilgiler verilecektir.

4.1. Araştırma Yöntemi

Çalışma betimleyici bir alan araştırması olarak tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın problemi, önemi ve amacı üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen sorulara yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Kurumların, kalite politikalarına ve hedeflerine ulaşmak için belirlenen süreçler, prosedürler ve sorumlulukları belgeleyen planlı, programlı eylemler bütünü olarak uygulanan kalite yönetim sistemi, kurumsal iletişim faaliyetleri olmadan işlevsellik kazanamamaktadır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemlerinin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında kurumsal iletişim yer almaktadır. Kurumsal iletişim olmadan belirlenen talimat, prosedür ve görev tanımı gibi sorumlulukları belgeleyen unsurların geçerlilik kazanması, anlaşılması ve uygulanması oldukça güçtür. Bu bağlamda kalite yönetim sistemi içerisinde kurumsal iletişimin etkinliğinin araştırılması öncelikli problemler arasındadır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çalışmanın önemi kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemlerinin başarısı üzerine etkili olduğu, dolayısıyla aralarında pozitif bir ilişki olduğu temel savını test ederek literatüre ve uygulamaya katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim olarak belirlenen konu sınırlandırılarak Konya ili sınırları dâhilinde kalite yönetim sistemi standartları

doğrultusunda çalışan dört ve beş yıldızlı otellerdeki yönetsel faaliyetlerin birebir planlaması, uygulaması, yürütmesi ve denetimini yapan birim yöneticileri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın temel amaçları; a) kalite yönetim sisteminin işleyişindeki; süreç yönetimi, görev tanımı ve işleri kontrollü yürütebilme gibi temel etkenlerin kurumlarda bulunup bulunmadığının, b) kurumsal iletişim faaliyetlerinin bir süreç olarak yönetilip yönetilmediğini ve bu kapsamda kalite yönetim sistemleri algısının denetiminin, c) kurumsal iletişim faaliyetleri sırasında kullanılan araçların etkinliğinin ve d) kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasındaki başarının kurumsal iletişimin etkileyip etkilemediğinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda çalışmada cevap aranılan temel sorular aşağıda yer almaktadır.

- ***Araştırma Sorusu 1:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinde kalite yönetim sistemlerinin uygulamadaki varlığını gösteren durumlar nelerdir?
- ***Araştırma Sorusu 2:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinde kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkin kullanımını gösteren durumlar nelerdir?
- ***Araştırma Sorusu 3:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinde kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkin kullanımı ile kalite yönetim sistemlerinin başarısı arasında bir ilişki var mıdır?
- ***Araştırma Sorusu 4:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinde hangi tür kurumsal iletişim araçları kullanılmakta ve ne sıklıkta kullanılmaktadır?
- ***Araştırma Sorusu 5:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinin birim yöneticileri kalite yönetim sistemlerinin başarısında kurumsal iletişim faaliyetlerini etkili bir unsur olarak değerlendirmekte midir?
- ***Araştırma Sorusu 6:*** KYS standartlarını uygulayan otel işletmelerinde kurumsal iletişim faaliyetlerinin yönetsel/işlevsel bir süreç olarak yürütülmesi kalite yönetim sistemlerinin başarısını nasıl etkilemektedir?

4.2.Örneklem

Çalışmanın örneklemi, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi türü içerisinde yer alan amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak Konya ilinden seçilmiştir. Öncelikle araştırma formu hazırlanmıştır. Araştırma formu, 2011 yılında M. Erhan Summak'ın *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İletişim Yönetimi Faaliyetleri Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma* adlı çalışması dikkate alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan araştırma formu, farklı akademisyen/uzmanlar tarafından incelenmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anket sorularının birbirleri ile veya anketin tümü ile tutarlı olup olmadığının anlaşılması için Nisan 2019 - Mayıs 2019 tarihleri arasında Ankara ili genelinde - araştırma kriterlerini karşılayan - 10 otelde (*Holiday Inn, Midas Otel, Grand Ankara, Ramada Otel, Lugal Luxury Hotel, Sheraton Otel, Limak, ScInn Hotel Ankara ve Ankara HiltonSA*) çalışan 40 kişi üzerinde pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemi, amaçlı örneklem tekniği kullanılarak seçilmiştir. Araştırmada, Konya ilinde bulunan Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün Turizm Belgeli Oteller Listesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı (*Hilton, Bera, Bayır, Özkaymak, Ramada, Novotel, Selçuk, Gherdan, Dedeman, Grand Konya, Anemon, Dündar*) otellerde ve 5 yıldız konseptinde faaliyet gösteren butik (*Araf, Hiç*) otellerde çalışan yönetim kademesindeki 105 katılımcı üzerinde Haziran – Temmuz 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Konya İl Kültür Müdürlüğü Turizm Belgeli Oteller Listesinde yer alan iki tane dört yıldızlı (*Balıkçılar, Şemş*) Otelin tadilatta olması nedeniyle araştırmaya dahil edilememişlerdir. Anketler araştırmanın amacına uygun olarak seçilen otel birim yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilen veriler ile 105 katılımcı üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

4.3. Kullanılan Soru Formunun Özellikleri

Araştırmada kullanılan soru formu, 2011 yılında M. Erhan Summak tarafından *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İletişim Yönetimi Faaliyetleri Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma* kapsamında hazırlanmış ölçeğin revize edilmiş

halidir (Summak, 2011). Summak'ın ölçeği; 4 alt ölçekten oluşan toplam 81 soruluk bir ankettir. Ölçeğin, ilk bölümünde, *işletmelerin iletişim yöntemlerine ilişkin yönetici tutumlarını* değerlendiren 24 soru, ikinci bölümde ise, *iletişim yönetimi ile ilgili faaliyet sıklığını* değerlendiren 26 soru ve üçüncü bölümde, *iletişim yönetim faaliyetlerinde kullanılan araçlar ve kullanım sıklıklarını* değerlendiren 24 soru bulunmaktadır. Çalışmanın son bölümü ise yöneticilerin demografik verilerini toplamaya yönelik 7 soruyu kapsamaktadır. Summak'a (2011) göre bu ölçek ve alt ölçeklerin güvenirlik değerleri; işletmelerin iletişim yöntemlerine ilişkin yönetici tutumları Cronbach's α = 0,853, iletişim yönetimi ile ilgili faaliyet sıklığını Cronbach's α = 0,927, iletişim yönetim faaliyetlerinde kullanılan araçlar ve kullanım sıklıkları Cronbach's α = 0, 873 ölçeğin tümüne yönelik Cronbach's α güvenilirlik değeri ise 0,867 bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan anket dört ana kısımdan toplamda 76 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde yer alan 27 soru kurumun Kalite Yönetim Sistemine varlığını ve uygulamalarını sorgularken, ikinci bölümündeki 25 soru kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik varlık ve uygulamalarını, üçüncü bölümde yer alan 16 soru ise kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik iletişim araçlarını ve sıklığını son bölümde yer alan 5 soru ise katılımcıların demografik özelliklerinin değerlendirilebilmesi için sorulmuştur. Ayrıca araştırma formumuzda 71. Soru ile de katılımcının araştırmanın ana savını destekleyici görüşü alınmıştır.

Söz konusu ölçeklerin güvenirlik değerleri alfa hesaplaması aracılığıyla ortaya konmuştur. Buna göre pilot uygulamada ve araştırmada elde edilen ölçeklere dair Cronbach's Alpha (α) değerleri aşağıdaki 4.1. ve 4.2 tablolarında ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 4.1. Pilot Çalışmaya Ait Ölçekler Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi)

Ölçekler	Madde Sayısı	Katılımcı Sayısı (N)	Cronbach's α değeri
Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği	27	40	0,91
Kurumsal İletişim Ölçeği	25	40	0,94

Tablo 4.2. Araştırmaya Ait Ölçekler Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi)

Ölçekler	Madde Sayısı	Katılımcı Sayısı (N)	Cronbach's α değeri
Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği	27	105	0,95
Kurumsal İletişim Ölçeği	24	105	0,95

4.3.1. Kalite Yönetim Sistemlerine Yönelik Sorular

Bu araştırma ölçeğinde ise, 27 soru bulunmaktadır ve 5'li likert sistemine göre puanlanmaktadır. Katılımcı, verilen sorulara "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (5)" şeklinde puan vermektedir. Anketin bu bölümünden alınabilecek en yüksek puan 135, en düşük puan ise 27'dir. Alınan yüksek puan katılımcının kurumda uygulanan kalite yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

4.3.2. Kurumsal İletişime Yönelik Sorular

Anketin bu bölümü de 2011 yılında M. Erhan Summak tarafından *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İletişim Yönetimi Faaliyetleri Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma* referans alınarak hazırlanmıştır (Summak, 2011). Anketin Kurumsal İletişime Yönelik Sorular bölümünde 25 soru bulunmaktadır. Bu bölüm de Kalite Yönetim sistemlerine Yönelik sorular gibi 5'li likert sistemine göre puanlanmaktadır. Katılımcı, verilen sorulara "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)",

“Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve "Kesinlikle Katılıyorum (5)" şeklinde puan vermektedir. Anketin bu bölümünden alınabilecek en yüksek puan 125, en düşük puan ise 25'dir. Alınan yüksek puan katılımcının kurumda uygulanan kurumsal iletişimin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

4.3.3. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Kullanılan İletişim Araç ve Yöntemlerine İlişkin Sorular

Araştırmada ayrıca, katılımcıların kurumsal iletişim faaliyetlerinde kullanılan; yazılı rapor, duyuru, ilan tahtaları, intranet veya dergi gibi araç ve yöntemlerin ne sıklıkta kullanıldığını değerlendirdikleri bir bölüme de yer verilmiştir. Bu bölüm 16 soru içermektedir ve anketin kalanı gibi 5’li likert sistemine göre düzenlenmiştir. Katılımcılar, verilen sorulara “Hiçbir Zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Ara Sıra (3)”, “Çoğu Zaman (4)” ve "Her Zaman (5)" şeklinde puanlamaktadır. Bu bölümden alınabilecek en yüksek puan 80, en düşük puan ise 16'dır. Alınan puan katılımcının gözlemlediği kurumsal iletişimde kullanılan araç ve yöntemlerin sıklığını belirlemektedir.

4.3.4. Sosyo-Demografik Sorular

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalıştığı şirketteki departman, unvan, şirkette çalıştığı süre gibi özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır.

Bu sorular dışında katılımcılara ayrıca, çalıştıkları kurumdaki "Kalite Yönetim Sistemleri" ve "Kurumsal İletişim" ile ilgili departmanları tanımlayabilecekleri yarı yapılandırılmış sorular da yöneltilmiştir.

Çalışmada ayrıca, katılımcılara kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisinin araştırıldığı 1'den 10'a kadar puanlanabilecek bir bölümde sunulmuştur. Alınan yüksek puan kurumsal iletişimin çok etkili, düşük puan ise çok etkisiz kullanıldığını göstermektedir.

4.4. Pilot Uygulama

Kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim yönetimi ve bunları uygulamaya yönelik stratejileri belirlemek amacı ile hazırlanmış anketin ön araştırması; Nisan 2019 - Mayıs 2019 tarihleri arasında Ankara ili genelinde "Kalite Yönetim Sistemleri" standartları uygulayan 10 otelde (*Holiday Inn, Midas Otel, Grand Ankara, Ramada Otel, Lugal Luxury Hotel, Sheraton Otel, Limak, ScInn Hotel Ankara ve Ankara HiltonSA*) yönetim kademesinde çalışan 40 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Ankete katılan deneklerin cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile ilgili bilgileri Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyleri Frekansları

		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Erkek	22	%55
	Kadın	18	%45
		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Eğitim Düzeyleri	Lisans	28	%70
	Y.Lisans/Doktora	12	%30

Ankete katılan deneklerin yaş ve şirkette çalıştıkları süre ile ilgili bilgileri Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Yaş ve Şirkette Çalışılan Sürenin Ortalamaları

	Katılımcı Sayısı (N)	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Yaş	40	33,3	6,3
Çalışılan Süre (ay)		17,5	17,9

Katılımcıların "*Kurumunuzda Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili işleri, hangi departman yönetmektedir?*" ve "*Kurumunuzda Kurumsal İletişim ile ilgili faaliyetleri, hangi departman yönetmektedir?*" sorularına verdikleri cevapların frekansları Tablo 4.5'dedir.

Tablo 4.5. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Frekansları

		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Kalite Yönetim Sistemleri	Kurumsal İletişim	12	%30
	Halkla İlişkiler	4	%10
	Müşteri İlişkileri	6	%15
	Kalite Yönetim Sistemleri	8	%20
	Diğer	10	%25
		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Kurumsal İletişim	Kurumsal İletişim	15	%37,5
	Halkla İlişkiler	5	%12,5
	Müşteri İlişkileri	4	%10
	Kalite Yönetim Sistemleri	4	%10
	Diğer	12	%30

"*Kalite Yönetim Sistemleri*"ne yönelik verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre cevap verilmesi gereken 1-27 arası soruların iç tutarlılık değerlerini ölçmek için yapılan araştırmalar sonucunda soruların *Cronbach's α değeri = 0,91* bulunmuştur. "*Kurumsal İletişime*" yönelik verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre cevap verilmesi gereken 28-52 arası soruların iç tutarlılık değerlerini ölçmek için yapılan araştırmalar sonucunda soruların *Cronbach's α değeri = 0,94* bulunmuştur. "*Kurumsal iletişim faaliyetlerinde iletişim araç ve yöntemlerinin kullanım sıklığı"*na göre cevap verilmesi gereken 55-70 arası soruların iç tutarlılık değerlerini ölçmek için yapılan araştırmalar sonucunda soruların *Cronbach's α değeri = 0,88* bulunmuştur.

Yapılan ön araştırma sonucu elde edilen bulgular dikkate alınarak hazırlanan 3 anketin iç tutarlılık puanlarının *0,7* değerinin üstünde olduğu ve alt maddelerin hiç birinde bu tutarlığı düşüren bir değer ile karşılaşılmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre de araştırmanın saha uygulamasına çıkılmıştır.

4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemleri

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 24 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile çalışılmış ve araştırma sorularını yanıtlayabilmek için uygun istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırmada betimleyici istatistikler, faktör analizi, bağımsız örneklem T-testi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Gözlenen değişkenlerin normal dağılıma uygun olmasının belirlenmesi için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testlerle analizler gerçekleştirilmiştir.

4.5.1. Faktör Analizi

Faktör analizi büyük ölçüde, araştırma sırasında benzer şeyleri ölçen önemli sayıda değişkene sahip olması durumunda kullanılır. Özellikle, anket çalışmalarında yararlı olduğu kanıtlanmıştır.

Faktör analizi, çok sayıda değişken içeren verileri, orijinal değişkenleri de kapsayan daha az sayıda etkene (faktöre) düşürür. Faktörlerin orijinal değişkenlerle korelasyonu, sadece korelasyon katsayıları olmasına rağmen, faktör yükleri olarak bilinir. Bu nedenle, −1,0 ile 0,0 ve 0,0 ile +1,0 arasındadır. Her bir faktörün niteliğini, onunla yüksek oranda ilişkili olan orijinal değişkenleri inceleyerek belirlemek olasıdır. Çalışmalarda her faktör anlamlı bir adla tanımlanır (Norris ve ark., 2014: 364). Literatürde, özellikle faktörler güçlü ve belirgin olduğunda ve değişken sayısı fazla büyük olmadığında 100 ile 200 arasında örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 471).

Kalite yönetim sistemleri ile kurumsal iletişim ölçeklerine dair değişkenlerin faktör yapılarını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

4.5.2. Bağımsız Örneklem T-Testi

Bağımsız örneklem t testi araştırmadaki iki grubun ortalamaları arasındaki farklılığı inceleyen parametrik bir yöntemdir. T testinin analizde kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerekir. T-testi değişkenlerin iki grup

ortalamaları hesaplandığında aradaki farkın “O”a eşit olup olmamasını araştırır (Hayran ve Hayran, 2011: 196).

Bağımsız örneklem t testi, iki farklı örneğin ortalama puanlarını tek bir değişken ile karşılaştırmak için kullanılır. Bu nedenle, öncelikle puan verisi ile kullanılır. İki aracın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını söyler.

T değeri ise, iki değişkenin birbirinden ayrıldığı standart hataların sayısıdır. Bu t değerinin istatistiksel önemi, tablolardan elde edilebilir, ancak çoğu, genellikle istatistiksel anlamlılık düzeyleri veren programlar ile belirlenebilir (Norris ve ark., 2014: 215).

Kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisine yönelik değişkenin cinsiyet sınıflı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

4.5.5. Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Korelasyon, bir üçüncü (veya karıştırıcı) değişkenin veya değişkenlerin olası etkisini hesaba katacak şekilde bir bağıntıyı istatistiksel olarak ayarlamak için kullanılır. Bunlar bazen kontrol değişkenleri olarak bilinir. Yani, ek değişkenlerin sahte bağıntıların nedeni olabileceği veya iki değişken arasındaki ilişkiyi gizleyebileceği (bastırabileceği) üçüncü değişken problemi ile ilgilidir.

Eğer, bir kontrol değişkeni kullanılıyorsa, birinci dereceden bir korelasyona sahip oluruz. İki kontrol değişkeni kullanılıyorsa, sonuç ikincil bir korelasyondur. Korelasyon, bir ilişkinin nedensel bir ilişki olduğu olasılığını değerlendirmeye çalışırken yardımcı olabilir (Norris ve ark., 2014: 351).

Çalışmalarda kullanılan Pearson korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilmektedir (Durmuş ve ark., 2013:143). Bu katsayı ise -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı ±1'e ne kadar yakınsa sayısal değişkenler arasındaki ilişki o kadar güçlüdür. Korelasyon katsayısının işareti (±) değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemektedir.

- Pozitif yönlü ilişki: değişkenlerden biri arttıkça diğerinin de arttığı,
- Negatif yönlü ilişki: değişkenlerden biri arttıkça diğerinin azaldığı anlamına gelir (Can, 2014:348).

Kurumsal iletişim ve kalite yönetim sistemleri ile ilgili değişkenlerin nedenselliklerinin anlaşılması için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal iletişim alt boyutlarının kalite yönetim sistemi alt boyutları üzerinde anlamlı bir rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

4.6. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim: uygulamalı bir örnek üzerine yapılan alan araştırması sonuçları değişik başlıklar altında sunulacaktır. Öncelikle araştırmaya katılan şirketlerin birim yöneticilerinin demografik özellikleri belirtilecek daha sonra ise kalite yönetim sistemlerinin varlığına yönelik faaliyetler, kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik uygulamalar ve kurumsal iletişim faaliyetleri için kullanılan araçlar analiz edilecek ve kalite yönetim sistemleri ve kurumsal iletişim faaliyetleri arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim yönetimi ve bunları uygulamaya yönelik stratejileri belirlemek amacı ile hazırlanmış anketin araştırması; Konya ilinde bulunan Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün Turizm Belgeli Oteller Listesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı (*Hilton, Bera, Bayır, Özkaymak, Ramada, Novotel, Selçuk, Gherdan, Dedeman, Grand Konya, Anemon, Dündar*) otellerde ve 5 yıldız konseptinde faaliyet gösteren butik (*Araf, Hiç*) otellerde çalışan yönetim kademesindeki 105 katılımcı (*Genel Müdür, Satış ve Pazarlama Müdürü, Finans Müdürü, Kat Hizmetleri Müdürü, Satış Yöneticisi, Teknik Müdür, Güvenlik Şefi, Ön Büro Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Muhasebe Müdürü, Kurumsal Satış Temsilcisi, Banket Satış Müdürü, Satın Alma Müdürü, Muhasebe Şefi, Departman Müdürü, Ön Büro, Restoran Şef, Mutfak Şefi, Satış Müdürü, Kat Hizmetleri Şefi, Yönetici Asistanı, Tesellüm Şefi, Muhasebe Satış Pazarlama Müdürü, Kurumsal Müşteri İlişkileri*

Müdürü, Yiyecek İçecek Müdürü, Ön Büro Şefi, Satış Pazarlama, Gece Müdürü, Ziyafet Satış Müdürü, Mali ve İdari İşler/Muhasebe Müdürü, Kalite Müdürü, İş Sağlığı, Güvenliği Uzmanı, İnsan Kaynakları Yardımcısı, Muhasebe Müdür Yardımcısı, Ön Büro Sorumlusu, Departman Sorumlusu, Kat Hizmetleri Sorumlusu ve Halkla İlişkiler Müdür Yardımcısı) üzerinde yapılmıştır. Ankete katılan deneklerin cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile ilgili bilgileri Tablo 4,6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Cinsiyet ve Eğitim Durumu Özelliklerinin Dağılımı

		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Erkek	73	%69.5
	Kadın	26	%24.8
	Toplam	99[1]	%94.3[2]
Öğrenim Durumu	İlkokul/Ortaokul	5	%4.8
	Lise	24	%22.9
	Lisans	57	%54.3
	Y. Lisans/Doktora	11	%10.5
	Cevapsız	2	%1.9
	Toplam	99	%94.3

Örneklemde yer alan 99 katılımcıya ait demografik özelliklerinin dağılımı tablo 4.6'de verilmiştir. Tablo 4.6'deki tespitler çerçevesinde, katılımcıların %69.5'i erkek %24.8'i kadındır, katılımcıların öğrenim durumu ile ilgili veriler incelendiğinde, %4.8'inin ilkokul/ortaokul, %22.9'unun Lise, %54.3'ünün Lisans, %10.5'inin Y. Lisans/Doktora ve %1.9'unun ise cevapsızlar arasında yer aldığı görülmektedir. Katılan kişilerin öğrenim seviyelerinin çoğu Lisans olduğu tespit edilmektedir. Ankete katılan kişilerin yaş ve şirkette çalıştıkları süre ile ilgili bilgileri Tablo 4.7'da verilmiştir.

[1] Çalışmaya 105 katılımcı dahil edilmiştir. Ancak, katılımcıya yönelik yaş ve çalışma süresi gibi demografik bilgiler her katılımcı tarafından işaretlenmediği için bu bilgiler analize dahil edilememiştir.
[2] Çalışmada kullanılan verilen bir kısmı missingvalues (eksik veriler) olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi, çalışmaya katılmış olan her katılımcının sorulara cevap vermemesidir.

Tablo 4.7. Yaş ve Şirkette Çalışılan Sürenin Ortalamaları

	Katılımcı Sayısı (N)	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Yaş	97	35.13	7.951
Süre	97	44.70	49.442

Örneklemde yer alan 99 katılımcıya ait bilgilere bakıldığında en genç olanı 21 ve en yaşlı olanı 61yaşında olduğu görülmektedir. Şirkette çalışılan sürenin en düşüğü 1 ay ve en kıdemli olan kişi ise 192 ay çalışmıştır. Yaş ve şirkette çalışılan sürenin ortalamaları ise 35 yaş ve 45 ay olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların "*Kurumunuzda Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili işleri, hangi departman yönetmektedir?*" ve "*Kurumunuzda Kurumsal İletişim ile ilgili faaliyetleri, hangi departman yönetmektedir?*" sorularına verdikleri cevapların frekansları Tablo 4.8'dedir.

Tablo 4.8. Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Frekansları

		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Kalite Yönetim Sistemleri	Kurumsal İletişim	15	%14,3
	Halkla İlişkiler	7	%6,7
	Müşteri İlişkileri	17	%16,2
	Kalite Yönetim Sistemleri	21	%20,0
	Diğer	34	%32,4
	Kayıp Değer	11	%10,5
	Toplam	94	%100
		Katılımcı Sayısı (N)	**Yüzde (%)**
Kurumsal İletişim	Kurumsal İletişim	22	%21
	Halkla İlişkiler	6	%5,7
	Müşteri İlişkileri	21	%20,0
	Kalite Yönetim Sistemleri	12	%11,4
	Diğer	33	%31,4
	Kayıp Değer	11	%10,5
	Toplam	94	%100

Katılımcıların birinci soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, %14,3'ünün Kurumsal İletişim, %6,7'sinin Halkla İlişkiler, %16,2'sinin Müşteri İlişkileri, %20'sinin Kalite Yönetim Sistemleri ve %32,4'ünün diğer departmanlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların ikinci soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde,

%21'inin Kurumsal İletişim, %5,7'sinin Halkla İlişkiler, %20'sinin Müşteri İlişkileri, %11,4'ünün Kalite Yönetim Sistemleri ve %31,4'ünün diğer departmanlarda olduğu görülmektedir.

4.6.2. Faktör Analizi

Tablo 4.9. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Değişken	Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	5
Uygulama	S14Çalışanlar iş ile ilgili konu ya da sorunlarını en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilmektedir.	,751				
	S11İşimizle ilgili bilgileri kolaylıkla elde edebiliriz.	,715				
	S20Müşteri şikayet ve önerilerinin belirlenmesiyle ürün/hizmet hakkında müşterilerin düşüncelerinin alınmasını sağlanır.	,705				
	S6Yöneticiler her zaman çalışanları kontrol eder.	,680				
	S13Departmanların uygulamalarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	,660				
	S15Çalışanlara ve paydaşlara ilgili her durumda geri dönüş yapılmaktadır.	,656				
	S12Departmanların faaliyet planlarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	,648				
	S3Yetki alanındaki işlerde sorumluluk çalışana aittir.	,503				
Planlama	S1Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmiştir.		,830			
	S2Görev, yetki ve sorumlulukları tanımlayan yönetmelikler mevcuttur.		,761			
	S5Kurumsal iletişim, genel müdürden başlayarak en alt personel dahil tüm çalışanları kapsamaktadır.		,754			
	S7Çalışanlara yönelik çalışma politikası vardır.		,729			
	S8Misyon, vizyon ve hedefler net bir şekilde belirlenmiştir.		,612			
	S10Görevler veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler çalışanları yeterli düzeyde bilgilendirecek seviyededir.		,549			
Kontrol	S23İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur.			,811		
	S24İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler yürürlüktedir.			,779		
	S22Kalite yönetim sistemlerinin uygulamalarına ait bir bütçe ayrılır.			,761		
	S25İletişim modeli tanımlı ve etkin işlemektedir.			,714		
	S21Kalite yönetim sistemleri ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.			,603		
	S27Çalışanlara ve hedef kitleye yönelik olarak yapılan anketlerden etkin şekilde yararlanılmaktadır.			,580		
İyileştirme	S19Çalışanlara kalite yönetim sistemleri işleyişi açısından hizmet içi eğitimler sunulur.				,733	
	S18Çalışanların işle ilgili verimliliklerini ölçen ve değerlendiren kurallar, düzenlemeler mevcuttur.				,614	
	S17Çalışanların mesleki bilgilerinin ve becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.				,582	
	S16Çalışanlar için öneri ve istek sistemi mevcuttur.				,499	
Önlem Alma	S26Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren toplantı, gezi vb. etkinlikler yapılır.					,659
	S4Çalışanlar bir şeyler yapmak için kendi inisiyatiflerini kullanabilirler.					,634
	S9Stratejik planlama yapılmaktadır.					,543
	Özdeğer	12,63	2,38	1,65	1,32	1,17
	Açıklanan Varyans	20,79	17,32	14,91	9,22	8,71
	Toplam Açıklanan Varyans	70,989				
	KMO	,893				
	Barlett	2220,973 (sd. 351; p=,000)				
	Cronbach Alpha	,952				

Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,893) ile bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğu ölçülmüştür. Faktör analizine göre kalite yönetim sistemi ölçeği 5 alt boyutta toplanmıştır. Faktörler planlama, uygulama, kontrol, önlem alma ve iyileştirme olarak adlandırılmıştır. Bu alt faktörler ölçeğin toplam %70,989'unu açıklamışlardır. Ölçeğin kendi içindeki uyumu Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülerek, 952 değeri ile güvenirlilik katsayının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Kurumsal İletişim Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Değişken	Faktör Yükleri		
		1	2	3
İletişim Model ve İşleyiş	S2Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.	,786		
	S4Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirleri alınır.	,778		
	S5Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir.	,760		
	S3Tüm çalışanlar kurum ile ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilir.	,745		
	S9Çalışanların iletişim becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	,740		
	S1Yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır.	,729		
	S10Çalışanlar işletmenin değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilir.	,668		
	S24Kurumumuzun kurumsal kimlik (Logo, amblem, renk, vb.) bileşenlerinin korunmasına özen gösterilir.	,608		
	S7İş ile ilgili konu ya da sorun en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilir.	,600		
	S12İletişimin iyi işlemesi personelin verimli çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.	,555		
Yönetim ve Organizasyon İletişimi	S14Kurumsal iletişim faaliyetlerini destekleyen etkili bir iletişim politikası mevcuttur.		,801	
	S15Kurumsal iletişim düzeyi yeterli işlemektedir.		,787	
	S16Kurumsal iletişim konularında konu ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.		,762	
	S13Kurumumuzun kendisine özel bir koordinasyon modeli vardır.		,701	
	S17Kurumsal iletişim amaçlarına yönelik bir bütçe ayrılmaktadır.		,662	
	S25Kurumsal iletişim düzeyi sorunsuz işlemektedir.		,641	
	S18Çalışanlara kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulur.		,600	
	S6Yapılması gereken işler kişilere yazılı olarak verilir.		,553	
	S11Çalışanlar kurum stratejik plan ve hedeflerinden haberleri vardır.		,525	
Sorumluluk ve İtibar	S21Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır.			,850
	S22Kurumumuzun etkinliği için kamuoyuna yönelik tanıtım faaliyetleri yapılır.			,830
	S23Kurumumuz kamuoyuna yansıyan itibarı ile ilgili çevreden bilgi alır.			,731
	S20Sosyal sorumluluk anlayışı gereği kamuoyuna yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.			,659
	S19Sosyal sorumluluk anlayışı gereği hedef kitleye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.			,532
	Özdeğer	12,18	2,34	1,47
	Açıklanan Varyans	26,23	23,85	16,55
	Toplam Açıklanan Varyans	66,644		
	KMO	,895		
	Barlett	2073, 551 (sd.276; p=,000)		
	Cronbach Alpha	,955		

Kurumsal iletişim ölçeği faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,895) ile bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğu ölçülmüştür. Ayrıca araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda soru 8'in 4. Faktör altında tek başına yer aldığı tespit edilmiştir. Faktör analizinde her bir faktör en az iki sorudan oluşmaktadır. Bu nedenle tek sorudan oluşan faktörler bulunduğunda bu faktörü oluşturan sorunun analizden çıkartılarak faktör analizinin tekrar yapılması gerekmektedir (Durmuş vd. 2013: 84-85). Bu doğrultuda 8. soru (kurumsal iletişim ölçeği; soru 35) ölçekten çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Faktör analizine göre kurumsal iletişim ölçeği 3 alt boyutta toplanmıştır. Faktörler, iletişim model ve işleyiş, yönetim ve organizasyon iletişimi ve sorumluluk ve itibar olarak adlandırılmıştır. Bu alt faktörler ölçeğin toplam %66,644'ünü açıklamışlardır. Ölçeğin kendi içindeki uyumu Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülerek ,955 değeri ile güvenirlilik katsayının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6.3. Güvenirlik Analizi

Yapılan ön araştırma sonucu elde edilen bulgular dikkate alınarak hazırlanan 3 ölçeğin iç tutarlılık puanlarının 0.7 değerinin üstünde olduğu ve alt maddelerin hiç birinde bu tutarlılığı düşüren bir değer ile karşılaşılmadığı görülmüştür.

Tablo 4.11. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği ve Kurumsal İletişim Ölçeği Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları (Güvenilirlik Analizi)

Ölçekler	**Soru Sayısı (N)**	**Cronbach's Alpha (α)**
Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği	**27**	**0.95**
Kurumsal İletişim Ölçeği	**24**	**0.95**

Kalite Yönetim Sistemleri'ne yönelik verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre cevap verilmesi gereken 1-27 arası soruların iç tutarlılık değerlerini ölçmek için yapılan araştırmalar sonucunda soruların Cronbach's α değeri = 0,952 bulunmuştur[3]. Kurumsal İletişim'e yönelik verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre cevap verilmesi

[3] İç tutarlılık katsayısında ise maddeler arası homojenite test edilir (Ercan ve Kan, 2004). İç tutarlılık katsayısının hesaplanmasında sıklıkla kullanılan yöntem Cronbach's α hesaplamasıdır (Thompson, 2017).

gereken 28-52 arası soruların iç tutarlılık değerlerini ölçmek için yapılan araştırmalar sonucunda soruların Cronbach's α değeri = 0,955 bulunmuştur.

Tablo 4.12'de kalite yönetim sistemlerine yönelik ifadelere ait ortalamalar gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Betimleyici İstatistik Sonuçları

Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Soruları	**Katılımcı Sayısı (N)**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
20 - Müşteri şikâyet ve önerilerinin belirlenmesiyle ürün/hizmet hakkında müşterilerin düşüncelerinin alınmasını sağlanır.	105	4.52	.722
6 - Yöneticiler her zaman çalışanları kontrol eder.	105	4.43	.783
5 - Kurumsal iletişim, genel müdürden başlayarak en alt personel dahil tüm çalışanları kapsamaktadır.	105	4.35	.888
14 - Çalışanlar iş ile ilgili konu ya da sorunlarını en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilmektedir.	105	4.33	.884
11 - İşimizle ilgili bilgileri kolaylıkla elde edebiliriz.	105	4.33	.768
12 - Departmanların faaliyet planlarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	105	4.31	.858
17 - Çalışanların mesleki bilgilerinin ve becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	105	4.30	.856
10 - Görevler veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler çalışanları yeterli düzeyde bilgilendirecek seviyededir.	105	4.30	.748
8 - Misyon, vizyon ve hedefler net bir şekilde belirlenmiştir.	105	4.28	.904
15 - Çalışanlara ve paydaşlara ilgili her durumda geri dönüş yapılmaktadır.	105	4.27	.847
3 - Yetki alanındaki işlerde sorumluluk çalışana aittir.	105	4.26	.951
7 - Çalışanlara yönelik çalışma politikası vardır.	105	4.26	.910
1 - Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmiştir.	105	4.24	1.079
13 - Departmanların uygulamalarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	105	4.23	.943
16 - Çalışanlar için öneri ve istek sistemi mevcuttur.	105	4.23	.973
18 - Çalışanların işle ilgili verimliliklerini ölçen ve değerlendiren kurallar, düzenlemeler mevcuttur.	105	4.21	.874
9 - Stratejik planlama yapılmaktadır.	105	4.19	1.001
19 - Çalışanlara kalite yönetim sistemleri işleyişi açısından hizmet içi eğitimler sunulur.	105	4.19	.856
2 - Görev, yetki ve sorumlulukları tanımlayan yönetmelikler mevcuttur.	105	4.17	.985
23 - İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur.	105	4.15	.782
24 - İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler yürürlüktedir.	105	4.15	.896
25 - İletişim modeli tanımlı ve etkin işlemektedir.	105	4.14	.790
21 - Kalite yönetim sistemleri ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.	105	4.10	.865
22 - Kalite yönetim sistemlerinin uygulamalarına ait bir bütçe ayrılır.	105	3.96	.960
27 - Çalışanlara ve hedef kitleye yönelik olarak yapılan anketlerden etkin şekilde yararlanılmaktadır.	105	3.94	.969
4 - Çalışanlar bir şeyler yapmak için kendi inisiyatiflerini kullanabilirler.	105	3.82	1.054
26 - Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren gezi vb etkinlikler yapılır.	105	3.68	1.148

Yukarıdaki Tabloda görüldüğü gibi "*20-Müşteri şikâyet ve önerilerinin belirlenmesiyle ürün/hizmet hakkında müşterilerin düşüncelerinin alınmasını sağlanır."* ifadesi en yüksek ortalamaya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır ve katılımcılar 4.52 ortalamayla bu ifadeye en çok katılmışlardır. Altıncı ve beşinci ifadeler de katılımcılar tarafından en çok desteklenmektedirler.

Görüldüğü gibi *"26-Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren gezi vb etkinlikler yapılır."* ifadesi en düşük ortalamaya sahip soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunun ortalaması 3.68 olarak gösterilmektedir.

Bu soruların bütününde kurum içi koordine, yöneticilerin görevlerini ne şekilde yaptıkları, yöneticilerin liderlik vasıflarının olup olmaması, bu durumun kurum içerisindeki iletişimi etkileyip etkilememesi, kurumun tüm departmanlarıyla birlikte etkin şekilde çalışıp çalışamaması, görev-yetki ve sorumlulukların kullanım biçimine dair birçok kapsayıcı soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucu en düşük puanlı sorunun ise "26 - Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren gezi vb. etkinlikler yapılır" ifadesi olduğu görülmüştür. Bu sorunun düşük değerinin olması kurumsal iletişimde bilhassa sosyal etkinliklerin kısıtlı düzeyde tutulması, yöneticilerin bu konuda yeterli çalışmalar yapmaması olarak görülebilir.

Tablo 4.13'de kurumsal iletişime yönelik ifadelere ait ortalama oranları gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Kurumsal İletişim Ölçeği Betimleyici İstatistik Sonuçları

Kurumsal İletişim Ölçeği Soruları	**Katılımcı Sayısı (N)**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
5 - Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir.	105	4.35	.820
12 - İletişimin iyi işlemesi personelin verimli çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.	105	4.34	.818
24 - Kurumumuzun kurumsal kimlik (Logo, amblem, renk, vb.) bileşenlerinin korunmasına özen gösterilir.	105	4.34	.853
2 - Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.	105	4.31	.934
4 - Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirleri alınır.	105	4.31	.800
10 - Çalışanlar işletmenin değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilir.	105	4.30	.865
3 - Tüm çalışanlar kurum ile ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilir.	105	4.29	.927
7 - İş ile ilgili konu ya da sorun en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilir.	105	4.27	.902
1 - Yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir İletişim vardır.	105	4.22	1.028
9 - Çalışanların İletişim becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	105	4.20	.848
13 - Kurumumuzun kendisine özel bir koordinasyon modeli vardır.	105	4.20	.848
25 - Kurumsal İletişim düzeyi sorunsuz işlemektedir.	105	4.19	.931
14 - Kurumsal İletişim faaliyetlerini destekleyen etkili bir İletişim politikası mevcuttur.	105	4.17	.935
15 - Kurumsal İletişim düzeyi yeterli işlemektedir.	105	4.14	.945
6 - Yapılması gereken işler kişilere yazılı olarak verilir.	105	4.10	.986
11 - Çalışanlar kurum stratejik plan ve hedeflerinden haberleri vardır.	105	4.04	.960
19 - Sosyal sorumluluk anlayışı gereği hedef kitleye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	105	4.04	.940
18 - Çalışanlara kurumsal İletişim faaliyetlerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulur.	105	4.02	.990
16 - Kurumsal İletişim konularında konu ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.	105	4.01	1.052
23 - Kurumumuz kamuoyuna yansıyan itibarı ile ilgili çevreden bilgi alır.	105	3.95	.944
8 - Kurumsal iletişimde çalışanların kişilik özellikleri (yaş, kıdem, statü, cinsiyet, v.b.) dikkate alınır.	105	3.87	1.093
20 - Sosyal sorumluluk anlayışı gereği kamuoyuna yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	105	3.86	.985
17 - Kurumsal İletişim amaçlarına yönelik bir bütçe ayrılmaktadır.	105	3.83	1.078
22 - Kurumumuzun etkinliği için kamuoyuna yönelik tanıtım faaliyetleri yapılır.	105	3.82	1.099
21 - Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır.	105	3.81	1.177

Görüldüğü gibi *"5 - Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir."* ifadesi en yüksek ortalamaya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır ve

katılımcılar 4,35 ortalamayla bu ifadeye en çok katılmışlardır. 12. ve 24. ifadeler de katılımcılar tarafından en çok desteklenmektedirler.

Görüldüğü gibi *"21-Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır."* ifadesi en düşük ortalamaya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadenin ortalaması 3.81 olarak gösterilmektedir.

Bu ifadeler arasında da "21-Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır" yargısı düşük bir ortalamaya sahip olmuş, bilhassa kurumların iletişim sürecinde medyaya daha az yer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun temel nedeni olan medya araçlarının pahalılığı veya etkinliklerin ileri düzeyde gerçekleşmemesi de örnek nedenler arasında gösterilebilir.

Tablo 4.14. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği ve Kurumsal İletişim Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

	Katılımcı Sayısı (N)	**En Düşük Değer**	**En Yüksek Değer**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği	105	1.70	5.00	4.198	0.604
Kurumsal İletişim Ölçeği	105	1.40	5.00	4.118	0.659

Tablo 4.14'de görüldüğü gibi yapılan araştırma sonucu, her iki ankette de ölçek katılımcılar tarafından onaylanmıştır. Kurumsal İletişime ve Kalite Yönetim Sistemlerine Yönelik Algılara baktığımızda 4.19 ve 4.11 ortalamasıyla destek verilmiştir.

Kurumsal iletişim faaliyetlerinde kullanılan araç ve yöntemlere ait ortalama oranları tablo 4.15'de gösterilmektedir.

Tablo 4.15. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Kullanılan Araç ve Yöntemlere Ait Betimleyici İstatistikler

	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma
10 - E-Posta	105	4.40	.916
9 - Telefon	104	4.37	.916
12 - Sosyal Medya (Instagram, Facebook, WhatsApp vb.)	105	4.36	1.170
1 - Yazılı Rapor, Duyuru veya Belgeler	104	4.21	.992
11 - Web Sayfası	105	4.20	1.196
8 - İntranet	104	3.92	1.370
3 - Afiş Poster Duvar Tabloları	105	3.70	1.119
4 - Duyuru İlan Tahtaları	104	3.68	1.294
7 - Elektronik Veri Ağı	105	3.66	1.518
2 - Broşür ve El Kitapları	105	3.51	1.316
15 - Afiş, Broşür, El İlanı	105	3.02	1.519
13 - Dergi	105	2.92	1.524
14 - Gazete	105	2.91	1.582
6 - Kapalı Devre Televizyon Yayınları	103	2.88	1.784
5 - Kurum İçi Anons veya Radyo	104	2.82	1.587
16 - Televizyon	105	2.72	1.554

Tablo 4.15'de görüldüğü gibi e-posta ve telefon 4.40 ve 4.37 ortalamayla iletişim faaliyetlerinde kullanılan en sık araç ve yöntemler olarak bilinmektedirler. Bu ikisinden sonra Sosyal Medya, Yazılı Rapor, Duyuru veya Belgeler, Web Sayfası ve İntranet gelmektedir. Kullanılan araçlara ilişkin yapılan araştırmalarda da özellikle televizyonun iletişim sürecinde daha az yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.16. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik Betimleyici İstatistik Sonuçları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal İletişim Faaliyetleri & Kalite Yönetim Sistemi	105	1	10	7,90	1,658

Katılımcıların kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisine yönelik puan ortalamaları analiz edildiğinde ("1"[çok etkisiz] ile "10"[çok etkili] arasındaki puanlama) ortalamanın 7,90 olduğu görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların ağırlıklı olarak çoğunluğunun kurumsal iletişim faaliyetlerinin

kalite yönetim sistemi üzerinde önemli bir rolünün olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 4.17. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik Katılımcı Cevapları

		Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Çok Etkisiz	1	1	1.0
	3	1	1.0
	4	2	1.9
	5	3	2.9
↓	6	12	11.4
	7	15	14.3
	8	31	29.5
	9	23	21.9
Çok Etkili	10	17	16.2
	Toplam	105	100.0

Tablo 4.17'de kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisine yönelik katılımcı cevapları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda "Sizce kurumsal iletişim faaliyetleri, kurumunuzun kalite yönetim sistemi üzerinde ne derecede etkilidir?" sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevapların detayları incelendiğinde, ağırlığın etkili ve çok etkili yönünde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kalite Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisine Yönelik T-testi Sonucu

Cinsiyet	N (Katılımcı Sayısı)	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	sd/df	p değeri (sig.2)
Erkek	73	7,73	1,82	-2,02	97	,045
Kadın	26	8,50	1,14			

Cinsiyete göre kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisine yönelik gruplar arası farklılığı test etmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre, grup ortalamaları ve p değeri (p<,05)

doğrultusunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklığın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kadınlar, erkeklere oranla kurumsal iletişim faaliyetlerinin kalite yönetim sistemi üzerindeki etkisini daha güçlü bulmaktadır.

4.6.4. Ölçekler Arası Korelâsyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri

Elde edilen sonuçlara göre Kurumsal İletişime ve Kalite Yönetim Sistemlerinin başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 4.19'de p-value (anlamlılık) sütunundaki değerlerin <0.001 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0.01'den küçük olduğu için, Kurumsal İletişime ve Kalite Yönetim Sistemleri arasındaki ilişkinin p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Korelasyon katsayısı 0.742 olarak verilmiştir bu veriye göre iki ankettin arasında iyi ve pozitif bir ilişki görülmektedir.

Tablo 4.19. Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği Alt Boyutları ile Kurumsal İletişim Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (Pearson r)

			Sorumluluk ve İtibar	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	İletişim Model/ İşleyiş	Planlama	Uygulama	Kontrol	Önlem Alma	İyileştirme
Kurumsal İletişim Ölçeği	Sorumluluk ve İtibar	r	1							
	Yönetim Ve Organizasyon İletişimi	r	,687**	1						
	İletişim Model ve İşleyiş	r	,559**	,732**	1					
Kalite Yönetim Sistemi Ölçeği	Planlama	r	,423**	,647**	,657**	1				
	Uygulama	r	,386**	,589**	,802**	,759**	1			
	Kontrol	r	,569**	,737**	,536**	,516**	,529**	1		
	Önlem Alma	r	,515**	,668**	,590**	,609**	,563**	,527**	1	
	İyileştirme	r	,454**	,666**	,692**	,652**	,740**	,632**	,568**	1

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. p<,01

		Kalite Yönetim Sistemleri	Kurumsal İletişim
Kalite Yönetim Sistemleri	r	1	
Kurumsal İletişim	r	,828**	1

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. p<,01

Kalite yönetim sistemi alt boyutları ile kurumsal iletişim alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı tablo incelendiğinde, en güçlü anlamlı ilişkinin iletişim model ve işleyiş (Kurumsal İletişim) ile uygulama (Kalite Yönetim Sistemi) arasında olduğu görülmektedir (r=,802; p<,01). Diğer bir ifade ile kurumsal iletişim modellerinin ve işleyişinin gücü artıkça kalite yönetim sisteminin uygulama aşamasının başarısını arttığı söylenebilmektedir. Yine yönetim ve organizasyon iletişimi ile kontrol arasında (r=,737; p<,01) ve iletişim model ve işleyişi ile iyileştirme arasında (r=,692; p<,01) pozitif yönde orta kuvvette anlamlı ilişki bulunmaktadır. Değişkenlerin alt boyutları arasında ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal iletişim alt boyutları ile kalite yönetim sistemi alt boyutları arasında genel olarak orta kuvvette ve orta kuvvetin biraz üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurumsal iletişim boyutları çerçevesinde oluşan pozitif gelişmelerin kalite yönetim sistemini geliştireceği ifade edilebilir.

Tablo 4.20. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Planlama) İlişkisi Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standardize Katsayılar Beta	t-istatistiği	p değeri	Standart Hata Tahmini
Planlama	Sorumluluk ve İtibar	,084	,861	,391	,560
	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	**,409**	3,431	**,001**	
	İletişim Model ve İşleyiş	**,404**	3,864	**,000**	
R^2		,494			
Düzeltilmiş R^2		,479			
F istatistiği		32,927 (p=0,000)			

Tablo 4.20. incelendiğinde F istatistiği 32,927 ve p değeri ,000 olduğundan oluşturulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Kalite Yönetim Sistemi" değişkenini "Kurumsal İletişim" ölçeğinin 3 alt boyutundan ("Sorumluluk ve İtibar", "Yönetim ve Organizasyon İletişimi" ve "İletişim Model ve İşleyiş") en az biri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Tabloya göre kurumsal iletişim değişkenin alt boyutlarından yönetim ve organizasyon iletişimi, iletişim model ve işleyiş boyutları için p değerleri 0,05'den

küçük olduğundan kurumsal iletişim alt değişkenleri, kalite yönetim sistemi değişkenin alt boyutu olan planlamayı açıklamakta istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablodaki düzeltilmiş R^2 değeri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin kalite yönetim sistemi değişkeninin alt boyutu olan planlamayı açıklama oranı %47,9 olarak bulunmuştur. Ayrıca katsayılar tablosu incelendiğinde bu açıklayıcılığa en büyük katkıyı/etkiyi "yönetim ve organizasyon iletişimi" boyutunun sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.21. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Uygulama) İlişkisi Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standardize Katsayılar	t-istatistiği	p değeri	Standart Hata Tahmini
		Beta			
Uygulama	Sorumluluk ve İtibar	,122	1,494	,138	,394
	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	,078	,788	,433	
	İletişim Model ve İşleyiş	,812	9,342	**,000**	
R^2			,650		
Düzeltilmiş R^2			,640		
F istatistiği			62,591 (p=,000)		

Tablo 4.21. incelendiğinde kurumsal iletişim alt boyutlarından sadece "iletişim model ve işleyiş" boyutunun kalite yönetim sisteminin uygulama boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p<0,05$) bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer kurumsal iletişim alt boyutlarının, uygulama boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tablodaki düzeltilmiş R^2 değeri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin kalite yönetim sistemi değişkeninin alt boyutu olan uygulamayı açıklama oranı %64 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.22. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Kontrol) İlişkisi Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standardize Katsayılar Beta	t-istatistiği	p değeri	Standart Hata Tahmini
Kontrol	Sorumluluk ve İtibar	,121	1,308	,194	,468
	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	,672	5,979	**,000**	
	İletişim Model ve İşleyiş	,024	,242	,809	
R^2		,551			
Düzeltilmiş R^2		,538			
F istatistiği		41,383 (p=,000)			

Kurumsal iletişim alt boyutları ile kalite yönetim sistemleri alt boyutu (kontrol) ilişkisi regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde, kurumsal iletişim alt boyutlarından yönetim ve organizasyon iletişimi boyutunun kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir rolünün olduğu belirlenmiştir. Tabloya göre kurumsal iletişim değişkeninin alt boyutlarından yönetim ve organizasyon iletişimi boyutu için p=,000 olduğundan kurumsal iletişim alt değişkenlerinin en az birisinin, kontrol boyutunu açıklamakta istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Tablodaki düzeltilmiş R^2 değeri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin "kontrol" boyutunu açıklama oranı %53,8 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.23. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (Önlem Alma) İlişkisi Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standardize Katsayılar Beta	t-istatistiği	p değeri	Standart Hata Tahmini
Önlem Alma	Sorumluluk ve İtibar	,850	,853	,396	,597
	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	,456	3,742	**,000**	
	İletişim Model ve İşleyiş	,208	1,950	,054	
R^2		,472			
Düzeltilmiş R^2		,456			
F istatistiği		30,061 (p=,000)			

Tablo 4.23. incelendiğinde F istatistiği 30,061 ve p değeri ,000 olduğundan oluşturulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Kalite Yönetim Sistemi" değişkenini "Kurumsal İletişim" ölçeğinin 3 alt boyutundan ("Sorumluluk ve İtibar", "Yönetim ve Organizasyon İletişimi" ve "İletişim Model ve İşleyiş") en az biri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Tabloya göre Kurumsal iletişim değişkenin alt boyutlarından yönetim ve organizasyon iletişimi boyutu p=,000 anlamlılık düzeyinde olduğundan kurumsal iletişim alt değişkenleri, kalite yönetim sistemi değişkenin alt boyutu olan önlem almayı açıklamakta istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablodaki düzeltilmiş R^2 değeri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin kalite yönetim sistemi değişkeninin alt boyutu olan önlem almayı açıklama oranı %45,6 olarak bulunmuştur.

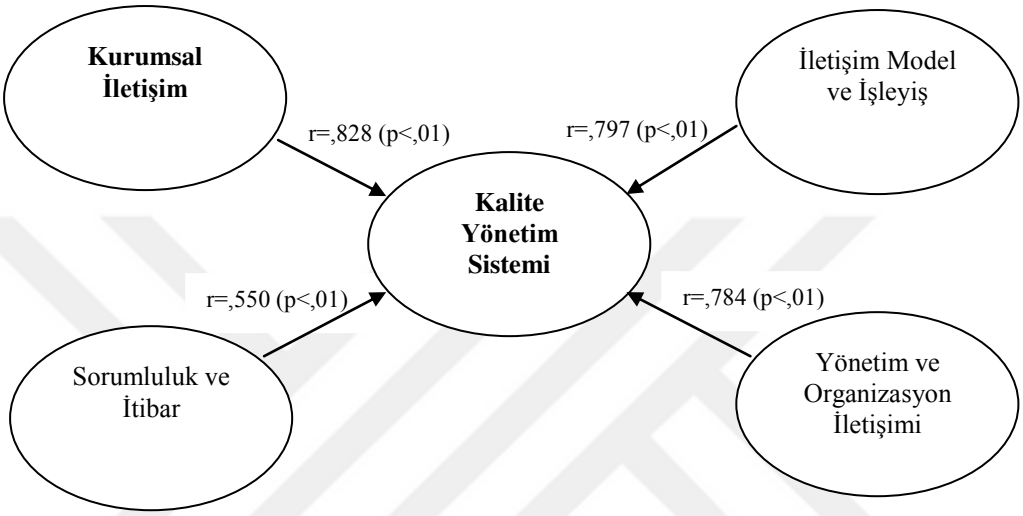
Tablo 4.24. Kurumsal İletişim Alt Boyutları ile Kalite Yönetim Sistemleri Alt Boyutu (İyileştirme) İlişkisi Regresyon Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standardize Katsayılar Beta	t-istatistiği	p değeri	Standart Hata Tahmini
İyileştirme	Sorumluluk ve İtibar	,054	,576	,566	,524
	Yönetim ve Organizasyon İletişimi	,376	3,283	**,001**	
	İletişim Model ve İşleyiş	,447	4,462	**,000**	
	R^2		,535		
	Düzeltilmiş R^2		,521		
	F istatistiği		38,761 (p=,000)		

Kurumsal iletişim alt boyutları ile kalite yönetim sistemleri alt boyutu (iyileştirme) ilişkisi regresyon katsayıları tablosu incelendiğinde, kurumsal iletişim alt boyutlarından "yönetim ve organizasyon iletişimi" ve "iletişim model ve işleyiş" boyutlarının kalite yönetim sisteminin "iyileştirme" boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p<0,05) bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan kurumsal iletişim alt boyutu olan sorumluluk ve itibar değişkeninin iyileştirme boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tablodaki düzeltilmiş R^2 değeri modelin açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin kalite yönetim sistemi

değişkeninin alt boyutu olan iyileştirmeyi açıklama oranı %52,1 olarak bulunmuştur. Ayrıca katsayılar tablosu incelendiğinde bu açıklayıcılığa en büyük katkıyı/etkiyi "iletişim model ve işleyiş" boyutunun sağladığı görülmektedir.

Şekil 4. 1. Kalite Yönetim Sistemi Üzerinde Kurumsal İletişim ve Alt Boyutlarının Etkinliğine Yönelik Araştırma Modeli



Araştırma amacı doğrultusunda gerçekleştirilen analizler sonucunda, kalite yönetim sistemi üzerinde kurumsal iletişim ve alt boyutlarının etkinliğine yönelik araştırma modeli Şekil 4.1.'de görülmektedir. Araştırma modeli bulguları incelendiğinde hem kurumsal iletişim indeksinin hem de kurumsal iletişim alt boyutlarının kalite yönetim sistemi üzerinde güçlü etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal iletişim [r=,828 (p<,01)] değişkeninin kalite yönetim sistemi üzerinde oldukça kuvvetli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kurumsal iletişim alt boyutlarının [sorumluluk ve itibar (r=,550; p<,01); iletişim model ve işleyiş (r=797; p<,01); yönetim ve organizasyon iletişim (r=784; p<,01) kalite yönetim sistemi üzerinde orta kuvvette ve orta kuvvetin üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucun ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda kurumsal iletişim ile kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişki ele alınmış ve kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişimin rolüne dair araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bu noktada yapılan çalışma öncelikle dört bölümde ele alınmıştır. Bu dört bölüm sırasıyla kurumsal iletişim ve stratejik iletişim, kalite yönetim sistemleri, kalite yönetimiyle kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik literatür çalışmalarına yer vermeyi amaçlayacak şekilde ele alınmıştır ve devamında da uygulamalı bir örnek ile çalışma desteklenmiştir.

Çalışmamızda kurumsal iletişimin gerçekleşme sürecinde önemli rol oynayan kurumsal iletişim kanallarına da yer verilmiştir. Bu kanallar; dikey, yatay, çapraz, dışa dönük, doğal iletişim kanalları şeklindedir. Dikey iletişim kanalı, hiyerarşik bir düzende kurumun en üst biriminden en alt birimine doğru ilerleyen bir iletişim ağını içermektedir. Dikey iletişim kanalında en üst birimdeki yönetici verdiği kararları sırasıyla alt birimler aracılığıyla aktarır ve kurum içerisinde üstten alta doğru bir şekilde kararlar iletilmeye başlar. Bu kanalda bilginin doğru şekilde yayılması adına kararın yazılı olarak aktarılması veya tüm çalışanlara e-posta ile iletilmesi çok daha doğru olacaktır. Yatay iletişim kanalında ise aynı seviyedeki çalışanlar genellikle birbirleri arasındaki iletişim ağıyla haberleşirler. Bu kanalda ast-üst ilişkisi yoktur. Bu nedenle kararlar oldukça hızlı bir şekilde duyurulur. Çapraz iletişim kanallarında ise statüler oldukça önemlidir. İletişimin doğru bir şekilde işlemesi adına en üstten alınan bilgiler bir alta ve o kişinin görevlendirdiği bir alt kademedeki kişiye iletilerek ilerler. Bu iletişim türünde önemli olan kademeler arasında bilginin yayılma düzeyidir. Dışa dönük iletişim kanalları, kurumların dış çevresi olan rakipler, tedarikçiler, diğer firmalar gibi birçok dış çevre unsurunu kapsayan kişilerden oluşmaktadır. Kurumların bu dış unsurlar ile iletişim biçimleri, iletişimde kullandıkları yol ve kanallar aynı şekilde dışa yönelik bir iletişim kanalına hizmet etmektedir. İletişim kanalları arasında sonuncusu ise doğal iletişim kanallarıdır. Doğal iletişim formel olmayan, yani resmi olmayan bir iletişim türüdür. Kurumlarda saygı adına daha çok kullanılan resmi dil, bu iletişim kanalında ortadan kaldırılmış, özellikle resmi iletişimin oluşturabileceği yapay ortamı kırmak, samimiyet ve anlayışla birlikte bir devamlılık sağlamak adına kullanılmaktadır. Faydaları olmakla

birlikte bu iletişim kanalında dedikodu ve asılsız bilgiler de hızla yayılarak kurum imajına zarar verecek sonuçlar da doğurabilmektedir.

Çalışmamız kalite yönetimi ve stratejik iletişimi ortak paydada buluşturduğu için birinci bölümde ayrıca stratejik iletişim ve stratejik iletişim yönetimine yer verilmiştir. Stratejik iletişim rekabet ortamında, 21.yüzyılda kurumların bir iletişim politikası olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Stratejik iletişim kurumun pazarda başarı kazanmak, müşterilerine yönelik hizmet sunabilmek adına iç ve dış çevresini stratejik bir şekilde yönetmesi, iletişime dair tüm öğeleri belli bir kural ve kompozisyon dizini içerisinde tamamlaması anlamına gelmektedir. Geleneksel iletişimden oldukça farklı olan stratejik iletişim aynı anda birden çok kişiye ulaşmayı hedefleyen ve hedef kitlesine iletilecek mesaj ve mesaj kanalları adına doğru şekilde bir çalışma stratejisi geliştiren bir iletişim biçimini hedeflemektedir. Geleneksel iletişimde pasif olan mesaj alıcısı, stratejik iletişimin ise en önemli etkeni haline gelmiştir. Kurumlar müşteriye değer verdiklerini ve onun görüşlerini önemsediklerini stratejik iletişimle birlikte gösterirler. Bu iletişim türünde müşteri bir değerdir ve mesajın ona iletilmesi, doğru şekilde anlaşılması aynı zamanda hizmetin devamlılığını sağlayacağı için de oldukça önemlidir. Stratejik iletişimin paydaş evresi, kamu evresi, gündem evresi, hedef belirleme evresi, planlama evresi uygulama evresi ve son olarak da ölçümleme evresi olmak üzere altı evresi bulunmaktadır. Paydaş evresinde örgütün mesajlarında alıcı kitle belirlenir. Bu kitle genellikle örgütten hizmet alan kişileri de ifade eden bir grup olmaktadır. Kamu evresi, kurumun bir kamu kuruluşu gibi birden çok insanla bir araya geldiği ve sistemli bir iletişim ağı kurduğu evredir. Bu evrede halkla ilişkiler gibi departmanlar aracılığıyla uzmanlaşmalar başlar ve kişilerin kuruma yöneliminde bir kimlik oluşur. Gündem evresi, belli bir zaman diliminde ön plana çıkan konuların konuşulduğu ve bu konular üzerinden iletişimin ilerlediği evredir. Hedef belirleme evresi, kurumun amaçları doğrultusunda stratejik bir zaman planlaması ve konu çerçevesinde ilerlediği, bu süreçte ele alınan konuların bilhassa görüşüldüğü bir evredir. Bu evre kurumsallaşmanın amacına hizmet etmektedir. Planlama evresinde stratejik olarak konu ve iletişimin süreci planlanır, uygulama aşamasında ise hayata geçirilir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise kurumsal iletişimin etkisinin yansıdığı kalite yönetim sistemlerinin temelini oluşturan "kalite" "kalite yönetimi" ve "toplam kalite" kavramına yer verilmiştir. Latince "qualis"ten dilimize geçen kalite kelimesi bugün birçok alanda kullanılmaktadır. Özellikle bir ürün ve hizmetin niteliksel olarak oldukça iyileşmiş halini ifade eden kalite, nicel anlamda ise ölçülebilen iyileşmiş noktalar üzerinden tanımlanacak olan bir kavramdır. Çalışma içerisinde Avrupa Kalite Kontrol Birliği (AKKB)'nin yapmış olduğu bir kalite tanımlamasına yer verilmiş ve bu tanımlamada bilhassa kalitenin biçim, boyut, şekil, fiziksel ve kimyasal özellikler üzerine odaklanan bir kavram olduğu belirtilmiştir. Kalitenin birçok özelliği vardır ve genellikle de bu özellikler kaliteyi var etmektedir. Bunların başında kalitenin bir müşteri tatmini olduğu, olası müşteri memnuniyetsizliğini önleyen bir önlem olduğu, verimlilik, esneklik, gelişmeyi sürdüren bir süreç olduğu, yatırım ve sistemli bir yaklaşım olduğu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü kalite yönetimi ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Geleneksel yönetimde denetim, kontrol gibi mekanizmaların eksik kalması nedeniyle stratejik yönetimde çok daha farklı bir yol izlenmiş ve yönetimde etkinliği artıracak şekilde iletişime önem verilmiştir. Bu noktada da kurumsal iletişimin önemi ortaya çıkmıştır. Öncelikle kalite ile iletişim oldukça sıkı ilişkileri olan iki kavramdır. Hayatın her alanında kalite anlaşılmaktan, anlamaktan geçen bir süreci temsil etmektedir. Bu nedenle üretim, dağıtım ve kontrol aşamasında öncelikle sunulan hizmetin üretici tarafından anlaşılması, eksikliklerinin giderilmesi adına bir arada önemli çalışmalar yapmak ve ardından da bu çalışmalarla beraber bir ürün ortaya çıkarmak oldukça önemlidir. Bu ürün ve hizmetin tüketici tarafından anlaşılması da satın alma eylemini devamlı kılacaktır. Bilindiği üzere kurumsal bir firma için en önemli şey sürekliliktir. Süreklilik yapılan eyleme değer katan, eylemin devam etmesini sağlayan şeydir. Bir firma veya kurum yüksek bütçelerle bir pazara girdiğinde göz önüne aldığı riski karşılamak adına yapması gereken şey tüketiciye hitap etmektir. Bu noktada da tüketiciyi anlamalı, tanımalı ve yapılan hizmetin devamlılığı adına tüketiciye yönelik iletişim becerilerini geliştirmelidir. Bu noktada kalite kavramı ile iletişimin ne denli birbiri ile ilişkili olduğu da daha iyi anlaşılacaktır.

Çalışmamızın dördüncü bölümü araştırma kısmına ayrılmıştır. Bu bölümde kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim konusunu ele almak adına Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün Turizm Belgeli Oteller Listesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı (Hilton, Bera, Bayır, Özkaymak, Ramada, Novotel, Selçuk, Gherdan, Dedeman, Grand Konya, Anemon, Dündar) otellerde ve 5 yıldız konseptinde faaliyet gösteren butik (*Araf, Hiç*) otellerde çalışan yönetim kademesindeki 105 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılar her soruya farklı oranlarda yanıtlar vermişlerdir.

Araştırmamızın önemli sonuçlarından biri kurumsal iletişimin kalite yönetim sistemleri üzerinde oldukça etkili bir kavram olduğu yönündedir. Çalışmanın yapılmasının temel amacı olan ve literatürün de üzerine kurulduğu bu temel sorunsala cevap aranmıştır. Tablo 4.12'teki veriler göz önüne alındığında bilhassa öncelikle anket sorularında kalite yönetim sistemlerinin ne düzeyde olduğunu ölçümleyecek sorular olduğu, Tablo 4.13'de ki veriler göz önüne alındığında da anket sorularında kurumsal iletişimin ne düzeyde olduğunu ölçümleyecek sorular olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan ankette kurumsal iletişime yönelik sorulara katılan katılımcılar kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişimin ne denli önemli olduğunu onaylayacak şekilde çalışmaya yön vermişlerdir.

Bununla birlikte benzer araştırma sonuçları incelendiğinde; Çolaklar ve Demirdağ (2013: 375) hazırlamış oldukları "Üniversite Hastaneleri Çalışanlarının Kalite Anlayışı ve Kalite Çalışmalarında İletişimin Önemi: Bir Uygulama Örneği" adlı çalışmada benzer konu üzerine çalışmışlar ve bir uygulama yapmışlardır. İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi yöneticileri ve akademik personeli üzerine yapılan çalışmada 205 anket göndermiş,173'ünden geri dönüş almışlardır. Çalışmanın evreni, bizim tezimize göre çok daha geniş olduğu için sonuçlar çok daha sağlıklı olacaktır. Kişilerin demografik bulguları göz önüne alınmış, %76'lık kesimin doktora mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Çolaklar ve Demirdağ (2013: 377) çalışmalarında hem kurumu, hem de iletişimi ortak paydada buluşturan sorular hazırlamışlardır. Bizim çalışmamızda soruların bilhassa iletişim üzerine olduğu, kalite yönetim sistemlerini içeren sorulara yer vermemesi, bu anlamda benzer çalışmadan farklı bir tutum izlendiğini göstermektedir. Çalışmada

yine benzer bir sonuca ulaşılmış, katılımcılar iletişimin kurum için önemini vurgulayan yanıtlar vermişlerdir (Çolaklar ve Demirdağ, 2013: 375–377). Bu durum özellikle kurum çalışanlarının iletişime yönelik benzer düşündüğünü, gerek otel personelleri, gerekse akademik personeller göz önüne alındığında kurumsal iletişimin kalite yönetim sistemlerinde önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kurumların iletişim adına daha fazla çalışmalar yapmaları gerektiğini, bilhassa çalışanları ortak paydada buluşturan, sosyal mecranın her alanı, televizyon da dâhil olarak iletişimin hayatlarında etkin olarak kullanmaları gerektiği çalışmanın temel çıkarımı olarak görülebilir.

Kalite yönetim sistemlerine yönelik sorulan sorularda "26-Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren gezi vb. etkinlikler yapılır" sorusu en düşük ortalamaya sahip soru olarak karşımıza çıkarken, "20 - Müşteri şikâyet ve önerilerinin belirlenmesiyle ürün/hizmet hakkında müşterilerin düşüncelerinin alınmasını sağlanır" sorusu ise en yüksek ortalamaya sahip soru olarak karşımıza çıkmaktadır ki buda bize araştırmamızın sorularından biri olan kurumdaki kalite yönetim sistemlerinin varlığının etkin olarak var olup olmadığının temel göstergesidir. Bu sorunun en yüksek ortalama ile karşımıza çıkması yüksek kalite olgusunun kurumda var olduğudur. Bu bölümde sorulan sorularda kalite yönetim sistemlerinin varlığı görev ve yetki tanımları, talimatlar, prosedürler, yazılı ve sözlü dokümanların olması ile araştırılmaya çalışılırken KYS nin temel döngüsü olan ve iletişimi aktif olarak içerisinde barındıran ve olmazsa olmazı sürekli iyileştirme döngüsü "planla, uygula kontrol et ve önlem al" PUKO'nun cevapları ile aranmış ve bu döngünün varlığını dolayısıyla KYS nin varlığını destekleyen bulgular korelasyon ve regresyon analizi doğrultusunda tespit edilmiştir.

Kalite yönetim sistemlerinin temelini oluşturan ve sürekli iyileştirme için müşteri memnuniyetini olmazsa olmaz kılan döngünün araştırma sorularındaki yüksek oranda katılımı ile varlığı ve bilinci olduğu söz konusudur. Bu ölçekte aranan soruda KYS nin olmazsa olmazı kurumsal iletişimin varlığını ispatlayan sorularda yüksek katılım olduğu araştırmanın bulgular kısmındaki verilerle de görülmüştür. Kurumsal İletişime yönelik sorulan sorularda "21-Kurumumuzla ilgili faaliyet ve

etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır" sorusu düşük bir ortalamaya sahip olarak karşımıza çıkarken , "5 - Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir.*"* soru en yüksek ortalamaya sahip soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kurumsal iletişim iç hedef kitlede hızla işlediğinin ve etkinliğinin var olduğudur. Yine bu bölümde hem KYS'yi hem de Kİ işleyişin etkileyen faaliyetlerin birbirine benzer, ya da aynı amaç farklı söylemle sorulan farklı sorularla aldığı katılım ve ölçeğin güvenilirliği bize kurumsal iletişimin etkin olarak işlev gördüğü durumunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal iletişim araçlarının neler olduğu ve hangi sıklıkla kullanıldığı temel sorusuna ise katılımcıların en çok e-posta ve telefon yanıtını verdikleri görülmüştür. En az kullanımın ise Televizyon olduğu görülmüştür. Kurumun iç ve dış hedef kitlede hem kalite yönetim sisteminin varlığını duyurmak ve etkinliğini artırmak hem de kurumsal iletişim faaliyetlerinin önemli bir parçası olan dış hedef kitleye daha hızlı ulaşmak adına televizyon, radyo, gazete gibi mecraların daha yoğun kullanılması gerekliliği söylenebilir.

Araştırmamızın temel sorularından ve ana fikrini oluşturan kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim pozitif yönde etkilidir ve etkinliği artırır sorusudur. Bu soru hem birbirine benzeyen ve aynı amacı ölçmeye yönelik hazırlanmış Kalite Yönetim Sistemleri ve Kurumsal İletişim ölçeğinin verdiği güvenilirlik sonuçları ile hem de ölçekler arası yapılan korelasyon testinde kurumsal iletişim ve kalite yönetim sistemleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuyla desteklenmektedir.

Diğer bir araştırma sorusu, kurumsal iletişim faaliyetlerinin yönetsel/işlevsel bir süreç olarak yürütülmesi kalite yönetim sistemlerinin başarısını nasıl etkilemektedir. Bu soru doğrultusunda gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde; kurumsal iletişim faaliyetlerinin yönetsel/işlevsel bir süreç olarak yürütülmesinin kalite yönetim sistemlerinin başarısını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda kalite yönetim sistemleri yönetsel tüm faaliyetleri bir süreç modeli ile yürütmeyi tavsiye ettiği için iletişimin sözlü ve

yazılı sistemde yer almasının yanı sıra bir yönetim süreci olarak ele alınması kurumlardaki KYS başarısını pozitif yönde etkileyebilecektir.

Kalite yönetim sistemi üzerinde kurumsal iletişim ve alt boyutlarının etkinliğine yönelik araştırma modeli doğrultusunda (Şekil 4.1.) araştırma bulguları incelendiğinde, kurumsal iletişimin kalite yönetim sistemi üzerindeki (r=,828; p<,01) rolünün pozitif, anlamlı ve kuvvetli yönde olduğudur. Bu bağlamda, kurumsal iletişim uygulamasındaki +1 iyileşmenin kalite yönetim sistemine etki kuvvetinin oldukça güçlü/yüksek ve anlamlı olduğu, araştırma sonuçları arasındadır. Kurumsal iletişimin alt boyutlarının kalite yönetim sistemi üzerindeki rolü incelendiğinde ise; iletişim model ve işleyiş (r=,797; p<,01), yönetim ve organizasyon iletişimi (r=,784; p<,01), sorumluluk ve itibar (r=,550; p<,01), alt boyutlarının ilişki ve etki kuvvetlerinin orta düzeyin üstünde ve anlamlı olduğu sonucu araştırma bulguları açısından önem arz etmektedir.

Araştırma modeli çerçevesinde bulgular değerlendirildiğinde, kurumlarda kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve yürütülmesinde kurumsal iletişimin etkisinin oldukça önemli olduğu varsayımı ile yola çıktığımız bu çalışmamızda, kurumsal iletişim, bir kurumun kalite yönetim sistemine sahip olduğunun farkındalığını ortaya koymakla birlikte hem iç hem de dış hedef kitle açısından etkin bir stratejik iletişimin gerekliğini ortaya koymaktadır. Kalite yönetim sisteminde kurumun tüm yönetim süreçlerinin (görev tanımları, planlar, talimatlar, yönergeler, prosedürler vb.) birbiri ile bağlantılı ve etkili olarak döngüsünün sağlanması, uygulanması ve uygulamadaki aksaklıkların kontrol edilmesi, iyileştirilmesi (düzeltici ve önleyici) gibi tüm faaliyetler için stratejik kurumsal iletişim temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Burada etkin iletişimde anlatılmak istenen kurumun kendi ihtiyacına yönelik hazırlanmış bir iletişim modeli (yatay, dikey, çapraz, informel veya formel) ile geri bildirimleri de içerisinde barındıran dinamik bir iletişim anlayışı ve yapısı oluşturmasıdır. Yani stratejik bir iletişim yapısı ile tüm yönetim süreçlerini dolayısıyla kaliteyi ve toplam kaliteyi oluşturan tüm unsurları hem tüm alanlarda hem de iletişim alanında gerekli uzman ekiplerce yürütmesidir.

Kurumların kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim ile kalite yönetim sistemlerinin başarısını artırmaya yönelik kurumsal iletişim faaliyetleri için bir takım öneriler çalışmanın önemine ışık tutacaktır;

- Kalite yönetim sistemlerinde iletişim faaliyetleri bir yönetim süreci olarak uygulanmalıdır. Böylece geri bildirimler ve iyileştirmeler daha aktif kullanılacaktır.
- Organizasyon şeması, görev tanımları, yetki ve inisiyatifler kurumsal iletişim modelleri ışığında şekillendirilmelidir. Kurumun ihtiyacına göre belirlenen model KYS ve kurumsal iletişimin başarısını artıracaktır.
- Kurumsal iletişim faaliyetleri basılı dokümandan ziyade teknolojik bir iletişim araç (bir yazılım programı üzerinden) yürütülmelidir. Bu durum geri dönüş, problem çözme, fikir alışverişi, düzeltme ve iyileştirme gibi konularda daha hızlı ve başarılı bir sonuç sağlayacaktır.
- Kurumsal iletişim kalite yönetim sistemlerindeki sürekli iyileştirme döngüsü PUKO döngüsü göz önüne alınarak stratejik iletişim ilkeleri ışığında uygulanmalıdır. Kalite yönetim sistemleri proaktif bir yaklaşım benimsediği için stratejik iletişim geleneksel iletişimden daha fazla ihtiyaca cevap verecektir.
- Kurumlarda bir yönetim şekli ve yönetsel bir süreç olarak sürdürülmelerinin yanı sıra kalite yönetim sistemi ve kurumsal iletişim uzman ekiplerce yönetilmelidir.
- Yapılmış olan araştırmalarda birçok farklı değişken ile kalite yönetim sistemine etki eden unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda kurumsal iletişim boyutlarının kalite yönetim sistemin alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmemiş olmasından dolayı bu araştırma ilk olma özelliği taşımaktadır. Ayrıca, kalite yönetim sistemi bileşenleri üzerinde çok farklı değişkenlerin etkisinin incelendiği çalışmalarda da pozitif ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Bundan dolayı bu araştırmanın bulguları, literatürde daha önce farklı birçok değişkenin, kalite yönetim sistemi üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik sonuçları (pozitif ve anlamlı ilişkiler açısından) ile benzerlik göstermesi, çalışmayı literatüre

sağlayacağı katkılar nedeniyle önemli kılmaktadır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemine etki eden diğer unsurların değerlendirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca kuramsal temele dayandırılarak oluşturulacak olan kalite yönetim sistemini yordama kabiliyetine sahip olan değişkenlerle, arasındaki bağlantılar incelenerek alan yazına önemli düzeyde katkı sağlamak mümkündür.

KAYNAKÇA

Açan, H.İ. (2016). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi SBE. Malatya.

Adair, J. (1996). **Etkili İletişim**. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.

Akat İ.B. & Gönül-Budak G. (1994). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Akay, R. A. (2014).**Etkinlik Yönetimi Uygulamalarında Yaratıcı Rekabet Ve Sosyal Medyanın Entegrasyonu**, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, 4 (4).

Akdağ, M. (2005). **Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri**. Selçuk İletişim. 4.1.159–170.

Akıl, B. (2013). **Kamu Sektöründe 5S ve Kaizen Uygulamaları**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE. İzmir.

Akıncı, V. B. ve Bat, M. (2013). **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akıncı, Z. B. (2001).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir.

Akmehmet, D.(2006). **Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama**. Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Aksu, N. (2003). **Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi**. İŞGÜÇ-Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi. 5.1.1–6.

Aktan, C. C. (2008). **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**,http://www.researchgate.net/publication/318673097(ErişimTarihi: 12.10.2019).

Aktepe, Ü. ve Uslu, H. (2012). **Örgütte İletişim, Bitirme Projesi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık, Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Konya.

Akyol, Ş. (2003). **Siyasi Partilerde Kurum İçi İletişim ve Toplam Kalite Yönetimi: Cumhuriyet Halk Partisi Örneği**. Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Akyürek, R. (2005). **Kurumsal İletişim Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:

Alasulu, N. (2012). **Bilgi Güvenliği ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, FBE. Elazığ.

Altunbağ, M. (2005). **ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi'nde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri.

Alataş, E. (2015). **Kaizen Maliyetlemenin Maliyet Minimizasyonuna Etkisi: Bir Isıcam İşletmesinde Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi SBE. İstanbul.

Altınışık, S. (2014). **Örgütsel Haberleşme ve İletişim Ders Sunumları**, http://www.suyonetimi.gov.tr/Libraries/su/%C4%B0leti%C5%9Fim_Teknikleri_1.sflb.ashx (Erişim Tarihi: 06.08.2018).

Argenti, P.A.,Howell, R.A. &Beck, K.A. (2005). **The Strategic Communication Imperative**.MIT Sloan Management Review. 46.3. 82-89.

Argüden, Y. (2016),**Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları**, http://www.arge.com/tr/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-faydalari/(Erişim Tarihi: 19.08.2018).

Arıcı, T. (2017). **Yalın Üretim Sistemlerinin Firmaların Çevresel Yönetim Performanslarına Etkileri ve Şirketler İçin Gelecek Görünümü: Dinamik Kalite Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi SBE. Gebze.

Artan, H.İ. (1998). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. 2. Cilt. Suna Tevrüz (Editör). Türk Psikologlar Derneği Yayını. İstanbul.

Aslan, E. (2007). ISO 9001:2000 **Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerin Performansları Üzerine Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, FBE. Kayseri.

Ateş, E.K. (2008). **Kütüphane ve Bilgi-Belge Merkezlerinde Stratejik İletişim Yönetimi.** Yüksek Lisans Tezi**.** İstanbul Üniversitesi SBE. İstanbul.

Aydoğmuş, O. (2009). **Tarımdaki Çözülmenin İşsizlik Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri**, İşveren Dergisi, Cilt. XLVII, Sayı 7.

Aykaç, B.& Özer M. A. (2006). **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar**. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 8/3, 171–202.

Aytaç, S. (2001). **Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi**. Bilgi ve Toplum. 3. 76–84.

Azboy, Z. (2019). **Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ekonomik Performans Üzerine Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi SBE, Gaziantep.

Bakır, E. (2007), **Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması ve Briket İmalat Sanayinde Kullanılan Makine Üretim Fabrikalarında Kullanılışı**, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi FBE, Hatay.

Barlı, Ö. (2007). **Davranış Bilimleri**, Ankara: Bizim Büro Yayınevi.

Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bağdadlıoğlu, E. (2012). **Milyonlarca Çalışanın Geliri Sağlıklı Beslenmek İçin Yetersiz**, Türk İş Dergisi, Sayı 396.

Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö. (2002). **Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru**. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3,1. 51–65.

Begg, D. & Stanley Fischer, R. D. (1994).**Economics**, 4. Edition, McGraw-Hill.

Berber, İ. (2013). **Yalın Üretim Teknikleri, Kaizen ve Sektörel Uygulamaları**. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi FBE. Hatay.

Beşkese, A. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE. İstanbul.

Beril A. V. ve Bat M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya, Journal of Yaşar University, 2010, 20,5. 3348–3382.

Biçer, T. (1998). **Doruk Performans**. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Bilgin, K. U. (1998). **Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim**. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Mar 5,2.25–35.

Bilgin, V. (2009). **Sosyal Devletin Geleceği**, Türk-İş Dergisi, 385,4.

Bir, S. Ç. (2006).**Konu Yönetimi Sürecinde İletişim Ve Halkla İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25.

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (2013). **Contemporary Business**, 14.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Bora, Gizem (2019). **Toplam Kalite Yönetiminde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Rolü ve Uygulanması**. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul.

Brown, A. (1992), **Industrial Experience With Total Quality Management**, Total Quality Management, 3,2. 147-157.

Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). **Enformasyonun Sosyal Yaşamı**. (Çev. İbrahim Bingöl). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Bucak, T. (2011). **İşletmelerde Kalite Yönetimi**. İlya Yayınevi. İzmir.

Buga, (2012). **Grup İçi İletişim Modelleri** http://duygubuga.blogspot.com/2012/08/grup-ici-iletisim-modelleri.html (Erişim Tarihi:06.08.2018).

Bumin, B.& Erkutlu H. (2002). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri**. G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi. 83-100.

Büchel, B. &Probst, G. (2008). **From Organizational Learning to Knowledge Management**, <http://hec.info.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2000/2000.11.pdf> (Erişim Tarihi: 12.10.2019).

Bütün, H. (2016). **Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi SBE. Düzce.

Büyüköztürk, Ş. (2002). **Faktör Analizi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32, 470-483.

Can, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Can, A. (2018). **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**. Ankara: Pegem.

Camgöz, S.M. ve Alperten, İ.N. (2006). **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği**. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 13,2.191–212.

Carrell, M. (1995).**Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce, Fifth Edition**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Chemers, M. (1997).**An Integrative Theory of Leadership**. Psychology Press. New York.

Chicken, J. C. (2002). **Yönetim ve Girişimcilik**. Çev: Beyhan Kurt. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Cloudnames. (2019). **Müşterilerle İyi İletişimin 5 Altın Kuralı**, https://cloudnames.com/tr/ (Erişim Tarihi: 09.10.2019)

Coffman, J. (2004). **Strategic Communication Audits**, Washington DC, Communications Consortium Media Center.

Cohen, S.G. &Bailey, D.E. (1997). **What Makes Teams Work: Groups Effectiveness Research Fromthe Shop Floor to The Executive Suite**, Journal of Management, 23,3.239–290.

Colin, D. (1991). **Sponsorship and The Image of Sponsor**.EuropeanJournal of Marketing, 25, 31-46

Covey, S. (1999). **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. Çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. Varlık Yayınları: İstanbul:

Çetin, C. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, ISO 9000-2000 Revizyonu İlke, Süreç, Uygulama**, İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C. (2009). **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çetinkaya, A. (2007). **Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri Ve Portal Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.

Çetintaş, H. B. (2016). **Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi**, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1, 173–199.

Çiçek, H. Demirel, M. ve Onat, O. K. (2010). **İşletmelerin Web Sitelerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma: Burdur İli Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15,2.

Çolaklar, H. ve Bozkurt Demirdağ, F. (2013). **Üniversite Hastaneleri Çalışanlarının Kalite Anlayışı ve Kalite Çalışmalarında İletişimin Önemi: Bir Uygulama Örneği**. Bilgi Dünyası, 14,2.373–387.

Çöklü, Y.E. (2002). **Etkili İşletmecilik Anlayışında İletişimin Rolü: Halkla İlişkilerin Öneminden Stratejik İletişim Yönetimine**. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 12.2, 645-656.

Davenport, T. H. &Prusak L. (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler.** Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları

Dayton, N. A. (2001). **Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK VersusThe USA**, Total Quality Management,12,3. 293–299.

Dawling G. (1997). **Developing Your Company Image Into a Corporate Offset**, LongRange Planning, 26,21-103.

Deming, W.E. (1998). **Krizden Çıkış.** 2. Baskı. Çev. Cem Akaş, İstanbul: KalDer Yayınları.

Demir, M. T. (2016). **Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Spor Faaliyetleri Yönetimi.** Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Deniz, İ. (2014). **Kalite Yönetiminde İletişim Neden Önemlidir?** https://tr.linkedin.com/pulse/20140922220616-16900337-kalite-y%C3%B6netiminde-ileti%C5%9Fim-neden-%C3%B6nemlidir (Erişim Tarihi: 26.08.2018).

Deniz, İ. (2014), **Kalite Yönetiminde İletişim Neden Önemlidir?** https://tr.linkedin.com/pulse/20140922220616-16900337-kalite-y%C3%B6netiminde-ileti%C5%9Fim-neden-%C3%B6nemlidir (Erişim Tarihi, 22.07.2018).

Develioğlu, K.,Haşit, G. ve Bağcı, Ü. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama.** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 15, 191-204.

Dikmen, A. A. (2000).**Küresel Üretim, Moda Ekonomileri ve Yeni Dünya Hiyerarşisi**, Toplum ve Bilim, Sayı 86, 260–280.

Dirks, K. (2000). **Trust in Leadershipand Team Performance: EvidenceFromNCAABasketball**, Journal of AppliedPsychology, 85,6.1004-1012.

Dixon, N. M. (1999). **Organizational Learning Cycle: How We Can LearnCollectively**. Abingdon, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited.

Doğan, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Doğan, İ. ve Canöz, K. (2017).**Sosyal Sponsorluk Ve Kurumsal İmaj İlişkisi Üzerine Teorik Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 37, 59–68.

Dur, S. (2011). **Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü ve Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Duran, C., Sevimler, S. ve Çetindere, A. (2011). **Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:**

Eskişehir Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, 87-100.

Durmuş, B.,Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Elçil, Ş. (2004). **Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Yaratıcı Yaklaşım ve İletişimin Bu Yaratım Sürecine Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi, SBE İstanbul Üniversitesi, İstanbul:

Elden, M. ve Yeygel, S. (2006). **Kurumsal Reklamın Anlattıkları**, İstanbul: Beta Yayınları.

Er, A. (2016). **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kalite Performansı Üzerindeki Etkisi.** Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi SBE. Kocaeli.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). **Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik**. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30,3.211-216.

Erdemir, A. (2015). **Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi SBE. İstanbul.

Erdoğan İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Basım Yayım

Erdoğan, Z. (2002). **Bütünleşik Pazarlama İletişimi Karmasında Sponsorluk**. Pazarlama Dünyası, 4/94, 54–58.

Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). **İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 65–84.

Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). **Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği** Selçuk İletişim Dergisi, 5.

Erkılıç, T.A. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması**. GAU Journal of SocialandAppliedSciences. 2,4.50-62.

Erkmen, T. ve Çerik, Ş. (2007). **Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7,28.107–119.

Ersoy, S. (2003). **Halkla İlişkiler ve Tanıtımında Toplam Kalite Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Erturgut, R. (2009). **Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürümcü Liderlik Düzeylerinin**

Karşılaştırılması: MEB Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8,30. 181-199.

Feldman, R. (2003). **Epistemology**. New Jersey: Prentice Hall.

Gencer, Z. T. (2012). **Medyanın Gündem Oluşturma Sürecinde Sosyal Entropinin Rolü Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Goodman, M. B. (2000). **Corporate Communication: The American Picture, Corporate Communications**, An International Journal, 5,2.

Goodman, M. B. (2001), **Current Trends in Corporate Communication,** Corporate Communications, An International Journal, 6,3.

Goldman, E. (2008). **Strategic Communication Theory and Application**. Presentation Presentedin The Office of Coordinator for Counterterrorism of US Department of State.

Gökçe, O. (2013). **İletişim**, Konya: Çizgi Kitabevi.

Göktaş, B. ve Parıltı, N. (2017). **Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Marka İmajına Etkisi: Bir Uygulama.** Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18,3.923–944.

Gürcan, M. (2011).**From Traditional into Tailored: The Evolutıon of the Concept of Deterrence in the Post-Cold War Era**. Sarem Journal of Strategic Studies, 9,16.

Gross, P, (2014).**Growing Brands Through Sponsorship, An Empirical Investigation of Brand Image Transfer in a Sponsorship Alliance**, Dissertation University of Hannover, Springer Gabler.

Grunig, L. & Grunig, J. (1992). **What is An Effective Organization?.** Grunig, James (Der.) Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J.E.&Grunig, L.A. (2000). **Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theoryand Evidence From The IABC Excellence Project**. Journalism Studies. 1,2. 303–321.

Grunig, J.E.&Repper, F.C. (2008). **Strategic Management, Public, andIssues**. James E. Grunig (Editor). Excellence in PublicRelationsandCommunication Management. Routledge. New York.

Gurnani, H. (1999). **Pitfalls In Total Quality Management Implementation: The Case Of A Hong Kong Company**, Total Quality Management, 10,2.

Güçlü, N. (2001). **Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 25. 87-106.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). **Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü**, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 4,16. 2643.

Gürüz, G. (1998). **Halkla İlişkiler Yönetimi**, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Yayınları.

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları.

Güzelcik, E. (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Hatch, M. J. &Schultz, M. (2000). **Scalingthe Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations**. Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten (Der.) içinde. The Expressive Organisation.

Hanbay, E. (2017). **Uluslararası Spor Organizasyonlarında Uygulanan Stratejik İletişim Faaliyetleri**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Hayran, M. ve Hayran, M. (2011). **Sağlık Araştırmaları İçin Temel İstatistik** (1. Basım). Ankara: Art Ofset Matbaacılık Yayıncılık Organizasyon.

Heene, A. &Sanchez, R. (1997). **Strategic Learning and Knowledge Management.** Wiley: Chichster

http://www.contactplus.com.tr/hizmet-detay/medya-iletisimi-yonetimi/ (Erişim Tarihi: 23.08.2018).

https://akareiletisim.com/stratejik-medya-iliskileri-yonetimi/ (Erişim Tarihi: 24.08.2018).

https://www.sigmacenter.com.tr/kalite-sistemleri-kalite-yonetim-sistemi.html (Erişim Tarihi: 28.08.2018).

Imai, M. (1997). **Kaizen, Japonya'nın Rekabetti Başarısının Anahtarı**. İstanbul: Brissa Yayınları.

İçel, G. (2004). **Üniversitelerin Kurumsal İletişim Yönetimi: Anadolu Üniversitesi Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). **Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri,** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 423–446.

Işık, M. (2013). **Türkiye'nin Madde Kullanımı ve Bağımlılığı ile Mücadele Politikasının Stratejik İletişim Yaklaşımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, SBE. İstanbul.

İnternet: **American Society of Quality, ASQ.** Kalite Yönetim Sistemi. (2018). Web: http://asq.org/learn-about-quality/qualitymanagement-system/ adresinden 25.08.2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: **International Organization for Standardization, ISO.** Allabout ISO. (2018). Web: https://www.iso.org/about-us.html adresinden 25.08.2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: **International Organization for Standardization, ISO**. What is a Standard? (2018). Web: https://www.iso.org/standards.html adresinden 25.08.2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: **Standards Australia.** What is a Standard? (2018). Web: https://www.standards.org.au/standards-development/what-is-standard adresinden 25.08.2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: **Türk Standartları Enstitüsü, TSE**. Standart ve Standardizasyon. (2018). Web: https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2250&ParentID=4630 adresinden 25.08.2018 tarihinde alınmıştır.

Jague, Al (1987). **The Winning Corporation,** Acropolis Books Ltd. Washington D.C.

Jefkins, F. (1983). **Public Relations for Marketing Management**. Palgrave Macmillan. UK.

Jung, C.K.,Liang, C.M., Mei, L. C. & Jung, H.C. (2015). **Integrated Marketing Communication, Collaborative Marketing and Global Brand Building in Taiwan**. The International Journal of Organizational Innovation, 7,4. 99-107.

Juran, J.M. (1986). **The Quality Trilogy: A Universal Approachto Managing for Quality.** Quality Progress, 19,8. 19–24.

Kabakçı, D. (2015), **Kurumsal İletişim Sürecindeki Rolü Açısından Online Şikâyetlerin Önem**i, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kanbur, A ve E. Kanbur, (2008), **Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15,1. 27–40.

Kanji, G. K. &M. Asher (1993). **Understanding Total Quality Management**, Total Quality Management, Supplement Advances, 918.

Karakoç, E. (2004), **Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Anlam Ve Önemi**,http://dergipark.gov.tr/download/article-file/178042 (Erişim Tarihi: 24.08.2018).

Karaköse, T. (2007), **Kurumsal İtibar Yönetimi, Akademik Bakış Dergisi**, ISSN:1694 – 528X Sayı: Ocak – 2007 İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan.

Karakuş, C. (2012). **Kurumsal İletişim Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Yeri**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karcıoğlu, F. (2010). **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. 15.1-2, 265-283.

Kasar, A. (2015). **Kurumlara Çapraz İletişim İle Gelen Başarı,** http://www.vaktimdar.com/makale/kurumlara-capraz-iletisim-ile-gelen-basari (Erişim Tarihi: 03.08.2018).

Kavrakoğlu, İ. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları.

Kehoe, D.F. (1996). **The Fundamentals of Quality Management**.1th Edition. Springer. Netherlands.

Keçecioğlu, T. (2005). **Takım Oluşturmak**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Kılıçaslan, S. (2014).**Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma**, Electronic Journal of Vocational Colleges, Bürokon Özel Sayısı.

Kıngır, S. (2010**). Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.

Kıraç, M.S. (2016). **Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri**. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi SBE. İstanbul.

Kırgın, D. (2011). **Kalite Yönetim Sistemlerinin Hastanelerin Performansları Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi.Hacettepe Üniversitesi SBE. Ankara.

Koçel, T. (1978). **Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler**, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 7.

Kosa, G. (2010). **Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma**. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE. Afyonkarahisar.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., ve Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2007). **Sosyal Bilimler için İstatistik**. Pegem Yayıncılık.

Kuert, W. (1997)**.The Founding Of ISO**. "Things are going theright way!". Friendship Among Equals – ISO. ISO Central Secretariat. Geneve.

Kurt, A. (2015). **Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi.** Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi SBE. Kocaeli.

Kurudayıoğlu, M. ve Deniz, K. (2001). **İletişim,** Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkçe Eğitimi Bölümü Doktora Programı, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm (Erişim Tarihi: 05.08.2018).

Kuyucu, B. A. (2003).**Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul.

Küçük, O. (2012). **Toplam Kalite Yönetimi (TKY) - Sınırsız İyileşme EFQM Mükemmellik Modeli.** Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Lapidus, V. A. (2001). **Total Quality Management (TQM) as a Requsite Element and The Keystoneto Restructuring in Russian Companies**. ProcessMeasuresand Management. The 6th TQM World Congress**.** Saint Petersburg.

Malmelin, N. (2007). **Communication Capital Modelling Corporate Communications As An Organizational Asset**. Corporate Communications: An International Journal, 12,3. 298.

Maurer, R. (2012). **The Spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step At a Time**. McGraw-HillEducation.

MEB, (2012). **Örgüt İletişimi, Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri Ders Modülü**, Ankara.

Mısırlıoğlu, İ. (2016), **Sivil Toplumda İletişim Stratejisi, Pratik Bilgiler**, http://www.join2media.eu/wp-content/uploads/2016/12/Sivil-Toplumda-Strateijk%C4% B0leti%C5%9Fim-Rehberi.pdf (Erişim Tarihi: 25.08.2018).

Micklewright, M. (2010). **Out of Another Crisis:Motivation Through Humiliation**. American Society for Quality (ASQ). Quality Press. Wisconsin.

Mutlu, Ş. B. (2018). **Kalite Yönetim Sistemlerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Eğitim Sektöründe Devlet Okulu ve Özel Okul Karşılaştırması Üzerine Bir Uygulama.** Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri.** Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi. 21, 43–65.

Norris, G., Qureshi, F., Howitt, D &Cramer, D. (2014). **Introduction to Statisticswith SPSS for Social Science**. Routledge.

Odabaşı, Y. (1995). **Pazarlama İletişimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Odabaşı, H. (2007). **Bir Kent Gelişim Projesinin Oluşturulması ve Tanıtımı Aşamalarında Stratejik İletişim. Planlaması: Malatya Örneği**. Yüksek Lisans Tezi.Kocaeli Üniversitesi, SBE. Kocaeli.

Okay, A. (2001).**Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları,** İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. (2005). **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.

Okay, A. (2005). **Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği**, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, (Editör: Rüveyde Akyürek), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Okay, H. (2016).**Kurumsal İtibar Yönetimi,**https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-itibar-yonetimi/342904 (Erişim Tarihi: 25.08.2018).

Önal, F.S. (2015). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması Durumuna Göre Kamu Kamplarında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Huzurevi Örneği**. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi EBE. Ankara.

Ören, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**. Ankara: Nobel Yayınları.

Ören, Ö. (2005). **Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde TS EN ISO 9001:2000 Standardı İle Kurulan Kalite Yönetim Sistemlerinin Sağladığı Faydaların İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma.** Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi FBE. Denizli.

Örnek, A. Ş. (2013), **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30,29.

Öz, M. (2014), **Stratejik İletişim Yönetimi**, http://stratejikileti.blogspot.com/2014/02/stratejik-iletisim-yonetimi_1.html (Erişim Tarihi: 27.08.2018).

Özçelikel, S. (2007). **Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri**. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Ankara Üniversitesi, SBE. Ankara.

Özden, Y. (1999). **Öğrenme ve Öğretme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özevren, M. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. Alfa Yayınları: İstanbul.

Özgen, H. (1995). **Sağlık Bakım Hizmetlerinde Kalite Nedir? Hasta Tatmin Boyutuyla İlgili Bir Değerlendirme**. Toplum ve Hekim Dergisi. 10.69-70, 47-53.

Özgör, B. (2008). **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öztaş, S. (2014). **Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetim Sistemleri ve Akreditasyon Çalışmaları Analizi (Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği).**Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, SBE. Ankara.

Paksoy, M. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. Güney, S. (Editör). Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı. Nobel Yayınları: Ankara.

Parken, C. &Wu, M. L. (1997). **On The Equivalence of Operational Performance Measurement and Multiple Attribute Decision Making**, International Journal of Production Research, 11,35.

Pekdemir, I. M. (1992), **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Pehlivanoğlu, Ş. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka–Yoke Tekniği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.

Peker, Ö. (1992). **Toplam Kalite Yönetimi**. Amme İdaresi Dergisi. 26,1.197–215.

Peşkircioğlu, N. (1990). **Toplam Kalite Güvenirliği Programlarının Entegre Bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi**. Verimlilik Dergisi. 19,4.65–92.

Pınar, İ. (2007). **Kalite Kavramı ve Önemi.** Gümüşoğlu, Ş., Pınar, İ., Akan, P., Akbaba, A. (Editör). Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Ankara: Detay Yayınevi.

Polat, V. (2014). **Kitle İletişim Kuramlarında Çizgisel, Sosyo- Psikolojik ve Toplumsal Yaklaşımlar**, İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul.

Prasad, V. K.&Naidu, G. M. (1994). P**erspectives and Preparedness Regarding ISO-9000** International Quality Standards. Journal of International Marketing, 2,2.81-98.

Ray, S.J. (1999). **Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From the Airline Industry.** London. QuorumBooks.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). **Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1,19. 7–18.

Riel, C. B. & Van, M. (1995). **Principles of Corporate Communication**, London: Prentice Hall.

Robbins, S. P. &Judge, T.A. (2018). **Essentials of Organizational Behavior**. 14th Edition. New York: Global Edition. Pearson.

Sabuncuoğlu, Z. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 6. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). **Örgütlerde İletişim,** İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Sadıkoğlu, F. (2010). **Kalite Yönetim Sistemlerinin Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE. İstanbul.

Sadikoğlu, E. ve Zehir, C. (2010).**Investigating The Effects of Innovationand Employee Performance on The Relationship Between Total Quality Management Practicesand Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms.** International Journal of Production Economics. 127,1. 13-26.

Sevim, A. (1999). **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**. Anadolu Üniversitesi İİBF. Eskişehir.

Sharma B. & D. Gadenne (2002). **Management Constructs, Industry Category, And Performance: An Empirical Investigation**", IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.

Solmaz, B. (2008). **Kurumsal İletişim Yönetimi,** 2.Baskı, Konya: Tablet Kitabevi

Stefan G. &Weimerskirch A. (1998). **Total Quality Management: Strategies and Tecniques Provenat Today's Most Succesful Companies**. John Wiley&Sons, New York.

Susanne, G. S. (2001).**A Stakeholder Approachto Organizational Identity** Academy of Management Review, 22.

Sümer, N. (2000). **Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar**. Türk Psikoloji Yazıları, 3,6. 49–74.

Sütütemiz, N., Altunışık, R. ve Çalık, M. (2013**), Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9 (19).

Şahin, N. (2012).**Üretimde Altı Sigma Yaklaşımının Üretimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Bir Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE. Ankara.

Şimşek, M. (2000). **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Şimşek, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. 4. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, Ş. (2007).**Yönetim ve Organizasyon**. 9. Baskı. Konya: Adım Ofset.

Şimşek, H. (2010).**Toplam Kalite Yönetimi Kuram İlkeler Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tanrıyar, İ. (2014). **Kurumsal İletişimin Önemi**, http://www.agdem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=437%3A2017-03-29-17-0726&catid= 67%3Alhan-tanriyar&Itemid=158 (Erişim Tarihi: 21.08.2018).

Tansel, A. E. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas.

Tapan, S., Akiş, Y. (1997). **Pazarlama İletişimi,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2.

Taşçı, D. ve Eroğlu E. (2008). **Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi.** Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi 5, 2. 28.

Tatham. S.A. (2008). **Strategic Communication: A Primer. Advanced Research and Assessment Group Special Series**. Defence Academy of United Kingdom. England.

Taylor, W. A. (1996). **Sectoral Differences In Total Quality Management Implementation: The Influence Of Management Mind-Set**, Total Quality Management, 7,3. 235–249.

Taylor, P. M. (2008). **Routledge Handbook of Public Diplomacy**. Routledge.

Tekeli, M. (2018). **Kurumsal İletişim, Kurum Kültürüne Etkisi: Konya Odalar Örneği**, Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Konya.

Tekin, M. (1996). **Üretim Yönetimi.** 3. Baskı. Konya: Arı Ofset Matbaacılık.

Tekin, M. (2012). **Toplam Kalite Yönetimi**. Güney Ofset. Konya.

Thompson, B. (2007). **Factor Analysis.** The Blackwell Encyclopedia of Sociology.

Tikici, M. ve Türk, M. (2003). **İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama**. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 8.3, 27-48.

Toros, N. (2015), **Pazarlama İletişimi Açısından İnternet Ortamında Kullanılan Ağızdan Ağıza Pazarlama Tekniklerinin Marka Tercihine Etkisi**, Üsküdar Üniversitesi, SBE, İstanbul.

Trenholm, S. (2004**). Thinking Through Communication**, Pearson, USA

Tutan, A. (2019). **Peyzaj Sektöründe Kalite Yönetim Sistemleri Kapsamında Çalışanların İş Doyumu ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, SBE. İstanbul.

Tutar, H. (2000). **Örgütsel İletişim**, Ankara: Seçkin Yayınevi,

Tutar H. ve Yılmaz M. K. (2002). **Genel İletişim** (Kavramlar ve Modeller), Ankara: Nobel Yayınları.

Tükenmez, N.M. (1996). **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi.** 11,1.131-140.

Türküz, E. (2014). **Kamu Sektöründe ve Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi SBE. İstanbul.

Uğur E. N. (2004).**Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü.** Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi SBE. Sakarya.

Uzoğlu, S. (2001).**Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj**, Kurgu Dergisi, 18, 337–353.

Uztuğ, F., Şener, G. Tokgöz, N. Bayçu, S. Yılmaz, A. ve Suher, İ. (2012). **Kurumsal İletişim,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.

Üngüren, E. (2008), **Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma,** Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, 1,5.

Uzoğlu, S. (2001). **Kurumsal Kimlik**, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj.

Vural, Z. B. (2012), **Kurum Kültürü**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural, Z. B. ve Bat, M. (2013). **Kurumsal İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007), **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Weaver, C. N. (2000), **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Wood, E. (2006). **Corporate Communication**. Tench, Ralph; Yeomans, Liz (Der.) Exploring Public Relations. Essex: FT Prentice Hall.

Yağmurcu, F. (2015). **Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Mardin Devlet Hastanesi Uygulaması**. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi SBE. İstanbul.

Yalçın, M. (2013). **Yetenek Yönetiminde İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yatkın, A. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Yener, S. (2005). **Müzik Eğitimi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Kavramı.** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5,1, 331–342.

Yeşilbayır, S. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yeygel, S. ve Yakın, M. (2007). **Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi**, Selçuk İletişim Dergisi, 1,5. 103.

Yıldırım, R. (2004). **Öğrenmeyi Öğrenmek**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yıldız, G. (1994). **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Yıldız, M.S. (2017). **Hastanelerde Kalite Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Araştırma**. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi SBE. Ankara.

Yılmaz, E. (1996). **Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları**. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE. Ankara.

Yirmibeş, S. (2010). **Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE. İzmir**.**

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Pınar Dünya'nın doktora tez çalışması **kapsamında kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim yönetimi ve bunları uygulamaya yönelik stratejileri belirlemek** amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada verdiğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun, tamamen gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak incelenecektir. Anket sonucunda elde edilen veriler toplıca değerlendirilecek olup hiçbir şekilde kurum ismi belirtilmeyecektir.

Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Sayın Yönetici,
Aşağıda *Kalite Yönetim Sistemlerine Yönelik* verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre "**Kesinlikle Katılmıyorum = 1**"den "**Kesinlikle Katılıyorum = 5**"e olacak şekilde her bir soru için değerlendirmenizi istiyoruz. İlgili kutucuğa (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz.

	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
2	**Görev, yetki ve sorumlulukları tanımlayan yönetmelikler mevcuttur.**	1	2	3	4	5
3	Yetki alanındaki işlerde sorumluluk çalışana aittir.	1	2	3	4	5
4	**Çalışanlar bir şeyler yapmak için kendi inisiyatiflerini kullanabilirler.**	1	2	3	4	5
5	Kurumsal iletişim, genel müdürden başlayarak en alt personel dahil tüm çalışanları kapsamaktadır.	1	2	3	4	5
6	**Yöneticiler her zaman çalışanları kontrol eder.**	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara yönelik çalışma politikası vardır.	1	2	3	4	5
8	**Misyon, vizyon ve hedefler net bir şekilde belirlenmiştir.**	1	2	3	4	5
9	Stratejik planlama yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	**Görevler veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler çalışanları yeterli düzeyde bilgilendirecek seviyededir.**	1	2	3	4	5
11	İşimizle ilgili bilgileri kolaylıkla elde edebiliriz.	1	2	3	4	5
12	**Departmanların faaliyet planlarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.**	1	2	3	4	5
13	Departmanların uygulamalarını denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	1	2	3	4	5
14	**Çalışanlar iş ile ilgili konu ya da sorunlarını en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilmektedir.**	1	2	3	4	5
15	Çalışanlara ve paydaşlara ilgili her durumda geri dönüş yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16	**Çalışanlar için öneri ve istek sistemi mevcuttur.**	1	2	3	4	5
17	Çalışanların mesleki bilgilerinin ve becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	1	2	3	4	5
18	**Çalışanların işle ilgili verimliliklerini ölçen ve değerlendiren kurallar, düzenlemeler mevcuttur.**	1	2	3	4	5
19	Çalışanlara kalite yönetim sistemleri işleyişi açısından hizmet içi eğitimler sunulur.	1	2	3	4	5
20	**Müşteri şikayet ve önerilerinin belirlenmesiyle ürün/hizmet hakkında müşterilerin düşüncelerinin alınmasını sağlanır.**	1	2	3	4	5
21	Kalite yönetim sistemleri ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
22	**Kalite yönetim sistemlerinin uygulamalarına ait bir bütçe ayrılır.**	1	2	3	4	5
23	İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur.	1	2	3	4	5
24	**İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler yürürlüktedir.**	1	2	3	4	5
25	İletişim modeli tanımlı ve etkin işlemektedir.	1	2	3	4	5
26	**Belli aralıklara yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren gezi vb etkinlikler yapılır.**	1	2	3	4	5
27	Çalışanlara ve hedef kitleye yönelik olarak yapılan anketlerden etkin şekilde yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5

Sayın Yönetici,
Aşağıda *Kurumsal İletişime Yönelik* verilen soruları kurumunuzdaki uygulanış veya varoluş durumuna göre "**Kesinlikle Katılmıyorum = 1**"den "**Kesinlikle Katılıyorum = 5**"e olacak şekilde her bir soru için değerlendirmenizi istiyoruz. İlgili kutucuğa (X) işareti koyarak cevabınızı belirtiniz.

	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28	Yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
29	**Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.**	1	2	3	4	5
30	Tüm çalışanlar kurum ile ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilir.	1	2	3	4	5
31	**Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirleri alınır.**	1	2	3	4	5
32	Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir.	1	2	3	4	5
33	**Yapılması gereken işler kişilere yazılı olarak verilir.**	1	2	3	4	5
34	İş ile ilgili konu ya da sorun en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilir.	1	2	3	4	5
35	**Kurumsal iletişimde çalışanların kişilik özellikleri (yaş, kıdem, statü, cinsiyet, v.b.) dikkate alınır.**	1	2	3	4	5
36	Çalışanların iletişim becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	1	2	3	4	5
37	**Çalışanlar işletmenin değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilir.**	1	2	3	4	5
38	Çalışanlar kurum stratejik plan ve hedeflerinden haberleri vardır.	1	2	3	4	5
39	**İletişimin iyi işlemesi personelin verimli çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.**	1	2	3	4	5
40	Kurumumuzun kendisine özel bir koordinasyon modeli vardır.	1	2	3	4	5
41	**Kurumsal iletişim faaliyetlerini destekleyen etkili bir iletişim politikası mevcuttur.**	1	2	3	4	5
42	Kurumsal iletişim düzeyi yeterli işlemektedir.	1	2	3	4	5
43	**Kurumsal iletişim konularında konu ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.**	1	2	3	4	5
44	Kurumsal iletişim amaçlarına yönelik bir bütçe ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
45	**Çalışanlara kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulur.**	1	2	3	4	5
46	Sosyal sorumluluk anlayışı gereği hedef kitleye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
47	**Sosyal sorumluluk anlayışı gereği kamuoyuna yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.**	1	2	3	4	5
48	Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır.	1	2	3	4	5
49	**Kurumumuzun etkinliği için kamuoyuna yönelik tanıtım faaliyetleri yapılır.**	1	2	3	4	5
50	Kurumumuz kamuoyuna yansıyan itibarı ile ilgili çevreden bilgi alır.	1	2	3	4	5
51	**Kurumumuzun kurumsal kimlik (Logo,amblem, renk, vb.) bileşenlerinin korunmasına özen gösterilir.**	1	2	3	4	5
52	Kurumsal iletişim düzeyi sorunsuz işlemektedir.	1	2	3	4	5

53. Kurumunuzda **Kalite Yönetim Sistemleri** ile ilgili işleri, hangi departman yönetmektedir?
    1) Kurumsal İletişim
    2) Halkla İlişkiler
    3) Müşteri İlişkileri
    4) Kalite Yönetim Sistemleri
    5) Başka (Lütfen Belirtiniz) .....

54. Kurumunuzda **Kurumsal İletişim** ile ilgili faaliyetleri, hangi departman yönetmektedir?
    1) Kurumsal İletişim
    2) Halkla İlişkiler
    3) Müşteri İlişkileri
    4) Kalite Yönetim Sistemleri
    5) Başka (Lütfen Belirtiniz) .....

Kurumsal iletişim faaliyetlerinizde aşağıdaki iletişim araç ve yöntemlerini ne sıklıkla kullanırsınız?		**Hiçbir Zaman**	**Nadiren**	**Ara sıra**	**Çoğu zaman**	**Her zaman**
55.	Yazılı Rapor, Duyuru veya Belgeler	1	2	3	4	5
56.	**Broşür ve El Kitapları**	1	2	3	4	5
57.	Afiş Poster Duvar Tabloları	1	2	3	4	5
58.	**Duyuru İlan Tahtaları**	1	2	3	4	5
59.	Kurum İçi Anons veya Radyo	1	2	3	4	5
60.	**Kapalı Devre Televizyon Yayınları**	1	2	3	4	5
61.	Elektronik Veri Ağı	1	2	3	4	5
62.	**İntranet**	1	2	3	4	5
63.	Telefon	1	2	3	4	5
64.	**E-Posta**	1	2	3	4	5
65.	Web Sayfası	1	2	3	4	5
66.	**Sosyal Medya (Instagram, Facebook, WhatsApp vb.)**	1	2	3	4	5
67.	Dergi	1	2	3	4	5
68.	**Gazete**	1	2	3	4	5
69.	Afiş, Broşür, El İlanı	1	2	3	4	5
70.	**Televizyon**	1	2	3	4	5

71. Sizce kurumsal iletişim faaliyetleri, kurumunuzun Kalite Yönetim Sistemi Üzerinde ne derecede etkilidir? (1-10) arasında işaretleme yapınız.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Çok Etkisiz — Çok Etkili

CEVAPLAYICIYA YÖNELİK SORULAR

72. Yaş:.....

73. Cinsiyet: (...) Bay (...) Bayan

74. Öğrenim Durumu:

a) İlkokul/Ortaokul b) Lise c) Lisans d) Y. Lisans/Doktora e) Diğer.....

75. Şirketteki Departman/Unvanınız:.....

76. Şirkette Çalıştığı Süre: .....

ÖZGEÇMİŞ

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Adı Soyadı:	Pınar Dünya
Doğum Yeri:	Konya
Doğum Tarihi:	06.01.1981
Medeni Durumu:	Evli

Öğrenim Durumu

Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	**Şeker İlköğretim Okulu**
Ortaöğretim:	**Dumlupınar Ortaokulu**
Lise:	**Atatürk Kız Lisesi**
Lisans.	**Selçuk Üniversitesi/Müh.-Mim.Fakültesi/Çevre Mühendisliği (1997-2001)**
Yüksek Lisans.	**Selçuk Üniversitesi/İletişim Fakültesi/Halkla İlişkiler Ve Tanıtım (2012-2014)**
Becerileri:	**Microsoft Ofis Programları Kullanımı (iyi Düzey), Yabancı Dil(İngilizce) (Orta Düzey), Süçev (Sürdürülebilir Çevre Derneği) Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi,**
İlgi Alanları:	**Sosyal Faaliyet/Yardım Derneklerinde Gönüllü Olarak Yer Almak,** **Kitap Okumak, Spor Yapmak,**
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	**Kombassan Holding /Komderi Fabrikası /Kalite Müdürü/Atıksu Arıtma Tesisi Sorumlusu2001-2003** **Türeks Danışmanlık Ve Proje Yönetimi/Kalite Yönetim Sistemleri Danışmanı (2003-2012)** **Serbest Kalite Yönetim Sistemleri Danışmanlığı/Denetçiliği (2012-2015)**
Aldığı Ödüller: (Doldurulması isteğe bağlı)	**-**
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	**-**
Tel:	**05321580424**
Adres:	**Süleyman Şah Mahallesi Aydoğan Sokak Görgülü Deluxe Sitesi E-1Griş Kat:2/2 Meram Konya**