

Üniversite Hastaneleri Çalışanlarının Kalite Anlayışı ve Kalite Çalışmalarında İletişimin Önemi: Bir Uygulama Örneği

Conception of Quality of University Hospitals Employees and the Importance of Quality Work Communication: A Practical Example

Huriye ÇOLAKLAR* ve Fatma BOZKURT DEMİRDAĞ**

Öz

Bu çalışmada, bir kamu kurumunda kalite çalışmalarının anlaşılması ve etkin olabilmesi için kurum çalışanlarının, ortaya çıkabilecek sorunların iletişimle çözülebileceği bilincine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve kurumun yöneticileri ile akademik personeline uygulanmıştır. Toplam 205 kişiye anket gönderilmiş olup, 173 geri bildirim alınmıştır. Anketlerden 4 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Anketleri yanıtlayan 173 kişiden 29'u yöneticidir. Elde edilen verilere göre; yöneticiler "iletişim ve karar mekanizmasını" %23 ile en az önemli; akademik personel ise "örgüt ikliminin motivasyon artırıcı bir nitelikte olmasını" %33 oranla önemli görmektedir. Kurumun kalite yönetimini uygularken karşılaşılan güçlükler arasında yöneticilere göre %39'nun "üst yönetimin yönetim anlayışı" ve %38'nin "kurum içi iletişim eksikleri" en az önemlide, akademik personelde ise %23'nün "iletişim eksikleri" az önemlide yer almıştır. Bu çalışma sonucunda, kalite yönetim sistemi uygulanırken çalışanların, kaliteli hizmet anlayışını ve müşteri memnuniyetini en çok önemli ve iletişimin katkısını da en az önemli seviyesinde değerlendirdikleri saptanmıştır. Ancak kurum içi iletişim eksiklikleri ve birimler arası sürtüşmelerin olması, kalite yönetim sisteminin, etkin olmasını ve kalite bilincinin gelişmesini olumsuz etkilemektedir.

Anahtar sözcükler: Kalite yönetimi, İletişim, Üniversite hastaneleri

Abstract

In this study, we emphasize that the public institution employees are also that should be aware that problems can be solved by means of communication for the purpose of appreciating the quality of work and making it effective. The survey was used as a method of data collection and that survey was conducted on office managers and academic staff. The survey sheets were sent out to 205 people and 173 of them were returned. Four of the survey sheets weren't evaluated as they were either incomplete or wrongly-filled. 29 out of 173 employees were managers. As a result of the survey with the strengths of the institution in terms of quality, we can conclude that "the

* Dr, İstanbul Üniversitesi, Dış Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi, İstanbul (colaklar@istanbul.edu.tr)

** Uzman, İstanbul Üniversitesi, Dış Hekimliği Fakültesi, İstanbul (fato32@hotmail.com)

communication and decision of mechanisms" was identified as "the least important" with 23% according to managers. "The motivating mood of the organization" was identified as "important" with 33% according to academic staff. Among all the difficulties in quality management, "the high management of management approach" with 39% and "the lack of communication in the institution" were identified as "the least important" with 38% according to managers, whereas "the lack of communication" was "little important" with 23% amongst academic staff. In conclusion, it is determined that employees find understanding the quality service and customer satisfaction is very important and the contribution of communication has little importance in establishing a quality management system. However the lack of communication in the institution and disagreements between the departments affect effectiveness of quality managing system and development of the conscious of quality in a negative way.

Keywords: Quality management, Communication, University hospitals

Giriş

Günümüzde kurumsal iletişim, stratejik planlamanın gereği olarak her kurum tarafından uygulanması zorunlu bir disiplindir. Kurumsal iletişimin yoğun olarak ilgilendiği alanlar, kurum ve kuruluşun yönetimini, imajını ve itibarını doğrudan etkileyen konulardır. Her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de, sağlık hizmetlerinin sunulmasında kurumsal iletişim "kurumsal yönetim" konusundan daha duyarlı bir hale gelmiştir.

Kurumların, kendi hedef kitlelerine yönelik tüm iletişim kanallarının açık olması, yönetimin çalışanları ile etkileşim halinde bulunması çok önemlidir. Bilgi akışının yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru düzenli ve sürekli iletimi, "kurumsal yönetim" açısından gereklidir. Kurumsal iletişim; bir kurumun, bir işletmenin ve bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve faaliyetlerini yürütebilmek için gereken bölümler, birimler ve unsurlar arasında bilgi akışını, motivasyonu, koordinasyonu, organizasyonu, eğitimi ve denetimi gerçekleştirmek amacıyla yapılır.

Bu çalışmada, bir sağlık kurumunda çalışanların kalite anlayışı ele alınmakta olup, gerek "hizmet sunumunda" gerekse "toplam kalite yönetiminde" etkinliğin, verimliliğin ve sürekliliğin sağlanmasında "iletişimin" ne denli önemli olduğu vurgulanmış ve bu durumun bir kurumda nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Kurumların, Kalite Yönetim Sistemini (KYS) doğru anlayıp kurgulaması ve hayata geçirmesi ancak etkin iletişim ile mümkündür. KYS uygulanırken kurumların yaşadığı en büyük sıkıntılardan biri, kişilerin KYS'ye göstermiş oldukları dirençtir. Kalitenin iş yükü olmadığını, yaşam biçimi olduğunu anlatabilmek ve kalite yönetim sistemine olan direnci kırabilmek sağlıklı iletişim ile mümkündür.

İletişim

İletişim, insanlık tarihi kadar eskidir ve canlıların varoluşu için önemli bir gereksinimdir. İlk bilinen iletişim türleri, ilkel insanların çıkardıkları birtakım sesler ve kullandıkları işaretlerdir. İnsanoğlu ilkçağlarda iletişim için basit yöntemler kullanmıştır. Mağara duvarlarına çizilen resimler, ateş yakarak çıkartılan dumanlar, davul sesleri o günün imkânları ve bilgisi doğrultusunda kullanılan iletişim yöntemlerindedir. Toplumun özellikle de teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişim yöntemleri de gelişmiş ve yaygınlaşmış, iletişim araçları önem kazanmıştır. Günümüzde telefon, faks, TV, tiyatro, sinema, gazete, bilgisayar, internet, MP3, iPad, iPhone vb. gibi birçok iletişim aracı mevcuttur (Aziz, 2008, s.5).

İletişim, sözcük olarak iletmek sözcüğünden türetilmiştir. İletişim konusunda literatürde çok sayıda tanım mevcuttur. İletişim kelimesi, "bir şeyi birlikte yapmak, birleştirmek, bir araya koymak, paylaşmak, duyurmak, katılımını sağlamak, katılmak veya katılım almak, danışmanlık almak ve görüşmek" anlamına gelmektedir (Arlt, 1998, s.23). İletişimin temel yapısında ve doğasında karşılıklı bilgi alıp verme vardır.

Aristo da iletişim kavramıyla ilgilenmiş ve iletişimi üç unsur ile tanımlamıştır: İletişimci (konuşmacı), iletişim (konuşma) ve alıcılar (dinleyiciler) (Franken, 2007, s.140). Şekil 1'de Aristo'nun ortaya koyduğu iletişim süreci değerlendirildiğinde, iletişimin *gönderici* (verici), *mesaj* (ileti/ortam) ve *alıcı* ile ilgili klasik modeliyle karşılaşılmaktadır (Okay, 2007, s.19-20).



Şekil 1. İletişimin Unsurları (Okay, 2007, s.19-20)

Bu iletişim modelinde mesajı gönderen bir gönderici ve karşısında mesajın ulaştırıldığı bir alıcı bulunmaktadır. Gönderici mesajı kodlayarak göndermekte, alıcı ise kodu açarak mesajı almaktadır. Alıcının mesajı şekillendirip geri göndermesiyle de iletişim gerçekleşmektedir.

Kalite kavramının anlaşılmasında ise yazılı ve sözlü iletilerden faydalandığından kişilerarası iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası iletişimde amaç, tarafların birbirlerine düşünce, tutum ve davranışlarını aktarmasıdır. Kaliteyi anlatmak için

kullanılan yazılı ve görsel kaynaklardaki bilgiler davranışlarda değişiklik yaratmıyorsa bunların yeterli seviyeye ulaşmadığı anlaşılır. Kişilerarası iletişimde kullanılan en yaygın yöntem sözlü iletişimdir (Özodaşık, 2012, s.35-36; Taşçı ve Eroğlu, 2008, s.27-29).

İletişimde önce amacın, sonra iletişimin türünün belirlenmesi gerekir. Tutum ve davranışlarda değişiklik yaratmanın, konunun anlaşılmasını kolaylaştırmanın en verimli yöntemlerinden biri yüz yüze kurulan iletişimdir (Özodaşık, 2012, s.29,79-82; Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6-7).

Kişilerarası iletişimde beden dili, kılık kıyafet, ses tonu, bilgi düzeyi vb. unsurlar oldukça etkilidir. Kalite yönetim sisteminde amaç bütüne ulaşmak olduğu için yazılı ve görsel iletişimin yanında kişilerarası iletişim ihmal edilmemelidir. Birbirini etkileyen kişiler yarının değerlerini de etkileyeceklerdir (Okay, 2005, s.6; Yaş, 2009, s.93-95).

Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, kurumun devamlılığı için gerekli olan bilgi akışını sağlarken aynı zamanda kurumda ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını da sağlar. Bir kurumun sahip olduğu kültür ancak, iletişimin sağlanmasıyla anlam kazanabilir (Taşçı ve Eroğlu, 2008, s.28). 1950'li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok tartışılan ve çalışılan bir konu değilken; davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Kurum ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve kurumun etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreç haline gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.2).

Kurumsal iletişim, kurumun bir mesajının bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilmesi ve mesajın bu kişi ya da kişilerce alınması sürecidir. İletişim, kurum çalışanlarını bir arada tutan ve kurum için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurumsal iletişimin, etkin ve sağlıklı işleminin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.3-4):

- ◇ Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- ◇ Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- ◇ Çalışanların kuruma bağlılığını arttırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,
- ◇ İş tatmini, motivasyon, kurumsal bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak kurumsal performansı artırır.
- ◇ Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- ◇ İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- ◇ Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

- ◇ Kurumsal değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- ◇ Daha az hata yapılmasına ve kurumsal giderlerin azalmasına olanak tanır.
- ◇ Kurumun kârlılığını ve etkinliğini artırır.
- ◇ Kurumun stratejik planlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Kurumsal iletişim, verimlilik ve kalitenin temelini oluşturur. Kurumsal iletişim etkin ve sağlıklı işlediğinde kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesi de olumlu yönde etkilenmektedir.

Üniversite hastanesi çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada (Demirdağ, 2010) kalite yönetim sisteminde iletişimin etkisi araştırılmış, iletişimdeki eksikliklerin kalite uygulamasını zorlaştırdığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında kalite ile iletişimi birbirinden ayırmamak gerektiği ortaya çıkmaktadır. Kurum çalışanlarına bilgi akışının tam ve doğru olmaması, bilgilerin ilgili kişilere doğrudan aktarılmaması kavram karmaşası yaratmıştır. Bunun sonucu olarak çalışanlar kalitenin iş yükü getirdiği düşüncesine kapılmışlardır. Kalite çalışmalarında tüm çalışanlara konu ile ilgili eğitim verilmesi, kişilerle birebir iletişim kurulması kalite sisteminin algılanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmakta; kurumda kalite bilincinin oluşmasını sağlamaktadır.

Kalite Nedir?

Kalite kavramı, daha iyiyi arama ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. İnsanın içinde bulunduğu her sistemde daha iyiyi arama ve verimliliği artırma çabası vardır. Önceleri sadece üretim sistemlerinde kullanılan kalite kavramı ve bu kavrama ait modeller ile sistemler, son zamanlarda hizmet sektöründe de yer bulmaya başlamıştır. Yönetim yaklaşımlarının hemen hepsinden yararlanan KYS, insan odaklı olma özelliğiyle ortaya koyduğu güçlü ve esnek yapısı sayesinde bu amacı gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır (Demirdağ, 2010, s.1-2).

Kalite, genel olarak "amaca uygunluk derecesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre kalitenin, ancak mal ya da hizmetin fonksiyonuna, yani kullanım amacına göre bir anlam taşıyacağı söylenebilir. Burada amaç, mal ya da hizmeti kullanacak olan kişinin gereksinim ve olanaklarına göre belirlenir (Kobu, 1993, s.459). Kalite, teknik açıdan ise; standartlara uygundur. Tek bir cümle ile ifade etmek gerekirse kalite, istenilen özelliklere uygundur (Kavrakoğlu, 1996, s.10).

Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Kurumların amaçladıkları hizmet kalitesinin gerçekleşmesi ve belirlenen hedeflerin başarıya ulaşması sonucunda kalitenin sürdürülebilirliğinin sağlanması "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) kavramını ortaya çıkarmıştır. TKY kavramında, konunun yaygınlığı ve herkesi ilgilendirmesi "toplam"; müşteri ve/veya kullanıcı gereksinimlerini en

düşük maliyetle sürekli karşılama isteği “kalite”; gerek üst, gerekse alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen konu olması “yönetim” sözcükleriyle ifade edilmektedir (Önal, 2004, s.30).

Toplam kalite yönetimi; bir kurumda kaliteyi odak alan, üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirilmesini ve geliştirmesini sağlayan, kurumun bütün çalışanlarının katılımına dayanan, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerinde tespit ederek müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan, bütün çalışanların kaliteden sorumlu olduğu kapsamlı, sistematik ve katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır (Yıldız, 2011, s.12).

Toplam kalite yönetimi, çalışanların değişime karşı olan korkularını ortadan kaldırmakta, kalite ve verimlilikte uzun dönemli ilerlemeler sağlamakta, sürekli gelişmeyi hedeflemekte ve kurumun tüm çalışanlarını güçlendirmektedir. TKY uygulamaları; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme, takım çalışması, tedarikçi kalitesi geliştirme, eğitim, ürün tasarımı ve süreç yönetimi olarak belirlenmiştir (Ustasüleyman, 2011, s.71).

TKY anlayışında, bir kurumun bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yönelmektedir. Bununla birlikte TKY, müşteri (kullanıcı) odaklı hizmetlerin yapılmasını ve bu yöndeki işbirliğini de teşvik etmekte ve desteklemektedir (Yılmaz, 2003, s.260).

Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

1980’li yıllardan başlayarak özellikle gelişmiş ülkelerin hastane hizmetlerinde TKY uygulamaları hızlı bir yayılma göstermiştir. Sağlık sektöründe TKY uygulamalarına ihtiyacın doğmasında rol oynayan başlıca sebepler; bireylerin satın alma gücünün artması, tedavi kurumları arasında rekabetin başlaması, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması ve son olarak TKY uygulamalarının kalite-maliyet çelişmesine çözüm getirmesi olarak sıralanabilmektedir (Zeyrekli Yaş, 2009, s.82).

Sağlık sektöründe çalışanlar; doktorlar, diş hekimleri, hemşireler, teknisyenler, laborantlar, hastabakıcılar ve idari çalışanlar şeklinde gruplandırılır (Yıldız, 2011, s.71). Üniversite hastanelerinde ise bu sağlık profesyonellerinin yanı sıra akademik eğitim yürütülmesi dolayısıyla akademik kadroda uzmanlar, araştırma görevlileri, doktora öğrencileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörler yer almaktadır. Bu çalışmada üniversite hastanesi çalışanlarının kalite anlayışı ele alındığından, yöneticiler kısmında anabilim dalları başkanları, idari birim yöneticileri, kütüphane müdürü; çalışanlar kısmında ise akademik kadroda görevli personel dikkate alınmıştır.

Araştırma Evreni ve Yöntem

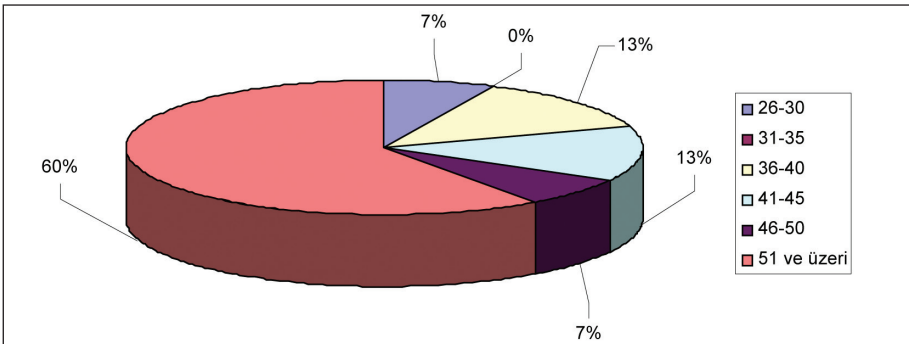
Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi yöneticileri ve akademik personeli oluşturmaktadır. Ankette kullanılan sorular için Demirdağ'ın (2010) uzmanlık projesinden faydalanılmıştır. Anket çalışmasında iletişim kavramıyla ilgili olarak iki soru sorulmuştur. Sorulardan ilki "KYS ile ilgili çalışmalarda kurumunuzun güçlü yönlerini en güçlüden en güçsüze doğru sıralanması (1 En Az Önemli, 5 En Çok Önemli)" şeklinde oluşturulmuştur. İkincisi ise, KY karşılaştıkları güçlüklerin belirlenmesi ile ilgilidir. KY çalışmalarında kurumun güçlü yönleri ve kalite uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerin en az önemliden en çok önemliye doğru sıralanmasına ilişkin değerler Tablo I, II, III ve IV'te gösterilmiştir.

Anket soruları 205 kişiye gönderilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, değerlendirilirken istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler olarak nitelendirilen sıklık, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma ölçütleri kullanılmış olup; tablo ve grafiklerde veriler özetlenerek araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Bulgular

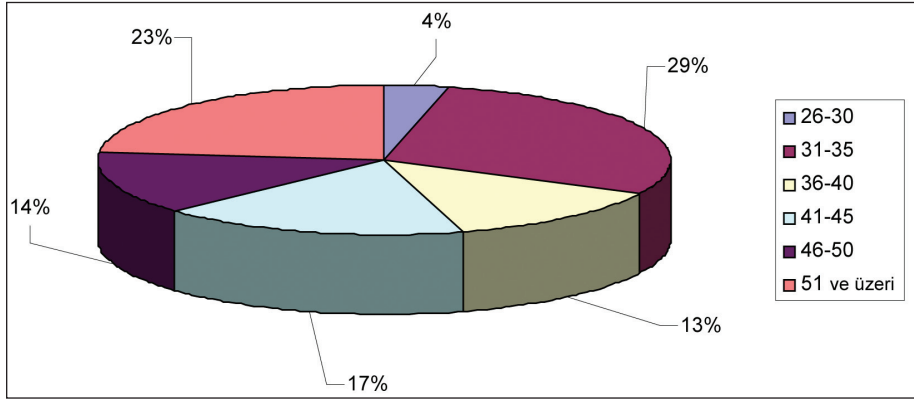
Gönderilen 205 anketten 173 geri bildirim alınmıştır. Ankete cevap veren 173 kişiden 29'u yöneticilerden oluşmaktadır. Anketlerden 4 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.

Ankete katılanlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, unvanları ve kurumdaki görevi gibi demografik değişkenlerine göre incelenmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %52'si kadın, %48'si erkektir. Yöneticilerin %60'ı 51 yaş üzeri ve %13'ü 36-40 yaş aralığında, %13'ü 41-45 yaş aralığında, %7'si 26-30 yaş aralığında ve %7'si 46-50 yaş aralığındadır (Şekil 2).



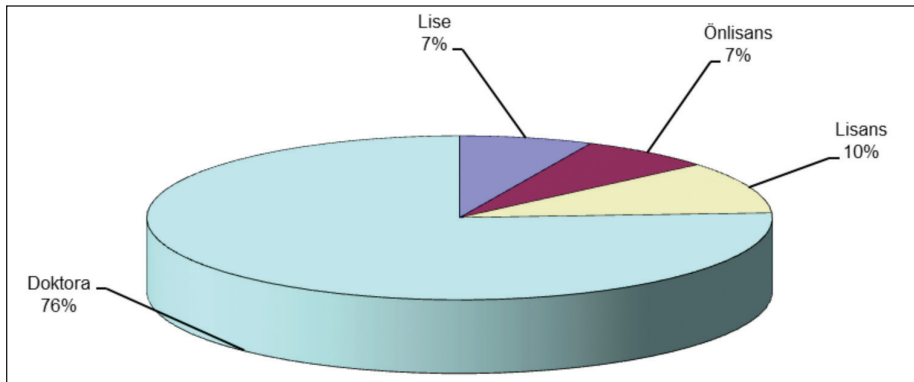
Şekil 2. Yöneticilerin Yaş Aralığı

Çalışma kapsamına alınan 140 akademik personel vardır. Akademik personelin %52'si kadın ve %48'si erkektir. Akademik personelin %4'ü 26-30 yaş aralığında, %29'u 31-35 yaş aralığında, %13'ü 36-40 yaş aralığında, %17'si 41-45 yaş aralığında, %14'ü 46-50 yaş aralığında ve %23'ü 51- üzeri yaş aralığındadır (Şekil 3). Kurumun yöneticileri ve akademik personelin %52'si kadınlardan oluşmaktadır. Kurumun akademik personeli yöneticilere göre daha gençtir.



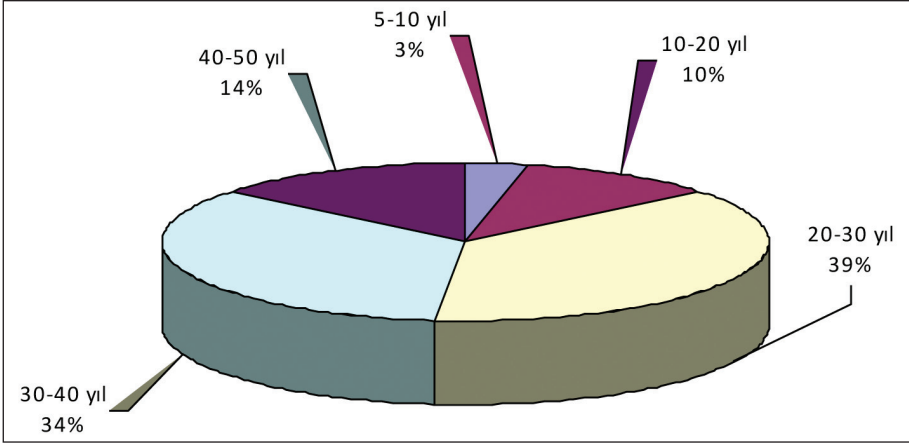
Şekil 3. Akademik Personelin Yaş Aralığı

Yöneticilerin %7'si lise mezunu, %7'si önlisans mezunu, %10'unu üniversite (lisans) mezunudur. Yöneticilerin %76'sı doktora eğitimi almıştır (Şekil 4). Akademik personelin ise %99'u doktora eğitimi almışken, %1'i yüksek lisans eğitimi almıştır.



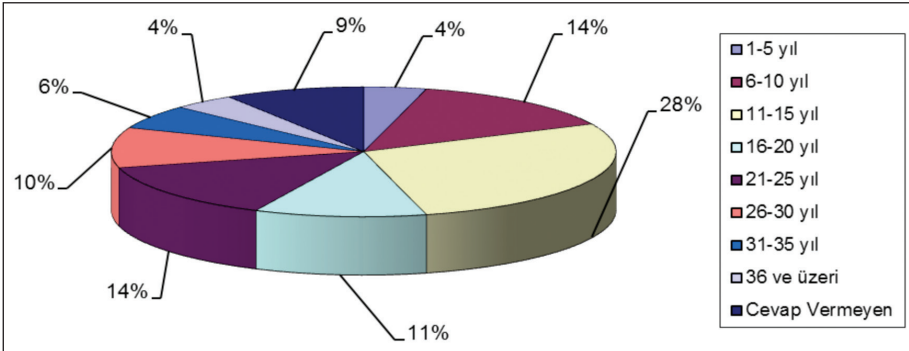
Şekil 4. Yöneticilerin Eğitim Durumu

Yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi minimum 8 yıl iken maksimum çalışma süresi 42 yıl olmuştur. Ortalama çalışma süresi 28 yıldır. Yöneticilerin kurumda çalışma süreleri %3'ünün 5-10 yıl, %10'unun 10-20 yıl, %14'ünün 40-50 yıl, %34'ünün 30-40 yıl ve %39'unun 20-30 yıl arasındır (Şekil 5). Akademik personelin ise aynı işyerinde minimum çalışma süresi en az 1 yıl iken maksimum çalışma süresinin 45 yıl olduğu görülmektedir.



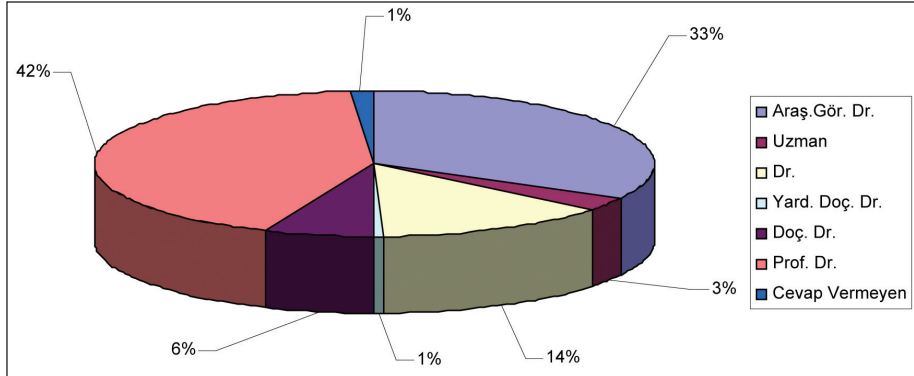
Şekil 5. Yöneticilerin Çalışma Süresi

Bulgulara göre ortalama çalışma süresi 18 yıldır. Bu soruya cevap verenlerin %28'inin çalışma süresi 11-15 yıl, %14'ünün çalışma süresi 21-25 yıl arasındır. Yine %14'nün çalışma süresi 6-10 yıl, %11'i 16-20 yıl, %10'u 26-30 yıl ve %6'sı 31-35 yıl arasındır. Akademik personelin %4'ünün çalışma süresi 36 yıl ve üzeridir. %4'ünün çalışma süresi ise, 1-5 yıl arasındır. Ankete katılanların %9'u bu soruya cevap vermemiştir (Şekil 6).



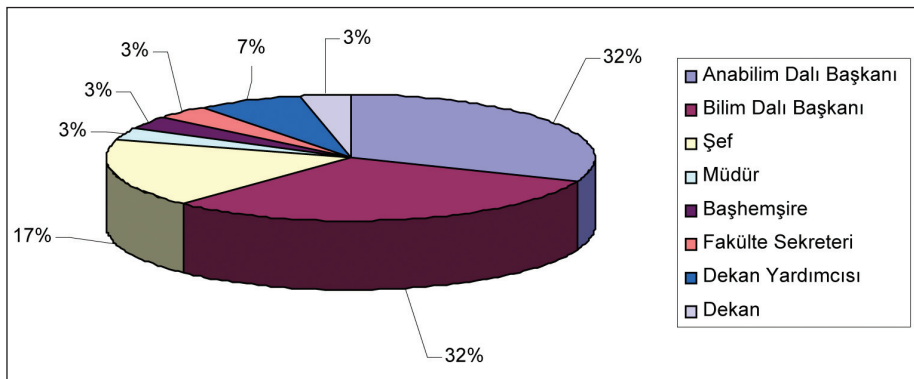
Şekil 6. Akademik Personelin Çalışma Süresi

Yöneticilerden %3'ü "Dr.", diğer %3'ü "Yard. Doç. Dr.", %70'i "Prof. Dr." unvanına sahip olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %24'ü bu soruya cevap vermemiştir. Akademik personelin %33'ü "Araş. Gör. Dr.", %3'ü "Uzman", %14'ü "Dr.", %1'i "Yard. Doç. Dr.", %6'sı "Doç. Dr." ve %42'si "Prof. Dr." unvanına sahip olduğunu belirtmiştir. Akademik personelin %1'i bu soruya cevap vermemiştir. Yöneticilerin %70'i, akademik personelin ise %42'si "Prof. Dr." unvanına sahiptir (Şekil 7).



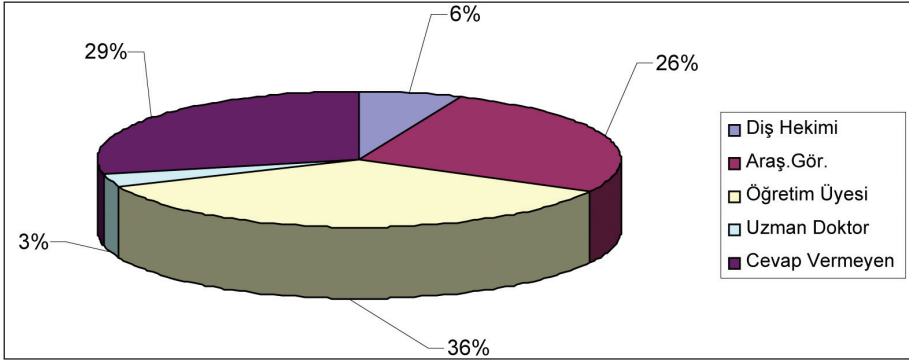
Şekil 7. Akademik Personelin Unvan Dağılımı

Yöneticilerin büyük bir kısmı anabilim dalı ve bilim dalı başkanlarından oluşmaktadır. Yöneticilerin %32'si "Anabilim Dalı Başkanı", %32'si "Bilim Dalı Başkanı", %17'si "Şef"tir. Kurumun diğer yöneticileri ise, dekan, dekan yardımcısı (2 kişi), fakülte sekreteri, başhemşire ve müdür pozisyonunda bulunmaktadır (Şekil 8).



Şekil 8. Yöneticilerin Kurumdaki Görevleri

Akademik personelden %6'sı "Diş Hekimi", %26'sı "Araştırma Görevlisi", %36'sı "Öğretim Üyesi", %3'ü "Uzman Doktor" olarak görev yaptığını belirtmiştir. Bu soruya akademik personelin %29'u cevap vermemiştir (Şekil 9).



Şekil 9. Akademik Personelin Kurumdaki Görevi

Anket çalışmasında "kalite yönetimi ile ilgili çalışmalarda kurumunuzun güçlü yönlerini en güçlüden en güçsüze doğru sıralayınız (1 En Az Önemli, 5 En Çok Önemli)" sorusuna ankete katılan yöneticilerin verdiği cevaplara göre, %59'u "hizmette kaliteyi ön planda tutan bir çalışma anlayışın" en çok önemli, %33'ü "müşteri memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışın" en çok önemli, diğer %33'ü "müşteri memnuniyetinin" çok önemli; %31'i "karar mekanizmasında akıcılığın" çok önemli, %46'sı "örgüt ikliminin motivasyon artırıcı bir nitelikte olmasını" önemli olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin kalite yönetimi çalışmalarında, iletişim mekanizmalarının işlerliği ile ilgili soruya vermiş oldukları cevaplardan %23'ünün "iletişim" konusunun en az önemli, %27'sinin az önemli, %31'nin önemli, %11'nin çok önemli ve %8'inin en çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo I).

Tablo I. Yöneticilere Göre Kurumun Güçlü Yönleri

Kalite Yönetimi Çalışmaları	En Az Önemli		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		En Çok Önemli	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Müşteri Memnuniyetine Odaklı Bir Yönetim Anlayışı	3	11	4	15	2	8	9	33	9	33
Hizmette Kaliteyi Ön Planda Tutan Bir Çalışma Anlayışı	1	4	2	7	1	4	7	26	16	59
Örgüt İkliminin Motivasyon Artırıcı Bir Nitelikte Olması	4	15	7	27	12	46	2	8	1	4
İletişim Mekanizmalarının İşlerliği	6	23	7	27	8	31	3	11	2	8
Karar Mekanizmasında Akıcılık	6	23	7	27	2	8	8	31	3	11

Fakülte yöneticilerinin “Kalite yönetimi uygulamalarına geçiş sırasında karşılaşılan güçlükler nedir?” sorusuna verdiği cevaplara göre, kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerin başında %43’ü “kalite yönetim sistemini anlama ve uygulamaya geçirmede yaşanan güçlükler” ve %37’si “ekip çalışması, motivasyon ve koordinasyonun sağlanması” gelmektedir. Bunun temel sebebi kurumda iletişim eksikliğinin olması ve yöneticilerin %38’nin kalite uygulamalarında iletişimin en az önemlide yer alması düşünülebilir (Tablo II).

Tablo II. Yöneticilere Göre Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler

Kalite Yönetimi Uygulamalarına Geçiş Sırasında Karşılaşılan Güçlükler	En Az Önemli		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		En Çok Önemli	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Ekip Çalışması, Motivasyon ve Koordinasyonun Sağlanması	1	4	1	4	8	29	7	26	10	37
Kalite Yönetim Sistemini Anlama ve Uygulamaya Geçirmede Yaşanan Güçlükler	1	4	2	7	4	14	9	2	12	43
İlave Yük Getirmesi (İş, Personel, Harcama v.b.)	2	7	5	19	9	33	6	22	5	19
Değişime ve Yeniliklere Kapalı Olma	6	25	6	25	5	21	5	21	2	8
İletişim Eksikleri ve Birimler Arası Sürtüşmelerin Olması	10	38	3	11	3	12	3	12	7	27
Üst Yönetimin Yönetim Anlayışı	7	39	5	28	2	11	0	0	4	22

“Kalite yönetimi ile ilgili çalışmalarda kurumunuzun güçlü yönlerini en güçlüden en güçsüze doğru sıralayanız (1 En Az Önemli, 5 En Çok Önemli)” sorusuna akademik personelin verdikleri cevaplarda ise, %33’üne göre “müşteri memnuniyeti” ve %32’si “hizmette kaliteyi ön planda tutan bir anlayışın” en çok önemli; %33’üne göre de “örgüt ikliminin motivasyon artırıcı bir nitelikte olması” önemli görülmektedir. “İletişim mekanizmasının işlerliği” ile ilgili soruya verilen cevaplardan akademik personelin %29’u kalite yönetimi çalışmalarında “iletişim” konusunu önemli bulmasına karşılık, %24’ü en az önemli ve %26’sı az önemli olduğunu düşünmektedir. Yine bu personelin %30’una göre “karar mekanizmasında akıcılığın” en az önemli ve %26’sına göre de az önemlidir (Tablo III). Buna göre, kurumun müşteri memnuniyeti ve hizmette kalite anlayışının güçlü olmasına karşılık “iletişim ve karar verme mekanizmasının” zayıf olduğu görülmektedir.

Tablo III. Akademik Personele Göre Kurumun Güçlü Yönleri

Kalite Yönetimi Çalışmaları	En Az Önemli		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		En Çok Önemli	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Müşteri Memnuniyetine Odaklı Bir Yönetim Anlayışı	30	24	14	11	11	9	28	23	40	33
Hizmette Kaliteyi Ön Planda Tutan Bir Çalışma Anlayışı	16	13	29	23	6	5	33	27	40	32
Örgüt İkliminin Motivasyon Artırıcı Bir Nitelikte Olması	31	25	19	15	40	33	18	15	15	12
İletişim Mekanizmalarının İşlerliği	30	24	33	26	36	29	19	15	8	6
Karar Mekanizmasında Akıcılık	36	30	32	26	21	17	14	12	18	5

Akademik personelin “Kalite yönetimi uygulamalarına geçiş sırasında karşılaşılan güçlükler nedir?” sorusuna verdikleri cevaplarda ise, %37’si “ekip çalışması, motivasyon ve koordinasyonun sağlanması”, %35’i “ilave ek yük getirmesi” ve %33’ü “KYS’yi anlama ve uygulamaya geçirmede yaşanan güçlüklerin” en çok önemli olduğu görülmektedir. Yine bu personelin %25’ine göre “değişime ve yeniliklere kapalılığın” önemli; %23’ü “iletişim eksiklikleri ve birimler arası sürtüşmelerin” az önemli ve %19’una göre de iletişim en az önemlidir. Akademik personelin %39’u ise, kurumda karşılaşılan güçlüklerin arasında “üst yönetimin yönetim anlayışını” en az önemli görmektedir (Tablo IV).

Tablo IV. Akademik Personele Göre Kalite Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler

Kalite Yönetimi Uygulamalarına Geçiş Sırasında Karşılaşılan Güçlükler	En Az Önemli		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		En Çok Önemli	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Ekip Çalışması, Motivasyon ve Koordinasyonun Sağlanması	18	17	12	12	23	22	13	12	39	37
Kalite Yönetim Sistemini Anlama ve Uygulamaya Geçirmede Yaşanan Güçlükler	9	8	22	20	16	14	28	25	36	33
İlave Yük Getirmesi (İş, Personel, Harcama v.b.)	10	9	14	13	25	23	21	20	38	35
Değişime ve Yeniliklere Kapalı Olma	16	15	23	22	26	25	25	24	14	14
İletişim Eksikleri ve Birimler Arası Sürtüşmelerin Olması	21	19	25	23	21	19	23	21	18	17
Üst Yönetimin Yönetim Anlayışı	37	39	14	15	18	19	9	9	17	18

Kurumun kalitede güçlü olduğu yönlerine bakıldığında yöneticilerde “hizmette kaliteyi ön planda tutan bir çalışma anlayışının” en çok önemli, “müşteri memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışın” çok önemli, “örgüt ikliminin motivasyon artırıcı bir nitelikte olması” ise önemlidir. Yöneticilerin %31’ine göre “iletişim mekanizmalarının işlerliği”

önemli olmasına karşılık, %23'üne göre de "iletişim ve karar mekanizması" en az önemlidir. Akademik personelde ise "müşteri memnuniyeti" en çok önemli, "hizmette kalite anlayışı" çok önemli, "örgüt ikliminin motivasyon artırıcı bir nitelikte olması" önemli, "iletişim mekanizmalarının işlerliği" az önemli ve "karar mekanizmasında akıcılığın" en az önemlidir. Elde edilen verilere göre, her iki grubun kurumda hizmette kaliteyi ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan bir anlayışın olmasına karşılık, iletişimin ve karar mekanizmasında akıcılığın zayıf olduğu görülmektedir. Aynı zamanda iki grupta kurumun kaliteli yönetim anlayışının motivasyonu artırıcı nitelikte olması önemlidir.

Kurumun kalite yönetimini uygularken karşılaşılan güçlükler arasında ekip çalışması, kalite çalışmalarının ilave ek yük getirmesi, KYS'yi anlama ve uygulamada yaşanan güçlükler yer almaktadır. Yöneticilerin %38'i kurum içi iletişim eksiklerin ve birimler arası sürtüşmelerin olmasını en az önemli, akademik personelin ise %23'ü az önemli olduğunu düşünmektedir. Her iki grubun %39'una göre "üst yönetimin yönetim anlayışı" en az önemlidir.

Tartışma

Kamu kurumlarında toplam kalite anlayışının yerleşmesi ve uygulamanın her alanında toplam kalite düşüncesinin hâkim olması oldukça zor bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı gelişmesini engelleyen ve kamu kurumlarında toplam kalite sisteminin kurulmasına engel çok sayıda etken ve bu etkenlere bağlı tartışmalar bulunmaktadır. Bu sürecin anlaşılması ve iyileştirilebilmesi için iletişim kavramı önemsenmeli, tüm çalışanlar iletişim konusunda eğitilmelidir.

Toplam kalite sistemi sürekli iyileşme üzerine kuruludur. Sürekli iyileşme ise kalite konusunda üst yönetimin tek başına bilgili olması ile değil, tüm çalışanların katkısı ile sağlanabilir. Bunu başarabilmenin yolu da çalışanlar arasında etkili iletişim kurulmasıdır.

Yöneticiler grubunda kalite yönetim sisteminde karşılaşılan güçlüklerin başında, sistemi anlama, uygulamaya geçirmede yaşanan güçlüklerin ve ekip çalışmasının ilk sırada yer aldığını düşünmeleri, kurumda iletişim eksikliği olduğunu göstermektedir. İkinci sırada yer alan kalitenin ek yük getirmesini önlemek ise, kurumda kalite kültürünü oluşturmak ile mümkündür. Bundan dolayı kalite çalışmaları sürekli iyileşme mantığı ile devam etmelidir. Kalitenin kuruma ek yük getirmesini önlemek için de tüm çalışanlar sisteme dahil edilmeli ve iş bölümü yapılmalıdır.

Sonuç

Anket sonuçlarına göre, kalite çalışmalarına kurumun tüm çalışanlarının katılmadığı ve daha çok üst yönetim ile kalite biriminin kalite çalışmalarını gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle kurumun tüm çalışanlarında kalite bilincinin oluşturulması ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin artırılabilmesi için "iletişim" unsurunun iyi işletilmesi gerektiği görülmektedir.

Bir kurumda yapılan bu çalışma, aynı sorunların başka kurumlarda da yaşanabileceği düşüncesini beraberinde getirmektedir. Kurumsal iletişim ülkedeki tüm kurumlarda işler hale getirildiği takdirde ancak o zaman TKY'nin düzgün bir şekilde işlediğinden ve ülkeye sağladığı yarardan bahsedilebilir. Bunun dışında uygulanacak TKY çalışmaları, kuruma ek iş yükü getirme anlayışının ötesine geçemeyecek ve sonuç daima başarısızlık olacaktır.

Kaynakça

- Arlt, H.J. (1998). *Kommunikation, öffentlichkeit, öffentlichkeitsarbeit PR von Gestern für Morgen-Das Beispiel Gewerkschaft*. Wiesbaden: West-Deutscher Verlag.
- Aziz, A. (2008). *İletişime giriş*. İstanbul: Aksu Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükebe T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Demirdağ, F. B. (2010). *ISO 9001:2008 belgeli İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde yöneticilerin ve akademik personelin kalite yönetim profili*. Yayınlanmamış uzmanlık projesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Franken, S. (2007). *Verhaltensorientierte führung: haneln, lernen und ethik in unternehmen. 2. auflage*, Wiesbaden. Gabler.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Kalite*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kobu, B. (1993). Üretim yönetimi (gelş. ve değışt. 8. bs.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Okay, A. (2005). Kurumsal iletişim ve kurum kimliği. R. Akyürek (Ed.), *Kurumsal İletişim Yönetimi* içinde (ss.1-21). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Okay, A. (2007). *Sağlık iletişimi: Temel kavramlar ve prensipler*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Önal, H.İ. (2004). Eğitim ve bilgi hizmetlerinde toplam kalite uygulamaları. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 27-42.
- Özodaşık, M. (2012). *Halkla ilişkiler ve iletişim*, F. Seçil BANAR (Ed.), *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi*.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerine etkisi: Türkiye'nin 500 büyük firmasına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96.
- Yıldız, H. (2011). *Toplam kalite yönetimi algısının kurum kültürü üzerine etkileri: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi merkezleri ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 257-268.
- Zeyrekli Yaş, S. (2009). *Toplam kalite yönetimi anlayışının sağlık sektöründe uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.