T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KATILIM BANKACILIĞINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM HİZMETİ KALİTE İNCELEMESİNE YÖNELİK SERVQUAL ANALİZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Tayfun TİMURAY

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Emel TOZLU ÖZTAY

İSTANBUL – 2019

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KATILIM BANKACILIĞINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM HİZMETİ KALİTE İNCELEMESİNE YÖNELİK SERVQUAL ANALİZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Tayfun TİMURAY

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Emel TOZLU ÖZTAY

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	:	Tayfun TİMURAY
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Katılım Bankacılığında Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesine Yönelik Servqual Analizi
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:	04.03.2019
SAYFA SAYISI	:	118
TEZ DANIŞMANLARI	:	Dr. Öğr. Üyesi Emel TOZLU ÖZTAY
DİZİN TERİMLERİ	:	İletişim, Kurum İçi İletişim, Bankacılık, Katılım, Katılım Bankacılığı, Beklenti, Algı
TÜRKÇE ÖZET	:	İletişim günümüz derece karmaşık gibi görünen, yıllardan bu yana bilim insanlarının üzerinde çokça çalıştığı, kitaplar, makaleler yazdığı sempozyum ve konferanslara konu olan, sosyolog ve psikologların üzerinde önemle durduğu bir konudur. Bu kadar önem verilen bir konu beşeri olarak tüm insanları etkilediği gibi, organizasyonları da yakından ilgilendirmektedir. Bu çalışmada iletişim kavramının, kurum içi iletişim hizmetinin kalite boyutu değerlendirilmiştir. Kurum içi iletişim hizmetinin kalite boyutunda yapılan çalışmanın olmaması/çok az olması bu araştırmanın oluşmasında ana etken olmuştur.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Tayfun TİMURAY

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tayfun TİMURAY

…/…/2019

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tayfun TİMURAY' ın ''Katılım Bankacılığında Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesine Yönelik Servqual Analizi'' adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Emel TOZLU ÖZTAY

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

…/.../2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Ülkemizde özellikle 1990'lı yıllardan sonra görülen Dünya ile entegre olma çalışmaları tüm sektörleri etkilemiş, gerek özel ve gerekse de kamu sektörünün yeniden yapılanma süreçleri hız kazanmıştır. Gelişen ve değişen Dünya'ya uyum göstermeye çalışan tüm organizasyonlar öncelikle teknolojik alt yapılarını güçlendirmeye başlamışlardır. Hızlı teknoloji transferleri organizasyonların iş yapış tarzlarını etkilemiş, otomasyon ve bilgisayar sistemlerinde ki gelişmeler neredeyse tüm sektörlerde istihdam edilen çalışan sayısının tartışılır olmasına neden olmuştur. Bu tartışmalar ilerleyen zamanlarda organizasyonlar açısından kurum içi iletişim mekanizmalarının kurulmasına neden olmuştur. Katılım bankacılığı ülkemizde ilk olarak 1985 yılında kendini göstermiş ancak 2000'li yıllara kadar bankacılık sektöründe etkisini hissettirememiştir. Son on yılda başarılı bir performans çizen bankacılık sektörü içinde katılım bankacılığı da çalışan sayısını önemli ölçüde arttırmıştır. Bu artış katılım bankalarının geleneksel yönetim tarzlarından kurtularak bilimsel metotlara dayalı modern yönetim anlayışlarını uygulamalarına neden olmuştur. Bu sebeple de katılım bankaları gerek kurum içi, gerekse de kurum dışı iletişim alanlarında kendilerini geliştirmeye başlamalardır. İşletmeler açısından iletişimin önemi hiç tartışmasız ki çok önemlidir. Gerek iç iletişim ve gerekse de dış iletişim açısından yeterli performans ve başarıyı gösteremeyen işletmelerin uzun süreli faaliyetlerini sürdürmeleri beklenemez. Bu nedenle özellikle iletişim, hizmet ve kalite birçok akademik çalışmaya konu olmuş, hakkında kitaplar yazılmıştır. Hizmet kalitesini ölçebilmek için çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bir tanesi de Servqual modelidir. Servqual ölçeği birçok araştırmada her ne kadar hizmet kalitesi ölçümü amacı ile kullanılmış olsa da, bu çalışmada iletişim kalitesinin ölçümü amacı ile kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı, kurumsal iletişim çatısı altında çok önemli bir yere sahip olan kurum içi iletişimde çalışanların beklenti ve algılarının ne ölçüde örtüştüğünü ölçmektir. Bu bağlamda fiziksel, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati kalite boyutlarında çalışanların düşüncelerinin nasıl etkilendiğini ortaya koymak amaçlı gerçekleştirilen araştırmada kantitatif araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Kurum İçi İletişim, Bankacılık, Katılım Bankacılığı, Beklenti, Algı

SUMMARY

Especially during the 1990s, integration efforts with the rest of the world gained momentum in our country and this affected all sectors. As a result, reorganization processes of both in private sector and in public sector accelerated. All organizations trying to adapt the developing and changing world first started with strengthening their technological infrastructure. Fast technology transfers have affected the business manners of organizations and improvements in automation and computer systems have caused debates in almost all sectors in terms of number of employees. In time, these debates have lead organizations to establish in-house communication mechanisms. The participation banking first emerged in our country at 1985, but could not have much effect in banking sector until 2000s. During the last ten years, the banking sector has shown a successful performance and within this scope, the participation banking has increased the number of its employees significantly. This increase has led the participation banks to get free of conventional management styles and to adopt modern management concepts based on scientific methods. For this reason, the participation banks have started to improve their systems in terms of in-house communication and communication with out of the organization. It is an indisputable fact that communication is quite important for all establishments. The establishments that cannot show enough performance and success in terms of internal and external communication are not expected to continue their activities for a long time. For this reason, the topics such as communication, service and quality have been subjects of many academic studies and plenty of books have been written about these issues. Various kinds of methods have been developed in order to measure the quality of the service. One of these methods is Servqual model. Even though the Servqual scale have used in many researches in order to measure the service quality, for this study it has been used for measuring the quality of communication. The purpose of this study is to measure extend of overlapping the expectations and perceptions of employees in terms of in-house communication which has a very important part within the framework of corporate communication. Within this context, based on the purposes of this study, the survey method has been used, which is one of the quantitative research methods, in order to determine how the thoughts of employees are affected in terms of physical, trustworthiness, eagerness, confidence and empathetic quality.

Keywords: Communication, in-house communication, banking, participation banking, anticipation, perception

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET ..... **I**

SUMMARY ..... **II**

İÇİNDEKİLER ..... **III**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **IX**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **XI**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XIII**

ÖNSÖZ ..... **XIV**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **4**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TEMEL KAVRAMLARI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI, TOPLAM KALİTE, KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMLARI **4**

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) 4

1.2. TEMEL KAVRAMLARI 5

1.2.1. İç Müşteri Kavramı 5

1.2.2. Dış Müşteri Kavramı 6

1.2.3. İç Müşteri Tatmini 7

1.2.4. Dış Müşteri Tatmini 8

1.2.5. Kalite Çemberleri 9

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI 10

1.3.1. Edward Deming Yaklaşımı 10

1.3.2. Philip Crosby Yaklaşımı 12

1.3.3. Kaoru İshikawa Yaklaşımı 13

1.3.4. Armand V. Faigenbaum Yaklaşımı 13

1.3.5. Joseph M. Juran Yaklaşımı 14

1.3.6. Masaaki Imai Yaklaşımı 15

1.4. İLETİŞİM KAVRAMI 16

1.4.1. İletişimin Önemi 17

1.4.2. İletişimin Amacı 18

1.4.3. İletişimin Türleri 19

1.4.3.1. Sözlü İletişim 19

1.4.3.2. Sözsüz İletişim 20

1.4.3.3. Yazılı İletişim 20

1.5. KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI 21

1.5.1. Kurum İçi İletişim 22
1.5.2. Kurum İçi İletişimin Önemi 23
1.5.3. Kurum İçi İletişimin Amaçları 24
1.5.4. Kurum İçi İletişimin Yararları 25
1.5.5. Kurum İçi İletişim Araçları 26
1.5.5.1. Yazılı İletişim Araçları 27
1.5.5.1.1. Mektuplar 27
1.5.5.1.2. Formlar 28
1.5.5.1.3. Memorandumlar 28
1.5.5.1.4. İşletme Gazetesi 28
1.5.5.1.5. Dergiler 29
1.5.5.1.6. Bültenler 29
1.5.5.1.7. Yıllıklar 29
1.5.5.1.8. Raporlar 29
1.5.5.1.9. Dilek Kutuları 30
1.5.5.1.10. Sirküler (Genelgeler) 30
1.5.5.1.11. Toplantı Tutanakları 30
1.5.5.2. Sözlü İletişim Araçları 30
1.5.5.2.1. Yüz Yüze İletişim 31
1.5.5.2.2. Görüşme (Mülakat) 31
1.5.5.2.3. Toplantılar 31
1.5.5.2.4. Konferans 31
1.5.5.2.5. Seminer 32
1.5.5.3. Teknolojik İletişim Araçları 32
1.5.5.3.1. Teleks - Telgraf 32
1.5.5.3.2. Telefon 33
1.5.5.3.3. Faks 33
1.5.5.3.4.Telsiz 33
1.5.5.3.5. Video Konferanslar 33
1.5.5.3.6. Kapalı Devre Televizyon Yayınları 34
1.5.5.3.7. İnternet ve İntranet 34
1.5.6. Kurum İçi İletişim Kanalları 34
1.5.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları 35
1.5.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları 36
1.5.6.1.2. Yatay İletişim Kanalları 37
1.5.6.1.3. Çapraz İletişim Kanalları 37

1.5.6.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları 37
1.5.6.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Kanalları 38
1.5.6.2.1. Tek Hatlı Zincir 38
1.5.6.2.2. Dedikodu Zinciri 38
1.5.6.2.3. Olasılık Zinciri 39
1.5.6.2.4. Salkım Zinciri 40
1.5.7. Kurum İçi İletişimi Etkileyen Faktörler 40
1.5.7.1. Kişisel Faktörler 41
1.5.7.2. Örgütsel Faktörler 41
1.5.7.3. Teknolojik Faktörler 42
1.5.8. Kurum İçi İletişim Engellerini Aşma Yolları 43
1.5.8.1. Dinleme 43
1.5.8.2. Empati 43
1.5.8.3. Açık Mesaj Gönderme 44
1.5.8.4. Kullanılan Kelimelere Özen Gösterme 44
1.5.8.5. Sözlerin Hareketler ve Uygulamalar İle Desteklenmesi 44
1.5.8.6.Geri Bildirim Alma ve Verme 44
1.5.8.7.Gereksiz ve Fazla Bilgi Yüküne Engel Olma 45
1.5.9. Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkileri 45
İKİNCİ BÖLÜM 47
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ, İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI, İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İÇ MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİ 47
2.1. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ 47
2.2. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI 48
2.3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 51
2.3.1. Ücret, Terfi ve Atama 51
2.3.2. Çalışma Koşulları 51
2.3.3. Eğitim 52
2.3.4. Çalışan - Yönetim İlişkisi 52
2.3.5. Sosyal Gereksinimler 52
2.3.6. Kurum İçi İletişim 53
2.3.7. Güven 53
2.3.8. Yardımlaşma 53
2.4. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ÖNEMİ 54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 56
BANKACILIK SİSTEMİ ve TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE KATILIM BANKACILIĞI 56
3.1. BANKACILIK SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ 56
3.1.1. Banka Kavramı ve Tanımı 56
3.1.2. Dünya'da Bankacılığın Gelişimi 57
3.1.3. Ülkemizde Bankacılığın Gelişimi 58
3.1.4. Bankacılık Çeşitleri 63
3.1.4.1. Ticari Bankalar 63
3.1.4.2. Merkez Bankası 64
3.1.4.3. Yatırım ve Kalkınma Bankaları 64
3.1.4.4. Katılım Bankaları 65
3.2. KATILIM BANKACILIĞI 65
3.2.1. Katılım Bankacılığı Nedir? 65
3.2.2. Katılım Bankacılığının Ülkemizdeki Tarihsel Gelişimi 66
3.2.3. Katılım Bankacılığının Ortaya Çıkış Nedenleri 66
3.2.3.1. Dini Nedenler 67
3.2.3.2. Ekonomik Nedenler 67
3.2.3.3. Sosyal Nedenler 68
3.2.4. Katılım Bankacılığının Dayandığı İlkeler 68
3.2.4.1. Faizsizlik İlkesi 69
3.2.4.2. Ticaretle Bağlantılı Olma İlkesi 69
3.2.4.3. Yatırımların Ahlaki Kurallara Uygunluğu İlkesi 69
3.3. KATILIM BANKALARI İLE TİCARİ (MEVDUAT) BANKALARI ARASINDAKİ FARKLAR 70
3.4. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ KATILIM BANKALARI 71
3.4.1. Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) 71
3.4.1.1. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. 72
3.4.1.2. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 72
3.4.1.3. Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. 73
3.4.1.4. Ziraat Katılım Bankası A.Ş. 73
3.4.1.5. Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 74
SERVQUAL ÖLÇEĞİ VE İLETİŞİM KALİTESİ 74
4.1. SERVQUAL MODELİ 74
4.2. SERVQUAL ÖLÇEĞİNİN TERCİH NEDENLERİ 80
4.3. SERVQUAL MODELİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER 82

BEŞİNCİ BÖLÜM 83
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 83
5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ 83
5.1.1. Araştırmanın Konusu 83
5.1.2. Araştırmanın Amacı 84
5.1.3. Varsayımlar 84
5.1.4. Sınırlılıklar 84
5.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ 84
5.2.1. Araştırmanın Türü 85
5.2.2. Veri Toplama Süreci 85
5.2.2.1. Ölçeğin Hazırlanması 85
5.2.2.2. Ölçme 86
5.2.2.3. Araştırma Hipotezleri 86
5.2.2.4. Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeği Beklenen ve Algılanan Hizmet Önerme Soruları 88
5.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM 91
5.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ 94
5.4.1. Verilerin Analizi ve Bulgular 94
5.4.2. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi 94
5.4.2.1. Geçerlilik Analizi 94
5.4.2.2. Güvenilirlik Analizi 95
5.4.3. Demografik Özellikler 96
5.4.4. Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesinin Demografik Değişken Analizi 98
5.4.5. Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet kalitesinin Demografik Değişken Analizi 99
5.4.6. Kurum İçi İletişim Bazında Fiziksel Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi 101
5.4.7. Kurum İçi İletişim Bazında Güvenilirlik Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi 102
5.4.8. Kurum İçi İletişim Bazında Heveslilik Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi 102
5.4.9. Kurum İçi İletişim Bazında Güven Kriteri Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi 103
5.4.10. Kurum İçi İletişim Bazında Empati Kriteri Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi 104
5.4.11. Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi SERVQUAL Analizi Puanları 105

SONUÇ 107
KAYNAKÇA 112

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ

ABG : ALBARAKA BANKACILIK GRUBU

AGE : ADI GEÇEN ESER

AGM : ADI GEÇEN MAKALE

AGT : ADI GEÇEN TEZ

AŞ : ANONİM ŞİRKET

BK : BANKALAR KANUNU

ÇE : ÇEVİRİ

DEİK : DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU

DESİYAB : DEVLET SANAYİ VE İŞÇİ YATIRIM BANKASI AŞ

IDB : İSLAM KALKINMA BANKASI

İİBF : İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

İK : İNSAN KAYNAKLARI

İKB : İSLAM KALKINMA BANKASI

İSTKA : İSLAM KALKNMA AJANSI

KHK : KANUN HÜKMÜNDE KARARNAME

NO : NUMARA

ODÜ : ORDU ÜNİVERSİTESİ

S : SAYFA

SBE : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SMS : KISA MESAJ

SPSS : STATISTICAL PACKAGES FOR THE SOCIEL SCIENCES

TAO : TÜRK ANONİM ORTAKLIĞI

TAŞ : TÜRK ANONİM ŞİRKETİ

TC : TÜRKİYE CUMHURİYETİ

TCMB : TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI

TKBB : TÜRKİYE KATILIM BANKALARI BİRLİĞİ

TKY : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TMSF : TASARRUF MEVDUATI SİGORTA FONU

ÜNİV : ÜNİVERSİTE

VB : VE BENZERİ

VD : VE DİĞERLERİ

YAY : YAYINLARI

YY : YÜZYIL

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO **SAYFA**

Tablo 1 Türk Bankacılık Sektörü Banka Dağılımı 60
Tablo 2 Türk Bankacılık Sistemindeki Bankalar.....60
Tablo 3 Katılım Bankaları İle Ticari Bankalar Arasındaki Farklar 70
Tablo 4 Servqual Ölçeğinin İletişim Kalitesini Belirleyici Tanımları 76
Tablo 5 Ölçeğin Beklentilerle İlgili Olan Soru Önermelerinin Boyutlara Göre Dağılımı 78
Tablo 6 Ölçeğin Çalışanın Algıları İle İlgili Olan Soru Önermelerinin Boyutlara Göre Dağılımı 79
Tablo 7 Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeğinin Beklenen İletişim Önermeleri.....88
Tablo 8 Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeğinin Algılanan İletişim Önermeleri.....89
Tablo 9 Şube Dağılım Tablosu 92
Tablo 10 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) İstatistiği, Geçerlilik Ölçeği 95
Tablo 11 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) İstatistiği, Araştırma Kapsamında Ölçek Geçerliliği.....95
Tablo 12 Cronbach Alfa Yöntemi Güvenilirlik Ölçeği 96
Tablo 13 Cronbach Alfa Yöntemi Kapsamında Ölçek Güvenilirliği.....96
Tablo 14 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 97
Tablo 15 Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı 97
Tablo 16 Katılımcıların Yaş Duruma Göre Dağılımı 97
Tablo 17 Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....98
Tablo 18 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları 98
Tablo 19 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları.....99
Tablo 20 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Fark Testi Sonuçlar.....99
Tablo 21 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları 100
Tablo 22 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları.....100
Tablo 23 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Fark Testi Sonuçları.....101

Tablo 24 Kurum içi iletişim bazında fiziksel kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi.....101
Tablo 25 Kurum içi iletişim bazında güvenilirlik kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi.....102
Tablo 26 Kurum içi iletişim bazında heveslilik kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi.....103
Tablo 27 Kurum içi iletişim bazında güven kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi.....103
Tablo 28 Kurum içi iletişim bazında empati kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi.....104
Tablo 29 Servqual Analizi Puanları Tablo.....105

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL **SAYFA**

Şekil 1 Puko Döngüsü 12
Şekil 2 Kaizen Kalite İyileştirme.....16
Şekil 3 Tek Hatlı Zincir 38
Şekil 4 Dedikodu Zinciri.....39
Şekil 5 Olasılık Zinciri.....39
Şekil 6 Salkım Zinciri.....40
Şekil 7 Motivasyon 49
Şekil 8 İç Müşteri Tatmininin Etkileri.....50
Şekil 9 Yardımlaşma 54
Şekil 10 Bankacılık Çeşitleri.....63
Şekil 11 Servqual Model.....76
Şekil 12 Temel Ölçümleme Modellemeleri.....86

ÖNSÖZ

İletişim günümüz Dünya'sın da son derece karmaşık gibi görünen, içinde birçok unsuru barındıran, yıllardan bu yana bilim insanlarının üzerinde çokça çalıştığı, kitaplar, makaleler yazdığı sempozyum ve konferanslara konu olan, sosyolog ve psikologların üzerinde önemle durduğu bir konudur. Bu kadar önem verilen bir konu beşeri olarak tüm insanları etkilediği gibi, organizasyonları da yakından ilgilendirmektedir. Bu çalışmada iletişim kavramının, kurum içi iletişim hizmetinin kalite boyutu değerlendirilmiştir. Kurum içi iletişim hizmetinin kalite boyutunda yapılan çalışmanın olmaması/çok az olması bu araştırmanın oluşmasında ana etken olmuştur.

Çalışmalarım sırasında bilgi, tecrübe ve desteğini benden esirgemeyerek varlığını her zaman yanımda hissettiğim tez danışmanım, hocam, güzel insan Dr. Öğr.Üyesi Sayın Emel Tozlu Öztay'a, tüm hocalarıma, yüksek lisans çalışmalarıma başlamam konusunda beni cesaretlendiren ve her türlü desteği veren Sayın Abdülkadir Gayretli ve Sayın Şule Gayretli'ye, başaracağıma olan inançları nedeni ile oğullarım Emre ve Atahan'a, eğitimim süresince daima yanımda olan, ondan çaldığım zaman için gösterdiği hoşgörü ve sınav dönemlerinde adeta benimle beraber çalışarak verdiği destek için sevgili eşim Dilek Timuray'a, sonsuz teşekkürler.

GİRİŞ

Sosyal bilimlerin içindeki birçok dalın tanımının yapıldığı gibi, iletişim kavramı içinde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar arasında canlı varlıkların aralarında anlam aktarımı, bilgilerin aktarılması, uyarı-tepki gibi tanımlamalar da bulunmaktadır. Ancak günümüzdeki genel anlamı ile iletişim, insanoğlunun, sosyal bir varlık olarak gönderici ve alıcı pozisyonunda iki veya daha fazla iletişim grubu ile ilişki içinde bulunması, ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi alışverişinde bulunmasıdır. Sağlığı zihinsel olarak yerinde olan her birey, hem kendisiyle hem de çevresiyle iletişim kurarak hayatını devam ettirmektedir. İletişim yaşamımızın her anında vardır. Doğduğumuz andan öldüğümüz ana kadar devam eden iletişim sürecimizin başarılı olması, zihnimizdeki fikirleri, kavramları, düşüncelerimizi ve duygularımızı açığa vurmamıza ve bunu diğer insanlarla paylaşarak etkileşimde bulunmamıza bağlıdır. Yaradılışı gereği konuşabilme yeteneği olan insanlar açısından iletişim, kendini ifade edebilme, talep ve beklentilerini karşı tarafa aktarabilme aracıdır. Bireyler açısından bu kadar önemli olan iletişim, organizasyonlar içinde hayati değere sahiptir. Hiçbir kurum yoktur ki bir başka kurum veya kişi ile iletişimde olmasın. Kurumlar faaliyetlerini sürdürürlerken dış müşterilerle olduğu kadar ve hatta daha fazlasıyla iç müşteri olarak tanımlanabilen çalışanları ile de iletişimdedirler. Bir organizasyonun başarının ana unsurlarından sayılan iç iletişim ne kadar sağlıklı ise verim, kalite, müşteri memnuniyeti ve kuruma bağlılıkta bir o kadar iyi olacaktır. Organizasyonlarda kurulan doğru iletişim kanallarının kurumlarda kaliteyi de olumlu etkilediği bilinmektedir.

Bankacılıkta da kurum içi iletişim kaliteye doğrudan etki edebilmektedir. Bankaların iki ana temel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi kredi vermek bir diğeri de mevduat toplamaktır. Her ne kadar günümüzde bankalarda ki ürün ve hizmet çeşitliliği artmış olsa da bu iki unsur bankacılığın temelini oluşturmaktadır. Tüm bankacılık ürünleri açısından bakıldığında, ürün ve hizmetin satılması gereken hedef kitle müşteridir. Bu ürün ve hizmetin satılabilmesi içinde öncelikle o müşteri ile iletişime geçilmesi gerekmektedir. Başarılı bir satışın gerçekleşmesi için ön şart başarılı bir iletişim gerçekleştirmektir. Rekabet yoğun bankacılık sektöründe rakip bankaların varlığı ve müşterilerin alternatifleri değerlendirme imkânı düşünüldüğünde başarılı olmak sadece bankanın doğru fiyatı sunması değil doğru iletişimi de kurması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Müşterilerle kurulan iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi de kurum içi iletişimin doğru yapılmasından geçmektedir. Bankacılıkta kurum içi kaliteli iletişimin olmaması öncelikle kurumsal performansa doğrudan etki yapabilecektir. Bankanın hedeflerinden haberi olmayan bir satış

ekibinin, hizmete alınmış bir ürünün varlığından haberi olmayan bir şubenin performansı doğal olarak düşecektir. O nedenle kalite ve müşteri odaklı çalışılan bankacılık sektöründe kurum içi doğru iletişim kanallarının kurulması ve gerçek anlamda işlerliğinin sağlanıyor olması kurumda kalite ve verimliliği arttırabilecektir.

Bu araştırma kurum içi iletişim literatürüne katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde TKY ve Kurumsal İletişime ilişkisine değinilerek mevcut literatür ortaya koyulmuştur. Yoğun bir rekabet ortamı olan günümüz bankacılık sektöründe, bankaların varlıklarını devam ettirerek büyümeleri, hedef pazarlardaki müşteri ve bu müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır. Dolayısı ile bankaların tüm birim ve çalışanları geleneksel kalite anlayışından çıkarak toplam kalite yönetiminin anlayışı çerçevesinde hareket etmelidir. O nedenle de kurum içi iletişimin sağlıklı kurulmuş olması gerekmektedir. Kurum içi iletişimin kurumun kan damarlarına benzetecek olursak ne kadar önemli olduğu ortaya çıkabilmektedir. Kurum içi iletişim kalitesi arttıkça çalışanların bağlılığı ve performansı olumlu etkilenecektir. Tüm organizasyonlarda olması gerektiği gibi bankacılık sektöründe de iletişim iki yönlü olmalıdır. Zira tek yönlü iletişim sadece talimat verme ve verilen talimatı yerine getirmeden oluşacak ve bu durumda iletişimde ki kaliteyi ortadan kaldıracaktır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve mevcut literatür ortaya koyulmuştur. Eski anlayışla sadece mal ve hizmet satın alan kişiler müşteri olarak kabul edilirken, artık yeni yönetim anlayışında çalışanlarda müşteri olarak görülmekte ve iç müşteri şeklinde değerlendirilmektedir. Tüm sektörlerde verimlilik ve karlılık en ince detaylarına kadar hesaplanabilmekte, dış müşterinin beklentileri ve sadakatinin sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu uygulamalar son derece doğru olup, çalışanlarında memnuniyetleri ve mutluluğu artık işletmelerin değer verdiği bir unsur haline gelmektedir. Çünkü mutlu çalışan, hizmet verdiği organizasyon açısından önemli bir sermaye olarak görülmekte ve bu sermayenin adına entelektüel sermaye denmektedir. Bankacılıkta da iç müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmakta ve amaçla birçok banka değişik zamanlarda iç müşteri memnuniyeti anketleri düzenlemektedir. Buradaki temel sorun kendi otomasyon sistemi üzerinden anket düzenleyen bankaların ne derece doğru cevap alabildiğidir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırma evrenine yönelik açıklamalara gidilmiştir. Araştırma evreni genel olarak bankacılık, örneklemi ise Türkiye'de yer alan bir katılım bankasıdır. Bankacılık sistemi ve tarihsel gelişim süreçleri, ülkemizdeki banka çeşitleri anlatılmıştır

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın yapılacağı Servqual modelin literatür açıklaması yapılmıştır.

Araştırmanın altıncı bölümünde, araştırmanın genel olarak özelliklerine değinilirken, araştırma hipotezleri ortaya konulmuş ve bu doğrultuda ana kütle ve örneklem açıklaması yapılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine daha önce hiçbir çalışmada ki ölçekten yararlanılmadığı için yer verilmiştir. Bölümde araştırma katılımcılarının demografik özellikleri ve hipotezlerin test edilmesine yönelik analizler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TEMEL KAVRAMLARI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI, TOPLAM KALİTE, KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMLARI

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

1950'lerden bugünlere kadar işletmelerin kalite ve yönetim anlayışlarında köklü değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler aslında TKY yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. TKY işletmede her işin bir defada ve sıfır hata ile yapılması ve müşterinin %100 tatmin edilmesidir.

TKY her ne kadar bir kalite felsefesi de olsa, örgütlere kalite yönetimi açısından yön veren, ışık tutan sistemli çalışmalar bütünüdür. Birçok şekilde tanımlanabilmektedir. TKY örgüt içerisinde yapılan tüm iş ve işlemlerin sıfır hata ile yapılmasının sağlanarak dış müşteri beklentilerini tam olarak karşılayan, örgüt içi ve dışı tüm çevrelerin katılımını sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesidir. Çok daha önemlisi, örgüt içinde insan faktörünü ön plana alan, çalışanların ekip ruhunu oluşturabilmesi ve ortak hedefe yürüyebilmeleri yönünde eğitime önem veren ve sürekli gelişmeyi ile edinen ve böylece örgütün rekabet gücünün artmasını amaçlayan çağdaş bir yönetim felsefesidir.[1]

TKY'ni tanımlama konusunda birçok farklı yaklaşımlar sergilenmekle birlikte, TKY, bir örgütlenme de kaliteyi hedef alan, örgütün tüm kademesindeki çalışanların iştirakine dayanan, örgütün müşteri ve çalışan memnuniyeti ile uzun vadeli bir başarıyı hedeflediği ve örgütün her kademe üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlanabilir.[2]

Yoğun bir rekabet ortamı olan günümüzde, organizasyonların varlıklarını devam ettirerek büyümeleri, hedefledikleri pazarlardaki müşteri ve bu müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini rakiplerine göre daha iyi tatmin etmelerine bağlıdır. Dolayısı ile organizasyonun tüm birim ve çalışanları geleneksel kalite anlayışından çıkarak toplam kalite yönetiminin anlayışı çerçevesinde hareket etmeli ve bu nedenle kurum içi iletişimin sağlıklı kurulmuş olması gerekmektedir.

---

[1] Tamer Bolat, **TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**. Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.26.

[2] Mıyauchı Ichuro, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.22.

1.2. TEMEL KAVRAMLARI

1.2.1. İç Müşteri Kavramı

Müşteri dendiğinde ilk akla gelen ürün ve/veya hizmeti alan son kullanıcı gelmektedir. Oysaki işletmenin çıktılarını kullanan herkes, işletmenin bünyesinde olsun veya olmasın o işletmenin müşterisidir.

İşletme içinde çalışan tüm personel işletme açısından iç müşteri kapsamında değerlendirilmektedir. Çünkü en alt kademe personelden en üst kademe yöneticiye kadar tüm çalışanlar yapılan iş gereği birbirleriyle ilgili görevleri yapmaktadırlar. Bu nedenle tüm çalışanlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

İç müşteri tanımı içinde yer alan üç grup bulunmaktadır.

- Çalışanlar,
- Ortaklar,
- Yöneticiler

İç müşteri dendiği zaman örgütte çalışanlar anlaşılmaktadır. İç müşteri, tüm örgütsel yapılarda, faaliyet alanına bakılmaksızın, süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi açısından önem arz etmekte olup, iç müşteri sayesinde örgüt üyelerinin taleplerinin yerine getirilmesi, kurumun ihtiyaçlarının tam ve zamanın da karşılanabilmesi sağlanmaktadır. Söz gelimi, bir örgütte finans bölümünde bir elemana ihtiyaç duyulması halinde, bu birimin yöneticisi, ihtiyacını insan kaynakları birimine iletecek ve talebinin yerine getirilmesini bekleyecektir. Bu durum insan kaynakları bölümü yöneticisini müşteri pozisyonuna geçirecek, insan kaynakları (İK) departmanı tarafından gerekli çalışmanın yapılarak, gerekli bilgilerin finans sorumlusu yöneticiyi iletilmesi bu yöneticiyi müşteri pozisyonuna geçirecektir.[3]

Her bir çalışan kendisinden önceki hizmet verenin müşterisi konumda, kendisinden sonra hizmet görenin ise tedarikçisi konumundadır. Bu nedenle işletmelerde tüm iş görenler aslında birbirlerinin tedarikçisi ve aynı zamanda müşterisi konumundadırlar. İşletmelerde süreçlerin doğru yönetilmesi çalışanların birbirlerini ‘’müşteri’’ olarak görmesi ve birbirlerinin istek ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu nedenle işletme içinde tedarikçi-müşteri iletişiminin sağlıklı kurulması gerekmektedir.

[3] Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi,** İkinci Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.25.

1.2.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri kavramı, işletmenin sunmuş olduğu ürün ya da hizmeti alan işletme dışındaki müşterisidir.

Dış müşteri, satın aldığı ürün veya hizmetten en fazla yararı sağlamak istemektedir. Kurum içinde istihdam edilen ve iç müşteri olarak adlandırılan personelin ürettiği ürün veya hizmeti bir bedel ödeyerek satın alan dış müşteri ile olan ilişkilerde dikkat edilmesi gereken ve hayati önem taşıyan bazı noktalar vardır. Bunlar, öncelikle iyi bir dinleyici olmak, aynı dili kullanmak, uzlaşmaya varabilmek için belli bir noktaya kadar esneklik sağlayabilmek, sıfır hata seviyesi ile hizmet verebilmek.[4]

Rekabetin küreselleştiği günümüzde, müşterilerin ürün ve hizmetlere ulaşabilmeleri de bir o kadar kolaylaşmıştır. Gelinen teknolojik gelişmeler müşterilerin yedi gün yirmi dört saat ürün ve hizmetleri satın alabilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle dış müşterinin sadakat ve bağlılığını sağlayabilmekte son derece önemli olarak görülmektedir. İşletmeler bu nedenlerle sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Müşteriye ulaşmanın tüm yolları denenmekte ve onların sadık birer müşteri yapılmasını amaçlayan yatırımlar yapılmaktadır. Özellikle yapılan teknolojik yatırımlar dikkat çekmektedir. Tüm bu yatırımların aslında tek bir nedeni olduğu görülmektedir. Müşteri tatmini ve sadakati.

Müşteri tatmini, satın alınan ürün ya da hizmetin müşteri tarafında beklentileri karşılama düzeyidir. Satın alan müşteri açısından beklenti yüksek ise, yani beklenti algıdan yüksek ise, müşteri tatmininden söz etmek mümkün olmayacak ve tam anlamı ile tatminsizlik söz konusu olacaktır. Tam tersi durumda ise müşteri tatmini sağlanmış olacaktır.[5]

Toplam müşteri memnuniyeti, satış öncesi ve sonrası verilen hizmetle doğru orantılıdır. Müşterinin memnuniyeti sadece ürüne bağlı olmayıp ürün veya hizmeti kullandıktan sonra yaşadıkları ile de bağlantılıdır. Memnun müşteri, doğru ürün, doğru fiyat, iyi kalite, kullanıma uygunluk, dizayn gibi birçok farklı bileşeni aynı anda hissedebilen kişilerdir. [6]

Müşteriler açısından alternatiflerin her geçen gün çoğaldığı piyasalarda memnuniyeti ve sadakati sağlamak gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmeler açısından temel hedef müşteri sadakati ve müşteri bağlılığının artmasının sağlanması olmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi müşterinin tercihlerini etkilemektedir. Bu

[4] Ersen, a.g.e., s.26.
[5] Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, Yayın No: 349, İstanbul, 1996, s.7.
[6] Şebnem A. Acuner, **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, 2.Baskı, MPM Yayınları No:655, Ankara 2001, s.18.

nedenle müşteri beklentilerini karşılayabilecek ve isteklerini her zaman göz önünde bulunduracak TKY çalışmalarını yapmak, doğru iletişim kanalları ile müşteriye ulaşmak, sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak gerekecektir.

1.2.3. İç Müşteri Tatmini

‘’İç müşteri; ürünün üretilmesinden pazar sunumuna kadar her departmandan, taşeron kadrolu, tam zamanlı, yarı zamanlı ayrımı yapmaksızın işletme çalışanlarına verilen isimdir.’’[7]

İletişim teknolojilerinin geldiği noktada zaman ve mekân kavramları neredeyse ortadan kalkmıştır. Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler TKY’nin tanımlarından biri olan çalışan ve müşteri memnuniyetini de yaratabilmelidirler. İç müşteri tatmini en temel anlamıyla, organizasyonlardaki dış müşteri memnuniyeti ve tatminini sağlayabilmek amacıyla, işletmenin tüm birimleri arasındaki koordinasyonun sorunsuz biçimde yürütülebilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. İşletmelerin bünyesinde bulunan tüm departmanlar birbirlerinin hem tedarikçisi hem de müşterisi pozisyonunda bulunuyor olması, alınan hizmet açısından memnun ve tam anlamı ile tatmin olmayı gerektirmektedir. Zira departmanlar arasında ki memnuniyetsizlik, dış müşterilere yansıyacak ve bu durum işletmenin satış performansına olumsuz yansıyacaktır. İşletmenin içinde meydana gelen olumsuzluklar, alıcılar tarafından öğrenilirse kurumsal imaja da zarar verecektir.

İç müşterilerin tam anlamıyla tatmin edilmesi, karşılıklı mal ve/veya hizmet alımı yapan departmanların, karşılıklı geliştirdikleri eylem ve niyetlerde başarılı olmasına bağlıdır. Bu başarının etkenleri arasında en önemli yere sahip olan unsur ise hiç kuşkusuz doğru iletişimdir. Gerek kişiler arası etkileşim ve iletişim ve gerekse de bu hareketlere yön veren kurumsal kültür oluşturulabilmiş ise, iç müşteri tatmininden söz edilebilecektir. Burada en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Zira doğru ve açık iletişim kanallarının organizasyon içinde sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır.

İç müşteri tatmininin ölçülebilmesi en yaygın şekli ile kurum içi düzenlenen memnuniyet anketleri ile yapılmaktadır. Dış müşteri anketleri Servqual’ in beşli, ağırlıklı olarak yedili likert ölçeği ile ölçülürken, iç memnuniyet anketleri daha çok personelin organizasyon ve yöneticilerle olan etkileşimini ölçerken çalışma koşulları, kişisel gelişim imkânları, sosyal imkânlar, diğer çalışanlardan gördükleri destekler

[7] http://industryolog.com/basariya-giden-yolda-ic-musterinin-onemi/ (Erişim Tarihi: 26.03.2018).

gibi sorular yanıt bulmakta ve ayrıca departmanların birbirleri ile olan etkileşimi ve iletişimi ölçülmektedir.

İç müşteri tatmini tüm işletmeler açısından önem arz etmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ister hizmet sektörü, ister imalat sektörü olsun, tatmin olgusunun hizmetin satın alındığı anda tüketiliyor olması hizmeti sunan çalışanlar açısından memnuniyet ön planda tutularak yapılmalıdır. Tatmin duygusunun düşük olduğu durumlarda işten ayrılmalar, nitelikli ve tecrübeli personelin rakip işletmelere kaptırılması, yapılan işe gösterilen itinanın azalması, kurum içi çatışmalar, dedikodular, verimsizlik işletme tarafından gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilecektir.

1.2.4. Dış Müşteri Tatmini

''Dış müşteri ise; işletme çalışanları dışında pazardaki müşteri ve müşteri adaylarına verilen addır.''[8]

Teknolojik olarak gelinen nokta, dünyada çok ciddi değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu değişimler özel sektörü olduğu gibi kamu sektörünü de etkilemiştir. Tüm sektörler daha rekabetçi hale gelmiş, ancak bu rekabete ayak uydurmada kamu sektörü, özel sektör kadar başarılı olamamıştır. Halen kamu sektörünün rekabet gücü tartışılmakta ve bu anlamda ki güçlüklerin aşılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Şüphesiz ki tüketici ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanabilmesi, kalitenin arttırılması ile olacaktır. Rekabetçi bu ortamda kalite çalışmaları da planlı bir şekilde yapılmalıdır. Plansız çalışmaların sonuç vermesi beklenemez.[9]

Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneğidir. Topluma, kültürel gelişime, beğeni ve alışkanlıklara göre değişebilmektedir. Diğer bir değişle kalite; müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, beklentinin ne olduğu, o malı almak için ne kadar fedakârlık yapacağının tespitidir. Kalite dendiğinde genellikle mal, hizmet ve ürün kalitesi anlaşılmaktadır.

Günümüzde işletmeler için en zor olan unsurların başında, yeni müşteri kazanmak, var olanı elde tutmak, müşterinin sadakatini kazanmak ve karlılığı arttırmak için anlamlı iletişimler yoluyla işletme çapında müşteri davranışlarını anlama yönetme sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Dış müşteriler işletmenin sunduğu mal ve hizmeti bir bedel ödeyerek alan kişiler olduğuna göre beklentileri, ödedikleri bedelin karşılığı olan tam ve kaliteli ürün ve hizmeti almaktır. Burada önemli nokta dış müşterinin nihai müşteri olduğu ve

[8] http://industryolog.com/basariya-giden-yol-ic-musterinin-onemi/ (Erişim Tarihi: 26.03.2018).
[9] Nilgün Sarp, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2017, s.13.

işletmenin ticari hayatının devamının bu müşteriye bağlı olduğunun bilinmesidir. Dolayısı ile dış müşterilerle ilişkilerde başarı sağlanabilmesi için, sistemli, düzenli ve ulaşılabilir iletişim ağı oluşturulmalı ve teknolojinin gereklerine göre yenilenmelidir.

Her halükarda unsur insandır. Bu gerçekten hareketle insani duygular göz ardı edilmemelidir. Kurum çalışanları kendi portföylerinde bulunan müşteri profilini doğru şekilde analiz etmeli, sadakati teşkil edebilmek için iletişim kanallarını çeşitlendirmelidir.

1.2.5. Kalite Çemberleri

Küçük çalışma grupları kalite çemberleri olarak adlandırılabilir. Bu oluşturulan çalışma grupları, müşterilerin ihtiyaçlarından başlayarak, üretilen mal ve hizmetin daha kaliteli olması yönünde çalışmalar yapar. Kalite çemberlerinin bir diğer amacı ise, insan kaynaklarından maksimum seviyede yaralanmaktır. Bu sayede verim artar, maliyet düşer ve kalite gelişir.[10]

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en önemli öğelerinden biri bütün çalışanların bu sürece dâhil edilmesidir. Bu sürece dâhil olmak, çalışanlara yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluğun verilmesi, çalışanların yönetsel kararların verilmesinde ve sürekli iyileştirme sürecinde ve çalışmalarında yer almalarının sağlanmasıdır. Bu sayede çalışanların yetenek ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılacak ve maksimum verim elde edilebilecektir.

Özellikle 1990'lardan sonra yaşanmaya başlanan küresel rekabet, işletmeleri verdikleri ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya zorlamıştır. Artan rekabet beraberinde artan müşteri istek ve beklentilerini getirmiş ve işletmeler bu beklentilerle karşı karşıya kalmıştır.

Klasik yönetim anlayışının aksine TKY felsefesi en önemli kaynak olarak çalışanları ve çalışanların sürekli iyileştirme sürecinde yer almalarını görmektedir. Yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilen çalışanlar kıt kaynakların efektif kullanımını sağlayacaktır. Kalite çemberleri programlarını uygulayan işletmeler, çalışanlar arasında bir takım ruhu oluşturabilecek ve böylece kalite artarken maliyetler düşecektir. Çalışanların kalite iyileştirme konularına katılımı konusunda en etkili araçlardan bir kalite çemberleri olarak kabul edilmektedir. Kalite çemberleri ilk defa Japonya'da uygulanmaya başlanmış, daha sonra Amerika ve Avrupa'da uygulanmış olup günümüzde ise neredeyse tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaktadır.

[10] Sarp, a.g.e., s.163.

‘’Kalite çemberleri bir işletmede kalite, verimlilik, etkinlik, etkililik gibi problemleri analiz etmek ve çözümleri yönetime önermek için sayıları 5 ile 10 arasında değişen çalışanların tamamen kendi istek ve katılımlarıyla belirlenmiş zamanlarda düzenli olarak toplanan küçük çalışma gruplarıdır.’’[11]

Çalışanların yaptığı işi ve çalıştığı işletmeyi içselleştirmesi, benimsemesi, ekip ruhunu taşıması, yaptığı iş ile ilgili mutlu olması gibi amaçların yerine getirilmesinde kalite çemberlerinin işlevi oldukça yüksektir. Burada irade üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst kademe yönetim ile alt kademe çalışanlar arasındaki iletişim kanalları açık ve şeffaf olmalıdır. Bu durumun varlığı halinde kalite çemberleri başarılı sonuçlar vermekte, aksi durumlarda ise sonuç almak imkânsız olmaktadır. Çünkü iletişimin kapalı olduğu organizasyonlarda sorunlar dile getirilememektedir. Astlar ile iletişimin kurulmadığı veya kısıtlı iletişimin olduğu organizasyonlarda, onların sorunlarıyla yeteri kadar ilgilenilmemekte, onlara değer verilmemekte üst yönetim kalite çemberlerinin uygulanmasına izin vermemektedir.

Kalite çemberleri esas itibari ile kurumlar tarafından etkin olarak kullanılması halinde kurum çalışanlarının kurumu sahiplenmesi, birbirleri ile olan iletişimlerinin gelişmesi ve kurum kültürüne olumlu etkisi olacaktır. Kalite çemberlerinin kullanımı, organizasyonda kaliteyi arttıracak, maliyeti düşürecek, motivasyonu yukarı çekecek, yaratıcılığı arttıracak, ekip ruhunu çıkaracak ve en önemlisi çalışanlar ile yönetenlerin kaynaşmasını sağlayarak iletişimin üst seviyeye çıkmasını sağlayacaktır.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1.3.1. Edward Deming Yaklaşımı

Edward Deming Amerikalı bir istatistikçidir ve 1930 – 1950’li yıllar arasında istatistiksel süreç kontrolü kavramını geliştirmiş, ikinci dünya savaşından sonra bir süre Japonya’da kalmış ve burada da eğitimler vermiştir. Günümüzdeki kalite anlayışının yaratıcıları arasındadır. [12]

Üretimde verimliliğin sağlanmasının miktar kaygısından bağımsız, katı kurallardan arındırılmış, pazar ve müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini dikkate alarak, sürekli iyileştirme anlayışına bağlı, modern, akılcı ve mantıklı çalışma ortamında sağlanabileceğini düşünmektedir.[13]

[11] https://wikipedia.org/wiki/Kalite_Çemberleri (Erişim tarihi: 14.04.2018).
[12] Sarp, a.g.e., s.23.
[13] W. Edward Deming, **Out Of Crisis, MIT Centre For Advanced Engineering**, Cambridge, MA, 1986, **aktaran;** Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi,** Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.61.

Deming'e göre organizasyonda çalışanlar iki gruba ayrılmıştır.

1- Organizasyondan sorumlu olan kişiler, (Yönetsel çalışanlar)
2- Organizasyonda çalışanlar, (Operasyon ve Teknik çalışanlar)

Bu kategorik sınıflandırma ile işletmede yönetsel olarak çalışanların asıl sorumluluklarının sistemi doğru kurmak, anlamak ve diğer çalışanların uyumlu çalışmalarını sağlamak olduğu anlatılmaktadır.

Deming'in kalite iyileştirme felsefesine yönelik getirmiş olduğu yenilikler oldukça fazla ilgi uyandırmıştır. Bu kalite iyileştirmeye yönelik felsefesini 14 ilke ile ortaya koymuştur.

Bu on dört ilke;

- Organizasyonun amaçlarını belirle,
- Yeni yönetim felsefesini benimse ve uygula,
- Organizasyonda kalitenin ölçülmesini sağla,
- Müşterilerle uzun vadeli ilişki kurmanın yollarını bul, fiyat odaklı değil maliyet odaklı çalış,
- Sürekli gelişmeyi sağla,
- İş başı eğitimi sağla,
- Liderliğin kurumsallaşmasını sağla,
- Çalışanlar üzerindeki korkuya son ver,
- Departmanlar arasındaki sınırları kaldır,
- Sloganları kaldır,

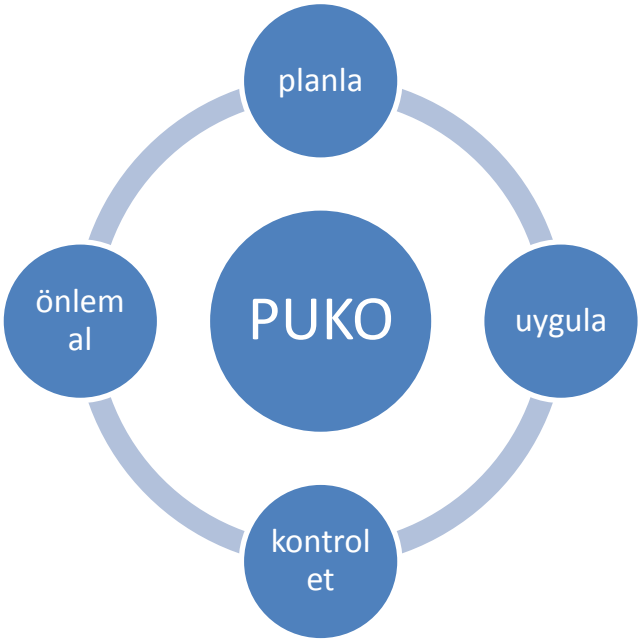
Bu aşamalar sağlandıktan sonra

- Sayısal hedefleri ve kotaları kaldır,
- Çalışanların iş yapmalarını engelleyen uygulamaları kaldır,
- Eğitim uygula,
- Değişimi herkesin katılımı ile gerçekleştir.

Şeklinde açıklanabilmektedir.

Toplam kalite yönetiminde ölçme ve değerlendirme PUKO (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsünü de popüler hale getirmiştir.

Şekil 1'de bu döngü gösterilmiştir.



Şekil 1 Puko Döngüsü[14]

1.3.2. Philip Crosby Yaklaşımı

Sıfır hata kavramını kalite çalışmalarına katmıştır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi için kalite uygulamalarının neden gerekli olduğunu açıklamıştır.

Crosby'e göre kaliteye ulaşabilmenin dört kademesi vardır ve sıfır hata bu dört kademeden bir tanesidir. Bu şartlar;

- Kalite unsuru tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanmalıdır. Kalite müşteri ihtiyaçlarına uygunluktur.
- Kaliteyi sağlayacak bir sistem olmalıdır ve bu hata önleme sistemi olmalıdır.
- Kalitenin performansı sıfır hata standardında olmalı, şayet bu performans standardın dışında ise kalite iyileştirilmelidir.
- Kalitenin ölçümü nasıl yapılacaktır.

[14] John Macdonald, John Pigot., **Global Quality, The New Management Culture**, London: Pfeiffer Co, 1993.; **aktaran;** Sarıkaya, a.g.e., s.63.

Crosby, üretim yapan firmaların, kazançlarının %25'lik kısmını işletmede yapılan hatalardan dolayı kaybettiklerini, hizmet firmalarında ise bu oranın %40 olduğunu ifade etmektedir.

''Crosby'nin sıfır hata kavramı %95-98 hatasız üretimi kabul eden anlayışa ters düşebilir ancak Crosby öngördüğü sıfır hata kavramının burada yanlış anlaşıldığını belirterek, kastedilen kavramın bir ''performans standardı'' olarak ortaya konması gerektiğini vurgular.''[15]

1.3.3. Kaoru İshikawa Yaklaşımı

Kalite yönetimine katkıda bulunan önde gelen Japon bilim insanıdır. Japonya'da kalite anlayışının ve bilincinin neredeyse tüm kurumlarda yaygınlaşmasının fikir babasıdır.

Kalite kontrol çemberlerini geliştirmiştir. Kalite kontrol için istatistik tekniklerini basitleştirerek, kendi ismi ile anılan diyagramda, organizasyonlarda meydana gelebilecek hataların ortaya çıkarılabilmesi için analiz metotları geliştirmiştir.

''İshikawa' ya göre bu, organizasyonda kalite sorunları kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bunun için organizasyonda neden-sonuç diyagramı, dağılma diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram vs. istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savunmuştur. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden sonuç diyagramı ''İshikawa Diyagramı'' olarak da adlandırılır.''[16]

1.3.4. Armand V. Faigenbaum Yaklaşımı

Faigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsü olup, kalite konularındaki çalışmalarını maliyetlere göre incelemiştir.

Bilim insanına göre maliyetler üç ana başlıkta incelenmelidir. Bunlar değer maliyetleri, önleme maliyetleri ve hata maliyetleridir.[17]

Faigenbaum, müşteri tatminin sağlamanın yolunun işletme içindeki tüm departmanların eşgüdümü ile olacağını savunur. Faigenbaum' a göre kaliteyi artırmak için kullanılması gereken ilkeler şunlardır:

- Çalışan - müşteri ve idareci arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,
- Verilerin bilimsel yöntemlerle toplanması,
- Bilgi edinmek için istatistiksel analizlerin yapılması
- Kalitenin sürdürülebilir olması için, ölçümlerin yapılması ve süreç analizlerinin yapılması,

[15] Sarp, a.g.e., s.31.
[16] http://www.canaktan.org/yönetim/toplam-kalite/gurular/ishikawa.htm (Erişim tarihi: 18.04.2018).
[17] Elif Doğan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002. s.29.

- Kalite ile ilgili olarak yapının uygun hale getirilmesi,
- Kalitede iyileşme ve gelişmeyi sağlamak için süreçlerin düzenlenmesi.[18]

‘’Faigenbaum’ a göre Toplam Kalite Kontrolü tanımında entegre eden bir sistem yatar. Bu en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik gibi birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden sistemdir.’’ [19]

1.3.5. Joseph M. Juran Yaklaşımı[20]

Bu yaklaşıma göre kalite tanımlamasında kullanıma uygunluk anlaşılmalıdır. Juran’a göre uygunluk arttırılarak kalitesizliğin önüne geçilecek ve maliyetler azaltılacaktır.

Juran yaklaşımına göre çözüm değişik şekillerde uygulanabilmektedir. Bunlar, zaman zaman ortaya çıkan problemleri çözecek çalışmalar, süregelen problemleri çözecek çalışmalar ve yönetimin iradesi ile politikaların gözden geçirilen senelik çözüm çalışmaları.

Kalitenin iyileştirilmesi için önerileri ise şu şekildedir,

1. Yönetimin kalite iyileştirme konusunda kararlı olması,
2. Örgüt açısından önemli projelerin tespit edilmesi,
3. Kalite iyileştirme sürecine başlamadan önce çalışma gruplarının oluşturulması,
4. Sorunları tanılama ve çözüme yönelik analiz ve tetkiklerin yapılması,
5. Organizasyonda değişime karşı dirençle mücadele edilmesi,
6. Değişim programının başlatılması,
7. Kontrolün yapılması.

[18] https://cndmr.wordpress.com/teknik/kalite/kalite-yonetim-felsefesi-gurulari-ve-modelleri/ (Erişim tarihi: 18.04.2018).
[19] Sarp, a.g.e., s.32.
[20] Juran J.M., F.M. Grayna, **Quality Planning and Analysis**, Newyork, 1993; **aktaran** Nilgün Sarıkaya a.g.e., s.64-65.

1.3.6. Masaaki Imai Yaklaşımı

Sürekli iyileşme anlamına gelen KAİZEN' in yaratıcısı bilim insanıdır. En üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar örgütte bulunan her kademe çalışanlar için ayrı ayrı stratejilerin oluşturulmasının gerekli olduğunu savunmuştur. İlk yıllarında Japon yönetim anlayışını tanıtma ve Japon'lar la ortaklık yapan firmalara yardımcı olma konularında çalışmış, daha sonra bu yönetim anlayışı ile kaliteye kazandırdığı KAİZEN kavramı ile tüm Dünya'da kabul görmüştür. [21]

Imai, Japonya'nın göstermiş olduğu ekonomik performansın, müşteri ihtiyaçlarına göre üretim yapmak ve bu üretim metoduna çabuk uyum sağlamaktan geçtiğini ve bunun Kaizen stratejisinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir.

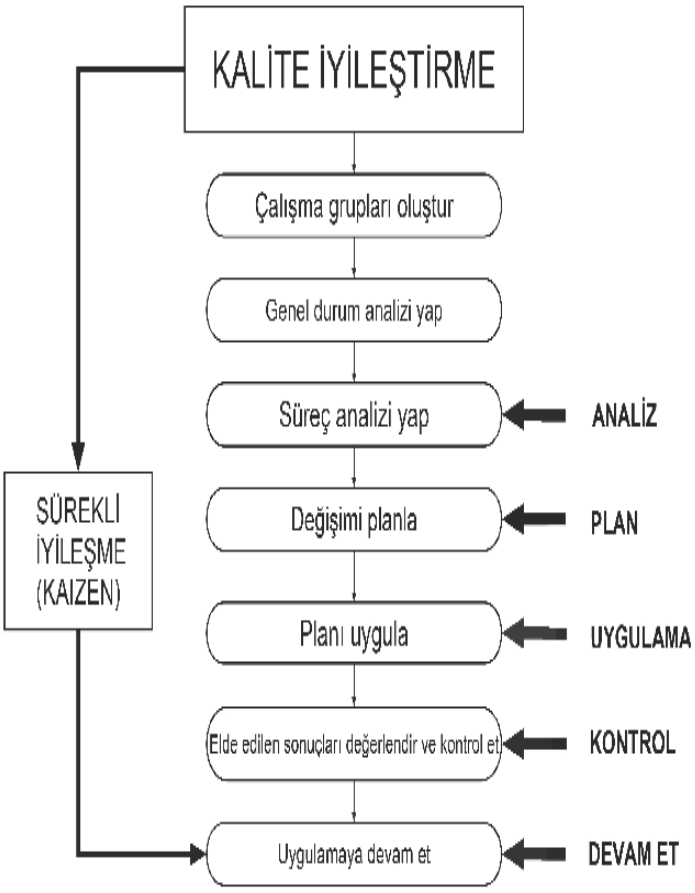
Örgütlerdeki üst yönetimler bu stratejiyi kavramalı, destek olmalı ve örgütsel amaçları oluşturmalıdır. Orta düzey yöneticiler ise, bu amaçlar doğrultusunda hedefleme yapmalı, çalışanlar açısından bu felsefenin doğru anlaşılmasına yardımcı olmalı, aynı zamanda çalışanların problemlerini çözme konusunda bilgi ve becerilerini arttırmalıdırlar. Bölüm şefleri de, personel ile olan iletişimlerini geliştirmeli, moral motivasyon olarak onları üst seviyeye çıkarmalıdır. Bu yaklaşımın başarı ile uygulanması için yol göstermeli ve kalite kontrol çemberleri oluşturmalıdır.[22]

Kaliteye kazandırdığı en önemli düşünce tarzı sürekli gelişmedir. Kaizen' e göre kalite geliştirilmesi süreci yedi aşamadan oluşmaktadır ve şekil 2'de gösterilmiştir.

Kaizen' in üç temel prensibi bulunmaktadır.

- İnsan kaynağı işletmelerdeki en önemli kaynaktır.
- Süreçler ani ve radikal değişiklikler ile değil, planlı ve belirli bir aşama ile iyileştirilmelidir.
- İyileşme, tüm süreçlerin performans sonuçlarının ölçümü ile elde edilen verilere dayandırılmalıdır.[23]

[21] Sarp, a.g.e., s.33.
[22] Sarıkaya, a.g.e., s.69.
[23] Tim Hindle, **Yönetimde Çığır Açan Fikirler Ve Gurular**, Çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2014, s.157.



Şekil 2 Kaizen Kalite İyileştirme[24]

1.4. İLETİŞİM KAVRAMI

‘’Latince ‘’Communis’’ kelimesinden türetilmiş olan ve batı dillerinin çoğunda ‘’communication’’ olarak adlandırılan ‘’iletişim’’ sözcüğü bir anlamlaştırma, toplumsallaştırmayı, ortaklığı ve birlikteliği ifade etmektedir.’’[25]

Sosyal bilimlerin içindeki birçok kavramın tanımı gibi, iletişim kavramı içinde birçok tanımlamalar yapılmıştır. Canlı varlıkların aralarında anlam aktarımı, bilgilerin aktarılması, uyarı-tepki gibi tanımlamalar da bulunmaktadır. Ancak günümüzdeki genel anlamı ile iletişim, insanoğlunun, sosyal bir varlık olarak gönderici ve alıcı pozisyonunda iki veya daha fazla iletişim grubu ile ilişki içinde bulunması, ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi alışverişinde bulunmasıdır.

[24] Sarp, a.g.e., s.148.
[25] Diğdem Eskiyörük, **Örgütsel İletişim**, Cinius Yayınları, İstanbul, 2015, s.21.

Yaşanılan sosyal yapı içerisinde iletişime ihtiyaç duymayan hiçbir unsur yoktur ve mutlak iletişim içinde olunmak zorundadır. İletişimin insanların anlaşmalarını sağlayan bir köprü olarak düşündüğümüzde iletişimi, bir kişiden başka bir kişiye bilgi ve anlayışın aktarılması olarak görebiliriz.[26]

Sağlığı zihinsel olarak yerinde olan her birey, hem kendisiyle hem de çevresiyle iletişim kurarak hayatını devam ettirmektedir. İletişim yaşamımızın her anında vardır. Doğduğumuz andan öldüğümüz ana kadar devam eden iletişim sürecimizin başarılı olması, zihnimizdeki fikirleri, kavramları, düşüncelerimizi ve duygularımızı açığa vurmamıza ve bunu diğer insanlarla paylaşarak etkileşimde bulunmamıza bağlıdır.

‘’Toplumu oluşturan sosyal yapılar içinde iletişimi vazgeçilmez kılan özellik iletişimin bireylerin birbirleriyle etkileşimini sağlayan bir köprü olmasıdır. Çünkü iletişim bireyler arasında veya bireylerle çevresi arasındaki bilgi, duygu düşünce, fikir, vb. birçok mesajın aktarımını sağlamaktadır. İletişim belirli bir amaç doğrultusunda oluşan bir süreçtir, yani süreç, mesajı gönderen kişinin amacı doğrultusunda başlamaktadır. Burada önemli olan nokta iletişim sürecinin ancak mesajı gönderen kaynağın (göndericinin) alıcıda (hedef) beklediği davranışı göstermesi halinde tamamlanacağıdır.’’[27]

1.4.1. İletişimin Önemi

Yaradılışı gereği konuşabilme yeteneği olan insanlar açısından iletişim, kendini ifade edebilme, talep ve beklentilerini karşı tarafa aktarabilme aracıdır. Zihinsel açıdan engeli bulunmayan her birey diğer bireyler, kurum ve kuruluşlarla bir şekilde iletişim halindedir.

İletişim belirli bir amaç doğrultusunda oluşan bir süreç olması nedeniyle mesajı gönderen tarafın amacı doğrultusunda başlamaktadır.[28] Sadece bir mesaj olmayan iletişim, topluluk içinde bulunan bireyin sosyalleşmesini de sağlamaktadır. Bir birey olan insan ancak bu sayede çevresiyle etkileşim halinde olabilir. Bu etkileşim bireyin hayatını devam ettirdiği topluluğun değer yargılarına göre değişebilmekte, bir toplulukta normal sayılan herhangi bir iletişim biçimi, başka bir toplulukta hoş görülmemektedir. Bu nedenle bağlı bulunan topluluğun iletişim değerlerine göre hareket edilmelidir. Örneğin; uzak doğu ülkelerinden Japonya, Güney Kore gibi ülkelere mensup kişilere kartvizit verilirken, kartvizit her iki elle tutulmalı ve öyle karşı tarafa verilmelidir. Bu iletişimin başlamasında en önemli

[26] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (9.baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.547.
[27] Eskiyörük, a.g.e., s. 23-24.
[28] Kenan Mehmet Ekici, **Örgütsel İletişim**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013, s.5.

nezaket kuralı olarak algılanmaktadır. Oysaki batı ülkelerinde, örneğin ABD' de bu o kadar da önemli değildir.

İletişim iki veya daha fazla insan arasında olduğu gibi, insanla kurum arasında, kurumla insan arasında veya kurumla kurum arasında da olabilmektedir.

Örgütler açısından kurum üyeleri arasında olması gereken etkileşimi saptayan unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim çevresinden etkilenmekte ve aynı zamanda çevresini de etkilemektedir. Bu nedenle açık ve karmaşık bir sistem olan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir.[29]

Örgütler, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçları, kolektif bir çaba sonucunda başarmak amacıyla bir araya gelirler. [30]Bu amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin örgüt içi iletişimde gösterdikleri performansta bir o kadar önemlidir. Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve etkileşimi doğru iletişim sağlamaktadır. Bu nedenle en tepe yöneticiden en alt kademe personele kadar olan iletişim doğru yöntemler ve etkili iletişim araçları ile yapılmalıdır. Zira kurum içi iletişim, örgütün tüm birimlerini birbirine bağlayan en önemli araçtır.

1.4.2. İletişimin Amacı

İletişimde temel amaç bilgi vermek ve bu yönde karşıdakini etkileyerek bir davranışta bulunmasını sağlamaktır.[31]

İletişimin, insanlar açısından hangi nedenle yapılıyor olursa olsun asıl amacı, çevre üzerinde etkili olabilmek, diğer insanlar üzerinde olan tutum ve davranışları etkileyebilmek ve/veya değiştirmektir. İletişim, toplumsal yaşama imkân sağlamakta olup bu nedenle de toplumsal yaşamın temelidir. İletişimin olmadığı yeryüzünde insanlaşma sürecinden de bahsetmek mümkün olamazdı. Bu nedenle insan varlığının geçirdiği toplumsallaşma sürecinin özünde de iletişim yatmaktadır. İletişim aynı zamanda toplumsal yaşam sırasında, insanlar arasında kurulan iletişimin ayrıca zaman ve mekânlara ulaşmasını da sağlamaktadır.[32]

İnsanlar için bu kadar önemli olan iletişimin amaçlarını aşağıda ki şekilde sıralayabiliriz;

- Diğer kişilere bilgi vererek davranışlarını etkilemek ve bulunulan çevreye uygun hareket etmelerini sağlamak
- İhtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak
- Kişiler arasındaki ilişkileri sürdürebilmek

[29] Zekiye Beril Akıncı Vuralı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, (Dördüncü Basım), İletişim Yayınları, İstanbul, 2012, s.140.
[30] Ekici, a.g.e., s.6.
[31] Eskiyörük, a.g.e., s.24.
[32] http://www.ilkogretmen.com/iletisimin-amaci-ve-onemi/(Erişim tarihi: 20.04.2018).

- Kişilere bilgi veya direktifler vermek
- Eğitmek
- Kişileri motive etmek,
- Gerektiği hallerde eleştirmek
- Kişinin toplum içinde uyumlu olmasını sağlamak
- Etraftaki kişilere karşı ilgi veya ilgisizliği hissettirmek
- Gerektiği hallerde suçlamak
- Kişinin kendine yönelik eleştirileri veya suçlamaları dinlemek

1.4.3. İletişimin Türleri

İletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir.

1.4.3.1. Sözlü İletişim

İletişim kuran (gönderici ve alıcı) kişiler arasındaki konuşmanın her çeşidi sözlü iletişimdir. Bu iletişim türü yüz yüze olabileceği gibi, sesli ve/veya görüntülü veri gönderebilen herhangi teknolojik araçla da olabilir. Birebir konuşmalar, grup etkinlikleri, dedikodu vs. sözlü iletişimin en sık kullanılan çeşitleridir. [33]

Bireylerin karşılıklı konuşmaları dille iletişim olarak adlandırılır. Kullanılan ses tonu, sesin şiddeti, konuşma hızı, kullanılan kelimeler ve nasıl vurgulandığı, yapılan duraklamalar gibi kullanılan özellikler ise dil ötesi iletişim olarak tanımlanmaktadır.[34]Dil ötesi iletişimde kişilerin ne söyledikleri değil, neyi nasıl söyledikleri önemlidir. Sözlü iletişim kurulurken beden dili de iletişimi etkilemektedir.

İletişimde düşünülenin aksine sözcükler %10 etkili olmakta, ses tonu %30, beden dili ise %60 etkili olmaktadır.[35]

Sözlü iletişim en hızlı iletişim aracıdır ve bu nedenle kişiler arasında ilişkilerin güçlenmesi açısından da önemlidir. Anlık geri bildirimler ile herhangi tanımlanamayan bir şeyin olması durumunda sorular ile konunun çözüme kavuşturulması kolay olmaktadır. Dolayısı ile sözlü iletişimin en önemli özelliği anlık geri bildirimler ve iletişimin süreç olarak hızlı olmasıdır. Ancak, konuşmanın uzaması, fikir ayrılıkları, yapılan iletişimin işleri engellemesi ve iletişimde bulunan kişilerin görüşmenin asıl amacından uzaklaşmaları gibi olumsuz sonuçları

[33] Ali Abbas Eyyüpoğlu, **Örgütsel İletişim Etkinliği İletişimin Örgüt İçi ilişkilerin Etkinliği Açısından Önemi**, Gece Kitaplığı, Ankara, 2018, s.148-149.
[34] Eskiyörük, a.g.e., s.49.
[35] Eskiyörük, a.g.e., s.50.

olabilmekte ve hatta iletişimi koparabilmektedir. Ve sözlü iletişimin belgelenemiyor olması en büyük sakıncalarından biridir. Ancak, her durumda sözlü iletişim bilgi almanın en hızlı ve kolay yoludur.

1.4.3.2. Sözsüz İletişim

''Sözsüz İletişim, iletişim esnasında sözsüz davranışların, sözel iletişim davranışlarıyla birlikte ya da tek başına kullanılarak anlamların değiş tokuş edilip yorumlandığı dinamik ve geri döndürülemez süreçtir.''[36]

Sözsüz iletişim söz ve sözcük gerektirmemesi nedeni ile beden dili, jest, mimik, göz teması, el hareketi, beden duruşu, kişiler arasında bırakılan mesafe ile gerçekleştirilebilmektedir. Kişilerin beden dillerinin farkında olmadan çevrelerine sürekli mesajlar verdiği bilinmektedir. Bu nedenle beden dilini doğru okuma, karşıda ki insanın doğru anlama ve yorumlanmasına imkân verecektir.[37] Sözsüz iletişimin içinde birden fazla mesaj içerebiliyor olması, sözlü iletişiminde başarısını da olumlu veya olumsuz anlamda etkileyebilecektir. Sözsüz iletişimin önemli bir diğer unsuru da giyimdir. Kişiler ile ilgili ilk izlenimlerin ilk birkaç dakikada edinildiği dikkate alındığında, doğru kıyafetle henüz sözlü iletişim kurmadan karşı tarafa görsel bir mesaj verilmekte ve algı yaratılmaktadır.[38] Bu nedenle insanların dış görünüşüne önem vermesi gerektiği iletişimin başarısı açısından tartışılmaz bir gerçektir.

1.4.3.3. Yazılı İletişim

Kurumlarda en çok kullanılan iletişim aracıdır. Bu sayede iletilen mesaja kalıcı bir değer yüklenmekte, bilginin içeriğini ve özelliğini kaybetmeden karşı tarafa aktarılmasını sağlamaktadır. Ayrıca yazılı olması kanıt özelliğini de kazandırmaktadır.[39]

Yazının ortaya çıkışı ile birlikte bugünkü anlamda olmasa bile, yazılı iletişim başlamıştır. İlk çağlarda en ilkel hali ile mağara duvarlarına çizilen resimler günümüze ulaşmış ve o dönem hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamıştır. Dolayısı ile yazılı iletişim insanın zaman ve mekân bakımından iletişim olanaklarını en etkin şekilde genişletmiştir.

''Yazı, insanlar arasındaki ilişkilerde ve iletişimde, hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı işlevler üstlenir. ''Söz uçar, yazı kalır'' deyişinde olduğu gibi, söz

[36] Ufuk Eriş**, İletişim Bilgisi**, (1. Baskı), Anadolu Üniversitesi Ofset Tesisleri Yayınları, Eskişehir, 2012 s.47.
[37] Ece Karadoğan Doruk, **Sosyal Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, 2009, s.131.
[38] Eskiyörük, a.g.e., s.51.
[39] Eskiyörük, a.g.e., s.53.

yazı ya geçirildiğinde kalıcı ve somut bir gerçeklik kazanır. Dolayısıyla gerçekten de yazılı iletişiminin gelişmesiyle birlikte, insan ve kurumsal ilişkilerin niteliği de değişime uğramıştır. ‘’[40]

İletişim de sözcük, sembol ve son yıllarda kullanılmaya başlayan emojilerin (şekil ve sembollerle o anki ruh halinin ifadesi) yazılı biçimde iletilmesi, bilgi, haber, duyuru vb. dokümanların kullanılmasına yazılı iletişim denmektedir. Yazılı iletişim basılı olabileceği gibi (örneğin: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası, genelgeler, iç yazışmalar, vb.) elektronik ortamda gönderilen e-posta, wats-up, sms ve diğer sosyal medya iletişim araçları yoluyla da yapılabilmektedir. Alıcı ve göndericinin karşı karşıya gelmesini gerektirmeyen yazılı iletişim, bir kişinin birden fazla kişiye aynı anda ulaşmasına da olanak sağlayabilmektedir. Bu oldukça etkili ve hızlı bir iletişim yoludur. [41]

Yazılı iletişimi tercih etmenin başlıca nedenleri aşağıda belirtilmiştir, [42]

- Mesajı gönderen açısından, henüz göndermeden kontrol etme ve düzeltme imkânı vardır
- Sözcüklerin seçilmesine ve yazım hatalarının kontrolüne olanak tanır
- Mesajın istendiği anda ulaşması sağlanır
- Mesajın anlam ve bütünlüğünde sapmaya yer vermez
- Mesajın tam ve doğru aktarılmasını sağlar
- Resmi bir dille yazılır, sözlü iletişime karşın daha etkilidir
- Basılabilir olması nedeni ile saklanabilmesi, arşivlenebilmesi ve ispat aracı olması özelliği vardır.

1.5. KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI

Araştırmanın bu bölümünde, kurum içi iletişim, kurum içi iletişimin önemi, amaçları, yararları, türleri, olumsuz sonuçları, kurum içi iletişim araçları, kurum içi iletişim kanalları, İç müşteri kavramı, iç müşteri memnuniyetinin önemi, iç müşteri memnuniyetinin sağlanması, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler ve iç müşterinin beklentilerinden bahsedilecektir.

[40] http://notoku.com/yazili-iletisim/(Erişim tarihi : 20.04.2018).
[41] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.146-147.
[42] Eskiyörük, a.g.e., s.53-54.

1.5.1. Kurum İçi İletişim

Belli amaçlar için tesis edilen kurumlar, ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve tüzel kişiliktirler. Bireylerin tek başlarına hedeflerini gerçekleştirmeleri her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bireyler amaçlarını gerçekleştirmek üzere gruplar oluşturabilir, zaman zaman bu gruplar birleşerek daha büyük gruplar haline gelebilirler. Günümüzde insan odaklı yönetim anlayışının önemli hale gelmiş olması beraberinde iletişim kavramını da getirmiş, tüzel bir kişiliğe sahip kurumların (örgütlerin) özellikle çalışanlarıyla olan iletişimine dikkat etmesini sağlamıştır.[43]

Kurumların faaliyetlerindeki ana hedef hiç şüphesiz ki günümüz rekabet ortamında öncelikle ayakta kalabilmekten geçmektedir. Bu nedenle kurumların hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir büyüme ve kar elde edebilmeleri, toplam kaliteyi yakalayabilmeleri, verimliliklerini maksimum seviyeye çıkarabilmeleri, kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratabilmeleri ve bunun yanında en önemlisi nitelikli işgücünü cezbedebilmeleri gibi nedenlerle kurumlar iç iletişime ihtiyaç duymaktadırlar.[44]

Kurumun hiyerarşik yapısının açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması, birimleri, kademeleri, mevkileri de meydana getirmiş ve belli kurallara bağlı emir komuta zincirini oluşturmuştur. Bu hiyerarşik yapı içinde kurum içinde koordinasyonun sağlanması ise ancak doğru iletişim kanalları ile olabilecektir. Bu nedenle iletişim, kurumun faaliyetlerinde odak noktası olacaktır.

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi, ayarlanması ve faaliyetlerini koordine etmek amacıyla, üretim veya hizmet aktiviteleri sırasında simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Kurum içi iletişim sayesinde, örgütün yönetici kadrosu, alınan kararları, planlamaları çalışanlara aktarır. Çalışanlar ise, direk veya endirekt sorumlu oldukları işlerle ilgili raporları, istek ve şikâyetlerini üst yönetim kademelerine kurum içi iletişim kanalları ile aktarırlar. Kurum içi işbirliği böylece iletişim ile gerçekleşmiş olur.[45]

Dolayısı ile kurum içi iletişim aslında bir mesaj alışverişidir. Kurum içi iletişim faaliyetleri yapılırken gerek çalışanların ve gerekse de yöneticilerin beklentilerinin analizlerinin yapılması, kurum içinde tek bir iletişim yolundan ziyade farklı iletişim modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü her kurumun koşulları farklılık göstermekte, kurumdaki bireylerin sosyal ve kültürel farklılıkları olmaktadır.

---

[43] Eskiyörük, a.g.e., s.67.
[44] Filiz Balta Peltekoğlu , **Halkla İlişkiler Nedir?,** Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s.510.
[45] İnan Özalp, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları no:533, Eskişehir, 1999, s.2.

Kurumdaki iç iletişimin çalışanlar açısından etkili olabilmesi öncelikle bu iletişime olan inancın tam olmasından geçmektedir. Tek başına iletişimin de hiçbir işe yaramayacağı, çalışanların ekonomik ve sosyal beklentilerinin de karşılanması gerektiği bir başka gerçektir. Bu gerçeklikten uzak kurumlarda, kurum içi iletişim stratejisinin, kurumsal bağlılığa etki etmeyeceği de bilinmelidir. [46]

Etkili bir kurum içi iletişim çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri inşa etmeli, iş tatminini arttırmalı, kuruma aidiyet duygusunu geliştirmeli ve motivasyonu arttırmalıdır.

1.5.2. Kurum İçi İletişimin Önemi

Kurum içi iletişimin bir örgüt için hayati öneme sahip olduğu reddedilemez bir gerçektir. Çünkü kurum içi iletişim, kurumu adeta insan vücudunun kan damarları gibi saran bir sistemdir ve ne yazık ki bu sistemin öneminin anlaşılması ise çok uzun zaman almıştır. İşletmenin faaliyetleri sırasında icra ettiği veya edemediği tüm işlerde en önemli faktörlerden biri kuşkusuz ki iletişimin kalitesidir. Kurum içinde sürdürülen iletişimin kalitesi arttıkça gerek personelin motivasyonu ve kuruma bağlılığı ve gerekse de kurumun tüm alanlarda gösterdiği performans olumlu etkilenecektir. Başarılı bir örgüt performansı ise beraberinde verimliliği ve karlılığı arttıracaktır. Doğru kurum içi iletişim iki yönlü olmalıdır. Yöneticiden çalışana doğru ve çalışandan yöneticiye doğru iletişim. Tek yönlü iletişim, iletişim olmaktan çıkacak, talimat ve direktife dönüşecektir.[47]

Kurum içinde personeli birbirine bağlayan kurumsal iletişim sistemleri üretimden satın almaya, satıştan hizmete kadar tüm ekiptekileri birbirine bağlamaktadır.

Kurum içi iletişimde dikkat edilmesi gereken en öncelikli husus, bilgi akışının sağlıklı tesis edilmesidir.[48]

Bu sayede çalışanlar kurumun oluşturduğu strateji ve hedeflerden haberdar olmakta rekabetçi piyasa şartlarında çevreden ve kurum içinden aldığı bilgiyi sentezleme ve uygulama imkânına sahip olmaktadır. Kurum içinde iletişimin sağlıklı yapılması özellikle yanlış anlamaların önüne geçecektir. Kurumun hedef ve politikalarının üst yönetim tarafından çalışanlara doğru kanallarla aktarılması, kurum içinde olabilecek yanlış anlamalar ve dedikoduların da önüne geçecektir.

---

[46] Peltekoğlu, a.g.e., s.510.
[47] Eskiyörük, a.g.e., s.75 ve Eyyüpoğlu, a.g.e., s.102.
[48] İ. Pelin Dündar, Elif Koralp Özel, Kurum İçi İletişimin kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, ODTÜ Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi** Issn: 1309-9302 Cilt:3 Sayı:6 Aralık 2012, a.g.m., s.106.

Kurum içi iletişim tüm çalışanlar için önemli olmakla birlikte yöneticiler açısından önemi çok daha fazladır. Sağlıklı örgüt içi iletişim aslında yönetim ve yöneticilerin başarısıdır. Örgüt içinde çalışan personel kendilerinden ne beklendiğini, neyi, ne zaman nasıl yapması gerektiğini kurum içi iletişim ile öğrenebilmektedir. Aynı şekilde yöneticilerde, kurum içinde yaşanan aksaklıkları bu iletişim kanalı ile öğrenmekte ve müdahale edebilmektedir. Dolayısı ile etkin iletişimin yaratılamadığı organizasyonlarda kurum içi ve hatta kurumun dış iletişimi ile ilgili koordinasyonu sağlamak mümkün olamayacaktır.

Örgütler yaşayan birer mekanizmadır ve bu mekanizmanın en önemli unsuru insandır. Doğası gereği iletişim içinde olmak zorunda olan insan, çalıştığı kurumda da hem kendini ifade edebilmek ve karşısındaki muhatabının ne anlatmaya çalıştığını anlamak için iletişim kurmak zorundadır. İşletmeye yeni başlayan bir personel, kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olabilmek, kuruma adapte olabilmek isteyecektir. Bu, kurum içi doğru iletişim ile mümkündür. Etkin bir kurum içi iletişim çalışanların kurumun vizyon ve misyonu konusunda fikir sahibi olmalarını örgütün özellikleri ve amaçları konularında bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır.

Örgütlerde bazı süreçlerin göz ardı edilerek, sadece satış, sadece kalite odaklı üretim ve hizmet süreçlerine odaklanılmasında, yönetsel bakımdan aksamalar yaşanabilir. Bu olumsuz durum, kurum içi çalışanların, birimlerin arasında kopukluklar ve anlamsız rekabetler yaşanmasına neden olabilir. Bu durum, çalışanların doğru iletişim metotları ile kazanılması ve motivasyonlarının arttırılmasına yönelik çalışma modellerinin benimsenmesi ile aşılmalıdır.[49]

Ortak hedefe ulaşabilme konusunda işbirliği içinde olan insanlar olarak bakıldığında kurum açısından iletişimin önemi ortadadır. Kurum içi iletişimin önceliği işletme bünyesindeki karşılıklı bilgi akışının sağlanması olmalıdır.

Tabi her konuda olduğu gibi örgüt içi iletişiminde dozajı iyi ayarlanmalıdır. İletişim adı altında gereksiz bilgi yükü çalışanların bu konuya olan ilgilerini azaltacak ve hatta gereksiz görmelerini sağlayacaktır.

1.5.3. Kurum İçi İletişimin Amaçları

''Örgütsel İletişim örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için hayata geçirilir.''[50] İletişim olmadan örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi mümkün değildir.

İşletmede uygulanan sağlıklı kurum içi iletişimin sağladığı bir takım faydalar bulunmaktadır.

[49] http://kobitek.com/kurum-ici-iletişim-sirketler-icin-neden-onemlidir(Erişim tarihi:27.02.2018).
[50] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.106.

Bunlar;[51]

- ✓ İş süreçlerindeki karmaşıklıkların düzeltilmesi.
- ✓ Üst kademe yöneticiler tarafından alınan kararların alt kademe çalışanlara aktarılması.
- ✓ Çalışanların motivasyonunun arttırılması.
- ✓ Çalışanların kuruma bağlılıklarının ve iş veriminin yükseltilmesi.
- ✓ Üretim ve /veya hizmet hatalarının azalması.
- ✓ Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve arttırılması.
- ✓ Dedikoduların azalması, yok olması.
- ✓ Çalışma ortamındaki sürtüşmelerin azalması.
- ✓ Daha az hata yapılarak maliyetlere olumlu katkıda bulunulması.
- ✓ Karlılığa olumlu etki yapması.
- ✓ Disiplin suçlarının azalması.
- ✓ Personel devir hızın azalması.
- ✓ İş süreci işlem hızlarının artması.
- ✓ Örgütün yıllık bütçesi, gelir ve giderleri gibi finansal faaliyetlerin ilgililere duyurulması.

Yukarıda sayılan maddelere birçok ekleme yapmak mümkündür. Örgütlerin etkinlik ve verimliliği, iş ve işlemlerin sıhhati açısından çok önemli bir yere sahip olan kurum içi iletişimin çalışanlar arasında koordinasyon, işbirliği, uyum ve ahenk sağladığı bir gerçektir.

1.5.4. Kurum İçi İletişimin Yararları

Özellikle son kırk yılda dünya üzerinde yaşanan siyasi, teknolojik ve ekonomik gelişmeler, toplumların sosyal ve kültürel yapıları üzerinde son derece etkili olmuştur. İnternetin hayatımıza girmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler zaman ve mekân kavramlarını neredeyse ortadan kaldırmış, bu gelişmeler beraberinde dünya üzerinde ekonomik sınırları yok etmiş ve yeryüzü neredeyse tek bir pazar haline gelmiştir. Bu yenidünya dizeni farklı birçok pazarı açık hale getirmiştir. Bu durum küresel çapta rekabeti de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamı işletmeleri, kurumları ve hatta devletleri yeni bir yapılanma içine itmiş ve bu yenilenmenin başında da iletişim kendisini göstermiştir.

Gelinen bu nokta ile kurum içi iletişim en başta hantal yapıların ortadan kalkmasını sağlamıştır. Daha önceleri belli kurallara bağlı yazışma teknikleri, yerini

[51] Ekici, a.g.e., s.55-56.

daha hızlı ve modern haberleşme ve iletişim teknolojilerine bırakmış ve gündelik hayatımızın da bir parçası haline gelmiştir. Anlık haberleşme sayesinde bir işletme veya kurumun üretimden satışa kadar olan tüm departmanlarına aynı anda ulaşmak mümkün hale gelmiştir.

İletişimin bu kadar kolay ve ucuz olduğu günümüzde kurum içi iletişimin kurumsal performansa olumlu etki yaptığı görülmektedir. Çünkü çalışanlarla kurulan iletişim tüm kurumsal ilişkilerden çok daha önemlidir. İletişimde duyulan güven, çalışanlar ile işverenler arasında aktif bir sinerjinin olmasını sağlamakta, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

Doğru ve iletişim kanalları ile donatılmış kurumlarda çalışan sadakatinin yüksek olduğu izlenmektedir. Bu tarz işletmede çalışan iş görenlerin gelen başka teklifleri geri çevirdikleri ve daha fazla verimli oldukları ispatlanmıştır.

Zaman zaman işletmelerde kriz, anlaşmazlık veya uyuşmazlık baş gösterebilir. Özellikle bu ve benzeri durumların olduğu dönemlerde yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlar ve açık iletişimde olmaları bu zor dönemin atlatılmasına yardımcı olacaktır. Kurum içi iletişimin söylenti, dedikodu, değişime karşı gösterilen direnç gibi, çalışanlar açısından moral bozukluğu veya güven eksikliği oluşturacak durumlarda etkin olarak kullanılması işletme açısından fayda sağlayacaktır.

Çalışanlarla ilgili alınacak kararlarda, çalışanların fikirlerinin alınması, anketler yapılması, çalışanların alınacak kararlara katılımlarına imkân verilmesi, çalışma ortamı üzerinde oldukça olumlu izler yaratacaktır. Bu durum çalışanların kuruma verdiklerini düşündükleri katkı açısından kendilerini önemli ve değerli hissettirecektir. Aslında burada olan her ne kadar da, yönetimin oluşturduğu kararlara, çalışanların gönüllü olmasını sağlamak olsa da, çalışanlar ortak oldukları kararları desteklemekte ve hayata geçmesi için güç sarf etmektedir.

1.5.5. Kurum İçi İletişim Araçları

Kurumlarda tıpkı diğer canlılar gibi yaşayan organizmalar olarak görülebilir. Doğar, gelişir ve doğru şartlar oluşmazsa zamanla yok olurlar. Bu yaşam süreci içinde her ne kadar tüzel bir kişilikte olsa da, gerek kurum içi ve gerekse de kurum dışı hedef kitleleri ile iletişim kurmak zorundadır.

Kurum içi iletişim çalışanlar ile kurulan iletişim şeklidir. İşletmede çalışanlar kurumu gerek içeriden ve gerekse de dışarıdan gözlemleyebildikleri için örgüt açısından önemli etkililiğe sahiptirler. Zira çalışanlar, kurum içi iletişimden aldıkları izlenimleri kurum dışına aktarmakta ve kurum ile ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini kurum dışına taşıyabilmektedir.

‘’ Örgüt içi iletişim; biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak tüm örgüt üyeleri arasında (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay, dikey) bilgi akışı ya da her türlü mesajı içermektedir.’’[52]

Kurum içi iletişimin taraflarınca doğru anlaşılması için, bu bilgilendirmenin doğru iletişim araçları ile yapılması gerekmektedir. Örgütlerde yazılı, sözlü ve teknolojik olmak üzere üç iletişim aracı kullanılmaktadır.

1.5.5.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazının kullanılmaya başlandığı tarihten bu yana insanlar için en güvenilir iletişim biçimi yazılı şekilde yapılan iletişimdir. Çoğunlukla kurumların resmi iş ve işlemlerinde kullandıkları ana iletişim şeklidir. Bu iletişim şeklinde gönderilen veya alınan mesajlar kalıcı olmakta, yanlış anlamalara olanak tanımamaktadır. Kurumsal anlamda tüm idari ve yönetsel faaliyetler ağırlıkla yazılı iletişim araçları ile yapılmaktadır. Yazılı iletişimin en önemli özelliklerinden biride hukuksal bir anlam taşıması yani, bu yazışmaların hukuki belge niteliğinde olmasıdır. Ancak verilen cevaplarda ki aksamalar gecikmelere neden olmakta, bu durum ise iletişimin kesilmesine veya tamamen kopmasına neden olmakta ve hatta bazen gecikmeler cezai hukuki sonuçlar da doğurmaktadır.[53]

Yazılı iletişim aracı kullanılırken, iletilecek olan mesajın anlamlı olabilmesi, aktarımın sade ve anlaşılabilir bir dille yapılması, gereksiz ayrıntılara yer verilmemesi ile mümkün olacaktır. Mesajı alan açısından uygun bir dille yazılmalı, onun kültür seviyesine uygun bir metinle yazılmalıdır.

‘’Yazılı iletişim ile örgüt içerisinde ya da örgüt dışında aynı duygu veya düşüncelerin yayılması, yani ortak bir mesaj verilmek istendiğinde her bireye aynı mesajın iletilmesi mümkün olur.’’[54]

Kurumlarda kullanılan bazı yazılı iletişim araçları;

1.5.5.1.1. Mektuplar

Temel olarak iş ve özel mektuplar olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Özel mektuplar, kişinin duygu ve düşüncelerini kâğıda aktararak başka bir kişiye göndermiş olduğu mektuplardır. [55]

[52] Eskiyörük, a.g.e., s.86.
[53] Ekici, a.g.e., s,69-70.
[54] Ekici, a.g.e., s.70.
[55] Ekici, a.g.e., s.70.

İş mektupları ise, ‘’kamu ve özel işletmelerin, iş amacıyla ve şahısların yönetim, üretim, ticari ve mali konularda yazdıkları mektuplara’’ denilmektedir.[56]

İş mektupları karşı tarafın bir davranışta bulunmasını sağlamak için sistemli, açık ve kontrollü yazılan mektuplardır. Birçok çeşidi olmakla beraber, sipariş mektubu, başvuru mektubu, şikâyet mektubu, teşekkür mektubu, teklif mektubu, teminat mektubu, referans mektubu gibi türleri bulunmaktadır.

1.5.5.1.2. Formlar

Form, ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması, kategorize edilmesi, bir yere iletilmesi veya yayınlanabilmesi amacıyla hazırlanan ve üzerinde çoktan seçmeli veya ucu açık sorular, bu soruların yanıtlanması için boşluklar bulunan yazılı belgelerdir.[57]

Kurum içinde her birim kendi işleyişine uygun formlar geliştirebilir. Örneğin insan kaynakları bölümünün, işe alım sırasında adaylarla yaptığı görüşmede, kimlik bilgileri, eğitim durumları, medeni durumları gibi bilgilerin kaydedildiği formlar veya üretim departmanının ithalat departmanına ihtiyaçları olan ürünün özelliklerinin belirtildiği formlar gibi.

1.5.5.1.3. Memorandumlar

Kurum içi bilgi talep etme, bilgi verme, toplantı istemi, toplantı tarih veya saati değişikliği gibi amaçlarla yapılan yazılı iletişime memorandum (hatırlatma) denmektedir. Hatırlatma yazıları yarım sayfaya olarak da yazılabilmektedir. Ancak, diğer iş yazılarında olduğu şekil şartları yönünden uygun olması gerekir.[58]

1.5.5.1.4. İşletme Gazetesi

Firmayı tanıtma araçlarından birisi de işletme gazetesidir. Bu yayın organı örgütün ilişkide bulunduğu çalışanlar ve diğer kurum ve kuruluşlara dağıtılır.[59]

İşletme gazetesi kurumda işe yeni başlayan, terfi eden, emekli olan, doğum yapan, evlenen, işletme gazetesinin yayınlandığı dönem içinde doğum günü olan personel gibi bir çok bilgilendirmeyi taşımakta, ayrıca örgütün misyon ve vizyonu, çalışma koşullarında yapılan farklılıklar, kurumun amaç ve stratejilerinde yapılan

[56] Eskiyörük, a.g.e., s.118.
[57] Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s.177.
[58] Melih Topaloğlu, **Büro Yönetimi Kavramları ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2002, s.181.
[59]http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Halkla%20Ili%C5%9Fkilerde%20Yaz%C4%B1l%C4%B1%20Ara%C3%A7lar.pdf (Erişim tarihi: 02.03.2018).

değişiklikler gibi personeli ilgilendiren bir çok konuyu içinde barındırmaktadır. Ücretsiz olarak dağıtılması gereken işletme gazetesinin içeriğinde kültür, sanat, spor gibi sosyal etkinliklere de yer verilmeli okuyucuyu sıkmamalıdır. Başarılı elemanların bu gazetede yer bulması işletmede çalışan diğer personeller açısından teşvik edici bir unsur olarak da kullanılabilmektedir.[60]

1.5.5.1.5. Dergiler

Süreli olarak yayınlanan ve içeriğinde ekonomiden yönetime, edebiyattan siyasete, sanattan spora kadar birçok değişik konuyu inceleyen, profesyonel veya amatör yazarların yazılarına yer verilen yayınlardır.[61]

1.5.5.1.6. Bültenler

İşletmenin faaliyetlerinin personele bildirilmesi amacıyla çıkartılan yazılı bir iletişim türüdür. Bültenler, belli bazı olaylar hakkında bilgilendirme yapmakta, aynı zamanda iletişimde bulunulan kişilerin görüşlerini de alması nedeni ile anket görevi de görmektedir.[62]

1.5.5.1.7. Yıllıklar

Örgütün belli bir dönem içinde yaptığı tüm faaliyetlerin yer aldığı, hissedarlar ve ilişkili tüm kişilere bilgi vermek amacıyla yayımlanan kitap şeklinde içeriklerdir. Yıllıklar kurumsal imaj açısından son derece önemli olup, aslında bir noktada yönetimin becerisini ortaya koymaktadır. Bu özelliği nedeni ile hissedarların sadakati sağlanmakta ve yeni yatırımlara teşvik edilmekte, ayrıca müstakbel yatırımcılar açısından da cazibe oluşması sağlanmaktadır. [63]

1.5.5.1.8. Raporlar

Kurum içinde yapılan faaliyetlerin ve elde edilen sonuçlarının yayınlandığı içeriktir. Aşağıdan yukarıya biçimsel iletişimin bir parçası olarak bilgi ve hesap vermek şeklinde olduğu gibi, yukarıdan aşağıya formel iletişimde ise bilgi vermek

[60] Ekici, a.g.e., s.71.
[61] Hasan Tutar, **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.136.
[62] Ekici, a.g.e., s.71.
[63] Ekici, a.g.e., s.72.

için kullanılabilir. Örgütte yapılacak yeni yatırım, kurumun yeniden düzenlenmesi, bazı ödenek ve bütçelerin tahsis edilmesi veya kaldırılması amacıyla hazırlanabilir.[64]

1.5.5.1.9. Dilek Kutuları

Müşterilerin ve çalışanların istek, dilek, öneri veya şikâyetlerini kurumun üst yönetimine aktarabilmek için kullanılan bir iletişim biçimidir. Birçok çalışanın doğrudan yönetime söyleyemedikleri düşüncelerini bu yolla aktarmaları beklenir. Çünkü genellikle bu tarz yazılı iletişim formatında kimlik bilgileri belirtilmemektedir.[65]

1.5.5.1.10. Sirküler (Genelgeler)

Sirküler veya genelge, uygulama veya işle ilgili yapılan değişikliklerin ya da getirilen yeniliklerin bildirilmesi amacıyla hazırlanan yazılardır.[66] Bu sayede kurumun tüm çalışanlarına aynı anda yapılan farklılıklar hakkında bilgi verilmiş olur. Dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, yanlış anlamalara yol açmayacak şekilde açık, sade ve anlaşılır bir dil kullanılmasıdır.

1.5.5.1.11. Toplantı Tutanakları

Yapılan iş toplantılarında görüşülen konuları içeren metinlerdir. Resmiyet kazanması açısından katılımcıların imzasına açılabilmektedir.

1.5.5.2. Sözlü İletişim Araçları

Özellikle son yirmi yıla bakıldığında iletişim teknolojilerinde gelinen nokta baş döndürücüdür. Bilgisayarlar, cep telefonları, tabletler, giyilebilir teknolojiler artık gündelik hayatımızın değişmez bir parçası olmuş ve onlarsız hiçbir şey yapılamaz hale gelinmiştir. Artık tek bir dokunuşla yüzlerce farklı kişiye ulaşmak, bilgi transferi yapmak mümkün hale gelmiştir. Ancak ünümüzün gelişmiş iletişim teknolojilerine rağmen halen en etkili iletişim şekli sözlü iletişimdir. [67]

---

[64] Ekici a.g.e., s.72.
[65] Eskiyörük, a.g.e., s.121.
[66] İrfan Mısırlı, **Genel ve Teknik İletişim**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara 2004, s.77.
[67] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.148.

1.5.5.2.1. Yüz Yüze İletişim

Doğrudan ve aracısız bir görüşme şeklidir. Bu özelliği ile en etkili iletişim şekli yüz yüze iletişimdir.

Yüz yüze iletişim, kişilerin aynı anda ve/veya aynı yerde, karşılıklı görerek ve duyarak yaptıkları iletişim şekli olduğundan yanlış anlama riski en düşük olan iletişim şeklidir.[68]

Ses tonu, jest ve mimikler, giyim tarzı, beden dili gibi unsurlar tarafından desteklenmektedir. Çift yönlü bir iletişim olduğundan dolayı, mesajın karşı tarafa ulaşıp ulaşmadığı endişesi duyulmamaktadır, anlık geri bildirim ile sonuç çok hızlı alınmaktadır.

1.5.5.2.2. Görüşme (Mülakat)

En az iki kişi arasında yapılan ve karşılıklı konuşma, soru sorma ve söyleşim yapma olarak tanımlanabilir. En yaygın olarak iş ve terfi görüşmeleri mülakat şeklinde yapılmaktadır. Anlık geri bildirim alınabiliyor olması nedeni ile sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanlardan ayrı olarak müşterilerle de, onların tutum ve davranışlarının belirlenmesinde kullanılmakta olup, müşteri tarafından satın alınmış olan ürün veya hizmetin etkinliğinin analizi açısından sonuçlar verebilmektedir.[69]

1.5.5.2.3. Toplantılar

İkiden fazla kişinin bir araya gelerek, planlanmış konu veya konuları, sorunları, çözüm önerilerini üretmek, motive etmek, eğitmek, bilgilendirmek üzere yapmış oldukları görüşme, toplantı olarak tanımlanabilir. Toplantıların mutlak gündem maddeleri olmalı, zaman olarak doğru planlanmalı, amacından sapmadan ve çatışma ortamına girilmeden yapılmalıdır. Gereksiz ve uzun toplantılar yapılmamalıdır. Toplantı sonucunda konu ile ilgili nihai sonuç alınmış olmalı ve içeriği açısından yayınlanmasında herhangi bir engel yoksa örgüte duyurulmalıdır.[70]

1.5.5.2.4. Konferans

Belirli bir konu hakkında konusunda uzman bir kişinin dinleyicileri bilgilendirmek veya görüşlerini sunmak amacıyla yaptığı konuşmalardır. Konferansın

[68] Şirvan Ş. Demir, **Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve İletişim**, Detay Yayıncılık, Ankara 2011, s.122.
[69] Eskiyörük, a.g.e., s.125.
[70] Ekici, a.g.e., s.73-74.

yapıldığı mekân, sunumu yapan konuşmacının kullandığı dil, ses tonu, mimikleri, vücut dili, anlatım şekli dinleyiciler açısından ilgi çekici olmalıdır.[71]

1.5.5.2.5. Seminer

''Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantıdır.''[72] Çoğunlukla eğitim amaçlı olarak düzenlenmekte, konferansa oranla daha uzun süreli olabilmektedir.

Özellikle son yıllarda büyük işletme ve kurumların Üniversitelerle birlikte seminerler düzenledikleri görülmektedir. Bu tür etkinlikler hem o kurumun çalışanları açısından eğitici ve öğretici olmakta hem de kurum imajı açısından kamuoyunda olumlu bir izlenim edindirmektedir.

1.5.5.3. Teknolojik İletişim Araçları

Kurumlar açısından önemli bir diğer iletişim biçimi ise teknolojik iletişim araçları ile yapılan iletişimdir. Özellikle batıda başlayan sanayileşme devrimi insanların kırsal alanlardan kent yaşamını seçmesine neden olmuş, böylelikle yeni kentler doğmuş ve bu gelinen nokta insanların çağdaş yaşam istekleriyle birlikte gereksinimlerini de arttırmıştır. Sanayileşme ile birlikte hızla gelişen toplumlar ampulü, telgrafı, telefonu, radyoyu ve daha sonraları televizyonu ve günümüzde interneti icat ederek gelişimlerini sürdürmüştür.

''İletişim araçları çok uzun bir geçmişe sahiptir ve hem örgütler hem de toplum üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır.'' [73]

Teknolojik gelişim öylesine hızlıdır ki yeni olarak nitelendirilen bir ürün ertesi gün modası geçmiş olabilmektedir. Kurumlarda bu teknolojileri yakından takip etmekte ve kullanmaktadırlar.

1.5.5.3.1. Teleks - Telgraf

Günümüzde neredeyse kullanımı yok denecek kadar azdır. 1950 – 1990'lı yıllar arasında bir mucize olarak görülmüş ve yoğun olarak kullanılmıştır. Belli bir şifreleme sistemi ile tasarımlanmış olan iletişim sistemleridir. [74]

---

[71] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.150.
[72] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae9b3364a5451.24266232 (Erişim tarihi: 02.05.2018).
[73] Ekici, a.g.e., s.75.
[74] Ekici, a.g.e., s.75.

1.5.5.3.2. Telefon

19. yy da icat edildiği günden bu yana en sıklıkla kullanılan iletişim aracıdır. İcat edildiği günden bu yana geçirdiği evrim dikkate alındığında günümüz telefonları artık sadece birebir konuşma özelliğinin yanı sıra, çeşitli yazılımlar ve internete bağlanabilme özelliği sayesinde, anlık çoklu bildirimler yapabilme, telekonferanslar düzenleyebilme, elektronik posta alıp gönderebilme, görüntülü görüşmeler yapabilme, sosyal platformlara erişim ve daha birçok özelliğe sahip olmuştur. Bu nedenle kurumlarda halen en yaygın iletişim aracı ve sistemi olarak kullanılmaktadır.[75]

Ayrıca işletmelerde kurulan santral sistemleri ile ulaşılmak istenen kişiye bir kaç tuşla ulaşmak mümkün hale gelmiş, istenirse aktarma yapılmakta ve faks cihazlarının bağlanması ile işlevleri genişletilmiştir.

1.5.5.3.3. Faks

Belge ve dokümanların telefon hatları üzerinden iletmeye yardımcı olan bir teknolojidir. Elektronik posta ve belge tarama sistemleri ile birlikte kullanımı azalmakla beraber halen birçok işletmede aktif olarak kullanılmaktadır.[76]

1.5.5.3.4.Telsiz

Cep telefonlarının ortaya çıkması ile birlikte kullanımının azalacağı görüşlerinin aksine halen birçok sektörde kullanılmaktadır. Özellikle mobil ve kablolu telefonların coğrafi nedenlerden dolayı kullanılmakta zorlanıldığı saha işlerinde (petrol arama alanları, deniz nakliyatı, maden arama işleri vb.), grup iletişiminin zorunlu olduğu polis, jandarma, itfaiye, belediye gibi güvenlik hizmetlerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Saha işi yapan birçok kurumun yoğun bir şekilde bu iletişim şeklini kullandığı görülmektedir.[77]

1.5.5.3.5. Video Konferanslar

Kurumun farklı lokasyonlarında bulunan personelinin sesli ve görüntülü olarak iletişimde bulunmalarını sağlar. Bu sayede çalışanlar interaktif bir şekilde toplantılar,

[75] Ekici, a.g.e., s.75-76.
[76] Ekici, a.g.e., s.76.
[77] Ekici, a.g.e., s.77.

eğitimler vb. yapabilirler. İnternet üzerinden de yapılan bu iletişim şekli katılımcıların masa başında olmasını gerektirmemektedir.[78]

1.5.5.3.6. Kapalı Devre Televizyon Yayınları

Kurumsal iletişimin sıklıkla kullanıldığı bir iletişim şeklidir. Üst yöneticilerin tüm kuruma vermek istedikleri mesaj, bilgi ses tonu, vücut dili gibi etkili iletişim teknikleri de kullanılarak kapalı devre televizyon yayınlarından çalışanlara aktarılabilir. Bu yayının ana hedefi mümkün olduğunda çok çalışana ulaşabilmek, mesajın mümkün olduğunca açık, şeffaf, hiyerarşik düzenden uzak bir şekilde verebilmektir. Çok şubeli büyük kurumlarda uygulamaları daha yaygındır.[79]

1.5.5.3.7. İnternet ve İntranet

Sadece örgütsel değil küresel çapta bilgi alışverişine imkân veren internet tüm kurumlarda yoğun olarak kullanılmaktadır.

İnternet sayesinde istenilen bilgiye çok kolay, hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak mümkün olmaktadır.

‘’İki yönlü iletişime dayanan internet ve web teknolojileri işletmelerin bilgi paylaşımı gereksiniminin büyük çoğunluğunu karşılamaktadır. İntranet ise belirli bir örgüt içinde bilgisayarları yerel ağları ve geniş ağları birbirine bağlayan, yerel alanda uygulanmasıyla oluşturulan local internet ağıdır.’’[80]

1.5.6. Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurumlar açısından bakıldığında, iletişimin en yoğun kullanıldığı ve kullanılmasının zorunlu olduğu yerlerdir kurumlar. Tüm organizasyonlarda bir iletişim sistemi vardır ve bu sistem bilginin iletilmesi için gereklidir. [81]

Kurumlar faaliyetleri sırasında devamlı bir şekilde bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle örgütler gerek kurum içi ve gerekse de kurum dışı sürekli iletişim kurma halindedir. Bu bilgi ihtiyacı örgütün verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemlidir. Geç gelen bilgi hiçbir kurum açısından bir şey ifade etmemektedir. Örgüt içinde yapılan iletişim tüm kademe çalışanların performansına bir şekilde

[78] Ekici, a.g.e., s.77.
[79] Ekici, a.g.e., s.77.
[80] Eskiyörük, a.g.e., s.138.
[81] Ahmet Çelik, İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği, İstanbul Gelişim Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

yansıyacaktır. Üstlerin astlarıyla, astların üstleriyle veya astların kendi aralarında yapmış oldukları iletişimin açık, net ve şeffaf olması örgütün her biriminden beklenen performansı ve faaliyetlerin de aktivitesini arttıracaktır.

Kurum içi iletişim kanalları sayesinde herkesin ne yapacağı açıkça bildirildiği için kurum içinde çatışmalar azalacak ve planlanan hedefler doğrultusunda karışıklıkların önüne geçilecektir.

Aksi durumda ise, bilginin sağlıklı akmaması nedeni ile yapılan işlerde senkronizasyon kaybedilecek, birimlerin veya kişilerin yapılması gerekli veya yapılmaması gerekli diğer işlerden haberi olamayacaktır.

Kurum içinde iki tür iletişim kanalından bahsedilmektedir.
Biçimsel (Formel) İletişim kanalları ve Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim kanalları.

1.5.6.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları

Bu iletişim kanalı kişilerden izole edilmiş, kurumsal yapıya bağlı, konumlar arası kurulan bir iletişim çeşididir. Kurumlarda oluşturulan örgüt şemalarına göre iletişim biçimi yetki ve sorumluluklar dikkate alınarak yapılandırılır.[82]

Hiyerarşik bir yapıya dayanır ve kurum içinde kimin kiminle iletişim kuracağı şemalarla belirlenmiştir. Kurumun etkinliğinin arttırılması ve arzu edilen hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla üst yönetim tarafından dizayn edilir. Aslında konumlar arası bir iletişim sistemi olup, ast-üst arasındaki ilişkiler işlerlik kazanmaktadır. Yetki, sorumluluk, otorite kaynağı gibi özel duruma sahip kişiler arasında düzenlenmiş özel bir iletişim ağıdır. Biçimsel iletişim, çok yönlü olarak, yatay, çapraz veya dikey (yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru) gerçekleşebilmektedir.

Bu iletişim şeklinin kuruma sağladığı faydalar ise;[83]

- Örgütsel bütünleşmeyi sağlar,
- Faaliyetlerin istenilen düzende yürümesini sağlar
- Yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirler
- Verilen talimatların etkin bir şekilde yapılmasını sağlar

Biçimsel iletişimin bazı sakıncaları ise şöyledir;

- Örgütün iletişim gereksinimini tam olarak karşılayamamaktadır.

[82] Eskiyörük, a.g.e., s.87.
[83] Ekici, a.g.e., s. 58-59.

- Hiyerarşik bir iletişim biçimi olduğundan dolayı hantal bir yapısı vardır.
- Biçimsel iletişim modelinin tüm kullanıcılar tarafından kabul edilmiş ve uygulanıyor olması gerekir.
- Teknolojik gelişimlere uygun modelleme yapılamaması kullanımını zorlaştırmaktadır.

1.5.6.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim, örgüt içinde üstlerin astları ile olan veya astların üstleri ile olan iletişim biçimidir. Bir emir komuta zinciri şeklinde olup, hiyerarşik bir yapısı vardır.[84]

Ast ve üst kademedeki çalışanlar arasında iki yönlü olarak gerçekleşen dikey iletişim, örgütte bulunan kademe sayısı veya statü farklılıklarına göre az veya çok olabilmektedir.[85]

Bu iletişim biçiminde beklenen kurumun hedeflere ulaşabilmesi yönünde kademeler arasında bilgiyi en hızlı şekilde iletebilmektir. Çoğunlukla yönetsel olarak en üst çalışandan en ast olan çalışana doğru yapılır. Örgütlerde en çok kullanılan iletişim türüdür.

Aşağı doğru yapılan dikey iletişimde yöneticiler tarafından belirlenmiş kurum stratejileri, kurumun amaç ve hedefleri, çalışanların görev tanımlamaları, faaliyetler sırasında uygulanacak genelge ve yönetmelikler, çalışanların ve kurumun performans değerlendirmeleri ve sonuçları bildirilmektedir.

‘’Bu iletişim şeklinin çoğu zaman yazılı tercih edilmesi mesajların doğru aktarılmasında önemli etkendir. Kullanılan dil sade, açık ve anlaşılır olmalıdır.’’[86]

Yukarı doğru yapılan dikey iletişimde ise, uygulama ile ilgili sorunlar, finansal raporlar, üst yönetimin periyodik olarak talep ettiği faaliyet raporları, teklifler ve ihtiyaçlar bulunmaktadır. Yukarı doğru yapılan iletişim şeklinde gaye alt kademe çalışanların gerekli bilgileri üst kademe çalışanlara aktarmalarının sağlanmasıdır. Astlara, üstlerce verilmiş olan emir ve talimatların sonuçları aktarılmaktadır. Ayrıca bu bildirimlerde, astlarca uygulamada karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm önerileri gibi geri bildirimler de yapılmaktadır. [87]

Yukarı yönlü iletişimde, astlar bildirim yapma konusunda teşvik edilmeli, iletişimi aksatacak korku ve endişe ortamı yok edilmelidir. Aksi durumda yukarı yönlü iletişimde kesintiler meydana gelecek ve örgüt işleyişi açısından sorunların çözümü güçleşecektir.

---

[84] Eskiyörük, a.g.e., s.87.
[85] Eskiyörük, a.g.e., s.87.
[86] Eskiyörük, a.g.e., s.89.
[87] Eskiyörük, a.g.e., s.91.

1.5.6.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim, örgütte ki ast-üst yapısı içerisinde eş kademede olan çalışanlar veya birimler arasında yapılan iletişim tarzıdır. Yöneticilerden daha çok denk unvanlı çalışanlar arasında yapılan ve hiyerarşi gerektirmediği için rahat kurulan bir iletişim sistemidir. [88]

Denk unvanlı çalışanlar arasında kurulan iletişim şekli olduğu için ast-üst ilişkisinden bağımsız, tamamen işle ilgili kişi ve birimlerin işbirliğinin sağlanmasına yönelik bir süreci kapsamaktadır.[89]

1.5.6.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Örgütlerde farklı pozisyonlarda ve birimlerde çalışan personeller arasında kurulan iletişim şeklidir. Örneğin; bir kurumun satış ve pazarlamadan sorumlu yöneticisi, yeni girmeyi planladıkları uluslararası bir pazar hakkında bilgi almak isteyebilir. Konuyu dış ticaret departmanından konunun uzmanı ast bir personele sorabilir. Bu durum o işletme açısından çapraz iletişim anlamına gelmektedir.[90]

1.5.6.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Örgüt büyüklüğünden bahsederken, o örgütün sahip olduğu iletişim alanının genişliği de önemlidir. İletişim genişliği ise; örgütün toplumun ne kadarı ile iletişim halinde olabildiğinin bir göstergesidir. [91]

Toplumun birer parçası olan örgütlerin ekonomik, sosyal ve kültürel olarak faaliyette bulunduğu çevre ile iletişimde olması zorunludur. Bunun için işletmelerde halkla ilişkiler birimleri kurulmalı ve dış çevre ile de iletişimde olmaları sağlanmalıdır. Tüm dış muhataplarla doğru iletişim içinde olmak, toplumun değişik kesimleri ile bilgi alışverişinde bulunmak ve işletme-toplum bütünlüğünün sağlanması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri ile örgütün sadece kar elde etmek isteyen bir örgüt değil, sosyal projelere de ilgi gösteren ve kazandığının bir kısmını toplumla paylaştığını gösteren bir kurum olduğunun da gösterilmesi gerekir.

---

[88] Ekici, a.g.e., s. 64.
[89] Eskiyörük, a.g.e,. s.93.
[90] Eyyüboğlu, a.g.e., s.133.
[91] Metin Kazancı, Halkla İlişkiler, Savaş yayınları Ankara, 1982, s.37 ve Ahmet Çelik, İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka tekstil Örneği, İstanbul Gelişim Univ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 s.54. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

1.5.6.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Kanalları

İnsanlar açısından iletişim doğasında vardır ve vazgeçilmezdir. Bu durum kurumlar açısından da benzerlik göstermektedir. Hiç kurum ve kuruluş iletişim olmadan faaliyetlerini sürdüremeyecektir. Ancak bu iletişim sistemi içerisinde zaman zaman herhangi bir kalıba konulamayacak, biçimsel kurallardan ziyade kendiliğinden oluşan gruplaşmalar ve bu grupların arasında hızla yayılan dedikodu bir iletişim şekline dönüşebilmektedir.

Bu iletişim biçiminde, gönderilen iletilerin ayrıntılı bölümleri anlatılmak isteneni ve gerçeği yansıtmakla beraber, mesajın en önemli noktasının gerçekle bağlantısı az olabilir. [92]

Bu iletişim modelinin dört çeşidi bulunmaktadır. Tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve salkım zinciri.[93]

1.5.6.2.1. Tek Hatlı Zincir

Bir kişi elde ettiği bir haberi başka bir kişiye iletir. O kişide diğer bir kişiye ve bu şekilde bir zincirin halkaları gibi tek yönlü olarak süren bir iletişim şekli oluşur. Doğal sonuç olarak kulaktan kulağa giden bu bilgi değişime uğrar ve bazı alıcılar bu bilgiye ya hiç ulaşamaz ya da çok farklı olarak işitir.[94]



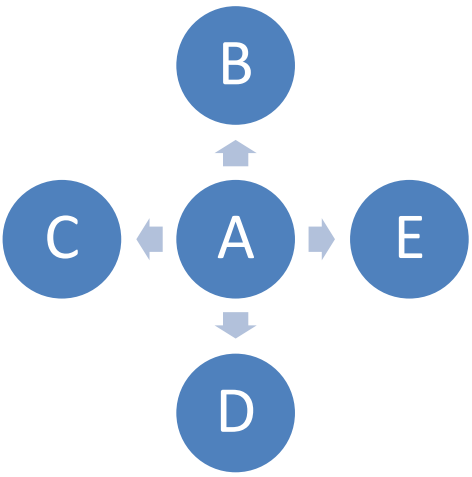
Şekil 3 Tek Hatlı Zincir[95]

1.5.6.2.2. Dedikodu Zinciri

Bir kişi herhangi bir şeyi öğrenir ve bu öğrendiği bilgiyi tüm örgütte ulaşabildiği herkese aktarır. [96]

---

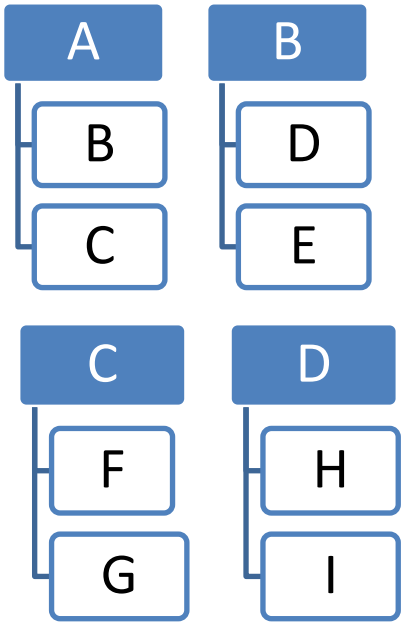
[92] İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003 s.169.
[93] Ekici, a.g.e., s.59.
[94] Ekici, a.g.e., s.59.
[95] Ekici, a.g.e,. s.59.
[96] Ekici, a.g.e., s.59.



Şekil 4 Dedikodu Zinciri[97]

1.5.6.2.3. Olasılık Zinciri

Bir kişi tesadüfen iki kişi ile temasa geçer. Daha sonra bu iki kişi çevrelerinde rastladıkları herkesle iletişime geçerler. Bu model dedikodunun nasıl çabuk yayıldığının en kolay göstergesidir. [98]

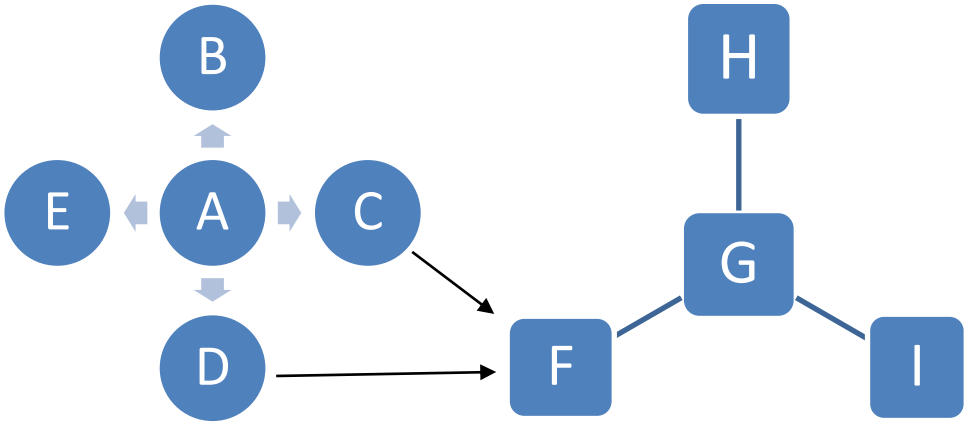


Şekil 5 Olasılık Zinciri[99]

[97] Ekici, a.g.e., s.60.
[98] Ekici, a.g.e., s.60.
[99] Ekici, a.g.e., s.60.

1.5.6.2.4. Salkım Zinciri

Başkalarını çekiştirmek üzere kurulmuş olan dedikodu, örgütlerde ki en yaygın modeldir. Çok gerçekçidir ve mesajların üzerinde hiç düşünülmeden aktarıldığını gösterir.[100] Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6 Salkım Zinciri[101]

1.5.7. Kurum İçi İletişimi Etkileyen Faktörler

Bir işletme için iletişimin etkin olması, o işletmenin doğru ve etkin yönetimi açısından en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Yöneticiler sorumlu oldukları ister bölüm, ister birim, ister işletme, ister fabrika, ister holding veya bir belde, şehir veya bir ülke olsun, doğru iletişim sistemleri ile yönetebileceklerdir. Çünkü ihtiyaç duydukları nitelikte ve nicelikte bilgiyi ancak bu şekilde elde edebileceklerdir. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını karar alma konusuna ayırdıkları düşünüldüğünde bilgi ve bu bilginin sağlıklı elde edilmesinin ne kadar önemli olduğu ortadadır.[102]

İletişim süreci, gönderici tarafından bir düşüncenin belli kodlarla oluşturulması ve bu oluşturulmuş metni alıcıya iletmesi ile başlar, alıcının da gelen mesajı çözümleyerek düşünce haline getirmesi ile son bulur. Mesajın burada son bulması, etkililik noktasının son bulması demek değildir. İleti, göndericinin anlatmak istediği ile alıcının, gönderilen mesajdan anladığının aynı olması ile son bulacaktır. Gerçek anlamda etkililik karşılıklı algılanan anlamın aynı olması ile oluşacaktır. [103]

[100] Ekici, a.g.e., s.60.
[101] Ekici, a.g.e., s.61.
[102] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.156.
[103] Eyyüpoğlu, a.g.e., s.156.

İletişimde meydana gelen kopukluklar, örgütsel yaşamda en büyük sorunlardan biridir. Bu sorun örgütlerde motivasyonun düşmesine, verimliliğin azalmasına ve hatta etkinliğin yok olmasına kadar gidebilir.

Kurumlarda iletişimi olumsuz etkileyecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve teknolojik faktörler olarak kategorize edilebilir.

1.5.7.1. Kişisel Faktörler

İletişimde bulunan insanlar bazen bu iletişimin kalitesi ve süreci konusunda engel olabilmektedirler. İletişim halinde iken gönderici ve alıcının duyguları, hisleri, kişisel değer yargıları, ön yargıları, eğitim durumu, ruh hali, yaşı ve hatta cinsiyeti iletişimi olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmekte, seçilen semboller iletişimin kalitesini şekillendirmektedir. [104]

Örgütsel İletişimi etkileyen kişisel faktörlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;[105]

- **Kişisel farklılıklar:** Gönderici ve alıcı arasında ki duygu, düşünce, alışkanlıklar, algılama gibi kişisel özelliklere bağlı farklılıklar, mesajın doğru algılanmasını etkiler.
- **Kültürel farklılıklar:** Aynı kültür içinde yetişen insanlar daha fazla ortak noktalarının olması nedeniyle iletişimde daha hızlı ve başarılı olurlar. Farklı kültürlere sahip insanların ise benzer ortak noktalarının az olması iletişimde hız ve kalite sorunu yaşatabilir. Çok uluslu şirketlerde çalışanların dil farklılıkları buna örnektir.
- **Statü Farkı:** Ast-üst ilişkisinden kaynaklı yetki ve sorumluluk farklılıkları iletişimde engel olabilir.

1.5.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı da örgüt içi iletişimi etkileyen faktörlerdendir. Örgütün içinde uygulanan hiyerarşi, örgütün büyüklüğü, yönetim felsefesi ve uzmanlıklar bu faktörlerden bazıları olarak sayılabilmektedir.

- **Örgütsel Hiyerarşi:** Örgütsel hiyerarşi, görev, sorumluluk ve statü bakımından bir ast kademenin, bir üst kademenin denetiminde bulunmasıdır. Bu hiyerarşik düzen içerisinde bilgi üst yöneticiye gidene kadar birçok süzgeçten geçer ve yöneticiye ulaşana kadar deformasyona

[104] Ekici, a.g.e., s.82.
[105] Ekici, a.g.e., s.82-83.

uğrayabilir. Üst yöneticilere genellikle memnuniyet duyacakları bilgiler iletilir. Bu durum yöneticilerin, örgütün durumundan tam olarak haberdar olamamaları sonucunu doğurmaktadır.[106]

- **Örgütün Büyüklüğü:** Büyük örgütlerde ast ve üst arasında, iş gördükleri fiziki alan farklılıkları nedeniyle iletişimsel güçlükler bulunabilmektedir. Yüz yüze iletişim olanağının azalması nedeni ile ihtiyaç duyulan bilginin çalışanlara zamanında ve tam olarak ulaşmasında sorunlar yaşanabilir. Astın üste veya üstün asta ulaşamaması etkin bir örgüt iletişiminin engellerinden biridir. [107]
- **Yönetim Felsefesi:** Örgüt yöneticilerinin iletişime bakış açıları ve tutumları, örgütün iletişim davranışında etkili olmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde ki iletişimin önündeki engellerin kaldırılabilmesi için yönetim;
  - **a.** İletişim amacı önceden iyi belirlenmelidir.
  - **b.** Mesajlarda astın bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.
  - **c.** Peşi sıra gönderilen mesajlar çelişmemeli, bütünlük sağlanmalıdır
  - **d.** Orta düzey yöneticilerde görülen, bilgiyi üst ve astlarına iletirken gösterdiği süzme eğilimi, örgütsel amaç ve hedefler göz önüne alınarak en aza indirilmelidir.[108]
- **Uzmanlıklar:** Örgüt içinde birçok meslek grubundan çalışan olabilir. Sahip oldukları değişik uzmanlık alanları nedeni ile farklı mesleki jargon kullanmaları kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir[109]

1.5.7.3. Teknolojik Faktörler

Günümüzde gelinen nokta itibari ile artık iletişimin çok büyük bir oranı teknolojik donanım ile yapılmaktadır. Örgüt içinde tesis edilmiş olan teknolojik iletişim araç ve donanımlarının bütün çalışanlar tarafından kullanılması ve tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir olması gerekmektedir.

---

[106] Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1974, s.114-117.
[107] Yücel Şimşek, Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar, Anadolu Üniv. S.B.E, Eskişehir,, 1997, s.132. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[108] İsmail Türkmen, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli,** MPM Yayınları No: 480, , Ankara, 1996 s.60.
[109] Türkmen, a.g.e., s.60.

1.5.8. Kurum İçi İletişim Engellerini Aşma Yolları

Kurumun hedeflediği amaçlarına ulaşması şüphesiz ki çalışanlarla birlikte yapılabilecektir. Çalışanların örgütün amaçlarını tam ve eksiksiz olarak bilmesi, örgütün misyon ve vizyonundan haberdar olması ve tüm bunları benimsemesi için özendirilmesi gerekmektedir. Kendini kuruma ait hissetmeyen bir çalışanın görev ve sorumluluklarını da tam olarak yerine getirmesi beklenemez. Örgüte karşı olan sorumluluklarını doğru zamanda ve etkin olarak yerine getirmesi ise ast ve üstleri ile kurduğu doğru iletişim ve bilgilendirme ile olabilecektir.

Kurumun faaliyetlerinin icrası sırasında yöneticilere düşen bir yandan iş planlamalarını yaparken, diğer yandan da kurum içi tüm iletişim kanallarını düzenlemek, eksiksiz ve sürekli açık tutmaktır.

Kurum İçi İletişimde engelleri aşabilmek gerek üstlerin ve gerekse de denk unvan da bulunanlar ile astların dikkat etmeleri gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.

1.5.8.1. Dinleme

Kurum içinde çalışanların problemleri ile ilgilenmenin en etkili yolu onların kendilerine verilen değeri hissetmelerini sağlamaktır. Bunun yolu ise öncelikle onları dinlemekten geçer. Kurum içinde verimin artması, çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmeleri özellikle üstleri ile kurdukları iletişim ile gerçekleşecektir. Dinleme güveni arttırmaktadır.

‘’Dinlemenin değişik düzeyleri vardır. Dinleme düzeylerini yüzeysel dinleme, bilgi almak için dinleme, görüşü belirtmek için dinleme, his ve duygular için dinleme, aktif dinleme, dikkatini konuşmacıya verme, not alma, sorular sorma şeklinde sıralanabilir.’’[110]

1.5.8.2. Empati

‘’Empati, işinin kendini başka bir bilincin yerine koyarak söz konusu bilincin duygularını, isteklerini, denemeksizin anlayabilme becerisi’’[111] olarak tanımlanmaktadır. İletişim kurulan karşı tarafın duygu ve düşünceleri doğru olarak anlaşılmalı ve bu durum ona hissettirilmelidir. Onun bakış açısından olaya bakılabilmelidir.

[110] Ekici, a.g.e., s.131.
[111] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=112291 (Erişim Tarihi : 07.05.2018).

Mesajı gönderen ifade etmeye çalıştığı şeyin alıcı tarafında tam olarak anlaşılabilmesini sağlamak için onun tutum, duygu, düşünce, sözcük bilgisi gibi etkenlerini göz önünde bulundurmalı ve iletinin alıcının bilgi ve ilgi düzeyine uygun içerikte olup olmadığını anlamaya çalışmalıdır.[112]

Karşılıklı kurulan empati (duygudaşlık), iletişim halinde bulunan kişilerin birbirine değer verdikleri anlamına da gelmektedir. Kişi önyargılı olarak değerlendirilmediğini hissettiğinde kendini kabul edilmiş olarak sayacak, kendine ve üstüne olan güveni ve bağlılığı artacaktır.

1.5.8.3. Açık Mesaj Gönderme

İletişim, gönderici açısından son derece açık ve anlaşılır olarak yapılmak zorundadır. Bu karşılıklı yanlış anlamaların önüne geçecek, gereksiz sorular ve yazışmalar ortadan kalkacaktır.

1.5.8.4. Kullanılan Kelimelere Özen Gösterme

Sözlü ya da yazılı iletişime geçerken kullanılan kelimelerin anlaşılabilir olmasına ve soyut kelimelerden ziyade, mesajı alan açısından onun anladığı sözcüklerin kullanılması iletişimin tam olarak anlaşılmasını sağlayacaktır. Çok fazla bilgi yüklü mesajların anlaşılması zor olacağından, ileti kısa, açık ve net olmalıdır.[113]

1.5.8.5. Sözlerin Hareketler ve Uygulamalar İle Desteklenmesi

Kurum içinde iletişim en önemli unsurlarından biriside söz ve hareketler ile uygulamalar arasında ki farklılıkların olmamasıdır. İletişimi başlatan üst, sözcüklerini, hareket ve uygulamaları ile devam ettirmeye özen göstermeli ve bu durumu alışkanlık haline getirmelidir. Mesajlar ile söz ve uygulamalar arasında çelişki olması durumunda itibar ve güven kaybı yaşanacaktır. İletişimde bu konuya dikkat edilmelidir.[114]

1.5.8.6.Geri Bildirim Alma ve Verme

İletişimin karşılıklı olarak doğru anlaşıldığının teyidi, geri bildirimler ile olmaktadır. Bütün iletişim çeşitlerinde, iletişimi başlatan vericinin en çok ilgilendiği

[112] Ekici, a.g.e., s.131.
[113] Ekici, a.g.e., s.133.
[114] Ekici, a.g.e., s.133.

konudur. Mesajım doğru anlaşıldı mı? Gönderici açısından, iletilen mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, alıcı açısından ise verilen mesaj ile ilgili ne istendiğinin tam olarak algılanması geri bildirimler ile olacaktır.

Geri bildirim alma ve verme oldukça zordur. Çünkü iletişim kuranlar açısından mesajı doğru anlamadığı izlenimini vermek ve bunu itiraf etmek kolay olmayabilir. Bu nedenle açık iletişim kanalları üzerinden mutlaka geri bildirim mekanizmaları kurulmalı ve bu durum örgütte alışkanlık haline getirilmelidir. Burada yönetime görev düşmekte olup, geri bildirim verme konusunda çalışanlar cesaretlendirilmelidir.[115]

1.5.8.7.Gereksiz ve Fazla Bilgi Yüküne Engel Olma

Kurum içinde etkin iletişim kurulabilmesi ancak iletişimin amacına yönelik olarak kullanılması ile mümkün olacaktır. İletişim gelişigüzel ve gereksiz bilgilerden arındırılmış olmalı, mesajı alanlar açısından ilgisizliğe neden olmamalıdır. İleticiler bu anlamda seçici davranmalı ve bilinmesi gerekli esas konudan uzaklaşmamalıdır.

1.5.9. Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkileri

‘’İletişim olmadan kurumların faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün değildir. Belirli hedeflere ulaşmak için çaba harcayan çalışanların çabalarının koordine edilmesi, bilgi akışının sağlanması, her tür kurumsal faaliyete işlerlik kazandırılması ancak iletişim süreci ile mümkündür.’’[116]

Çalışanların gerek motivasyonlarının üst seviyede olması ve gerekse de kuruma bağlılıklarının sağlanmasının etkin bir kurum içi iletişime bağlı olduğu reddedilemez bir gerçektir.

Sağlıklı kurulan kurum içi iletişim sistemleri, kaliteye odaklı üretim ve hizmet sürecinde, hizmet görenler açısından iletişim kopukluğuna neden olmayacak, çalışanlar doğru iletişim döngüsü içerisinde yüksek moral ve motivasyonla çalışacaktır. İletişimin insan odaklı bir olgu olduğu unutulmamalı ve kaliteye giden yolun insandan geçtiği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Ne kadar son teknoloji sistemler, ne kadar yönetsel açıdan hatasız süreçler kurulmuş olursa olsun, tüm bu etkenlere hükmedecek olan insandır. Bu nedenle kaliteye giden yolda ilk muhatap insandır. İnsana verilen değer beraberinde kaliteli ürün ve hizmet olarak geri dönecektir.

---

[115] Ekici, a.g.e., s.134.

[116] İ. Pelin Dündar ve Elif Koralp Özel, Kurum İçi İletişimin kaliteye Olan Etkisi: Yeni iletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, yayınlanmış makale **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, Cilt:3 Sayı:6 Aralık, 2012, s.112.

Kalitenin korunabilmesi ancak çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmasına bağlıdır. Zaman zaman örgüt içinde ki birimler arasında (yönetim tarafından bazı hallerde bilinçli olarak yapılmaktadır) rekabet yaratılmakta ve iletişimde kopukluklar ve hatta kasıtlı olarak yanlış bilgilendirmeler yapılmaktadır. Bu nedenle ekip ruhunun oluşturulması, faaliyetlerin sonucunda elde edilecek olan başarı veya başarısızlığın tüm ekibin sorumluluğunda olacağı örgüt çalışanlarına doğru iletilmelidir. Bu sebeple, kampanya dönemlerinde birimler arasında ki tatlı rekabet dışında objektif iletişim kanallarından sapılmamalı ve kalitenin aslında bir ekip işi olduğu, kurumun tüm çalışanlarınca benimsenmesi gerekliliği örgüte empoze edilmelidir.

Gelişen teknoloji ile birlikte kurumlarda bu teknolojik nimetlerden faydalanmaya başlamıştır. Şüphesiz ki zamanında ve tam iletişim gerek ürün ve gerekse de hizmet kalitesinin yerine getirilmesinde en önemli bir diğer faktördür. Teknolojik iletişim sayesinde zamandan ve maliyetlerden tasarruf etmek mümkündür. Globalleşen dünyada işletmelerin bu teknolojileri kullanmaları yukarıda belirtildiği gibi gerek zaman ve gerekse de maliyetlerden tasarruf sağlamakla beraber aynı zamanda, örgütün kendini sürekli yeniliyor olması çok yönlü bir kalite anlayışını da beraberinde getirmektedir.

Kalite yukarıda ki açıklamalardan da görüldüğü üzere insana bağlı, eğitimi ve sürekli gelişmeyi gerektiren bir olgudur. Kalitenin örgütün her alanında hissedilmesi ise, etkin bir yönetim ve liderlik ile olacaktır. Kalite örgütler açısından hiçbir zaman ikinci plana atılamaz. Çünkü örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi kaliteli ürün ya da hizmet vermesine bağlıdır. Bu nedenle örgüt içinde ki iletişim kalitesinin, örgütün tüm hücrelerine işlemesi gerekmektedir.[117]

[117] Dündar ve Özel, a.g.m., s.115.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ, İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI, İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İÇ MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİ

2.1. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

Günümüzde halen birçok işletme, müşteri dendiği zaman, kendilerinden ürün ya da hizmet satın alan ve bunun karşılığında bir bedel ödeyen alıcıları algılamaktadır. Oysaki yeni yönetim anlayışlarının tamamına göre çalışanlarda müşteri olarak görülmektedir. İşletmelerin uzun vadeli stratejik planlarında varlıklarını sürdürmek ve karlılıklarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu amaca doğru yol alırken, şirketin bir anlamda iş ortağı olan müşterilerin yanında, onlara hizmet eden ve işletmenin etkinliğini sağlayan çalışanlar yani iç müşteriler, kurumlar açısından önemli birer faktör olarak değerlendirilmektedir.

İç Müşteri; ‘’ürünün üretilmesinden pazara sunumuna kadar her departmandan, taşeron kadrolu, tam zamanlı yarı zamanlı ayırımı yapmaksızın işletme çalışanlarına verilen isimdir.’’[118]

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bir işletme için, dış müşterinin talep ve beklentilerini karşılamak amacıyla en üst unvandan en alt unvana kadar, birbiriyle ilişkili tüm çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilmektedir. O zaman dış müşteriler gibi iç müşterilerinde memnuniyeti düşünülmek zorundadır. Zira örgütlerin faaliyetleri sırasında en doğru bilgi kaynağı, dış müşteri ile iletişimde olan çalışanlar, yani iç müşterilerdir. Yönetime bu anlamda en doğru bilgiyi çalışanlar aktarır.

‘’Bu çalışanlar aynı zamanda şirketin müşterisi konumunda olduğundan, çalışanın yaptığı işlerin niteliği, ücret, çalışma şartları, terfi gibi iş boyutlarına ilişkin değerler ile bunların karşılanma durumuna ilişkin algılamaların arasında memnuniyet ve memnuniyetsizlik görülebilir.’’[119]

Tüm örgütler için verimlilik ve karlılık son derece önemlidir. Dış müşteriden elde edilen kazancın sürekliliği, yeni müşterilerin kurum portföyüne katılabilmesi, dış müşterilerle olan ilişkinin sürdürülebilir olması ve müşteri sadakati yaratılabilmesi bir bakıma işletmenin sahip olduğu teknolojik, ekonomik ve mali imkânlar dâhilinde ise de insan faktörü son derece önemlidir. Örgüt açısından beklentilerin karşılanabiliyor olması iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların mutluluğuna bağlıdır. Mutlu

[118] https://industryolog.com/basariya-giden-yolda-ic-musterinin-onemi/(Erişim tarihi: 07.05.2018)
[119] Turan Pekmezci vd, İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı 22, Aralık, 2008.

çalışan, hizmet verdiği örgüt açısından önemli bir sermaye olup, kurumun varlığını devam ettirebilmesi bu entelektüel sermaye gücüne de bağlıdır.

Çalışma hayatında ki birçok yöneticiye bakıldığında, başarılarının arkasında çalışanları ile kurdukları sağlıklı ve etkin iletişiminde etkisinin olduğu görülmektedir. Başarılı iletişimin yöneticinin doğru bilgiyi zamanında almasını sağladığı ve böylece kararlarında ki isabet oranının artacağı bilinmelidir. Kurulan doğru iletişim modelleri çalışanları motive edecek, işe olan konsantrasyonlarını arttıracak, sorun çözme konusunda istekli davrandıracak, verimlerini arttıracak ve sorumlu davranmalarını sağlayacaktır. Bunların hepsi birlikte örgütsel verimlilik üzerinde etkili olacaktır.[120]

İç müşteri olarak adlandırılan çalışanların memnuniyetinin oluşması bu nedenlerle son derece önemlidir.

2.2. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Globalleşen ekonomi ve yenidünya düzeni içinde örgütler, küresel çapta artan rekabet nedeni ile satış ve pazarlama faaliyetlerine ayırdıkları bütçelerini yükseltmek zorunda kalmışlardır. Birçok işletmenin bilançosu incelendiğinde Ar-Ge, satış, pazarlama kalemlerinde ki artışlar dikkat çekicidir. Öte yandan istihdam konusunda, mümkün olan en az çalışan ile en fazla verim elde edilmek istenmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, kurumlar açısından yerine konamayan tek varlıklarının çalışanları olduğu gerçeğidir. Bu nedenle birçok örgütte Personel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve hatta İnsan Kıymetleri Müdürlüğü adı altında birimler oluşturulmuş son zamanlarda ise Kariyer ve Gelişim Müdürlükleri adı altında birimler kurularak çalışanların özlük de dâhil olmak üzere birçok haklarının korunmaya çalışıldığı, çalışan memnuniyeti açısından farkındalıklar yaratılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Memnun çalışanın yüksek motivasyona sahip olacağı yapılan çeşitli anket çalışmaları ile ortaya konmuştur. Yüksek motivasyonla çalışanların, performanslarının yükseleceği ve bunun doğal sonucunun yaptıkları işin kalitesine yansıyacağı da bilinmektedir. Kaliteli iş beraberinde yüksek müşteri tatmini ve artan iş hacmini de beraberinde getirmektedir. Bu bir döngüdür ve şekil 7'de açıklanmıştır Artan iş hacmininse işletmenin karlılığı ve yeni yatırımları yapabilme imkânına katkısı yüksek olacaktır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının üst seviyede tutulması kurumların faaliyetleri açısından son derece önemlidir.

[120] Dürnev Yılmaz, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları çerçevesinde İç Müşteri memnuniyeti Orta Anadolu T.A.Ş' de Bir Uygulama Kayseri, 2004, s.36. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

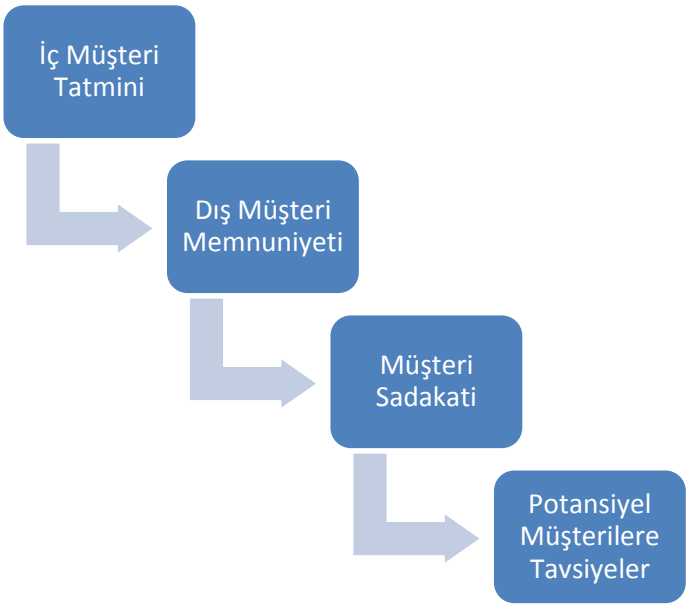


Şekil 7 Motivasyon[121]

İç müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasının bir diğer yönü de, iş doyumunun (tatmin) sağlanabiliyor olmasıdır.

''İş tatmini dediğimiz kavram, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu'' [122] olarak tanımlamak mümkündür. İş doyumu, yalnızca mesaide iken geçirilen zamanı etkilemeyip, çalışanın sosyal yaşantısında da kendisini mutlu ve başarılı hissetmesini sağlamaktadır. İş tatmininde yaşanan olumsuzluk, performanstaki düşüşe ve beraberinde birçok soruna yol açabilecektir. Bu nedenle kurum içinde ki iletişim kanallarının sürekli işler durumda olması bu olumsuz durumun önüne erken geçebilmeyi sağlayabilir. Tatmin olan iç müşterinin performansı işletmeye de performans ve potansiyel yeni müşteriler olarak dönecektir. Bu durum şekil 8'de açıklanmıştır.

[121] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013, s.118-144.
[122] https://www.kariyer.net/ik-blog/is-tatmini-aslinda-nedir/(Erişim tarihi: 08.05.2018).



Şekil 8 İç Müşteri Tatmininin Etkileri[123]

Bir başka faktör çalışma koşullarının ağırlığıdır. Çalışanların hizmet görürken uzun süre ağır koşullar altında çalışmaya zorlanmaları, çalışanlar açısından iş verimini azaltacak, işten ayrılmaların yaşanmasına sebebiyet verecek ve daha kötüsü iş ve meslek kazalarına davetiye çıkaracaktır. Bu ve benzeri durumlarda işverenler ile çalışanlar arasındaki iletişim ile bu şartlarda iyileştirmeler sağlanabilmekte ve bu memnuniyetsiz ortam yok edilebilmektedir.

Yapılan birçok iç müşteri memnuniyeti çalışmaları, çalışanlarına ortalamaların üzerinde ücret ve benzeri ayni haklar veren kurumların, çalışanlar açısından iyi olarak nitelendirildiği ve bu kurumlara olan aidiyet duygusunun çalışanlarda daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan çalışanlarını birer maliyet unsuru olarak gören ve maddi açıdan olmadığı gibi manevi açıdan da yeterli imkânı vermeyen kurumların iç müşteri memnuniyetinin çok düşük olduğu ve kurumdan ayrılmaların sıklıkla yaşandığı görülmektedir.[124]

Stressiz bir ortamın yaratılması veya kabul edilebilir ölçüde bir stresle çalışılıyor olması, çalışma arkadaşlarının ekip ruhuna uygun, aynı hedefe yönelmiş kişilerden seçilmesi ve iletişime açık olmaları diğer unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet gösterilen bölge, örgüt yapısı, çalışan ve işverenlerin sosyopolitik ve sosyoekonomik yapıları, kültür seviyeleri gibi

[123] Ekici, a.g.e., s.102.
[124] Seher Karadeniz, İç Müşteri memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2013, s.55. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**,

birçok etken, iç müşteriler açısından memnuniyetin sağlanması veya sağlanamaması konularında etkili olabilmektedir. Ancak kurum içi etkin ve doğru iletişim ile birçok sorunun çözülebildiği, iş görenler ile işverenler için çalışma ortamının sağlıklı ve verimli hale geldiği bilimsel olarak da ortaya konmuştur.

2.3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İç müşteri olarak isimlendirilen çalışanların memnuniyetlerini etkileyen bir takım faktörler aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Ücret, Terfi ve Atama

‘’Anayasamızın 55. Maddesine göre ücret, emeğin karşılığıdır.’’[125] 4857 sayılı İş Kanunu’na göre ise; ‘’Ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar olarak adlandırılır.’’[126]

Çalışanlar açısından elde edilen bu maddi değer, çok önemli bir etkiye sahip olmasına karşılık, iç müşteri memnuniyeti bakımından tek başına yeterli değildir. Çalışanlar elbette hizmetlerinin karşılığı olan ücretlerini alacaktır. Ancak diğer ihtiyaçlarının da karşılanıyor olması son derece önemlidir.

‘’Terfi ise; derece, makam bakımından yükselme, yükseltme’’ [127] anlamına gelmektedir. Çalışan memnuniyeti açısından ücretten zaman zaman daha etkili olan bu unsur çalışanlar arsında adaletli olarak algılanmadığında ise örgütlerde en sık rastlanan problemlerinde başında gelmektedir. Bu nedenle terfi ettirilecek çalışanın örgütte bilgi, birikim ve tecrübe açısından kabul görecek kişiler arasından liyakat esasına göre seçilmesi, kurum dışından terfian bir atama yapılacak ise bu durumun örgüte doğru iletişim metotları ile anlatılması gerekmektedir.

2.3.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları işin gerektirdiği konforda olmalıdır. Çok sıcak, çok soğuk, yetersiz aydınlık, yetersiz çalışma ve büro ekipmanları, çalışma ve istirahat saatlerinin düzensizliği, vb. durumlar çalışanlar açısından zihinsel ve fiziksel faaliyetlerini gösterebilmeleri açısından önemlidir.

[125] Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde 55, Kabul Tarihi: 07.11.1982
[126]http://iskanunu.com/genel/2156-4857-sayili-is-kanununa-gore-ucret-nedir/(ErişimTarihi: 08.05.2018).
[127]http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5af15beeae2687.79843568 (Erişim Tarihi : (08.05.2018).

2.3.3. Eğitim

Yapılan işin niteliklerine uygun hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, kurumda çalışan personel açısından gerek kurumu ve işi tanıması açısından ve gerekse de işin nasıl yapılması gerektiğini kavraması açısından son derece önemlidir. Verilen bu eğitimler ile çalışanlar kurumun amaçları ve hedefleri konularında bilgi sahibi olurlar. Ayrıca bu eğitimler sırasında diğer çalışanlarla iletişim kurulacağı için, personelin birbirini tanıması ve kurumsal sinerjinin yaratılması sağlanabilir.

2.3.4. Çalışan - Yönetim İlişkisi

Her kurumda ast üst ilişkisi vardır. Yönetim kademesi kendisini soyutlamamalı, çalışanlar ile birlikte olmalıdır. Alt kademe çalışanlar açısından yöneticilerin erişilemez konumda olması, örgütsel faaliyetler ve örgütsel iletişim açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İş motivasyonunun sağlanması, verimlilik ve karlılığın artması için çalışan-yönetim ilişkilerinin tesis edilmiş olması ve bu kararlılığın ortaya konmuş olması gerekmektedir.

Zaman zaman iş görenler arasında kültürel farklılıklar olabilir. Bu farklı kültür yapısı örgüt içinde uyumsuzluğa ve anlaşmazlıklara ve hatta çatışmalara yol açabilir. Bu durumun önüne geçilmesinde görev ve sorumluluk yönetime ait olup, örgüt içi bu tarz koordinasyonsuzlukların önüne geçilmelidir.[128]

2.3.5. Sosyal Gereksinimler

Sosyal bir varlık olan insanın bu ihtiyaçlarının da karşılanıyor olması gerekmektedir. Uygun çalışma ortamı, sağlıklı iletişim imkânı çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Uyumlu ve karşılıklı anlayış sahibi çalışanların yaratılması da son derece önemlidir. Birçok kurum, çalışanlarının daha sosyal ve iletişime açık olabilmesi için çeşitli faaliyetler düzenlemektedir. Şirket yemekleri, şirket gezileri, şirket içi resim, şiir, şarkı vb. küçük yarışmalar, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesi bakımından tercih edilmektedir.

[128] Turan Pekmezci vd., İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, Aralık, 2008.

2.3.6. Kurum İçi İletişim

Çalışanların karşılıklı güven ve birbirlerine saygı duymaları, görüş ve düşüncelerine önem vermeleri ve gerekmesi halinde yapıcı eleştirilerde bulunmaları, doğru bilgiye zamanında ve tam olarak ulaşabilmeleri kurum içi iletişim ile mümkün olacaktır. Kurum içi iletişimin sağlıklı yönetiliyor olması, beraberinde kurumsal performansı arttıracak en önemli etkenlerdendir.

2.3.7. Güven

Tüm canlılarda olduğu gibi insanoğlu da kendini her şekilde güvende hissetmek ister. Çalışılan ortamında güvenli olması gerekmektedir. Fiziki olarak çalışma ortamının güvenli olması zaten yasal zorunluluktur ve bunun sağlanıyor olması yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanlar kendilerini manevi olarak da güvende hissetmek isterler. Bu güven, kurumun çalışan aleyhine bir fiilde bulunmayacağına yönelik düşünce tarzıdır.

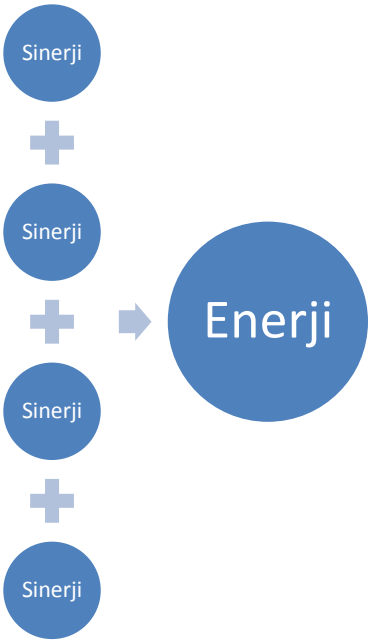
Literatürde iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar, riskli veya belirsiz bir ortamla karşılaştıklarında, örgütün daha önce vermiş olduğu sözler ile uygulamalarını karşılaştırarak, örgütün taahhütlerinde tutarlı olup olmadığını sorgularlar. Mevcut bu durum iç müşterilerin güvende olma ya da olmama halini yaşamasına neden olur. Bu güven mekanizmasının karşılıklı iletişim ile üst seviyeye çıkarılması mümkündür.[129]

2.3.8. Yardımlaşma

Tüm kurumlarda çalışanlar işlerini doğru yapabilme çabasındadır. Bunun için ilk kural işin tanımının doğru yapılmış olması ve doğru ekipmanla çalışılıyor olmasıdır. Tüm donanımlar en yeni ve en teknolojik tesis edilmiş, çalışma ortamı en mükemmel şekilde dizayn edilmiş kısacası her şey mükemmel yapılmış olsa da insanlar yardıma muhtaçtırlar. Hiçbir kurum yoktur ki bir çalışan diğerine yardım etmesin. Çalışanların birbirlerine karşı, sorumlu olmadıkları işlerde dahi yardımcı olmaları verilen hizmetin kalitesiyle birlikte kurum içinde arkadaşlık ortamının gelişmesine neden olacaktır. Burada sorumlu olunan işler farklı olsa da sonuç olarak aynı işin farklı boyutları yapılıyor olacak yardımlaşma ve dayanışma iş ortamında ki sinerjiyi ortaya çıkaracaktır. Bu sinerji ancak çalışanlar arasında ki doğru iletişim ile

[129] Güney Ferhat Batli ve Ercan Tutar, Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları, İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** 2017, s.37.

gerçekleşecek ve kurumun enerjisini oluşturacaktır. (Şekil 9) Aksi durumda kurum içinde ki yardımlaşmadan ve kurum içi iletişimden bahsetmek mümkün olmayacaktır.



Şekil 9 Yardımlaşma[130]

2.4. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Günümüzde kurumlar açısından iletişimin önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle son kırk yılda dünya üzerinde yaşanan siyasi, teknolojik ve ekonomik gelişmeler, toplumların sosyal ve kültürel yapıları üzerinde son derece etkili olmuştur. İnternetin hayatımıza girmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler zaman ve mekân kavramlarını neredeyse ortadan kaldırmış, bu gelişmeler beraberinde dünya üzerindeki ekonomik sınırları yok etmiş ve yeryüzü neredeyse tek bir pazar haline gelmiştir. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler küresel ekonomi üzerinde de etkilerini göstermiş, yenidünya düzeni, farklı ulusal ve coğrafi pazarları açık hale getirmiştir. Farklı uluslara mensup birçok işletme birbirleri ile iletişime geçmiş ve bunun sonucu olarak rekabette kaçınılmaz olmuştur.

Tüm bu yaşanan gelişmelere bilim insanları da kayıtsız kalmamış ve yeni yönetim modelleri geliştirmişlerdir. Kurumların iletişime olan ihtiyaçlarının sadece dış iletişim olmadığı, iç iletişimlerinin de hayati önem taşıdığı ve özellikle çalışanlar açısından iç müşteri kavramının oluşması ile onlarla kurulan iletişimin kalitesinin,

[130] Ekici, a.g.e., s.22.

kurum açısından süreklilik, karlılık, verimlilik gibi algıları tetiklediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle kurum içi iletişim ve özellikle çalışanlar ile kurulan iletişim önem kazanmıştır.

Örgütlerin bulundukları çevre, yönetim ve çalışanları ile ilişki kurmaları doğal bir zorunluluktur. İletişim ise bu üç faktörün birbiriyle etkileşiminden şekillenmekte ve bu üçlünün aralarında ki her türlü bilgi alışverişinden kaynaklı bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir.[131]

Bu kadar geniş bir etkisi olan iletişim kurum içine indirgendiğinde ise, çalışanlar açısından üstleri ile iletişimde korkak davranmadan açık iletişim ile düşündüklerini çekinmeden ifade edebilmeleri sağlanmalıdır. İfade edebilme özgürlüğü tanınan çalışanın kişisel gelişiminin de artacağı ve yaratacağı katma değerin yükseleceği de bilinmelidir.

Yöneticiler başında bulundukları grubun etkinliğinin, grup üyelerinin etkin bir şekilde koordinasyonlarının sağlanmasına bağlı olduğunu bilmektedirler. Bu koordinasyonun gerçekleşebilmesi için, yönetici, astları ile doyurucu bir iletişim sağlamak durumundadır. Astlarla kurulan doyurucu iletişim, astlar açısından motive olmalarını, üstlerine düşen görevi tam ve zamanında yapmalarını ve örgütün amacına hizmet etmelerini sağlar.[132]

Kurumların birden çok birimi olabilmektedir. Her birimin bir önceki birimin tedarikçisi ve bir sonraki birimin müşterisi olduğu mantığı ile kurum içinde ki iletişimin, her bir çalışan açısından memnuniyet yaratacak şekilde tasarımlanması ve bu şekilde ekip ruhunun ve takımdaşlığın oluşturulması memnuniyeti ve aidiyeti arttıracaktır. Bu sayede beraber çalışma isteği artan çalışanların iş tatmini, üretkenliği ve şikâyetleri azalacak, kurumdan ayrılma oranı azalacaktır.

[131] Selami Yıldırım vd., Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi, Hacettepe Üniversitesi **İİBF Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Temmuz 1996, s.177-187.
[132] Yıldırım vd., a.g.m., s.177-187 .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SİSTEMİ ve TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE KATILIM BANKACILIĞI

Çalışmanın bu bölümünde bankacılık sisteminin tanımı, kavramı, çeşitleri ve gelişiminden bahsedilecek, katılım bankacılığı ise ayrı bir başlık altında değerlendirilerek, katılım bankacılığının ne olduğu, tarihsel gelişimi, ortaya çıkış nedenleri, ilkeleri ve Türk bankacılık sektöründeki yeri değerlendirilecektir.

3.1. BANKACILIK SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

3.1.1. Banka Kavramı ve Tanımı

Bankacılığın M.Ö. 3500 yıllarına kadar dayandığı dair bulgular mevcuttur. Eski Mısır, Babiller ve Sümerler' e kadar dayanan bankacılık sisteminin kâğıt para ve hatta madeni paranın insanoğlunun ticari hayatına girmeden önce var olduğu arkeolojik kazılardan bilinmektedir.[133]

Banka kelimesi, İtalyanca ''Banco'' kelimesinden gelmektedir. ''Banco'' kelimesi İtalyanca' da masa, sıra veya tezgâh anlamında olup, günümüzde bankaların müşterilerine hizmet vermek üzere oluşturdukları gişeler, birçok kamu kurumunda hizmet verilen bölümler de banko olarak da adlandırılmakta ve kelime anlamı buradan gelmektedir.

Binlerce yıl içerisinde insanların ve oluşturulan piyasaların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik düşünce, eylem ve sistemlerin değişimi ile birlikte bankacılık bugünkü şekline bürünmüştür.

Banka kavramı ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak en genel anlamıyla banka; kendi öz sermayesini ve tasarruf sahibi yatırımcı müşterilerinden topladığı Türk Lirası ve döviz cinsinden parayı veya kıymetli madenleri daha önceden belirlenmiş bir vade ve daha önceden belirlenmiş bir faiz veya kar payı oranı ile ihtiyaç sahibi gerçek ve tüzel müşterilerine kredi olarak kullandıran, yurt içi ve dışı ödeme işlemlerine aracılık eden kar hedefli ticari kurumlardır.

[133] İlker Parasız, **Modern Bankacılık – Teori ve Uygulama**, Banksis Yayınları, İstanbul, 2000, s.5 ve Mustafa Canbaz, **Katılım Bankacılığı**, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 24.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda bankanın kesin bir tanımı yapılmamış olup, faaliyetlerine göre ayırıma tabi tutulmuştur. İlgili kanuna göre bu ayırım ''Banka: Mevduat ve katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları''[134] şeklindedir.

Bankalar faaliyette bulundukları finans sektörünün özelliği gereği, önemli görev ve işlevlere sahiptirler. Her şeyden önce basiretli bir tüccar gibi davranarak, faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik ve ticari hayatına yön vermektedirler. Tasarruf sahibinden topladıkları yatırım ürünlerini, piyasada ticari faaliyette bulunan ve kıt kaynaklara sahip gerçek ve tüzel kişilere belli bir vade ve faiz oranı ile kredi olarak kullandırmakta, böylece parası olan ile paraya ihtiyacı olanı bir araya getirmektedir. Yani fon arz edenlerle fon talep edenleri buluşturmaktadırlar. Bankacılığın günümüzde geldiği nokta sadece mevduat toplayarak, kredi vermekten çok daha öteye gitmiştir. Küresel dünyanın en büyük global işletmeleri konumuna gelmişler, tüm dünyada gerçekleşen yerel ve küresel ticaretin ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Bankalar sadece ticaretin içinde kalmakla yetinmemiş, hizmetlerini kişiselleştirmiştir. Kişiye özel hizmet artık bankacılıkta yerini almış bir terimdir. Çeşitli bankacılık enstrümanları ile müşterilerinin profillerini çıkaran bankalar, müşterilerinin değişik özellikleri ve ihtiyaç duydukları hizmete göre kendilerini dizayn etmişler ve bireysel anlamda da bankacılığın bugüne gelmesini sağlamışlardır.

3.1.2. Dünya'da Bankacılığın Gelişimi

Bankacılığın nasıl ve ne zaman doğduğuna ait kesin bir bilgi olmamakla beraber M.Ö. 3500 yıllarına kadar uzanan bir tarihi olduğu bilinmektedir. Bankacılığın ilk olarak, hac görevlerini ifa etmek isteyen insanların, bu yolculuk sırasında sahip oldukları kıymetli eşyalarını, yanlarında taşımak yerine güvenilir din adamlarına emanet etmeleri ve bu din adamlarının da bu kıymetli eşyaları ihtiyaç sahiplerine ödünç olarak dağıtmaları sonucunda geliştiği fikri çok yaygındır. Eski Yunan site devletleri, Babil devletinin kralı Hammurabi yasaları, eski Mısır, eski Roma devletlerinin bankacılıkla ilgili kredi verme, mevduat toplama, sözleşmeler hazırlama gibi işlemleri yaptıkları bilinmektedir. 16.yy'dan itibaren Avrupa'da ortaya çıkmaya başlayan bankerler, Hollanda'nın Amsterdam Belediyesinin kurmuş olduğu Amsterdam Bankası, Venedik Bankası ve 18 yy. ikinci yarısında Amerika'da kurulan Bank North America ile modern bankacılığın başladığı görülmektedir. 1900'lü yılların ortalarından itibaren ise küresel çapta yaşanan savaşlar ve çeşitli krizler insanların varlıklarını güvenilir duydukları bankalara yatırmalarına sebep olmuş, özellikle 1970

[134] 5411 sayılı Bankacılık Kanunu Madde: 3, Kabul Tarihi: 19 Ekim 2005

petrol kriz ile birlikte, petrole sahip ülkeler paralarını küresel ölçekteki bankalara yatırmaya başlamışlardır. Günümüzde ise bankacılık sektörü artık dünya çapında bir güç olmuştur. 1980'li yıllarda bilgisayarın bankacılık sistemine girmesi ile 1990'lı yıllarda internet bankacılığı ve 2000'li yıllardan sonra elektronik paraların bankacılık faaliyetlerinde hız kazandığı görülmektedir. [135]

3.1.3. Ülkemizde Bankacılığın Gelişimi

Ülkemizde ise bankacılık 1847 yılında Galata bankerleri tarafından kurulan İstanbul Bankası (Banque de Constantinople) ile başlamış ve 1863 yılında İngiliz ve Fransız sermayesi ile kurulan Bank-ı Osman-i Şahane (Osmanlı Bankası) ile devam etmiştir. [136]Cumhuriyet öncesi kurulan bankaların tamamının sermayeleri yabancı olup, yabancıların fonlama ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan bankalardır. Bu dönemde yerli sermaye ile kurulan iki banka bulunmaktadır. Birincisi 1868 yılında Mithat Paşa tarafından kurulan Emniyet Sandığı, ikincisi ise 1888 yılında kurulan Ziraat Bankası'dır.[137]

Ziraat Bankası ve birkaç çok küçük sermayeli mahallî bankanın dışında yabancı sermayenin egemen olduğu bir sektör olan bankacılık, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte gelişimine de başlamış ve birçok banka kurulmuştur. Bunlar 1924 yılında kurulan Türkiye İş Bankası, 1925 yılında kurulan Sanayi ve Maadin Bankası, 1927 yılında kurulan Emlak ve Eytam Bankası, 1930 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 1933 yılında kurulan İller Bankası ve Sümerbank, 1935 yılında kurulan Etibank, 1937 yılında kurulan Denizbank, 1938 yılında kurulan Halk Bankası, 1944 yılında kurulan Yapı ve Kredi Bankası, 1946 yılında kurulan Garanti Bankası, 1948 yılında kurulan Akbank, 1953 yılında kurulan Demirbank ve Şekerbank, 1954 yılında kurulan Vakıflar Bankası, 1955 yılında kurulan Pamukbank, 1959 yılında kurulan Türkiye Öğretmenler Bankasıdır.[138]

1960 – 1980'li yıllar bankacılık sektörünün devlet kontrolünde olduğu yıllardır ve Devlet Yatırım Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi bankası kurulmuştur.

Türk Bankacılığı 1980'den sonra önemli bir atılım yapmıştır. Alınan liberalleşme kararları, dışa açılım politikaları ile birlikte faizler serbest bırakılmış,
(24 Ocak 1980) 70 sayılı KHK ile kayıt dışı paraların ekonomiye kazandırılmasına çalışılmıştır.[139]

---

[135] Mehmet Yazıcı, **Bankacılığa Giriş**, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2015, s.3.
[136] Yazıcı, a.g.e., s.6.
[137] Mehmet Günal, **Para Banka ve Finansal Sistem**, Yeni Dönem Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2007, s.173-174.
[138] Alptekin Güney, **Banka İşlemleri**, Beta Yayınevi, 4.Baskı, İstanbul, 2010, s.3.
[139] Yazıcı, a.g.e., s.7.

1994 ile 2001 yılları arasında yaşanan ekonomik krizler bankacılık sektörünü çok olumsuz etkilemiştir. Bu yıllarda kötü yönetim nedeni ile birçok banka kapanmak zorunda kalmıştır. 2001 yılında yaşanan ekonomik ve finansal kriz nedeni ile kapanan bankalar şunlardır;

- Türk Ticaret bankası
- Bank Ekspres
- İnterbank
- Esbank
- Yaşarbank
- Egebank
- Sümerbank
- Bank Kapital
- Etibank
- Demirbank
- Ulusal Bank
- İktisat Bankası
- Tarişbank
- Bayındırbank
- Kentbank
- EGS Bank
- Site Bank
- Toprakbank
- Pamukbank
- İmar Bankası
- Adabank
- Yurtbank
- Osmanlı Bankası
- Park Yatırım AŞ
- Kıbrıs Kredi Bankası İstanbul Şubesi
- İhlas Finans Kurumu[140]
- (son olarak da Bank Asya TMSF'na devredilerek faaliyetlerine son verilmiştir.)

2001 yılında yaşanan bu finansal ve ekonomik faciadan sonra ekonomi yönetimi radikal kararlar almış ve yürürlüğe giren Bankacılık Sektörü Yeniden

[140] https://www.bankalar.org/bilgi-merkezi/batik-bankalar/(Erişim tarihi: 16.05.2018).

Yapılandırma Programı bankaların mali yapılarını koruma ve güçlendirmeyi amaçlamış ve gerekli hukuki altyapıyı hazırlamıştır.[141]

Çalışmanın yapıldığı tarih itibari ile Türk Bankacılık sektöründe 52 adet Banka faaliyet göstermektedir.[142]

Tablo 1 Türk Bankacılık Sektörü Banka Dağılımı[143]

Banka Türü	***Banka Sayısı***	***Yurt İçi Şube***	***Yurt Dışı Şube***
Mevduat Bankaları	34	10406	68
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	50	-
Katılım Bankaları	5	1036	2
Toplam	***52***	***11492***	***70***

Bu bankalar tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 Türk Bankacılık Sistemindeki Bankalar[144]

Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları

1 İller Bankası A.Ş.
2 Türkiye İhracat Kredi Bankası
3 Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
4 İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.

TMSF Bünyesindeki Bankalar

5 Birleşik Fon Bankası
6 Adabank A.Ş.

Özel Yatırım Bankaları

7 Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
8 Diler Yatırım Bankası A.Ş.
9 GSD Yatırım Bankası A.Ş.
10 Nurol Yatırım Bankası A.Ş.
11 Aktif Yatırım Bankası A.Ş.

[141] İlker Parasız, **Modern Bankacılık Teori ve Uygulamaları**, Ezgi Kitabevi, 2.Baskı, Bursa, s.28.
[142] https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/kuruluslar/bankalar (Erişim Tarihi: 15.05.2018).
[143] https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/kuruluslar/bankalar (Erişim Tarihi: 15.05.2018).
[144] https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/kuruluslar/bankalar (Erişim Tarihi: 15.05.2018).

Türkiye'de Kurulu Yabancı Yatırım Bankaları

12 Pasha Yatırım Bankası A.Ş.

13 Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.

14 Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.

15 Bankpozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.

Kamu Mevduat Bankaları

16 T.C. Ziraat Bankası A.Ş.

17 Türkiye Halk Bankası A.Ş.

18 Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

Özel Mevduat Bankaları

19 Türk Ekonomi Bankası

20 Akbank T.A.Ş.

21 Şekerbank T.A.Ş.

22 Türkiye İş Bankası A.Ş.

23 Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

24 Turkısh Bank A.Ş.

25 Fibabanka A.Ş.

26 Anadolubank A.Ş.

Türkiye'de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları

27 Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

28 Arap Türk Bankası A.Ş.

29 Cıtıbank A.Ş.

30 Ing Bank A.Ş.

31 Turkland Bank A.Ş.

32 ICBC Turkey Bank A.Ş.

33 Qnb Finansbank A.Ş.

34 Deutshe Bank A.Ş.

35 Hsbc Bank A.Ş.

36 Alternatifbank A.Ş.

37 Burgan Bank A.Ş.

38 Denizbank A.Ş.

39 Rabobank A.Ş.

40 Odeabank A.Ş.

41 Mufg Bank Turkey A.Ş.

42 Bank of China Turkey A.Ş.

Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Banka Şubeleri

43 Bank Mellat

44 Habib Bank Limited

45 JP Morgan Chase Bank Natıonal Assocıate

46 Socıete Generale S.A.

47 Intesa Sanpaolo S.P.A.

Katılım Bankaları

48 Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

49 Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.

50 Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.

Kamu Katılım Bankaları

51 Ziraat Katılım Bankası A.Ş.

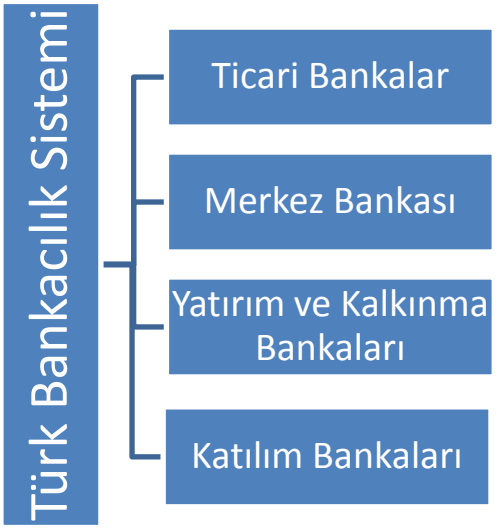
52 Vakıf Katılım Bankası A.Ş.

Geldiğimiz noktada bankacılık artık tamamen teknoloji ağırlıklı bir hizmet modeline dönmektedir. Kullandığımız cep telefonlarından, tablet ve taşınabilir bilgisayarlarımızdan yedi gün yirmi dört saat bankacılık işlemi yapabilmemiz olanaklı hale gelmiştir. Bankalar bu anlamda yeniliklere en açık kurumlardır. Teknolojik yatırımları her geçen sene bir önceki seneye göre farklılık göstermekte, yoğun rekabete sahip sektörde ayakta kalabilmek ve sadık müşteri oluşturabilmek için bu yatırımlara ağırlık vermektedirler. Parmak izi teknolojisi, ses tanıma özelliği, retina tarama özelliği artık birçok bankada kullanılmaktadır.

Ancak tüm bu yatırımlar sonuç itibari ile insan kullanımına sunulmaktadır. İnsan ise hataya ve kasta açıktır. Bu nedenle bankalar teknolojiye yaptığı yatırımı insan gücüne de yapmakta ve donanımlı çalışanlar istihdam etmeye özen göstermektedirler. Bu teknolojik gelişmelere istihdam edilenler açısından bakıldığında ise, her ne kadar işlerini yapmaları konusunda kolaylık sağlasa da, gelinen durum insansız bankacılığa doğru gitmektedir. Bu durum çalışanlarda olumsuz duygulara sebep olmakta, iç müşteri olarak görülen personellerin kurum içi iletişim süreçlerine de olumsuz etki yapmaktadır.

3.1.4. Bankacılık Çeşitleri

Türk Bankacılık sisteminde dört çeşit bankadan bahsetmek mümkündür. Ticari Bankalar, Merkez Bankası, Yatırım ve Kalkınma Bankaları ve Katılım Bankaları. Dünya'da ayrıca muhtelif ülkelerde kıyı bankacılığı da yapılmaktadır. Ancak ülkemizde kıyı bankacılığı izni bulunmadığından konu inceleme dışı tutulmuştur.



Şekil 10 Bankacılık Çeşitleri[145]

3.1.4.1. Ticari Bankalar

Ticari Bankalar, faaliyette bulundukları sermaye ve finans piyasalarından, mevduat veya benzer isimlerle fon toplayan ve toplanan bu fonları kredilendirerek piyasaya arz eden, mali işlemlerde kullanan ve bu işlemleri sürekli gerçekleştiren, ekonomide kaydı para oluşturan ticari ve mali kuruluşlardır.[146]

Ticari Banka tüm ticari faaliyetlere katılan banka olarak bilinmektedir. Bu tip bankalar ticari hayat içerisinde ki sanayi ve ticaret işletmelerinden, çiftçilik yapan tarım işletmelerine kadar çok geniş bir yelpazede müşteri kitlesine sahiptirler. Temel amaçları topladıkları fonları piyasaya kredi olarak vermek olan bu bankalar, ayrıca bireysel olarak nakde ihtiyaç duyan gerçek kişilerin de kredi taleplerini karşılarlar. Ülkemizde ki ticari bankaların bilançoları incelendiğinde önemli oranda karlarının bu tip tüketici kredilerinden olduğu görülmektedir.

[145] Feridun Kaya, **Katılım Bankacılığı**, Beta Basım, İstanbul, 2017, s.5.
[146] Sibel Doğan, Katılım Bankaları ve Ekonomiye Etkileri: Türkiye Örneği, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

3.1.4.2. Merkez Bankası

Her ülkenin bir merkez bankası bulunmaktadır. Özerk yapıya sahip merkez bankalarının temel amacı fiyat istikrarını sağlamak amacıyla para politikaları uygulamaktır.

Bu politikaları uygularken seçeceği para politikası araçlarını belirleme konusunda doğrudan yetkilidir.[147]

Para basma yetkisi bulunan merkez bankalarının uyguladıkları mali, ekonomik ve parasal politikalar, içinde bulundukları ülkenin ekonomik ve sosyal gerçekliklerinden bağımsız olamaz. Bu nedenle çok önemli bir görevi olan merkez bankaları, kuruldukları ülkelerde özel yasalar ile korunmaktadır. Tabi oldukları yasalar gereği ülkedeki tüm diğer bankalardan ayrı bir statüye sahip olup, tüm mali kurumlardan bilgi ve belge isteme, raporlama talep etme, çalışma ve uygulamaları değiştirme gibi üst görevleri bulunmaktadır.

3.1.4.3. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Mevduat toplama yetkisi bulunmayan bu bankalar, devlet ve şirketlerin uzun vadeli kaynak ihtiyacına yönelik hisse senedi ve tahvil ihraçlarına aracılık etmektedir. Aldıkları krediler ve ihraç ettikleri tahviller ile kendine kaynak yaratan Yatırım ve Kalkınma Bankaları kendileri adına menkul kıymet alabilir veya bu kaynakları uzun vadeli yatırım ve proje kredileri olarak kullandırabilirler.[148]

Kullandırılan kredilerin kaynağı, yetkileri olmaması nedeni ile mevduat olamayacağı için, uluslararası finans kuruluşları ve devlet fonlarından borçlanarak ihraç ettikleri tahvillerdir.

Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı, özel bankaların kaynak sıkıntısı, kaynak maliyeti ve aktif – pasif arasındaki vade uyumsuzluğu nedeni ile kredi vermekte istekli olmadıkları, köprü, yol, baraj, metro gibi alt yapı projelerine kaynak aktarmaktadır. Kendilerinden fon talep eden işletmelerden ise genellikle banka teminat mektubu talep edilmekte böylece kullandırılan kredilerin geri dönmeme ihtimali ortadan kaldırılabilmektedir.

---

[147] Kaya, a.g.e., s.5.

[148] Gamze Göçmen Yağcılar, **Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi**, BDDK Yayınları, Ankara, 2011, s.13 ve Kaya, a.g.e., s.7.

3.1.4.4. Katılım Bankaları

Toplanan fonlar açısından müşterilere herhangi bir getiri taahhüdü vermeyen kar ve zarar paylaşımı esasına göre çalışan, kullandırılan fonlar açısından ise mal alımına esas olmak üzere fonlama yapan bankacılık sistemidir. Bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

3.2. KATILIM BANKACILIĞI

3.2.1. Katılım Bankacılığı Nedir?

Katılım Bankacılığı; faizsizlik prensibine göre çalışan, bu prensiplere uygun her türlü bankacılık faaliyetini gerçekleştiren, kar ve zarara katılma esasına göre fon toplayıp, ticaret, ortaklık ve finansal kiralama yöntemleriyle fon kullandırılan bir bankacılık modelidir.[149]

Katılım bankaları, fon toplama işlemini özel cari hesaplar ve katılma hesapları yoluyla gerçekleştirir. Özel cari hesaplar, katılım bankalarında açılabilen, istenildiği takdirde her an kısmen veya tamamen geri çekilebilme özelliği taşıyan ve karşılığında hesap sahibine herhangi bir getiri ödenmeyen fonların oluşturduğu hesaplardır. Katılma hesabı ise katılım bankalarına yatırılan fonların bu kurumlarca kullandırılmasından doğacak kar veya zarara katılma sonucunu veren, karşılığında hesap sahibine önceden belirlenmiş herhangi bir getiri ödenmeyen ve anaparanın aynen geri ödenmesi garanti edilmeyen fonların oluşturduğu hesapları ifade etmektedir. Katılım bankalarında açtırılan gerçek ve tüzel kişilere ait özel cari hesap ve katılma hesaplarında yer alan paraların tamamına Katılım Fonu adı verilmektedir.[150]

Katılım Bankacılığı modeli ile süregelen finansal modellere alternatif bir seçim oluşturulmuştur. Klasik bankacılıkta mevduatını yatırmak için bankaya gelen bir müşteri vade ve faiz konusunda bankayla anlaştıktan sonra süre sonunda alacağı faizi net olarak bilmekte iken bu model de, yatırılan paraya vade sonunda ne getiri elde edileceği bilinmemekte ve hatta zarar etme olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle ülkemizde ilk kuruluş yıllarında faiz hassasiyeti olan inançlı kesime hitap etmiş ve bu kesimin bankacılık sistemi dışında bulunan yatırımlarının ekonomiye katılımını amaçlamıştır.

[149] TKBB, Katılım Bankacılığı; Nedir? Nasıl Çalışır? Tanıtım Broşürü, TKBB Yayınları.
[150] Katılım Bankacılığı, Albaraka Türk Yayınları, İstanbul, 2017, s.9.

Günümüzde gelinen nokta da ise faiz hassasiyeti olsun olmasın birçok gerçek ve tüzel kişinin Katılım Bankaları ile çalıştıkları görülmektedir.

3.2.2. Katılım Bankacılığının Ülkemizdeki Tarihsel Gelişimi

Faizsiz bankacılık kavramı 1970'li yıllarda tercüme edilerek yayınlanan birçok eserle birlikte ülkemizde etkili olmaya başlarken, bu sistemin temelleri yine bu yıllardan itibaren özellikle Avrupa'ya çalışmaya giden ve burada elde ettiği gelirini değerlendiremeyen kişilerin, bu taleplerinin karşılanması amacı ile kurulan işçi şirketleri ile atılmıştır. Bu işçi şirketleri, faiz hassasiyeti nedeni ile birikimini bankaya yatırmayan insanların birikimlerini, kurdukları şirketlere ortak ederek ekonomiye katma ve ortaklara gelir vaadinde bulunmuşlardır. Kurulan bu şirketler aslında bölgesel kalkınma sanayileşme ve istihdam gibi alanlarda yatırımcıların paralarını faize bulaştırmadan değerlendirmeyi amaçlamışlardır. O dönemlerde binlerce şirket kurulmuş, ancak birçoğu batmıştır. Günümüze kadar gelen az sayıda güzel örnek olmakla birlikte başarısızlık oranı çok yüksektir. Bu başarısızlık aslında önemli bir tecrübe edinilmesine vesile olmuş, dini inanışları nedeni ile varlıklarını ekonomiye katmayan insanların fark edilmesini sağlamıştır. Bu durumu fark eden siyasi iktidar boşluğu doldurmak amacıyla 1975 yılında (DESİYAB) Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası'nı kurmuştur. Kurulan bu banka kar ortaklığı esasına dayanmış ancak faaliyeti üç yıl sürmüştür. İslami bankacılık modelinin ülkemizde ki gelişimi Türkiye'nin İKB (İslam Kalkınma Bankası)'nın kurucuları arasında olması ve ilerleyen yıllarda hissesini arttırması ile sürmüştür. Yurt içinde DESİYAB ve yurt ışında İKB ile tecrübesini iyice arttıran Türkiye 1983 yılında faizsiz bankacılık alanında ilk düzenlemesini yapmış ve bir yıl sonra Özel Finans Kurumları kurulmuştur. Bu ilk kurumlar Albaraka Türk ve Faisal Finanstır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise özel finans kurumları BK (Bankalara Kanunu) kapsamına alınmış ve 2005 yılında Katılım Bankası olarak adlandırılmışlardır.[151]

3.2.3. Katılım Bankacılığının Ortaya Çıkış Nedenleri

Katılım bankacılığının Türkiye'ye gelişi Dünyadaki diğer ülkelere göre geç olsa da, ortaya çıkış nedenleri benzerlik göstermektedir. Dini nedenler, ekonomik nedenler ve sosyal nedenler.

[151] Mustafa Canbaz, **Katılım Bankacılığı**, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s.170-172.

3.2.3.1. Dini Nedenler

Semavi dinlerin tamamında faizden uzak durulması vurgulanmış ve faiz yasaklanmıştır. Ancak faizin tanımı ile ilgili farklılıklar, zaman içerisinde faizin meşrulaşmaya başlamasına neden olmuştur. Hıristiyanlık ve Yahudilikte göze çarpan bu hususa karşın, İslamiyet doğduğu günden bu yana faize karşı olan duruşunu kaybetmeyen tek din olarak karşımıza çıkmaktadır. [152]

Ülkemizde Katılım Bankacılığının kurulmasında en önemli dini etkenlerin başında İslamiyet'te faizin yasak oluşudur. Bu yasak ülkemizde yaşayan halkın bir bölümünün faiz geliri elde edilen kurumlardan uzak durmasını doğurmaktadır. Hatta öyle ki bu para sahiplerinin bir kısmı faizle çalışan bankalarda vadesiz hesap dahi açmamaktadırlar. Bu fiili durum gerek tasarruf sahibi açısından ve gerekse de ülke ekonomisi açısından kaynak israfı anlamına gelmektedir. Yastık altı olarak tanımlanabilen bu kaynağın ekonomiye kazandırılması ise mevcut katılım bankaları ile olmaktadır. Katılım Bankacılığı sayesinde dini inanışları doğrultusunda paralarını mali sisteme sokmayan tasarruf sahipleri, gerek bireysel ve gerekse de makroekonomik açıdan sahip oldukları varlıklarını saklama ve atıl kalma maliyetini de ortadan kaldırabilmektedirler.

3.2.3.2. Ekonomik Nedenler

İslam ülkeleri gelişmişlik durumuna göre üç sınıfa ayrılabilir. Birinci sınıfta; Yemen, Sudan gibi geri kalmış ülkeler (tarıma dayalı ekonomi), ikinci sınıfta; Türkiye, Mısır, Pakistan gibi gelişmekte olan ülkeler (sanayileşme tarım sektörüne göre daha yüksek), üçüncü sınıfta; Kuveyt, Katar, Suudi Arabistan gibi ekonomileri petrol gelirlerine bağlı ülkeler.[153]

Petrol kaynağına sahip zengin ülkeler elde ettikleri büyük kazançları değerlendirememekte ve bu yüksek montanlı paraları batı kaynaklarına yatırmaktadırlar. Bu nedenle kaynak fazlası olan Müslüman ülkeler ile kaynak sıkıntısı çeken Müslüman ülkelerin aralarında yapacakları işbirliği açısından katılım bankaların kurulması önemli bir faktör olmuştur.[154]

Diğer taraftan piyasada faaliyet gösteren ticari bankalar yatırıma yönelik uzun vadeli yatırım kredilerine sıcak bakmamakta, bunun yerine çok daha kısa vadeli ve karlarını daha çabuk realize edebilecekleri kredileri tercih etmektedirler. Bu durum

[152] Yunus Kutval, Katılım Bankacılığının Gelişimi ve Türkiye Örneği, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, 2014, s.25. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
[153] Kaya, a.g.e., s.16.
[154] Ahmet Tabakoğlu, **İslam ve Ekonomik Hayat**, Ankara, Diyanet İşleri yayınları, 1988, s.149 ve Feridun Kaya, a.g.e., s.17.

ülkelerin gelişimleri ve yatırımların gerçekleşmesi açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Katılım bankaları ise bu tür yatırımları fonlamakta ve bu yönde ülkede görülen açığı kapatmaktadır.[155]

Bir başka neden ise şudur. Klasik bankacılığın ana hedefi faiz ve komisyon gelirleri üzerinden kar elde etme isteğidir. Bu hedef doğrultusunda öncelik kendi çıkarlarıdır ve kredi kullandırdıkları firmaların verimli çalışıp çalışmadığını genellikle denetlemezler. Dolayısı ile ticaretin ortağı konumunda olmazlar. Katılım Bankaları ise ticaretin bir ortağı olarak fonlama yaptıkları için, ilişkide bulundukları firmaları verimlilikleri açısından da denetler ve ortaklık esasına göre kredi kullandırırlar. Böylece bir taraftan ticaretin finansmanı sağlanırken, diğer taraftan ülke ekonomisinin kayıt altına alınmış olmasına da yardımcı olurlar. Bu çalışma şekli kullandırdıkları kredileri de denetledikleri anlamına gelmektedir.

3.2.3.3. Sosyal Nedenler

Toplum, çeşitli sınıflara mensup birçok insandan oluşmaktadır. Bu kadar çok ve farklı grupların ise sosyal barışı sağlamaları da bir o kadar zor olmaktadır. Bu sosyal gruplar arasında ki iyi ilişkiyi tesis etmek sosyal barışı beraberinde getirecektir. Sosyal devlet anlayışının birinci kuralı her türlü adaletsizliğinin ve tabi gelir adaletsizliğinin ortadan kaldırılmasıdır. Günümüz az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde görülen gelir dağılımı adaletsizliği, servet sahibi olan zümrenin elde ettiği faizle daha zengin olduğu, orta ve alt gelir grubu zümrenin ise giderek daha fakirleştiğini göstermektedir. Servet sahiplerinin elde ettiği faiz ile daha zengin olduğu fakirin ise daha fakirleştiği bu sistemin alternatifi olarak katılım bankaları bu düzenin önünü kapatmaktadır. [156]

3.2.4. Katılım Bankacılığının Dayandığı İlkeler

Ülkemizde faaliyet gösteren Katılım Bankaları açısından bakıldığında faaliyetleri sırasında olmazsa olmaz üç ana ilkeleri vardır. Bunlar; Faizsizlik İlkesi, Ticaretle Bağlantılı Olma İlkesi, Yatırımların Ahlaki Kurallara Uygunluğu İlkesi.

[155] Kaya, a.g.e., s.18.
[156] Selvi Suiçmez, Özel Finans Kurumları ve Türkiye Uygulaması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.27. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**. ve Kaya, a.g.e., s.19.

3.2.4.1. Faizsizlik İlkesi[157]

Faizin ortaya çıkışından bu yana toplumların vicdanı, din milliyet, kültür farklılıklarına bakmaksızın faiz konusunda rahatsızlık duymuştur. Bu rahatsızlık halen de devam etmektedir. Bu nedenle, faiz sorunu bir din sorunundan ziyade toplumsal bir sorundur. Bu sorunun var olmasına rağmen İslamiyet dışında ki diğer dinler Müslümanların duyduğu duyarlılığa ulaşamamışlardır. Bu duyarlılık sayesinde faizsiz bankacılık İslam ülkelerinde doğmuş ve gelişmiştir. Katılım Bankalarının kuruluş amacı faizsizlik üzerinedir ve bu prensibin özünde;

- Fon toplarken ‘’sabit bir getiri’’ taahhüt etmemek,
- Fon kullandırırken nakit kredi vermeyip, malı ‘’peşin alıp vadeli satmak’’ veya ‘’ortaklık’’ yapmak,
- Her türlü bankacılık hizmetinde faizin her çeşidinden kesinlikle kaçmaktır. Katılım Bankalarında para bir mübadele aracıdır. Ticari bir mal değildir.

3.2.4.2. Ticaretle Bağlantılı Olma İlkesi

Katılım Bankaları müşterilerinin kredi taleplerini değil, mal alım taleplerini karşılarlar. Bu nedenle katılım bankasından fon talep eden bir müşterinin elle tutulur, gözle görülür bir malı almak istemesi ve bunun için katılım bankasından fon talep etmesi gerekir. Katılım Bankası bu malı peşin alarak, müşterisine vadeli olarak satar ve böylece ticaret gerçekleşmiş olur. Dolayısı ile Katılım Bankalarından yapılan her bir fonlama mutlak surette ticaretle bağlantılıdır. Her bir işlem faturalandırıldığı için banka açısından işlem güvenliği sağlanmış ve fonlamanın gerçek bir ticaret ilişkisinden olduğu ispatlanmış olur. Varlığa dayalı olmak esastır. Faaliyet alanı reel ve gerçek ekonomi alanıdır. Diğer bir yandan Katılım Bankalarında fonlamanın dayanağı fatura olduğu için kamu maliyesi bakımından da vergi gelirlerinin arttırılması gibi bir misyonu da yerine getirmektedir. [158]

3.2.4.3. Yatırımların Ahlaki Kurallara Uygunluğu İlkesi

Katılım Bankaları birebir ticaretin içinde oldukları için basiretli tüccar gibi davranmak durumundadırlar. Mal alım satımına aracılık ettikleri fonlama işlemlerinin genel ahlak kuralları, halk sağlığı, toplumun örf ve adetlerine uygunluğu gibi kıstasları göz önünde bulundurarak işlem yaparlar. Öncelik para kazanmak değil,

[157] Katılım Bankacılığı Sistemi, Çalışma Esasları ve Uygulamaları, Albaraka Türk Yayınları, İstanbul, 2016, s.6.
[158] Canbaz, a.g.e., s.189-193.

faizsiz işlemler ile etik ve ahlaki kavramlara azami dikkatle işlem yapmaktır. Dolayısı ile insanlığın kabul etmiş olduğu genel ahlak ve etik kuralların dışındaki hiç bir fonlama yapılmamaktadır. Ahlakın temel alındığı bir iktisadi ilişki esastır. Suni müdahale, haksız kazanç, belirsizlik, karaborsacılık gibi her türlü işlem yasaktır. Ayrıca risk paylaşımı esastır ve riskler taraflar olarak birlikte üstlenilir.

3.3. KATILIM BANKALARI İLE TİCARİ (MEVDUAT) BANKALARI ARASINDAKİ FARKLAR

Bu farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir**.**

Tablo 3 Katılım Bankaları İle Ticari Bankalar Arasındaki Farklar[159]

Katılım Bankaları	**Ticari bankalar**
Özel cari hesap ve katılma hesapları yoluyla fon toplarlar	Ticari hesap ve mevduat hesapları yoluyla fon toplarlar
Toplanan fonlar, fon ihtiyacı olan müşterilerin ticari faaliyetlerinin finansmanında kullandırılır.	Faiz esası ile fonlama yapılır.
Fon toplarken hesap sahipleriyle kar zarar ortaklığı, fon kullandırırken vadeli satış, finansal kiralama, kar zarar ortaklığına dayanan işlemler yaparlar	Parayı bir ticari ürün gibi alıp sattıklarından dolayı paradan para kazanırlar.
Nakit kredi kullandırmazlar	Nakit Kredi kullandırırlar
Fon kullandırışları kar/zarar yönetimiyle fon kullandırma ve ortak yatırımlara dayanır. Bu nedenle, teminat ve ipotek kadar ile girilen riskte, projenin sağlamlığı önemlidir.	Ortaklık söz konusu olmadığı için müşterinin göstereceği teminatlar daha önemlidir.
Finansal Kiralama yapma yetkileri vardır.	Finansal kiralama yapma yetkileri yoktur.
Katılma hesaplarında kar ve zarara katılım söz konusu olduğundan vade tarihinden önce kar ve zarar belli değildir	Vadeli mevduat hesapları faize dayalı olduğu için vade sonunda ele geçecek paranın tutarı bellidir.
Fon kullanan müşterinin vade sonunda ödeyeceği tutar bellidir. Yaşanan	Ekonomik değişiklikler fon kullanan müşteriyi ödeyeceği tutar açısından

[159] Katılım Bankacılığı Sistemi, Çalışma Esasları ve Uygulaması, Albaraka Türk Yayınları, s.13.

ekonomik krizler sonucu etkilemez	etkiler
Kar ve zarara katılma esasına göre toplanan fonlar, faizsiz yöntemlerle ticari faaliyetlerde değerlendirilir.	Toplanan fonların bir kısmı faaliyetlerde değerlendirilirken, geri kalan kısmı faizli finans enstrümanlarında değerlendirilir.

3.4. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ KATILIM BANKALARI

Halen ülkemizde faaliyet gösteren beş katılım bankası vardır. Bunlar, Albaraka Türk katılım Bankası A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş., Ziraat Katılım Bankası A.Ş., Vakıf Katılım Bankası A.Ş.

Bu bankaların üyesi olduğu Türkiye Katılım Bankaları Birliği ise ülkemizdeki katılım bankalarının sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde gelişmesi için uygun mevzuat ve düzenlemeleri geliştirmek üzere faaliyet göstermektedir.

3.4.1. Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB)

‘’TKBB bankacılık kanunu gereği kurulmuş tüzel kişiliğe haiz ve kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur.’’[160]

04.10.2001 tarihinde faaliyetine başlamış olan kuruluşa faaliyet izni alan katılım bankalarının, faaliyet iznini aldıktan sonra bir ay içinde üye olmak ve TKBB’ nin aldığı kararlara uymak ve uygulamak zorunlulukları vardır.

‘’TKBB nin amacı, serbest piyasa ekonomisi ve tam rekabet ilkeleri çerçevesinde bankacılık düzenlemeleri ile ilke ve kuralları doğrultusunda katılım bankalarının hak ve menfaatlerini savunmak, bankacılık sisteminin büyümesi, sağlıklı olarak çalışması ve bankacılık mesleğinin gelişmesi, rekabet gücünün artırılması amacıyla çalışmalar yapmak, rekabetçi bir ortam yaratılması ve haksız rekabetin önlenmesi için gerekli kararları almak, uygulamak ve uygulanmasını talep etmektir.’’[161]

TKBB ülkemizdeki katılım bankacılığı sektörünün genel bankacılık sektörü içinden aldığı payın arttırılması yönünde bir vizyona sahiptir. Halen toplam bankacılık sektörü içinde %5’lik bir paya sahip olan katılım bankacılığının, 2025 yılında %15’lik bir paya ulaşması hedeflenmiştir.

[160] http://www.tkbb.org.tr/tarihce, (Erişim tarihi: 18.05.2018).
[161] http://www.tkbb.org.tr/tarihce, (Erişim tarihi: 18.05.2018).

TKBB' nin üye olduğu kuruluşlar arasında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) ve General Councıl For Islamıc Banks And Fınancıal Instıtutıons (CIBAFI) bulunmaktadır.

3.4.1.1. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

Albaraka Türk, 1984 yılında kurulmuş ve 1985 yılında aktif olarak hizmet vermeye başlamıştır. Kurulduğu yıllarda özel finans kurumu olan ve daha sonra çıkan yasa ile banka olan kurum, Ortadoğu'nun güçlü sermaye gruplarından ABG (Albaraka Bankacılık Grubu), IDB (İslam Kalkınma Bankası) ve ülkemizin önde gelen yerli sanayi grubunun öncülüğünde kurulmuştur.[162]

31.12.2017 tarihi ile ortaklık yapısına bakıldığında, yabancı ortakların %65,87, yerli ortakların %9,00, halka açık olan kısmın ise %25,13 olduğu görülmektedir.[163]

Ülkemizde ilk kurulan faizsiz banka olma özelliği ile sektörün öncülerindendir. Çalışmanın yapıldığı tarih itibari ile biri yurt dışında olmak üzere 223 şube ve 3.928 personeli bulunmaktadır. Ana ortağı olan ABG' nin faaliyet gösterdiği Körfez ülkeleri, Ortadoğu ve Afrika Ülkelerinde geniş muhabir ağı sayesinde, ülkemizdeki ithalat ve ihracatçılara finansal ürün ve hizmet sunmaktadır. [164]

3.4.1.2. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.

Kuveyt merkezli Kuwait Finance House'un 1989 yılında ülkemiz pazarına girmesi ile Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş. unvanı ile faaliyetine başlamış ve daha sonra 2006 yılında katılım bankası unvanını almıştır.[165]

31.12.2017 tarihi ile ortaklık yapısına bakıldığında, Kuveyt Finans Kurumu'nun %62,24, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün %18,72, Kuveyt Devlet Sosyal Güvenlik Kuruluşu'nun %9, İslam Kalkınma Bankası'nın %9, geriye kalan %1,04'lük kısmın ise diğer gerçek ve tüzel kişilere ait olduğu görülmektedir.[166]

Ülke genelinde 386 şubesi olan bankada 2016 yılı sonu ile 5588 personel istihdam edilmektedir.[167]

---

[162] https://www.albaraka.com.tr/albarakayi-taniyin.aspx, (Erişim tarihi: 15.11.2018).
[163] Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. 31.12.2017 Faaliyet Raporu, İstanbul, 2018.
[164] Katılım Bankacılığı, Albaraka Türk Yayınları, 2017.
[165] https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/kuveyt-turk-hakkinda/gecmisten-bugune-kuveyt-turk ,(Erişim Tarihi: 18.05.2018).
[166] Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 31.12.2017 Faaliyet Raporu, İstanbul, 2018.
[167] https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/kuveyt-turk-hakkinda/gecmisten-bugune-kuveyt-turk, (Erişim Tarihi: 18.05.2018).

3.4.1.3. Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.

İlk tam yerli sermayeli olarak 1991 yılında kurulan Anadolu Finans ile Family Finansın birleşmeleri ile kurulmuştur. 2008 yılında The National Commercial Bank (NCB) tarafından çoğunluk hisseleri satın alınmıştır. Suudi Arabistan'ın ilk ve en büyük bankalarından olan NCB %67,03 lük hisseye sahiptir. Kalan %10,57 hisse Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., %22,40 hisse ise diğer ortaklara aittir.[168]

3.4.1.4. Ziraat Katılım Bankası A.Ş.

2014 yılında tamamı T.C. Hazinesi tarafından ödenmiş sermaye ile kurulan banka 2015 yılında faaliyet izni almıştır. Halen kayıtlı sermayesinin neredeyse tamamı T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ne aittir. 2017 yılı sonu ile 63 şubesi olan bankada 890 personel istihdam edilmektedir.[169] Ülkemizin ilk kamu katılım bankası olma özelliğine sahiptir.

3.4.1.5. Vakıf Katılım Bankası A.Ş.

Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 2015 yılında kurulmuş ve 2016 yılında faaliyet izni alarak ticari hayatına başlamıştır. Sermayesinin %99,00'lık bölümü T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne ait olup kalan %0,25'lik kısım Beyazid Han-ı Sani (II.Beyazit) Vakfı, %0,25'lik kısım Mahmud Han-ı Evvel Bin Mustafa Han (I.Mahmut) Vakfı, %0,25'lik kısım Mahmud Han-ı Sani Bin Abdülhamid Han-ı Evvel (II.Mahmut) Vakfı, %0,25'lik kısım ise Murad Paşa Bin Abdusselam (Murat Paşa) Vakfı'na aittir. 2017 yılı sonu ile 63 şube ve 724 personel ile hizmet vermektedir. [170]

[168] https://www.turkiyefinans.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/Sayfalar/ortaklik-yapisi.aspx (Erişim tarihi: 18.05.2018).
[169] Ziraat Katılım Bankası A.Ş. 2017 yılı Faaliyet Raporu, İstanbul, 2018.
[170] Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 2017 yılı Faaliyet Raporu, İstanbul, 2018.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SERVQUAL ÖLÇEĞİ VE İLETİŞİM KALİTESİ

4.1. SERVQUAL MODELİ

Günümüzde hizmet işletmeleri üretiminde bulunduğu tüm hizmetlerin pazarlamasında esas olarak müşteri kitlelerinin veya insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak durumundadırlar. Dünyanın küreselleşmesi ile birlikte artan rekabet firmaları mahallî olmaktan çıkarmış ve küresel ekonominin birer parçaları haline getirmiştir. Bu nedenle tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda iyi ve kaliteli iletişim kurmak durumundadırlar.

İşletmeler açısından iletişimin önemi hiç tartışmasız ki çok önemlidir. Gerek iç iletişim ve gerekse de dış iletişim açısından yeterli performans ve başarıyı gösteremeyen işletmelerin uzun süreli faaliyetlerini sürdürmeleri beklenemez. Bu nedenle özellikle iletişim, hizmet ve kalite birçok akademik çalışmaya konu olmuş, hakkında kitaplar yazılmıştır. Hizmet kalitesini ölçebilmek için çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bir tanesi de Servqual modelidir.

Bu model 1983-1990 yılları arasında A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L.L. Berry tarafından geliştirilmiş olup, beklenen ile algılanan durumun tüketiciler tarafında değerlendirilmesi esasına dayalı bir anket tekniğidir.[171]

Hizmet kalitesi kavramını oldukça geniş bir bakış açısı ile değerlendirerek, SERVQUAL adını verdikleri yeni bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir.[172]

Bu ölçekte kalite, beklentiler ile kurum performansı arasındaki farkı ifade eder. İletişim, nezaket, ulaşılabilirlik inanılırlık, heveslilik gibi farklı gruplandırmalarda çalışmalar yapılarak, çalışılan konuya ait kalitenin iyi ya da kötü yönde olduğunun belirlenmesini sağlar.[173]

Servqual ölçme yöntemi 5 boyut altında 22 maddeden oluşan 2 bölüm halindedir. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte 7'li likert ölçeğine göre tamamen katılıyorum ile kesinlikle

[171] Wang Y. vd., Contribution and Trend to Quality Research a Literature rewiew of SERVQUAL model from 1998 to 2013, **Ibformatica Economica, 19**(1): 34-45; **aktaran** Polat Can, Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt:6, Sayı:1, 2016, s.68.

[172] Şenol Altan ve Murat Atan, Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ocak 2004, s.20.

[173] Mehmet Sarıışık ve Filiz Dikkaya, Hizmet Kalitesi Kapsamında Heveslilik Boyutuna İlişkin Beklenti ve Algıların Belirlenmesi, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:7, 2015, s.39.

katılmıyorum arasında değişkenler kullanılmaktadır. Nihai olarak tüketicilerin öncelikle kaliteli hizmetten beklentileri tanımlanmış ve daha sonra aynı kalite göstergeleri ile hizmet verilen işletmenin kalitesinin ölçülmesi amaçlanmıştır.[174]

Böylece ilk bölümdeki beklentiler ile ikinci bölümdeki algılar arasındaki fark ile ölçülmesi planlanan öğenin kalitesi ortaya çıkmış olur. Yani,

Algılanan Hizmet (İletişim) Kalitesi = Algılanan Hizmet (İletişim) – Beklenen (İletişim) Hizmet[175]

Parasuraman ve arkadaşlarına göre mükemmel hizmet kalitesini sağlamanın anahtarı, müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmaktır. Bu da Servqual ile ölçülebilmektedir.

‘’1983-1990 yılları arasında yaptıkları çalışmalarına dayanarak, hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileri veya istekleri ile işletmenin sunduğu hizmetleri algılamaları arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlamışlardır.’’ [176]

İletişim açısından bakıldığında ise, algılanan iletişim kalitesine, çalışanların beklentileri ile algıları arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak bakılır. Oldukça kolay uygulanabilir ve detaylıdır. Sonuçların alınması açısından güvenilir bir çalışma yöntemidir.

İletişim kalitesi algısı, çalışanların beklentileri ile onlara sunulan iletişim performansının karşılaştırılması ile ortaya çıkmaktadır. İletişim kalitesi, sunulan düzeyin, çalışanların beklentileri ile ne kadar örtüştüğüdür. Kaliteli iletişim demek aslında, sürekli ve tutarlı bir şekilde beklentilerle mutabık kalmaktır.

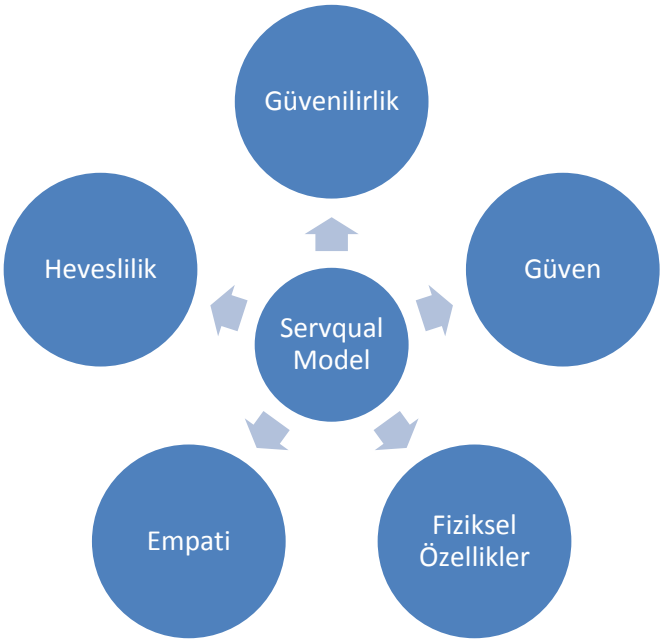
Parasuraman ve arkadaşları başlangıçta hizmet kalitesini on belirleyici ile tespit etmişler, daha sonra ise bu belirleyicileri beşe düşürmüşlerdir. Bunlar, fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak beş boyutta toplanmıştır.

---

[174] Parasuraman A. vd., (1985-1988-1991-1994a-1994b); **aktaranlar** Zeynep Filiz ve Sıdıka Kolukısaoğlu, Servqual Yöntemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulaması, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** EYİ 2013 Özel Sayısı, s.255.

[175] Filiz ve Kolukısaoğlu, a.g.m., s.255.

[176] Mustafa Yücel, Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:44, 2013, s.88-89.



Şekil 11 Servqual Model[177]

Servqual ölçeği birçok araştırmada her ne kadar hizmet kalitesi ölçümü amacı ile kullanılmış olsa da, bu çalışmada iletişim kalitesinin ölçümü amacı ile kullanılmıştır. Soru formunda iletişim kalitesi belirleyicisi 5 boyutta toplam 22 maddeden oluşan beklenen ve algılanan iletişime yönelik sorularla ölçüm yapılmaktadır. Ölçümlemede 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 5 tamamen katılıyorum, 1 kesinlikle katılmıyorum ifadelerini temsil etmektedir.

Servqual ölçeğinin İletişim kalitesini belirleyici tanımları ve her bir boyuta düşen soru maddesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4 Servqual Ölçeğinin İletişim Kalitesini Belirleyici Tanımları[178]

İletişim Kalitesi Belirleyicisi	**İletişim kalitesi Belirleyicisi Tanımı**	**Her bir Belirleyici başına düşen soru maddesi sayısı**
Fiziksel Özellikler	Bankanın sahip olduğu tesisler, ekipman ve	1-4

[177] http://www.marketingstudyguide.com/wp-content/servqual model, (Erişim Tarihi: 09.10.2018).
[178] Parasuraman A. vd., ''A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research'', Journal of Marketing, Vol.49, Fall, s.41-51, Ali Kuzu, Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual uygulaması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.79-80. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

	teçhizat, çalışanların fiziksel görünümü ve diksiyonu, verilen eğitimlerin kalitesi,	
Güvenilirlik	Bankaca verileceği söylenen ödüllerin zamanında verilip verilmediği, prim konusunda objektiflik, verilen sözlere sadakat, amirlerin yardımcı olma konusunda gösterdikleri samimiyet, çalışanları aktif dinleme konusundaki hassasiyet,	5-8
Heveslilik	Banka çalışanlarının hizmeti sunma konusunda istek ve arzularını arttırmaya yönelik her türlü işlemler düşünülebilir.	9-13
Güven	Banka çalışanlarının çalışmaları sırasında kendilerini güvende hissetmeleri, amirlerinin yetkinlik sahibi olmaları, çalışanlarına iyi aktarması	14-17
Empati	Bankanın çalışanlarına bireysel ilgi ve duyarlılık göstermesi, bir takım özel hizmetler sunabilmesi, doğru iletişim politikaları uygulaması	18-22

Ölçeğin beklentilerle ilgili olan soru önermelerinin boyutlara göre dağılımı ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5 Ölçeğin Beklentilerle İlgili Olan Soru Önermelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Fiziksel Özellikler

B1. Mükemmel bir bankanın çalışma ortamında modern iletişim ekipmanları mevcuttur.

B2. Mükemmel bir bankanın çalışanları doğru diksiyona ve beden diline sahip olmalıdır.

B3. Mükemmel bir bankanın çalışanları düzgün ve temiz görünümlü olmalıdır.

B4. Mükemmel bir bankanın sunduğu eğitimler çok uzun olmayan, katılımı yükseltici ve anlaşılabilir olmalıdır.

Güvenilirlik

B5. Mükemmel bir banka kampanya dönemlerinde vereceği ödülleri zamanında vermelidir.

B6. Mükemmel bir bankanın vereceği primler objektif olmalıdır.

B7. Mükemmel bir bankanın yöneticileri çalışanlara her zaman yardımcı olmalı, kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevaplar vermelidir.

B8. Mükemmel bir bankanın çalışanları amirleri tarafından dinlenildiğine emin olmalıdır.

Heveslilik

B9. Mükemmel bir bankanın çalışanlarına karşı performans değerlendirmesi adil, şeffaf ve objektif olmalı, zamanında geri bildirim yapılmalıdır.

B10. Mükemmel bir bankada, çalışanlara yapacakları işleri bitirmesi gereken zaman dilimi ve standardı açık şekilde belirtilmelidir.

B11. Mükemmel bir bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleriyle iletişime geçecekleri çay kahve içecekleri alanlar oluşturulmalıdır.

B12. Mükemmel bir bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleriyle iletişime geçecekleri sigara içecekleri alanlar oluşturulmalıdır.

B13. Mükemmel bir banka çalışanlarına özel(iş konuşmaları yapmak için) telefon vermelidir.

Güven

B14. Mükemmel bir bankanın amirleri yetkin, bilgi sahibi olmalı ve bu durumu çalışanlarına aktarmalıdır.

B15. Mükemmel bir bankanın çalışanları, çalıştıkları alanda güvenlik ile ilgili bir problem yaşadıklarında bu durum ile ilgili rahat iletişime geçecek bir yetkilinin her zaman olması gerekir

B16. Mükemmel bir banka, çalışanlarının menfaatlerini her şeyin üstünde tutulduğu söylem ve eylemler ile hissettirmelidir.

B17. Mükemmel bir bankanın yöneticisi, çalışanların sorularına cevap verebilecek yeterli bilgiye sahip olmalı ve sıkılmadan cevaplamalıdır.

Empati

B18. Mükemmel bir bankanın yönetimi çalışanların özel durumlarında (doğum ölüm vb) özel ilgi göstererek iletişime geçmelidir.

B19. Mükemmel bir banka eğitimleri planlarken çalışanların ihtiyaçlarını sorması ve bu bilgiyi göz önünde bulundurması gerekir

B20. Mükemmel bir bankanın çalışanlarına çeşitli şekilde promosyon (giyim, yemek vb yardımlar) uygulaması yapacağı zaman onların ihtiyaçlarını sorması ve ona göre planlama yapması gerekir.

B21. Mükemmel bir banka çalışanlarına göndermiş olduğu değerlendirme anketlerinin veri gizliliğini etik şekilde koruyacağını, çalışanlarına doğru bir iletişim ile aktarmalıdır.

B22. Mükemmel bir banka çalışanlarının özel isteklerini (faizsiz kredi, kreş vb.) onlara sorarak veya açık kapı politikası uygulayarak, gelen bilgiler doğrultusunda uygulamalıdır.

Ölçeğin çalışanın algıları ilgili olan soru önermelerinin boyutlara göre dağılımı ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6 Ölçeğin Çalışanın Algıları İle İlgili Olan Soru Önermelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Fiziksel Özellikler

A1. Bankanın çalışma ortamında modern iletişim ekipmanları mevcuttur.

A2. Bankanın çalışanları doğru diksiyona ve beden diline sahip olmalıdır.

A3 . Bankanın çalışanları düzgün ve temiz görünümlü olmalıdır.

A4. Bankanın sunduğu eğitimler çok uzun olmayan, katılımı yükseltici ve anlaşılabilir olmalıdır.

Güvenilirlik

A5. Banka kampanya dönemlerinde vereceği ödülleri zamanında vermelidir.

A6. Bankanın vereceği primler objektif olmalıdır.

A7. Bankanın yöneticileri çalışanlara her zaman yardımcı olmalı, kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevaplar vermelidir.

A8. Bankanın çalışanları amirleri tarafından dinlenildiğine emin olmalıdır.

Heveslilik

A9. Bankanın çalışanlarına karşı performans değerlendirmesi adil, şeffaf ve

objektif olmalı, zamanında geri bildirim yapılmalıdır.

A10. Banka, çalışanlara yapacakları işleri bitirmesi gereken zaman dilimi ve standardı açık şekilde belirtilmelidir.

A11. Bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleriyle iletişime geçecekleri çay kahve içecekleri alanlar oluşturulmalıdır.

A12. Bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleriyle iletişime geçecekleri sigara içecekleri alanlar oluşturulmalıdır.

A13. Banka çalışanlarına özel(iş konuşmaları yapmak için) telefon vermelidir.

Güven

A14. Bankanın amirleri yetkin, bilgi sahibi olmalı ve bu durumu çalışanlarına aktarmalıdır.

A15. Bankanın çalışanları, çalıştıkları alanda güvenlik ile ilgili bir problem yaşadıklarında bu durum ile ilgili rahat iletişime geçecek bir yetkilinin her zaman olması gerekir

A16. Banka, çalışanlarının menfaatlerini her şeyin üstünde tutulduğu söylem ve eylemler ile hissettirmelidir.

A17. Bankanın yöneticisi, çalışanların sorularına cevap verebilecek yeterli bilgiye sahip olmalı ve sıkılmadan cevaplamalıdır.

Empati

A18. Bankanın yönetimi çalışanların özel durumlarında (doğum ölüm vb) özel ilgi göstererek iletişime geçmelidir.

A19. Banka eğitimleri planlarken çalışanların ihtiyaçlarını sorması ve bu bilgiyi göz önünde bulundurması gerekir

A20. Bankanın çalışanlarına çeşitli şekilde promosyon (giyim, yemek vb yardımlar) uygulaması yapacağı zaman onların ihtiyaçlarını sorması ve ona göre planlama yapması gerekir.

A21. Banka çalışanlarına göndermiş olduğu değerlendirme anketlerinin veri gizliliğini etik şekilde koruyacağını, çalışanlarına doğru bir iletişim ile aktarmalıdır.

A22. Banka çalışanlarının özel isteklerini (faizsiz kredi, kreş vb.) onlara sorarak veya açık kapı politikası uygulayarak, gelen bilgiler doğrultusunda uygulamalıdır.

4.2. SERVQUAL ÖLÇEĞİNİN TERCİH NEDENLERİ

Hemen hemen tüm sektörlerde hizmet kalitesinin ölçülmesi günümüz modern işletmeciliğinin temel taşlarındandır. Verilen hizmetin kalitesi o işletmenin ticari faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir karlılık açısından oldukça önemlidir. Kalite sadece özel sektör işletmeleri açısından değil son yıllarda kamu

kesimi açısından da önem arz etmekte ve bu nedenle kamusal hizmetler bakımından da kalite ölçümleri yapılmaktadır. Kalite dendiğinde ilk akla gelen mal ya da hizmetin kalitesi olmakla birlikte artık günümüzde iletişiminde kalitesi sorgulanmakta gerek iç ve gerekse de dış iletişim kanallarının kalitesi ölçülmektedir.

Hizmet çeşitliliğinin artması ve her birinin kendine özgü yapısı, yapılan iş ve işlemleri, faaliyetleri zor bir hale getirse de hizmet sürecinde kaliteye etki eden etmenler arasında ki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok model ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. [179]

Servqual ölçek gerek hizmet ve gerekse de iletişim kalitesini ölçmeye yönelik en geçerli ve sıkça kullanılan, genel kabul görmüş bir ölçeklendirme metodudur. Öncelikle beklenti daha sonra algılar ölçülmektedir.

Yapılan anketlerde, işletmelerin hizmet verdikleri her bir bölüm ayrı ayrı ele alınmakta ve çıkan sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Örneğin; işletmenin bilgi işlem bölümü, idari işler bölümü, satış ve pazarlama bölümü, halkla ilişkiler bölümü, hukuk müşavirliği, denetim birimleri gibi birçok bölüm ya da birimi ayrı ayrı ele alınabilmekte ve hizmet alanların verdikleri puanlara göre değerlendirilmektedir.[180]

Servqual tam anlamı ile mükemmel bir hizmet kalitesinin, mal veya hizmeti satın alan müşterilerin, satın aldıkları bu mal veya hizmetten ödedikleri bedelin karşılığında oluşan beklentilerini tam olarak karşılamak veya bu beklentilerinin üstüne çıkmak olduğunu savunmaktadır. Parasuraman, Berry ve Zeithaml yapmış oldukları araştırmalarda müşterilerin beklentileri ile işletmenin sunduğu hizmet algılamaları arasında ki fark olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle kolay uygulanabilir ve istenen ölçüde kapsamlandırılabilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı oldukça güvenilir bir ölçümleme enstrümanı olarak kabul görmektedir. [181]

Servqual ölçeği özellikle hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü ve çıkan sonuçlara göre ölçülmek istenen durumun analizinde kullanılmakla kalmamış, geçerli bir yöntem olarak kabul görmüş ve yaygın bir şekilde kullanılmış ve halen kullanılmaktadır. Kullanılan beş boyutun yapılan birçok araştırmada yüksek

---

[179] J.Joseph Croning, Jr. And Steven A. Taylor, ‘’**SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconcilig Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations measurement of Srrvice Quality’’**, Journal of Marketing, Vol.58, January 1994, ss125-131, **aktaran;** Anıl Değermen, Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Servqual Modelinin Zayıf Olduğu İleri Sürülen teorik ve Uygulama Yönlerine Yönelik Olarak Yapılan Değerlendirmeler**, İstanbul Üniv. İktisat fakültesi Maliye Araştırma Merkezi konferansları** 48. Seri, İstanbul, 2005, 48. Seri, s.74.

[180] http://www.agdem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=413%3Ahzmette-kalte-ve-servqual&catid=67%3İlhan-tanriyar&Itemid=158 (Erişim tarihi: 05.11.2018).

[181] Mustafa Yücel, ‘’Toplam Hizmet kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’’**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt:12, Sayı: 44, s.88-89.

çıkması bu ölçümleme modelinin geçerliliğinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. [182]

4.3. SERVQUAL MODELİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER

Küresel ölçekte görülen ve ülkemizi de yakından ilgilendiren rekabet ortamı pek tabi hizmet sektörünü de etkilemiştir. Müşterilerin sürekli olan istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, ürün ve hizmetleri zenginleştirilerek müşteri tatminini sağlayabilmek ve böylece müşterilerin tekrar satın alabilmelerini sağlayabilmek kalitenin ve kaliteli iletişimin ne kadar önemli olduğunun en önemli göstergesi durumundadır.[183]

Bu modelin sıklıkla kullanılıyor olmasına rağmen maruz kaldığı eleştirilerin başında, ölçtüğü hizmet kalitesi boyutlarının hizmet sunan tüm firmalara uygulanabilecek kadar genel bir yapı taşımadığıdır.[184]

Bir diğer eleştiri ise Kenneth Teas tarafından getirilmiştir. Servqual modelinde, hizmet kalitesi, istek ve beklentiler ile algılar arasındaki farklılık olarak ölçülmektedir. Teas ise algılama ve beklenti kavramlarının tanımlanması ve ölçülmesinde farklı düşünmesidir. Teas bu düşüncesinden hareketle normlandırılmış kalite modelini önermiştir.[185]

Cronin ve Taylor beklenti ile algı arasındaki farktan ölçümlemeye giden Servqual modelinin yetersiz olduğunu, işletmenin hizmet sunumdaki göstermiş olduğu performansının ölçümü ile hizmet kalitesinin de ölçülebileceğini savunmuşlardır. Böylece bu iki bilim insanı açısından, hizmet sunum sürecinde, hizmeti satın alan müşterinin, yararlanma aşamasında, hizmetin müşteri üzerinde bıraktığı etkinin, hizmet performansı olarak yeterli olduğunu ve bunun hizmetin performansı olduğunu tanımlamışlardır. [186]

---

[182] Ali Kuzu, Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual uygulaması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.87 **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

[183] Anıl Değermen, ''Hizmet kalitesi Ölçümünde Kullanılan Servqual Modelinin Zayıf Olduğu İleri Sürülen teorik ve Uygulama Yönlerine Yönelik Olarak Yapılan Değerlendirmeler''**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 48.Seri, 2005, s.73.

[184] Altan ve Atan, a.g.m., s.25.

[185] Altan ve Atan, a.g.m,. s.25.

[186] Kuzu, a.g.t., s.89

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Dünyada ve küresel ölçekle bütünleşik ülkemizde hemen hemen tüm sektörlerde hızlı ve sürekli bir değişim gözlenmektedir. Artan rekabet şartları, komünizm ve dikta ile yönetilen birkaç ülke dışında dünyanın küresel çapta neredeyse tek bir pazar haline gelmiş olmasını sağlamış, organizasyonlar açısından kalite kavramını çok önemli bir noktaya taşımıştır. Bununla ilgili olarak son 50-60 yılda çok sayıda çalışma yapılmış, araştırmacılar çeşitli teoriler üretmiştir. Sanayileşmenin ve küresel pazarların oluşmaya başladığı ilk yıllarda, sadece üretime dayalı kalite anlayışı hâkimken, son yıllarda kalitenin sadece mal ve hizmet üretiminde kullanılması gereken bir olgudan ziyade, çevrede bulunan bireylerle kurulan iletişim açısından da önemli olduğu ve kaliteli iletişimin organizasyonun karlılığı, sürekliliği ve tercih edilebilirliği açısından hayati bir ölçüt olduğu ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektörü de bir hizmet sektörü olarak bu gelişmelerden payını almış ve artan rekabet karşısında gerek hizmet kalitesi, gerek ürün çeşitliliği ve en önemlisi iç ve dış iletişim kalitesi konularında önemli aşamalar kaydetmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Konusu

Geçmişten günümüze insanoğlunun gelişimini sağlayan en temel noktalarından biride hiç şüphe yok ki iletişimdir. İlkel çağlarda duvar resimleri, tamtamlar, daha sonraları posta güvercinleri, ulak, mektup gibi haberleşme araçları ile iletişim kuran insanoğlu, yaşadığımız çağda iletişim için artık zaman ve mekân kavramından bağımsız, anlık, sesli, yazılı ve görüntülü cihazlarını kullanmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olması, birebir iletişimde göz teması, mimikler, vücut dili, ses tonu gibi insan doğasından kaynaklanan özelliklerini kullanıyor olması, teknolojinin getirmiş olduğu bir çok yeniliğin her ne kadar emoji dili oluşmaya başlasa da, birebir iletişimdeki aynı etkiyi sağlayamamış olması, insanların karşılıklı birbirlerini doğru anlayabilmesi bakımından kaliteli iletişimin önemini fazlasıyla ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmada katılım bankacılığı sektöründe kurum içi iletişim hizmetinde kalite incelemesi yapılacak ve etkililiği ortaya konacak ayrıca, katılım bankalarında kurum içi iletişim kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ağırlıklı olarak hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan SERVQUAL ölçümleme modelini bir katılım bankasına uygulayarak, o kurumda yakın zamanda çalışmaya başlayan personelin beklentileri ile algıladıkları kurum içi iletişim kalitesini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışanların algıladıkları iletişim kalitesinin çeşitli bağımsız değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi gibi) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

5.1.3. Varsayımlar

Servqual modelinin uluslararası literatürde konaklama, eğitim, turizm gibi çeşitli sektörlerde hizmet kalitesi ölçümünde kabul gördüğünden, katılım bankacılığı sektöründe, kurum içi iletişim kalitesi ölçümünde de uygulanabilir olduğu varsayılmıştır. İletişim kalitesi ve kurum içi iletişim kalitesi boyutları bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır. Ölçeklere verilen cevaplar objektif ve samimidir.

5.1.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, özel bir katılım bankası çalışanlarının kurum içi iletişim hizmeti kalitesini ölçmek ile sınırlı olup, çalışanların etkenlik ve yeterlilikleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
- Araştırma Servqual kalite boyutlarına ilişkin ölçütlerle sınırlandırılmıştır. Çalışanların bireysel performansları kapsama dâhil edilmemiştir.
- Bu araştırma özel katılım bankasında görev yapan, şube ve genel müdürlük personelini kapsamaktadır.
- Çalışma süreleri bakımından 1 aydan 3 aya kadar çalışanlar kategorize edilmiştir.
- Araştırma Servqual boyut ve ölçütleri ile sınırlandırılmıştır.

5.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ

Bu bölümde, yapılan araştırmanın türü, veri toplama süreci, ölçeğin hazırlanması, ölçme ve ölçeğin oluşturulması hakkında bilgi sunulmuştur. Yukarıda belirtilen aşamalar detaylandırılacaktır.

5.2.1. Araştırmanın Türü

Sosyal bilimler alanında kabul görmüş ağırlıkla iki tür araştırma çeşidi mevcuttur. Saha, alan, betimsel çalışmalara dayanan çalışmalar ve deneysel çalışmalar. Saha, alan, betimsel çalışmalar survey çalışmalar olarak adlandırılmaktadır. Deneysel çalışmalar daha çok fen bilimlerinde kullanılsa da son zamanlarda sosyal bilim araştırmacıları tarafından da kullanılmaktadır.[187]

Saha çalışması dendiğinde ise, anket ve mülakat gibi teknikler anlaşılmaktadır. Çalışılan bu yöntemle, araştırmacı ve uygulayıcı bir araya getirilmekte, böylece içinde bulundukları durum açısından bir ilişki kurulmaktadır. [188]

Bu çalışmada da anket tekniği kullanılmış ve elde edilecek veriler ile yapılan araştırmanın amacına uygun olacağı düşünülmüştür. Anket çalışmasının sosyal bilimlere ait alt dallarda sıklıkla kullanılıyor olması ve yararlanılması ise bir başka nedendir. Zira anket çalışmaları ile elde edilen veriler güncel problemlerin çözümünde güvenilirlik ve geçerlilik açısından son derece önemlidir.

5.2.2. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Tüm bilimsel araştırmalarda nasıl bir yöntemle veri toplanacağı kararı son derece önemlidir. Saha araştırmalarında anlık yatay kesit denilen yöntemle veri toplanması, araştırılan konunun o an itibari ile durumunu ortaya koymaktadır. Bu yöntemle hizmet görenlerin ilgili organizasyon içinde ki tutum ve davranışları, düşünceleri ve algıları ölçülebilmektedir. [189]

Bu çalışmada da kurum içi iletişim hizmeti kalitesini ortaya koyabilmek için anlık yatay kesit çalışması uygulanmıştır.

5.2.2.1. Ölçeğin Hazırlanması

Bu araştırmada Parasuraman vd tarafından geliştirilen Servqual ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin hizmet sektörüne yönelik birçok alanda kullanılabilir olması ve güvenilirliği önemli bir etkendir. Ölçek tamamen bir yerden alınmamıştır. Yapılan Servqual analizi araştırmacının uzmanlık alanı olan bankacılığın sistematik olmayan gözlemlerine dayanılarak elde edilmiştir.

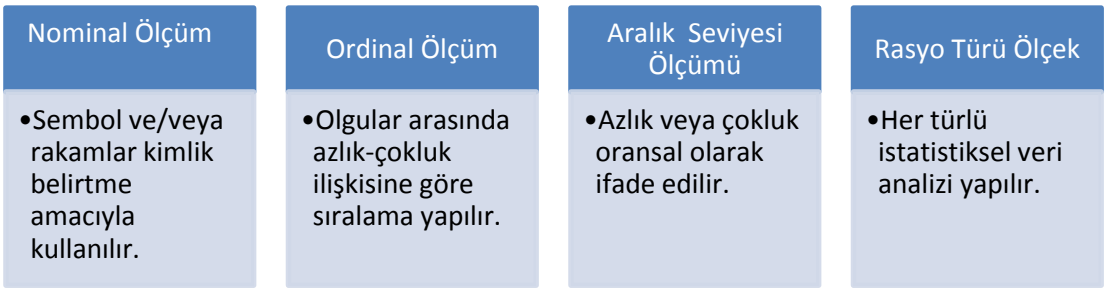
---

[187] Kuzu, a.g.t., s.101.
[188] Saim Kaptan, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Bilim yayınları, Ankara, 1995, s.69-72
[189] Remzi Altunışık vd., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı),** Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya, 2007, s.60.

5.2.2.2. Ölçme

Ölçme, herhangi bir niteliğin, gözlemlenen süre içerisinde ortaya çıkan sonuçlarını sayı, sembol ya da başkaca kavramlarla sayısallaştırmak olarak ifade edilebilir. [190]

Araştırma yapılırken genellikle şu ölçümleme unsurlarından faydalanılmaktadır.



Şekil 12 Temel Ölçümleme Modellemeleri[191]

5.2.2.3. Araştırma Hipotezleri

H1.0. Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H1. Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.1 Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

H1.2 Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

H1.3 Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

[190] http://www.akproje.org/madde/3319-olcme-nedir.html (Erişim tarihi: 09.11.2018).
[191] Kuzu, a.g.t., s.103-104.

H2.0. Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H2. Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.1 Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

H2.2 Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

H2.3 Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir**.**

H.3 Kurum içi iletişim bazında fiziksel kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H.4 Kurum içi iletişim bazında güvenilirlik kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H.5 Kurum içi iletişim bazında heveslilik kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H.6 Kurum içi iletişim bazında güven kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H.7 Kurum içi iletişim bazında empati kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık vardır.

5.2.2.4. Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeği Beklenen ve Algılanan Hizmet Önerme Soruları

Tablo 7 Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeğinin Beklenen İletişim Önermeleri

		1	2	3	4	5	
		Önermeler (Sorular)					**Beklenti Puanı**
Fiziksel Özellikler	1	Mükemmel bir bankanın çalışma ortamı modern iletişim (görüntülü görüşme sağlayacak bilgisayar vb.) ekipmanlarından oluşmalıdır.					4,49
	2	Mükemmel bir bankanın çalışanlarının doğru diksiyona ve beden diline sahip olması gereklidir.					4,78
	3	Mükemmel bir bankanın çalışanları (özellikle amirleri) düzgün ve temiz görünümlü olmalıdır.					4,80
	4	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına yönelik sunduğu eğitimler, çok uzun olmayan, katılımı yükseltici ve anlaşılabilir olmalıdır.					4,83
Güvenilirlik	5	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına kampanya dönemlerinde vereceğini söylediği ödüller zamanında verilmelidir.					4,87
	6	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına vereceğini söylediği primler objektif olmalıdır.					4,89
	7	Mükemmel bir banka yöneticileri çalışanlarına her zaman yardımcı olmalıdır ve çalışanlarının amirlerine yönlendirdiği sorular samimi şekilde cevaplandırılmalıdır.					4,90
	8	Mükemmel bir bankanın çalışanları amirleri tarafından dinlendiklerine emin olmalıdırlar.					4,94
Heveslilik	9	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmesi adil, şeffaf ve objektif olmalı ve kendilerine zamanında geribildirim yapılmalıdır.					4,90
	10	Mükemmel bir bankada, çalışanların yapacakları işleri bitirmesi gereken zaman dilimi ve standardı açık şekilde belirtilmelidir.					4,86
	11	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleri ile iletişime geçecekleri çay ve kahve içebilecekleri alanların oluşturması gereklidir.					4,77
	12	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleri ile iletişime geçecekleri sigara içebilecekleri alanların oluşturması gereklidir.					3,53

	13	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına özel (iş konuşmaları yapmak için) telefon vermesi gereklidir.	3,94
Güven	14	Mükemmel bir bankanın amirleri, yetkin bilgi sahibi olması ve bu durumun çalışanlarına iyi aktarması gereklidir.	4,89
	15	Mükemmel bir bankanın çalışanları, çalıştıkları alanlarda güvenlik ile ilgili bir problem yaşadıklarında bu durum ile ilgili rahat iletişime geçecek bir yetkilinin her zaman olması gereklidir.	4,81
	16	Mükemmel bir banka, çalışanlarının menfaatlerini her şeyin üstünde tutulduğu söylem ve eylemler ile hissettirmelidir.	4,71
	17	Mükemmel bir bankanın yöneticisi (amiri) çalışanlarının sorularına cevap verebilecek yeterli bilgiye sahip olmalı ve sıkılmadan cevaplandırmalıdır.	4,85
Empati	18	Mükemmel bir bankanın yönetimi çalışanlarının özel durumlarında (doğum, ölüm vb.) için özel ilgi göstererek, iletişime geçmelidir.	4,79
	19	Mükemmel bir bankanın eğitimlerini planlarken çalışanlara ihtiyaçlarını sorması ve bu bilgiyi göz önünde bulundurması gereklidir.	4,87
	20	Mükemmel bir bankanın çalışanlarına çeşitli şekillerde promosyon (giyim, yemek vb. yardımlar) uygulaması yapacağı zaman onların ihtiyaçlarını sorması ve ona göre planlama yapması gereklidir.	4,83
	21	Mükemmel bir banka çalışanlarına göndermiş olduğu değerlendirme anketlerinin veri gizliliğini etik şekilde koruyacağını, çalışanlara doğru bir iletişim ile aktarmalıdır.	4,88
	22	Mükemmel bir banka çalışanlarının özel isteklerini (faizsiz kredi, kreş vb.) onlara sorarak veya açık kapı politikası uygulayarak, gelen bilgiler doğrultusunda hareket etmelidir.	4,79

Tablo 8 Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesi Servqual Ölçeğinin Algılanan İletişim Önermeleri

1 2 3 4 5

		Önermeler (Sorular)	**Algı Puanı**
Fiziksel Özellikler	1	X bankasının çalışma ortamı modern iletişim (görüntülü görüşme sağlayacak bilgisayar vb.) ekipmanlarından oluşmalıdır.	4,31
	2	X bankasının çalışanlarının doğru diksiyona ve beden diline sahip olması gereklidir.	4,52
	3	X bankasının çalışanları (özellikle amirleri) düzgün ve temiz	4,59

		görünümlü olmalıdır.	
	4	X bankasının çalışanlarına yönelik sunduğu eğitimler, çok uzun olmayan, katılımı yükseltici ve anlaşılabilir olmalıdır.	4,66
Güvenilirlik	5	X bankasının çalışanlarına kampanya dönemlerinde vereceğini söylediği ödüller zamanında verilmelidir.	4,64
	6	X bankasının çalışanlarına vereceğini söylediği primler objektif olmalıdır.	4,71
	7	X bankasının yöneticileri çalışanlarına her zaman yardımcı olmalıdır ve çalışanlarının amirlerine yönlendirdiği sorular samimi şekilde cevaplandırılmalıdır.	4,71
	8	X bankasının çalışanları amirleri tarafından dinlendiklerine emin olmalıdırlar.	4,74
Heveslilik	9	X bankasının çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmesi adil, şeffaf ve objektif olmalı ve kendilerine zamanında geribildirim yapılmalıdır.	4,76
	10	X bankasının çalışanların yapacakları işleri bitirmesi gereken zaman dilimi ve standardı açık şekilde belirtilmelidir.	4,66
	11	X bankasının çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleri ile iletişime geçecekleri çay ve kahve içebilecekleri alanların oluşturması gereklidir.	4,61
	12	X bankasının çalışanlarına mesai saatleri içerisinde birbirleri ile iletişime geçecekleri sigara içebilecekleri alanların oluşturması gereklidir.	3,38
	13	X bankasının çalışanlarına özel (iş konuşmaları yapmak için) telefon vermesi gereklidir.	3,83
Güven	14	X bankasının amirleri, yetkin bilgi sahibi olması ve bu durumun çalışanlarına iyi aktarması gereklidir.	4,69
	15	X bankasının çalışanları, çalıştıkları alanlarda güvenlik ile ilgili bir problem yaşadıklarında bu durum ile ilgili rahat iletişime geçecek bir yetkilinin her zaman olması gereklidir.	4,60
	16	X bankasının çalışanlarının menfaatlerini her şeyin üstünde tutulduğu söylem ve eylemler ile hissettirmelidir.	4,46
	17	X bankasının yöneticisi (amiri) çalışanlarının sorularına cevap verebilecek yeterli bilgiye sahip olmalı ve sıkılmadan cevaplandırmalıdır.	4,64
E n	18	X bankasının yönetimi çalışanlarının özel durumlarında	4,59

		(doğum, ölüm vb.) için özel ilgi göstererek, iletişime geçmelidir.	
	19	X bankasının eğitimlerini planlarken çalışanlara ihtiyaçlarını sorması ve bu bilgiyi göz önünde bulundurması gereklidir.	4,66
	20	X bankasının çalışanlarına çeşitli şekillerde promosyon (giyim, yemek vb. yardımlar) uygulaması yapacağı zaman onların ihtiyaçlarını sorması ve ona göre planlama yapması gereklidir.	4,68
	21	X bankasının çalışanlarına göndermiş olduğu değerlendirme anketlerinin veri gizliliğini etik şekilde koruyacağını, çalışanlara doğru bir iletişim ile aktarmalıdır.	4,77
	22	X bankasının çalışanlarının özel isteklerini (faizsiz kredi, kreş vb.) onlara sorarak veya açık kapı politikası uygulayarak, gelen bilgiler doğrultusunda hareket etmelidir.	4,61

5.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Ana kütle, bir diğer ifade ile evren, araştırılan konu ile ilgili olarak çalışma alanını ifade eden ve içinden örnekler seçilerek yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilerin genelleştirileceği grup olarak ifade edilebilir. Evren çok geniş bir alanı kapsayabileceği gibi dar bir alanı da kapsayabilir. Örneklem ise, evreni temsili ettiği düşünülen evrenin içinde ki bir parça olarak değerlendirilebilir. Burada önemsenmesi gereken konu, örneklemin evreni ne kadar temsil edebildiğidir.[192]

Bu çalışmada bankacılık sektörünün katılım bankacılığı tarafında kurum içi iletişim hizmetinde kalite incelemesi ele alınmıştır. Çalışanların çalışma ortamları, performans ile ilgili değerlendirilmeleri, sosyal alanların yeterliliği, eğitim faaliyetleri, amirlerinin davranışları gibi konularda iletişim kalitesine yönelik beklenti ve algılarının belirlenmesi için hazırlanmış olan ölçekler uygulanmıştır.

Tezin ana kütlesi X Katılım Bankası A.Ş. olarak seçilmiştir. Bankanın unvanı veri gizliliği nedeni ile paylaşılmamıştır. (İstendiği takdirde İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne başvurulabilir.) Çalışmanın ana kütlesini ise banka çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı tarih itibari ile bankanın biri yurt dışında olmak üzere Türkiye'de 64 ilde 223 şube sayısı ve 3925 çalışan sayısı mevcuttur.[193]

Bankanın şube dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

[192] Altunışık, a.g.e., s.123.
[193] https://www.xbank.com.tr/taniyin.aspx (Erişim tarihi: 15.11.2018).

Tablo 9 Şube Dağılım Tablosu[194]

İlin Adı	Şube Sayısı
Yurt Dışı	1
Adana	4
ADAPAZARI	1
ADIYAMAN	1
AFYONKARAHİSAR	1
AKSARAY	1
AMASYA	1
ANKARA	16
ANTALYA	3
ANTAKYA	2
AYDIN	1
BALIKESİR	1
BANDIRMA	1
BOLU	1
İZMİR	9
BURDUR	1
BURSA	8
ÇANAKKALE	1
ÇANKIRI	1
ÇORUM	1
DENİZLİ	2
DİYARBAKIR	1
DÜZCE	1
EDİRNE	1
ELAZIĞ	1
ERZİNCAN	1
ERZURUM	1
ESKİŞEHİR	1
FATSA	1
GAZİANTEP	4
GEBZE	3
GİRESUN	1

[194] https://www.xbank.com.tr/taniyin.aspx (Erişim tarihi: 15.11.2018).

İSKENDERUN	1
İSTANBUL	91
ISPARTA	1
iZMİR	9
İZMİT	2
KAHRAMANMARAŞ	1
KARAMAN	1
KASTAMONU	1
KAYSERİ	3
KONYA	6
KÜTAHYA	2
KOCAELİ	1
MALATYA	1
MANİSA	2
MARDİN	1
MERSİN	3
MUŞ	1
NAZİLLİ	1
NEVŞEHİR	1
ORDU	1
OSMANİYE	1
RİZE	1
SAMSUN	2
ŞANLIURFA	1
TEKİRDAĞ	4
TRABZON	4
TATVAN	1
TOKAT	1
UŞAK	1
VAN	1
YALOVA	1
YOZGAT	1
TOPLAM	223

Araştırmanın geniş bir alanı kapsıyor olması nedeni ile çalışanların tümüne ulaşmada zorluklar gündeme gelmektedir. Bu nedenle, araştırmada belirlenen bu ana kütle üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu örneklem bankada son 1-3 ay içinde çalışmaya başlamış personeller arasından seçilmiştir.

5.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma öncesinde araştırmacı tarafından bankanın üst yönetiminden elektronik posta ile izin alınmıştır. Anket bankanın sistemsel altyapısı kullanılarak insan kaynakları müdürlüğü ve kariyer yönetimi müdürlükleri aracılığı ile 1-3 ay arası hizmet süresi olan ve işe giriş tarihine göre son 100 personele anket ataması yöntemi ile Servqual ölçeği (anket) uygulanmıştır.

Geçersiz sayılan anket bulunmamakta olup cevapsız soru bulunmamaktadır.

5.4.1. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışanlara uygulanmak üzere 100 adet anket hazırlanmış ve bu anketlerin tamamı uygulama süresince doldurulmuş olarak toplanmıştır. Doldurulmuş anketler kontrol edildikten sonra uygulanan 100 anketten elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages fort he Social Sciences) v.25.0 programı aracılığı ile bilgisayara yüklenmiş ve istatistiksel işlem yapılmıştır.

Öncelikli olarak elde edilen verilerin ne kadar güvenilir olduğunu belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek uygulaması ile ilgili olarak öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, daha sonra beklenti ve algı düzeyleri arasında kıyaslama yapılmıştır. Her bir değişkenle ilgili olarak beklenti ve algı düzeyleri için anlamlı farklılıklar incelenmiş $p<0,05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlı kabul edilmiştir.

5.4.2. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi

5.4.2.1. Geçerlilik Analizi

Kullanılan ölçeğin geçerli olduğunun ispatlanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden faydalanılmıştır. Bu değeri yorumlayabilmek için aşağıdaki tablodan yararlanılmaktadır.

Tablo 10 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) İstatistiği, Geçerlilik Ölçeği[195]

Ölçüt	**Açıklama**
1,00 ≤ KMO ≤ 0,90	Mükemmel
0,90 < KMO ≤ 0,80	İyi
0,80 < KMO ≤ 0,70	Orta düzey
0,70 < KMO ≤ 0,60	Zayıf
0,6 < KMO	Kötü

Tablo 11 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) İstatistiği, Araştırma Kapsamında Ölçek Geçerliliği

Geçerlilik Analizi		
Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği	Sig.
Kurumiçi İletişim Kalitesi Beklenen Değer Ölçeği	0,875	0
Kurumiçi İletişim Kalitesi Algılanan Değer Ölçeği	0,909	0

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) İstatistiği, ölçek geçerliliği tablosuna göre araştırma kapsamında tutulan ölçeklerin geneli 0,90 < KMO ≤ 0,80' aralığındadır. Bu durum bize ölçeklerin 'İyi' derecede geçerliliği olduğunu göstermektedir.

5.4.2.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın genel güvenilirliği ölçülürken Cronbach alfa yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan her sorunun varyansları toplamının, genel varyansa oranlanması ile hesaplanan, ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach katsayısı 0 ile 1 arasında değişkenlik gösterir. 1'e yakın olduğu ölçüde güvenilirdir. Güvenilirlik katsayısı değerlendirilmesinde aşağıdaki kriter kullanılmaktadır;

[195] Andy Fıeld, **Discovering Statistics Using SPSS for Windows**. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage Publications, 2000.

Tablo 12 Cronbach Alfa Yöntemi Güvenilirlik Ölçeği[196]

0,00 ≤ Cronbach α < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.
0,40 ≤ Cronbach α < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
0,60 ≤ Cronbach α < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
0,80 ≤ Cronbach α < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 13 Cronbach Alfa Yöntemi Kapsamında Ölçek Güvenilirliği

Güvenilirlik Analizi	
Ölçekler	**Cronbach Alpha Değeri**
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Genel Değer Ölçeği	0,914
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Fiziksel Kriteri	0,718
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Güvenilirlik Kriteri	0,925
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Heveslilik Kriteri	0,603
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Güven Kriteri	0,859
Kurum içi İletişim Kalitesi Beklenen Empati Kriteri	0,888
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Genel Değer Ölçeği	0,920
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Fiziksel Kriteri	0,767
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Güvenilirlik Kriteri	0,851
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Heveslilik Kriteri	0,608
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Güven Kriteri	0,854
Kurum içi İletişim Kalitesi Algılanan Empati Kriteri	0,916

Araştırma kapsamında ölçekler güvenilirlik katsayısı genel kriterler ölçeklerine göre değerlendirildiğinde, 'yüksek derece' de güvenilir olduğu görülmektedir.

5.4.3. Demografik Özellikler

Ankete tabi tutulan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

[196] Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle istatistiksel Veri Analizi - 1**, Eskişehir, 2004, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, s. 633.

Tablo 14 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	48	48,0
Erkek	52	52,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımlarını gösteren tabloya bakıldığında, 100 kişiden; %48'lik yüzdelik dilim ile 48'i kadın, %52'lik yüzdelik dilim ile 52 erkektir.

Tablo 15 Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekâr	84	84,0
Evli	16	16,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durum dağılımlarını gösteren tabloya bakıldığında, 100 kişiden; %84''lük yüzdelik dilim ile 84'ü bekâr, %16'lık yüzdelik dilim ile 16'sı evlidir.

Tablo 16 Katılımcıların Yaş Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
18-27 Yaş	82	82,0
28-37 Yaş	17	17.0
38-47 Yaş	1	1,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan kişilerin yaş durum dağılımlarını gösteren tabloya bakıldığında, 100 kişiden; %82'lik yüzdelik dilim ile 82'si 18-27 yaş aralığında, %17'lik yüzdelik dilim ile 17'si 28-37 yaş aralığında, %1'lik yüzdelik dilim ile 1'i 38-47 yaş aralığındadır.

Tablo 17 Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
01-03 Ay	100	100,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan 100 kişinin tamamı 01-13 ay arası hizmet süresinde olup %100'lük dilim içerisindedir.

5.4.4. Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesinin Demografik Değişken Analizi

H1. Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.1. Kurum içi İletişim bazında beklenen hizmet kalitesi cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 18 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\overline{X}$	SR	p
Kadın	48	43,91	2107,50	0,028
Erkek	52	56,59	2942,50	

Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bu durumda H1.1. kabul H1.0 red'dir. Buradan yola çıkarak, Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının kadınlar ve erkekler farklı oranda etkilenmektedir yorumu yapılabilmektedir. Beklenen kurum içi hizmet kalitesinde erkeklerin beklentilerinin (56,59) kadınlara (43,91) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. H1.2. Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi cinsiyet durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.2. Kurum içi İletişim bazında beklenen hizmet kalitesi medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 19 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\overline{X}$	SR	p
Bekar	84	49,69	4174,00	0,520
Evli	16	54,75	876,00	

Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p > 0,05). Bu durumda H1.2. red, H1.2.0. kabuldür. Buradan yola çıkarak, kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının evli ve bekârların farklı oranda etkilenmediği yorumu yapılabilmektedir.

H1.3. Kurum içi İletişim bazında beklenen hizmet kalitesi yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 20 Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Fark Testi Sonuçlar

Yaş	N	$\overline{X}$	df	p
18-27	82	50,85	2	0,860
28-37	17	48,12		
38-47	1	62,50		

Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p > 0,05). Bu durumda H1.3. red H1.3.0. kabuldür. Buradan yola çıkarak, Kurum içi iletişim bazında beklenen hizmet kalitesi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklı oranda etkilenmediği yorumu yapılabilmektedir

5.4.5. Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet kalitesinin Demografik Değişken Analizi

H2. Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.1. Kurum içi İletişim bazında algılanan hizmet kalitesi cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 21 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\overline{X}$	SR	p
Kadın	48	46,88	2250,00	0,229
Erkek	52	53,85	2800,00	

Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (p> 0,05). Bu durumda H2.1. red, H2.0 kabuldür. Buradan yola çıkarak, Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının kadınlar ve erkekler farklı oranda etkilenmemektedir yorumu yapılabilmektedir.

H2.2. Kurum içi İletişim bazında algılanan hizmet kalitesi medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 22 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Fark Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\overline{X}$	SR	p
Bekar	84	50,17	4214,50	0,796
Evli	16	52,22	835,50	

Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p > 0,05). Bu durumda H2.2. red, H.2.0. kabuldür. Buradan yola çıkarak, Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının evli ve bekârların farklı oranda etkilenmediği yorumu yapılabilmektedir.

H2.3 Kurum içi İletişim bazında algılanan hizmet kalitesi yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 23 Kurum İçi İletişim Bazında Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Fark Testi Sonuçları

Yaş	N	$\overline{X}$	df	p
18-27	82	52,68	2	0,276
28-37	17	40,56		
38-47	1	41,00		

Kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p > 0,05). Bu durumda H2.3. red H2.3.0. kabuldür. Buradan yola çıkarak, kurum içi iletişim bazında algılanan hizmet kalitesi ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklı oranda etkilenmediği yorumu yapılabilmektedir.

5.4.6. Kurum İçi İletişim Bazında Fiziksel Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi

Tablo 24 Kurum içi iletişim bazında fiziksel kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi

Beklenen Fiziksel-Algılanan Fiziksel	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	2[a]	12,00	2,00	-5,897	0,00
Pozitif Sıra	46[b]	25,04	1152,0		
Eşit	52[c]				

a. Beklenen Fiziksel < Algılanan Fiziksel

b. Beklenen Fiziksel > Algılanan Fiziksel

c. Beklenen Fiziksel = Algılanan Fiziksel

Wilcoxon testi sonuçları kurum içi iletişim bazında fiziksel kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir (p < 0,05). Bu durumda H3 kabul H3.0. red'dir. Buradan yola çıkarak, fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında,

%46'lık dilimin kurum içi iletişim kalitesi için beklentilerinin algıladıklarından daha fazla olduğunu, %52'lik dilimin ise bekledikleri ve algıladıkları hizmet kalitesinin eşit olduğu, %2'lik dilimin ise algıladıkları hizmet kalitesinin bekledikleri hizmet kalitesinin üstünde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

5.4.7. Kurum İçi İletişim Bazında Güvenilirlik Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi

Tablo 25 Kurum içi iletişim bazında güvenilirlik kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi

Beklenen Güvenilirlik-Algılanan Güvenilirlik	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	6[a]	16,33	98,00	-5,392	0,00
Pozitif Sıra	45[b]	27,29	1228,00		
Eşit	49[c]				

a. Beklenen Güvenilirlik < Algılanan Güvenilirlik

b. Beklenen Güvenilirlik > Algılanan Güvenilirlik

c. Beklenen Güvenilirlik = Algılanan Güvenilirlik

Wilcoxon testi sonuçları kurum içi iletişim bazında güvenilirlik kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Bu durumda H4 kabul H4.0. red'dir. Buradan yola çıkarak, fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, %45'lık dilimin kurum içi iletişim kalitesi için beklentilerinin algıladıklarından daha fazla olduğunu, %49'luk dilimin ise bekledikleri ve algıladıkları hizmet kalitesinin eşit olduğu, %6'lık dilimin ise algıladıkları hizmet kalitesinin bekledikleri hizmet kalitesinin üstünde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

5.4.8. Kurum İçi İletişim Bazında Heveslilik Kriter Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi

Tablo 26 Kurum içi iletişim bazında heveslilik kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi

Beklenen Heveslilik-Algılanan Heveslilik	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	6[a]	15,42	92,50	-4,967	0,00
Pozitif Sıra	40[b]	24,71	988,50		
Eşit	54[c]				

a. Beklenen Heveslilik < Algılanan Heveslilik

b. Beklenen Heveslilik > Algılanan Heveslilik

c. Beklenen Heveslilik = Algılanan Heveslilik

Wilcoxon testi sonuçları kurum içi iletişim bazında heveslilik kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Bu durumda H5 kabul H5.0. red'dir. Buradan yola çıkarak, fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, %40'lık dilimin kurum içi iletişim kalitesi için beklentilerinin algıladıklarından daha fazla olduğunu, %54'lük dilimin ise bekledikleri ve algıladıkları hizmet kalitesinin eşit olduğu, %6'lık dilimin ise algıladıkları hizmet kalitesinin bekledikleri hizmet kalitesinin üstünde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

5.4.9. Kurum İçi İletişim Bazında Güven Kriteri Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi

Tablo 27 Kurum içi iletişim bazında güven kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi

Beklenen Güven-Algılanan Güven	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	1[a]	23,00	23,00	-5,495	0,00

Pozitif Sıra	42[b]	21,98	923,00		
Eşit	57[c]				

a. Beklenen Güven < Algılanan Güven

b. Beklenen Güven > Algılanan Güven

c. Beklenen Güven = Algılanan Güven

Wilcoxon testi sonuçları kurum içi iletişim bazında güven kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Bu durumda H6 kabul H6.0. red'dir. Buradan yola çıkarak, fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, %42'lık dilimin kurum içi iletişim kalitesi için beklentilerinin algıladıklarından daha fazla olduğunu, %57'lik dilimin ise bekledikleri ve algıladıkları hizmet kalitesinin eşit olduğu, %1'lik dilimin ise algıladıkları hizmet kalitesinin bekledikleri hizmet kalitesinin üstünde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

5.4.10. Kurum İçi İletişim Bazında Empati Kriteri Boyutunda Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi Analizi

Tablo 28 Kurum içi iletişim bazında empati kriter boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi Wilcoxon testi analizi

Beklenen Empati - Algılanan Empati	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Negatif Sıra	0[a]	0	0	-8,837	0,00
Pozitif Sıra	100[b]	50,50	5050		
Eşit	0[c]				

a. Beklenen Empati < Algılanan Empati

b. Beklenen Empati > Algılanan Empati

c. Beklenen Empati = Algılanan Empati

Wilcoxon testi sonuçları kurum içi iletişim bazında empati kriteri boyutunda beklenen hizmet kalitesi değişkeni ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Bu durumda H7 kabul H7.0. red'dir.

Buradan yola çıkarak, fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, %100'lük dilimin kurum içi iletişim kalitesi için beklentilerinin algıladıklarından daha fazla olduğu yorumu yapılabilmektedir.5.4.11. Kurum İçi İletişim Bazında Beklenen ve Algılanan İletişim Hizmet Kalitesi SERVQUAL Analizi Puanları

Boyut	Önerme	Algılanan Hizmet Puanı	Beklenen Hizmet Puanı	Sorular Bazında SERVQUAL Puanı	Boyutlar Bazında SERVQUAL Puanı
Fiziksel Öz.	1	4,31	4,49	-0,18	-0,82 / 4 = - 0,20
	2	4,52	4,78	-0,26	
	3	4,59	4,80	-0,21	
	4	4,66	4,83	-0,17	
Güvenilirlik	5	4,64	4,87	-0,23	-0,80 / 4 = - 0,20
	6	4,71	4,89	-0,18	
	7	4,71	4,90	-0,19	
	8	4,74	4,94	-0,20	
Heveslilik	9	4,76	4,90	-0,16	-0,78 / 5 = - 0,15
	10	4,66	4,86	-0,20	
	11	4,61	4,77	-0,16	
	12	3,38	3,53	-0,15	
	13	3,83	3,94	-0,11	
Güvenlik	14	4,69	4,89	-0,20	-0,87 / 4 = - 0,22
	15	4,60	4,81	-0,21	
	16	4,46	4,71	-0,25	
	17	4,64	4,85	-0,21	
Empati	18	4,59	4,79	-0,20	-0,85 / 5 = - 0,17
	19	4,66	4,87	-0,21	
	20	4,68	4,83	-0,15	
	21	4,77	4,88	-0,11	
	22	4,61	4,79	-0,18	
Ağırlıklandırılmamış Ortalama SERVQUAL Puanı:					-0,94 / 5 = - 0.19

Tablo 29 Servqual Analizi Puanları Tablo

Ağırlıklandırılmış SERVQUAL Puan Hesabı

Boyut	Boyutlar Bazında Ağırlıklandırılmamış SERVQUAL Puanı	Ağırlık Puanları	Boyutlar Bazında Ağırlıklandırılmış SERVQUAL Puanı
Fiziksel Özel.	-0,20	20,00	-0,20*20,00 = -4
Güvenilirlik	-0,20	20,00	-0,20*20,00 = -4,
Heveslilik	-0,15	20,90	-0,15*20,90 = -3,1
Güven	-0,22	20,30	-0,22*20,30 = -4,5

Empati	-0,17	19,70	-0,17*19,70 = -3,5
Ağırlıklandırılmış Ortalama SERVQUAL Puanı:			-18,90 / 5 = -3,78

Tablo 29'da da görüldüğü üzere kurum içi iletişim bazında kriterler incelendiğinde hiçbir değer bazında artı değer çıkmadığı, tüm önerme boyutlarının 22 Servqual boyutuna ayrı ayrı bakıldığında algılanan hizmet boyutunun, beklenen hizmet boyutunun altında olduğu gözlemlenmiştir. Ağırlıklandırılmış servqual boyutuna baktığımızda çalışanların tüm boyutlarda (Fiziksel, Güvenilirlik, Güven, Heveslilik, Empati) hemen hemen eşit önem verdiği saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığı zaman beş boyutunda kurumsal iletişimin hizmet kalitesi bakımından kurum çalışanları açısından önemli olduğu görülmektedir.

Bu durum bize bankacılık şemsiyesi altında yer alan katılım bankacılığı işletmeciliğinin de kurum içi iletişim hizmeti kalitesinin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ

İletişim, insanoğlunun var olduğu ilk günden bu yana en büyük ihtiyaçlardan biri olmuştur. Çağlar boyunca o günün şartlarına en uygun şekillerde iletişim kurulmaya çalışılmış ve bu sayede insanlar ve topluluklar birbirleri ile iletişime geçebilmiştir. Teknolojide yaşanan gelişmeye paralel olarak iletişim yollarının da çeşitlendiği ve hız kazandığı görülmüştür.

Çalışmamızın odak noktası katılım bankacılığında kurum içi iletişim kalitesidir. Yapılan birçok araştırma ve kamu otoritelerinin açıklamış oldukları raporlar Türk bankacılık sektörünün Dünya'da ki pek çok ülkenin bankacılık sektörü ortalamalarının üstünde rasyolara sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye'de banka, şube ve çalışan sayılarına bakıldığında bu sektörün önemli bir istihdam kaynağı yarattığı da bir gerçektir ve ülkemizin en önemli sektörlerinden biri bankacılık sektörü olarak gösterilmektedir.

Sektörün doğası gereği çalışanlar hem iç hem de dış müşteriler ile iletişim kurmak zorunda ve daha da önemlisi bu iletişimi sağlıklı yönetmek durumundadır. Bankacılık sektöründe çalışanlar belli dönemlerde performans değerlendirmelerine tabi tutulmakta ve performans gerçekleşmeleri çalışanın iç ve dış müşterilerle kurduğu sağlıklı iletişim sayesinde üst seviyelere çıkabilmekte ya da tam tersi yanlış iletişim sayesinde olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir.

Ülkemizde bankacılık 20-25 yıl öncesine kadar hizmet verilen lokasyonda müşterinin gelmesini bekleyerek yapılırken, değişen piyasa şartları ve yoğun rekabet artık bankaların müşteri ziyaretlerini arttırdığı ve iletişimlerini üst seviyelere çıkardıkları bir meslek grubu haline gelmiştir. Sektörde otomasyon ve bilgi işlem sistemleri, alternatif dağıtım kanalları, internet ve telefon bankacılığı gibi enstrümanlar her ne kadar oldukça yoğun olarak kullanılsa da, belki de yaşadığımız coğrafyanın ve yetiştirilme tarzımızın gereği diğer bir çok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de insanların birebir iletişim kurma istekleri bir o kadar fazladır. Bu nedenle birçok bankanın dış müşteri ihtiyaçlarını zamanında, eksiksiz ve tam memnuniyet sağlayabilecek şekilde hizmet verebilmek için özel bankacılık birimleri olduğu, müşterileri kategorize ederek en doğru iletişimi kurmak için yapılandıkları görülmektedir.

Dış müşteri için böyle bir yapılanma içinde olan bankacılık sektörü, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanları içinde, kurum içi ve dışı iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla değişik zamanlarda eğitimler düzenlemekte, gerek kurum içi ve gerekse kurum dışından aldıkları hizmetle anket çalışmaları ile çalışanların iletişimlerinden kaynaklanan aksaklıkları tespit etmeye çalışmaktadırlar.

Çalışmamızda ülkemizde halen faaliyette olan bir katılım bankasının 1-3 ay içerisinde kurumda çalışmaya başlamış olan 100 personeline anket uygulaması yapılarak, mesleğe başlamadan önceki beklentileri ile çalışmaya başladıktan sonraki algıları ölçülmüştür. Ölçüm Servqual ölçümleme metodu ile yapılmıştır. Servqual ölçeği her ne kadar ağırlıklı olarak hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi ölçümünde kullanılsa da, kullanılan beş kalite boyutunun birçok araştırmada yüksek çıkması bu ölçümleme modelinin güvenilir bir ölçümleme enstrümanı olarak çalışmamızda kullanılmasını sağlamıştır. Çalışanların beklenti ve algılarını ölçebilmek için 5 farklı boyuttan (Fiziksel, Güvenilirlik, Heveslilik, Güven, Empati) oluşan 22'şer soru seti hazırlanmış ve çalışanlara yöneltilmiştir. Anket sorularının tamamı cevaplanmış olup, hatalı cevap bulunmamaktadır.

Çalışmada anket sonuçları öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlara göre iyi derecede geçerlilik sahibi olduğu, yüksek derece de güvenilir olduğu sonucu çıkmıştır.

Ankete katılan 100 kişinin demografik özellikleri şu şekildedir; 48 kadın, 52 erkek,8 bekâr, 16 evli, 18-27 yaş aralığı 82 kişi, 28-37 yaş aralığı 17 kişi, 38-47 yaş aralığı 1 kişidir.

Beklenen kurum içi iletişim kalitesinin demografik değişken analizine göre kurum çalışanlarının kadın ya da erkek olma durumuna göre erkek çalışanların beklentilerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni erkek çalışanın daha çabuk terfi alabileceği düşüncesinin işe başlaması ile birlikte değişmesi olabilir. Çalışanların evli veya bekâr olması ya da yaş değişkeni ise kurum içi beklenen iletişim hizmet kalitesi ölçeğinde önemli derecede etkilememektedir.

Algılanan kurum içi iletişim kalitesinin demografik değişken analizine göre kurum çalışanlarının, kadın ya da erkek olma durumuna, evli ya da bekâr olma durumuna göre veya yaş değişkenine göre farklı olarak etkilenmedikleri görülmüştür. Bu durum kurumda çalışmaya başlayan katılımcıların mevcut durumu kabullendikleri/kabul ettikleri anlamına gelebilecektir.

Kurum içi iletişim bazında fiziksel kriter açısından, çalışanların %46'sının bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu, %2'sinin bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden düşük olduğu, %52'sinin ise, bekledikleri iletişim hizmeti ile algıladıkları iletişim hizmetine eşit ölçekten baktıkları saptanmıştır. Bu durum kurum içi iletişim bazında çalışanların fiziki iletişim öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun % 46'lık boyutta bunun tam tersi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim bazında değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında modern iletişim

ekipmanlarının yer alması, çalışanların doğru diksiyon ve beden diline sahip olmaları, prezantabl olarak işyerinde yer almaları, araştırma katılımcılarının %46'sı açısından kurumda geçerliliği olmadığı sonucunu bize göstermektedir.

Kurum içi iletişim bazında güvenilirlik kriteri açısından, çalışanların %45'inin bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu, %6'sının bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden düşük olduğu, %49'unun ise, bekledikleri iletişim hizmeti ile algıladıkları iletişim hizmetine eşit ölçekten baktıkları saptanmıştır. Bu durum kurum içi iletişim bazında çalışanların güvenilirlik iletişim öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun % 45'lik boyutta bunun tam tersi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim bazında değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında kurumun kampanya dönemlerinde vereceğini söylediği ödülleri zamanında vermesi, primlerin objektif olması, yöneticilerin çalışanları her zaman yardımcı olması ve çalışanların amirlerine yönlendirdikleri sorulara samimi şekilde cevap verilmesi ve amirleri tarafından dinlendiklerinden emin olmaları öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun araştırma katılımcılarının %45'i açısından kurumda geçerliliği olmadığı sonucunu bize göstermektedir.

Kurum içi iletişim bazında heveslilik kriteri açısından, çalışanların %40'ının bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu, %6'sının bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden düşük olduğu, %54'ünün ise, bekledikleri iletişim hizmeti ile algıladıkları iletişim hizmetine eşit ölçekten baktıkları saptanmıştır. Bu durum kurum içi iletişim bazında çalışanların heveslilik iletişim öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun % 40'lık boyutta bunun tam tersi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim bazında değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında, çalışanlara yönelik gerçekleştirilen performans değerlendirmesinin adil, şeffaf ve objektif olmasını ve kendilerine zamanında geri bildirim yapılmasını, çalışanların yapacakları işleri bitirmesi gereken zaman dilimine ait zaman dilimi standardını açık şekilde belirtilmesini, mesai saatleri içerisinde birbirleri ile iletişime geçecekleri, sigara içecekleri alanların oluşturulması, iş konuşmalarını yapabilmeleri için bankanın telefon vermesi gerekliliği öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun araştırma katılımcılarının %40'ı açısından kurumda geçerliliği olmadığı sonucunu bize göstermektedir.

Kurum içi iletişim bazında güven kriteri açısından, çalışanların %42'sinin bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu, %1'inin bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden düşük olduğu, %57'sinin ise, bekledikleri iletişim hizmeti ile algıladıkları iletişim hizmetine

eşit ölçekten baktıkları saptanmıştır. Bu durum kurum içi iletişim bazında çalışanların güven iletişim öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun % 42'likboyutta bunun tam tersi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim bazında değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında, kurum amirlerinin yetkin ve bilgi sahibi olması ve bu durumun çalışanlarına iyi aktarması gerektiği, kurum çalışanlarının çalıştıkları alanlarda güvenlikle ilgili bir problem yaşandığında bu durumu rahatlıkla iletişime geçecekleri bir yetkilinin her zaman hazır olması gerektiği, kurumun çalışanların menfaatlerini her şeyin üstünde tuttuğunu söylem ve eylemleri ile hissettirmesi gerektiğini, amirlerin çalışanların sorularına sıkılmadan cevap verebilecek yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiğini ancak bu durumun araştırma katılımcılarının %42'si açısından kurumda geçerliliği olmadığı sonucunu bize göstermektedir.

Kurum içi iletişim bazında empati kriteri açısından, çalışanların %100'ünün bekledikleri iletişim hizmetinin algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu, saptanmıştır. Bu durum kurum içi iletişim bazında çalışanların empati iletişim öğelerini son derece önemli bulduklarını ancak kurumda olan durumun % 100'lük boyutta tam tersi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi iletişim bazında değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında çalışanların özel durumlarında (doğum, ölüm vb) çalışanlarına özel ilgi göstererek iletişime geçmelerini, bankanın çalışanlara yönelik eğitimleri planlarken çalışanların ihtiyaçlarını sorması ve bu bilgiyi göz önünde bulundurması gerektiğini, çeşitli şekillerde promosyon uygulaması yapacağı zamanlarda (giyim, yemek vb yardımlar) onların ihtiyaçlarını sorması ve ona göre planlama yapması gerektiğini, çalışanlara gönderilen değerlendirme anketlerinin veri gizliliğini etik şekilde koruyacağını çalışanlara doğru bir iletişim ile aktarmasını ve çalışanların ihtiyaç duyduğu özel isteklerini (faizsiz kredi, kreş vb) onlara sorarak veya açık kapı politikası uygulayarak gelen bilgiler doğrultusunda hareket ermesi gerektiğini ancak bu durumun araştırma katılımcılarının %100'ü açısından kurumda geçerliliği olmadığı sonucunu bize göstermektedir. Empati boyutundaki bu sonuç çalışanlarla, yöneticilerin empati kuramadıklarını ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edildiği anlamına gelebilecektir.

Kurulan modele göre kurum içi iletişim hizmeti kalitesi servqual ölçeklerinde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu konunun seçilmesinin nedeni yeni işe başlayan nispeten tecrübesiz çalışanların, bankalarda işe başlamadan önce bankacılık sektöründen ne bekledikleri ile işe başladıktan sonra ne algıladıklarının incelenmek istenmesidir. Bir diğer neden ise yapılan literatür çalışmasında ülkemizde henüz bu yönde bir çalışma olmadığının görülmüş olmasıdır.

Bu çalışma ile kurum içi iletişim hizmeti incelemesinde beklenti ile algı arasındaki durum, anket yöntemiyle değerlendirilmiştir. Verilere göre yapılan analiz sonuçlarına göre fiziksel boyutta %46, güvenilirlik boyutunda %45, heveslilik boyutunda %40, güven boyutunda %42 ve empati boyutunda %100 oranında bekledikleri iletişim hizmetinin, algıladıkları iletişim hizmetinden yüksek olduğu görülmüştür. İncelenen kurum açısından değerlendirmeye tabi tutulması gereken önemli verilerdir.

Bankacılığın gerçek ve tüzel kişilerin finansal ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet verdiği bilinmektedir. Finansal ihtiyaçların karşılanması sırasında sadece öz kaynaklarından faydalanmayan bankalar mevduat ve fon toplamakta ve bu toplanan mevduat ve fonları da yine ihtiyaç duyulan piyasalara kredi olarak geri vermektedir. Bu iki temel görevin dışında da çeşitli hizmetler veren bankalar (örneğin, kredi kartı, internet bankacılığı, telefon bankacılığı, kiralık kasa hizmetleri, takas ve saklama hizmetleri vb. gibi) her geçen gün müşterilerinden aldıkları geri bildirimleri de dikkate alarak hizmet ve ürün çeşitliliğini arttırmak için çalışmalar yapmaktadır. Ana hedefi kar olan bu kurumlar, yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde öncelikle mevcut müşterilerini elde tutma gayreti içinde olmakta, diğer yandan da yeni müşterileri portföylerine katmak için yoğun bir pazarlama faaliyeti yapmaktadır. Bu çalışmaların tamamı çeşitli iletişim kanalları ile yapılmaktadır. Ancak sonuç itibari ile insan faktörü devreye girmekte ve iletişimi başlatanda sonuçlandıran da insan olmaktadır. Bankaların dış müşteri ile kurduğu iletişim aslen iç müşteri olarak adlandırılan çalışanları ile kurduğu iletişimin başarılı olmasına bağlı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. O nedenle organizasyonlarda çalışanlarla kurulan doğru iletişim kanalları sayesinde diğer tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de başarıyı ve sağlıklı çalışma ortamını getirecektir.

Bu çalışmada ‘Katılım Bankacılığında Kurum İçi İletişim Hizmeti Kalite İncelemesine Yönelik Servqual Analizi’ yapılmış, kurum içi iletişim kalitesinin etkileri incelenmiştir. Bu çalışma, kurum içi iletişimin kurumsal bağlılığa olan etkileri çalışmalarına örnek teşkil edebilecek niteliktedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

A. ACUNER Şebnem, Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, 2.b. MPM Yayınları No:655, Ankara 2001.

ALTUNIŞIK Remzi, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

AŞKUN İnal Cem ve TOKAT Bülent, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003.

BOLAT Tamer, TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

CANBAZ Mustafa, Katılım Bankacılığı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.

DEMİR Şirvan Ş. Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

DİCLE Ülkü, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,1974.

DOĞAN Elif, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Academyplus Yayınları, Ankara 2002.

DORUK Ece Karadoğan, Sosyal Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2009.

ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul 1997.

EKİCİ Kenan Mehmet, Örgütsel İletişim, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013.

ERİŞ Ufuk, İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Ofset Tesisleri Yayınları, Eskişehir, 2012.

ESKİYÖRÜK Diğdem, Örgütsel İletişim, Cinius Yayınları, İstanbul, 2015.

EYYÜPOĞLU Ali Abbas, Örgütsel İletişim Etkinliği İletişimin örgüt İçi ilişkilerin Etkinliği Açısından Önemi, Gece Kitaplığı, Ankara, 2018.

GÜNAL Mehmet, Para Banka ve Finansal Sistem, Yeni Dönem Yayınları, Ankara, 2007.

GÜNEY Alptekin, Banka İşlemleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

HİNDLE Tim, Yönetimde Çığır Açan Fikirler Ve Gurular, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2014.

ICHURO Mıyauchı, Japonya'da Kalite Yönetimi, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

KAPTAN Saim, Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Bilim Yayınları, Ankara, 1995.

KAYA Feridun, Katılım Bankacılığı, Beta Basım, İstanbul, 2017.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

MACDONALD J. John Pigot. Global Quality, The New Management Culture, : Pfeiffer Co, London, 1993.

MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

ÖZVEREN Mina, Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul 1996.

ÖZALP İnan, Örgütsel İletişim, Anadolu Üniv. Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 1999.

ÖZDAMAR Kazım, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi - 1, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004.

PARASIZ İlker, Modern Bankacılık – Teori ve Uygulama, Banksis Yayınları, İstanbul, 2000.

PARASURAMAN Ananthanarayanan, ZEİTHAML A. Valerie, BERRY L. Leonard, ‘’A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research’’, Journal of Marketing, Vol.49, Fall.

PELTEKOĞLU Filiz Balta, Halkla İlişkiler Nedir? Beta Yayınları, İstanbul, 2016.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Vergiliel Melek , Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013.

SARIKAYA Nilgün, Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

SARP Nilgün, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2017.

TABAKOĞLU Ahmet, İslam ve Ekonomik Hayat, Ankara, Diyanet İşleri Yayınları, 1988.

TOPALOĞLU Melih, Büro Yönetimi Kavramları ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2002.

TUTAR Hasan, Genel ve Teknik İletişim, Nobel yayınları, Ankara, 2003.

TUTAR Hasan, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

TÜRKMEN İsmail, Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, MPM Yayınları, Ankara,1996.

VURALI Zekiye Beril Akıncı, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2012.

W. Edward DEMİNG, Out Of Crisis, MIT Centre For Advanced Engineering, Cambridge, MA, 1986.

YAĞCILAR Gamze Göçmen, Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi, BDDK Yayınları, Ankara, 2011.

YAZICI Mehmet, Bankacılığa Giriş, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

MAKALE, DERGİ ve RAPORLAR

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. 31.12.2017 Faaliyet Raporu, 2018

ALTAN Şenol ve ATAN Murat, Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü, Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak 2004

BATLİ Güney Ferhat ve TUTAR Ercan, Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları, İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2016

CRONING J.Joseph vd.,''SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconcilig Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations measurement of Srrvice Quality'', Journal of Marketing, Vol.58, January 1994, **aktaran**; Anıl Değermen, Hizmet Kalitesi Ölçümünde Kullanılan Servqual Modelinin Zayıf Olduğu İleri Sürülen teorik ve Uygulama Yönlerine Yönelik Olarak Yapılan Değerlendirmeler, İstanbul Üniv. İktisat fakültesi Maliye Araştırma Merkezi konferansları 48. Seri, İstanbul, 2005

DÜNDAR İ. Pelin ve ÖZEL Elif Koralp, Kurum İçi İletişimin kaliteye Olan Etkisi: Yeni iletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, yayınlanmış makale ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Cilt:3 Sayı:6, Aralık, 2012

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 31.12.2017 Faaliyet Raporu, 2018

PARASURAMAN Ananthanarayanan, ZEİTHAML A. Valerie, BERRY L. Leonard, (1985-1988-1991-1994a-1994b); aktaranlar FİLİZ Zeynep ve KOLUKISAOĞLU Sıdıka, Servqual Yöntemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi EYİ 2013 Özel Sayısı.

PEKMEZCİ Turan, DEMİRELİ Cemalettin, BATMAN Gülşah, İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, yayınlanmış makale, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 22, Aralık, 2008

SARIIŞIK Mehmet ve DİKKAYA Filiz, Hizmet Kalitesi Kapsamında Heveslilik Boyutuna İlişkin Beklenti ve Algıların Belirlenmesi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:7, 2015

TKBB, Katılım Bankacılığı; Nedir? Nasıl Çalışır? Tanıtım Broşürü, TKBB Yayınları,2017.

Vakıf Katılım Bankası A.Ş. 2017 yılı Faaliyet Raporu, 2018.

WANG Ya Lan, LUOR Tainyi, LUARN Pin ve LU Hsi-peng, Contribution and Trend to Quality Research a Literature rewiew of SERVQUAL model from 1998 to 2013, Ibformatica Economica, 19(1): 34-45; **aktaran**; CAN Polat, Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2016.

YILDIRIM Selami, ARIKAN Semra ve AŞAN Öznur, Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, Temmuz 1996.

YÜCEL Mustafa, Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:44, 2013.

Ziraat Katılım Bankası A.Ş. 2017 yılı Faaliyet Raporu, 2018.

TEZLER

ÇELİK Ahmet, İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği, İstanbul Gelişim Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

DOĞAN Sibel, Katılım Bankaları ve Ekonomiye Etkileri: Türkiye Örneği, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2008 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARADENİZ Seher, İç Müşteri memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İstanbul, 2013 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KAZANCI Metin, Halkla İlişkiler, Savaş yayınları Ankara, 1982, s.37 ve Ahmet ÇELİK, İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka tekstil Örneği, İstanbul Gelişim Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KUTVAL Yunus, Katılım Bankacılığının Gelişimi ve Türkiye Örneği, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Kırıkkale, 2014 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KUZU Ali, Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual uygulaması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

SUİÇMEZ Selvi, Özel Finans Kurumları ve Türkiye Uygulaması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ŞİMŞEK Yücel, Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar, Anadolu Üniversitesi S.B.E. Eskişehir,1997 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YILMAZ Dürnev, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları çerçevesinde İç Müşteri memnuniyeti (Orta Anadolu T.A.Ş' de Bir Uygulama), Kayseri, 2004 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

BANKA YAYINLARI

Katılım Bankacılığı, Albaraka Türk Yayınları, İstanbul, 2017.

Katılım Bankacılığı Sistemi, Çalışma Esasları ve Uygulamaları, Albaraka Türk Yayınları, İstanbul, 2016.

KANUNLAR

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Madde 55, Kabul Tarihi: 07.11.1982

5411 sayılı Bankacılık Kanunu Madde: 3, Kabul Tarihi: 19.10.2005

İNTERNET KAYAKLARI

http://www.agdem.com/index.php?option=com, (Erişim tarihi: 05 11 2018)
http://www.marketingstudyguide.com/wp-content/servqual model,(Erişim tarihi: 09.10.2018)
http://www.akproje.org/madde/3319-olcme-nedir.html, (Erişim tarihi: 09.11.2018)

https://www.albaraka.com.tr/albarakayi-taniyin.aspx, (Erişim tarihi: 15.11.2018)

https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/kuveyt-turk-hakkinda/gecmisten-bugune-kuveyt-turk, (Erişim Tarihi: 18.05.2018)

https://www.turkiyefinans.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/Sayfalar/ortaklik-yapisi.aspx, (Erişim tarihi: 18.05.2018)

http://www.tkbb.org.tr/tarihce, (Erişim tarihi: 18.05.2018)

https://www.bankalar.org/bilgi-merkezi/batik-bankalar/ ,(Erişim tarihi: 16.05.2018)

https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/kuruluslar/bankalar (Erişim tarihi: 15.05.2018)

http://iskanunu.com/genel/2156-4857-sayili-is-kanununa-gore-ucret-nedir/,(Erişim tarihi: 08.05.2018)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com, (Erişim tarihi: 08.05.2018)

https://www.kariyer.net/ik-blog/is-tatmini-aslinda-nedir/, (Erişim tarihi: 08.05.2018)
https://industryolog.com/basariya-giden-yolda-ic-musterinin-onemi/,(Erişim tarihi: 07.05.2018)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com, (Erişim tarihi: 07.05.2018)
https://wikipedia.org/wiki/Kalite_Çemberleri, (Erişim tarihi: 14.04.2018).

http://www.canaktan.org/yönetim/toplam-kalite/gurular/ishikawa.htm(Erişim tarihi: 18.04.2018)

https://cndmr.wordpress.com/teknik/kalite/kalite-yonetim-felsefesi-gurulari-ve-modelleri/, (Erişim tarihi 18.04.2018)

http://www.ilkogretmen.com/iletisimin-amaci-ve-onemi/, (Erişim tarihi: 20.04.2018)

http://notoku.com/yazili-iletisim/, (Erişim tarihi: 20.04.2018)

http://kobitek.com/kurum-ici-iletişim-sirketler-icin-neden-onemlidir (Erişim tarihi:27.02.2018)

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf,(Erişim tarihi: 02.03.2018)