



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Bilim Dalı**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TARAFLAR ARASI  
İLETİŞİM PROBLEMLERİ: TÜRKİYE’DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE  
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Mustafa ÖZKAN

Doktora Tezi

Trabzon 2016



**İŞLETMELERDE, DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TARAFLAR ARASI  
İLETİŞİM PROBLEMLERİ: TÜRKİYE’DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE  
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Mustafa ÖZKAN

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İŞletme Anabilim Dalı, İŞletme Bilim Dalı

Doktora Tezi

Tez DanıŐmanı  
Prof. Dr. Hasan ÖZYURT

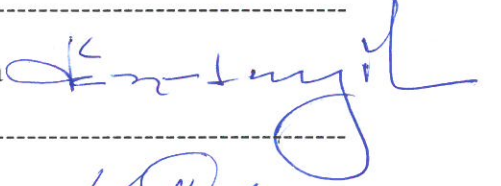
Trabzon 2016

## KABUL VE ONAY

Mehmet Mustafa ÖZKAN tarafından hazırlanan “İşletmelerde, Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Arası İletişim Problemleri; Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe Nitel Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 22/05/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

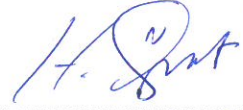
Prof. Dr. Kaptan KAPTANGİL (Başkan)

İmza



Prof. Dr. Hasan ÖZYURT (Danışman)

İmza



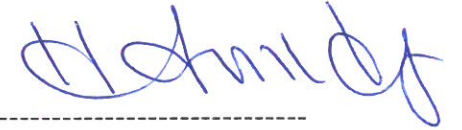
Prof. Dr. Taner ACUNER (Üye)

İmza



Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ (Üye)

İmza



Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER (Üye)

İmza



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza



Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdürü

T.C.  
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (15/04/2016)

Mehmet Mustafa ÖZKAN

## ÖZET

ÖZKAN, Mehmet Mustafa,  
“İşletmelerde, Dış Kaynak Kullanımında  
Taraflar Arası İletişim Problemleri:  
Türkiye’de İlaç-Lojistik Sektöründe, Nitel Bir Araştırma”,  
Doktora Tezi,  
Trabzon, 2016

Bu doktora tezinde; ilaç lojistik sektörünün dağıtım, depolama ve elleçleme faaliyetleri açısından dış kaynak kullanımında hizmet alan ve hizmet veren taraflar arasındaki iletişim problemlerinin tespitine yer verilmiştir. Bu amaçla; yapılan nitel çalışmada sırasıyla araştırma deseni, araştırma evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği başlıkları altında bilgilere yer verilmiştir.

Nitel araştırma, Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe hizmet veren sekiz firmada, toplam onaltı kişilik ofis çalışanına (8 kişi dış kaynak hizmeti alan, 8 kişi ise dış kaynak hizmeti veren tarafta yer alacak şekilde) uygulanmıştır. NVivo 11 programı kullanılarak yapılan içerik analizleri doğrultusunda sonuçlar değerlendirilip, taraflar arası iletişim problemlerinin çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** İlaç Lojistiği, Dış Kaynak Kullanımı, İletişim ve İletişim Problemleri.

## ABSTRACT

ÖZKAN, Mehmet Mustafa,  
“Communication Problems Between the Parties in Utilization of Outsourcing, in  
Business: A Qualitative Research in Drug-Logistics Sector at Turkey”,  
PhD Thesis,  
Trabzon, 2016

In this dissertation; pharmaceutical logistics distribution, storage and handling activities in the field of outsourcing services and services for the identification of communication problems between the parties that are included. For this purpose; respectively research designs in qualitative studies, research universe, sampling, data collection tools and techniques, development of data collection, collection of data, the validity of the research and analysis were given to the information under the reliability of titles.

Qualitative research, the eight companies serving the Pharmaceutical Logistics Industry in Turkey, a total of sixteen personality office workers (8 people outsourcing space, 8 people in a way that will be located on the side of the outsourcing services) have been implemented. Evaluated in accordance with the content analysis results are made using NVivo 11 software has some suggestions for solving the communication problems between the parties.

**Keywords:** Pharmaceutical Logistics, Outsourcing, Communication and Communication Problems.

## TEŞEKKÜR

Bana istediğim zaman kendisine ulaşma imkânını tanıyan, desteğini sürekli olarak yanımda hissettiğim değerli Tez Danışmanım, Sn. Prof. Dr. Hasan ÖZYURT ‘a sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

Tezimin oluşum sürecince yapıcı eleştirilerinden ötürü, KTÜ öğretim üyesi Sn. Prof. Dr. Taner ACUNER’e, Avrasya Üniversitesi öğretim üyesi Sn.Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER’e teşekkürlerimi arz ederim.

Doktora öğrenimim süresince, yapıcı eleştirini esirgemeyen, Sn. Emine KAVAS ve Sn. Dr. Zeki YÜKSEKBİLGİLİ’ye teşekkür ederim.

Sosyal Bilimlerde nitel bir araştırma yapmak oldukça zorlu bir süreçti. Bu süreçte desteğini esirgemeyen, bana güvenen değerli katılımcılara teşekkür ederim.

Doktora Tezim ile kızlarım, Gülce ÖZKAN ve Alin Ceren ÖZKAN’a örnek olduğumu ümit ediyorum. Ayrıca, Annem, Mahire ÖZKAN’a teşekkür ederek, tezimi kendisine ithâf ediyorum.

Mehmet Mustafa ÖZKAN



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	iii
BİLDİRİM .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
GRAFİK LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....</b>	<b>5</b>
1.1. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ VE ESASLARI .....	5
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMIN TÜRLERİ .....	11
1.2.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma .....	11
1.2.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama.....	12
1.3. BAŞARILI DIŞ KAYNAK KULLANIM İLKELERİ .....	13
1.4. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAŞANAN PROBLEMLER .....	15
1.4.1. Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcıya Yapılacak Ödeme.....	15
1.4.2. Taraflar Arası İlişkiler .....	16
1.4.3. Taraflar Arası Yapılan Sözleşmeler .....	18
1.5. POSTMODERN BAKIŞ AÇISI İLE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	18
1.6. DÜNYA'DA DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	22
1.7. TÜRKİYE'DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GÜNCEL DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI .....	25
1.8. TÜRKİYE'DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DEPOLAMA, ELLEÇLEME VE DAĞITIM UYGULAMALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....	30
1.8.1. Taraflar .....	31
1.8.2. Lojistik Sektöründe Hizmet Veren Firmanın Dış Kaynak Kullanan İşletmeye Faydaları .....	31
1.8.3. Türkiye'de İlaç Sektöründe Depolama ve Dağıtımda Tedarik Zinciri.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TARAFLAR ARASI ENTEGRASYON.....</b>	<b>35</b>
2.1. TEDARİK ZİNCİRİNDE ENTEGRASYON.....	35
2.1.1. Entegrasyon Arkı Kavramı.....	36
2.1.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonunda Performans Kavramı .....	38
2.1.3. Müşterilerle Harici Entegrasyon Kavramı .....	40
2.1.4. Entegre Lojistik Bilgi Sistemlerine Ait Uygulamalar .....	40
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin 4C'si.....	41
2.2. İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI AÇISINDAN TARAFLAR ARASI ENTEGRASYON .....	41
2.2.1. Algı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon .....	41
2.2.2. Bilgi Paylaşımı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon.....	42
2.2.3. Eğitim Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon.....	42
2.2.4. Kültür Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon .....	43
2.2.5. Çevre Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon.....	43
2.2.6. Teknoloji Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon.....	43
2.3. TARAFLAR ARASI İLİŞKİDE ALGILAMA KONULARI .....	44
2.4. TARAFLAR ARASI İLİŞKİ YÖNETİMİ .....	44
2.4.1. Takım Çalışması.....	44
2.4.2. Eş-Yerleşim .....	45
2.4.3. Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcının Performansı.....	45
2.4.4. Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcının Çevikliği .....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. TÜRKİYE'DE İLAÇ-LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA ...</b>	<b>48</b>
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI, SINIRLARI VE VARSAYIMLARI.....	48
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	49
3.2.1 Durum Çalışması ve Aşamaları.....	49
3.2.1.1 Araştırma sorularının geliştirilmesi .....	50
3.2.1.2 Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi .....	50
3.2.1.3 Analiz biriminin saptanması .....	51
3.2.1.4 Çalışılacak Durumun Belirlenmesi .....	51
3.2.1.5 Araştırmaya Katılacak Bireylerin Seçimi .....	51
3.2.1.6 Verilerin Toplanması ve Bu Verilerin Alt Problemlerle İlişkilendirilmesi ..	51

3.2.1.7 Verinin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması .....	52
3.2.2 Araştırmanın Modeli .....	52
3.2.3 Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	54
3.2.4 Veri Toplama Araçları ve Verilerin toplanması.....	54
3.2.5 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	55
3.2.6 Verilerin Analizi.....	55
<b>3.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>56</b>
3.3.1 Katılımcıların Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi.....	56
3.3.1.1 Katılımcıların Cinsiyet Durumu .....	56
3.3.1.2 Katılımcıların Yaş Aralıkları.....	56
3.3.1.3 Katılımcıların Eğitim Durumları .....	57
3.3.1.4 Katılımcıların Dış kaynak Hizmeti Alma veya Verme Durumları.....	57
3.3.1.5 Katılımcıların Halen Çalıştıkları Firmadaki Hizmet Süreleri .....	57
3.3.1.6 Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri .....	58
3.3.1.7 Katılımcıların İşyerindeki Kadro Ünvanları.....	58
3.3.2 Araştırma Sorularına Ait Verilerin İçerik Analizi.....	58
3.3.2.1 Birinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	58
3.3.2.2 İkinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi.....	62
3.3.2.3 Üçüncü Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi.....	66
3.3.2.4 Dördüncü Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	69
3.3.2.5 Beşinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	70
3.3.2.6 Altıncı Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	73
3.3.2.7 Yedinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	75
3.3.2.8 Sekizinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	78
3.3.2.9 Dokuzuncu Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi.....	80
3.3.2.10 Onuncu Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	84
3.3.2.11 Onbirinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi.....	85
3.3.2.12 Onikinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi .....	88
3.3.3 İçerik Analizi: Genel Değerlendirme .....	91
<b>GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>117</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>121</b>

## TABLO (ÇİZELGE) LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
TABLO 1:	Katılımcıların Araştırmadaki Kodları .....	56
TABLO 2:	Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet Durumu .....	56
TABLO 3:	Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş Aralıkları .....	56
TABLO 4:	Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları .....	57
TABLO 5:	Katılımcıların Dış Kaynak Hizmet Alma-Verme Durumları .....	57
TABLO 6:	Katılımcıların Halen Çalıştıkları Firmadaki Hizmet Süreleri .....	57
TABLO 7:	Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri .....	58
TABLO 8:	Katılımcıların İşyerindeki Kadro Ünvanları.....	58
TABLO 9:	Birinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları.....	59
TABLO 10:	İkinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları.....	63
TABLO 11:	Üçüncü Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	67
TABLO 12:	Dördüncü Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	69
TABLO 13:	Beşinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	71
TABLO 14:	Altıncı Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları.....	73
TABLO 15:	Yedinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	76
TABLO 16:	Sekizinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	78
TABLO 17:	Dokuzuncu Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	82
TABLO 18:	Onuncu Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	84
TABLO 19:	Onbirinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları.....	86
TABLO 20:	Onikinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları .....	89
TABLO 21:	Problem Nedenleri ve Tekrarlanma Sayıları .....	91

## ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1:	Black Book'a Göre Başarılı Bir Dış Kaynak Kullanım Modeli.....	25
Şekil 2:	Türkiye'de İlaç Sektöründe Depolama ve Dağıtımda Tedarik Zinciri.....	31
Şekil 3:	Türkiye'de İlaç Sektöründe Dağıtım Fonksiyonu .....	33
Şekil 4:	Tedarik Zinciri Entegrasyonu .....	36
Şekil 5:	Entegrasyon Ark'ı .....	36
Şekil 6:	Entegrasyon Arkı Uygulaması .....	38
Şekil 7:	Araştırmanın Modeli .....	53
Şekil 8:	Birinci Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	59
Şekil 9:	İkinci Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	63
Şekil 10:	Üçüncü Soruya Ait Problemin Nedenleri.....	66
Şekil 11:	Dördüncü Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	69
Şekil 12:	Beşinci Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	70
Şekil 13:	Altıncı Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	73
Şekil 14:	Yedinci Soruya Ait Problemin Nedenleri.....	75
Şekil 15:	Sekizinci Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	78
Şekil 16:	Dokuzuncu Soruya Ait Problemin Nedenleri.....	81
Şekil 17:	Onuncu Soruya Ait Problemin Nedenleri.....	84
Şekil 18:	Onbirinci Soruya Ait Problemin Nedenleri.....	86
Şekil 19:	Onikinci Soruya Ait Problemin Nedenleri .....	88

## GRAFİK LİSTESİ

<u>Grafik No</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Grafik 1:	Faaliyet Alanlarına Göre, Dış Kaynak Kullanım Oranı .....	8
Grafik 2:	Sektörlere Göre Dünya’da Dış Kaynak Kullanım Oranları 1999 .....	23
Grafik 3:	Sektörlere Göre 2004 Yılı İtibariyle Dünya’da Dış Kaynak Kullanım Oranları .....	24
Grafik 4:	Birinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı.....	60
Grafik 5:	İkinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	64
Grafik 6:	Üçüncü Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	67
Grafik 7:	Dördüncü Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı.....	69
Grafik 8:	Beşinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı.....	71
Grafik 9:	Altıncı Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı.....	73
Grafik 10:	Yedinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	76
Grafik 11:	Sekizinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	79
Grafik 12:	Dokuzuncu Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	82
Grafik 13:	Onuncu Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	84
Grafik 14:	Onbirinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	87
Grafik 15:	Onikinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı .....	89

## GİRİŞ

İşletmeler, ana yetkinlik konularına, dış kaynak kullanmak suretiyle lojistik faaliyetlerine yapacağı yatırımları azaltarak ve işletme maliyetlerini düşürerek odaklanabilmektedirler. Geleneksel uygulamada işletme, standart bir hizmeti kendi personeliyle yürütürken dış kaynak kullandığı takdirde, hizmet sağlayıcının uzmanlığı ve teknik imkânlarından faydalanmaktadır. Bu noktada taraflar arasındaki iletişim problemleri ön plana çıkmaktadır. İlaç lojistik sektörü; sevkiyat, depolama, elleçleme, satın alma, müşteri hizmetleri ve gümrükleme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

İşletmelerde dış kaynak kullanımının faydalı bir stratejik uygulama olduğu kabul edilen bir yargı olmasına rağmen, iki farklı kültürel ve sosyal yapının birbirini tanıması, tanımaya çalıştıkları bu süreçte yönetsel eksikliklerin, bir sorun olarak karşılına çıkması ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu yönetsel eksiklerin başında taraflar arasındaki iletişim problemleri yer almaktadır. Dış kaynak kullanımında taraflar arası yaşanan problemlere genel olarak baktığımızda; dış kaynak hizmeti alan firmanın dış kaynak hizmeti veren firmayı kontrol etmemesi, kültürel farklılıklar, anlaşmalarda değişmezlik (hizmet veren firmanın esneklik gösterememesi), yetersiz hizmet seviyeleri ve/veya ölçümleri, yetersiz yönetim, ortak hedefe yönelmeme, entegrasyon eksikliği gibi problemlerle karşılaşmaktadır. Uluslararası literatürde yoğun şekilde yukarıda bahsedilen sorunlara yer verilmektedir.

*Bu tezin amacı, Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe, depolama, elleçleme ve dağıtım uygulamalarında dış kaynak hizmeti veren bir firma ile müşterileri (dış kaynak hizmeti alan) arasındaki iletişim kaynaklı problemleri analiz etmektir.*

*Çalışmanın hipotezleri:* İlaç lojistik sektöründe dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemlerinin, tarafların iş yoğunlukları nedeniyle iletişime gereken özeni göstermemeleri, tarafların çalışanlarının kişilik problemlerini iş ortamına yansıtmaları, işin yapılış şekli göz önünde bulundurulduğunda tarafların çalışanları karşı taraf çalışanlarının önceki tecrübelerinden olumsuz etkilenmeleri söz konusu olmaktadır. Bilgi paylaşımındaki isteksizlikler taraflar arası eksik bilgi paylaşımına sebep olabilmektedir. Dikkat eksikliği de iletişim problemlerinin kaynağını

oluşturmaktadır. Çalışanların iş yüklerinin fazlalığı, karşı tarafı bilgilendirmede aksamalara sebep olmaktadır. Konuya hâkimiyetsizlik, taraflar arasında iletişim problemlerine neden olmaktadır. Taraflar arası iletişim probleminin nedenlerinden biri de örgütler arası değer farklılığıdır. Araştırmanın yapıldığı sektörde değişime uyum problemi vardır.

Dış kaynak hizmeti alan işletmeler, dış kaynak hizmeti veren işletmeden bilgi ve iletişim sistemleri açısından kendilerine uyumu beklemektedirler. Dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemlerinin çözüme kavuşturulması her iki taraf içinde büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de ilaç lojistik sektöründe ilk kez yapılan bu çalışmanın, sektörde halen faaliyette bulunan firmalara, ileride bu sektöre girmeyi düşünen firmalara veya bu sektörde çalışmak isteyen kişilere önemli bir bilgi kaynağı olacağı düşünülmektedir.

*Çalışmanın kapsamı* kısaca şöyledir: Birinci bölümde işletmelerde dış kaynak kullanımı konularına genel olarak yer verilmiştir. İkinci bölümde dış kaynak kullanımında taraflar arası entegrasyon ile ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, Türkiye’de ilaç lojistik sektöründe nitel bir araştırma başlığı altında araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve tekniği, verilerin toplanması ve çözümlenmesi, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili konular açıklanmıştır. Ayrıca üçüncü bölümde, araştırma verilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde sorun olarak belirlenen konularda çözüm önerileri sıralanmıştır.

*Çalışmanın uygulama alanı ve yöntemi:* Türkiye’de İstanbul ve Kocaeli sınırları içinde ilaç lojistik sektöründe çeşitli müşterilerine, dış kaynak hizmeti veren 9 büyük işletme yer almaktadır. Bu tez, Türkiye ilaç lojistik sektöründe dış kaynak hizmeti alan ve dış kaynak hizmeti veren firmalar arasındaki iletişim kaynaklı problemlerin tespitine yönelik nitel bir araştırmayı kapsamaktadır. Araştırma, Türkiye’de ilaç lojistik sektöründe hizmet veren 9 büyük işletmenin sekizinde, 8 tanesi dış kaynak hizmeti alan, 8 tanesi ise dış kaynak hizmeti veren tarafta yer alacak şekilde, toplam onaltı kişilik ofis çalışanına uygulanmıştır.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden, vaka analizi (durum çalışması, örnek olay çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Veriler, 7 adedi katılımcıların



demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik olup, bir kısmı literatür kaynaklı olmak üzere araştırma süresi içinde katılımcılardan gelen verilerle şekillenen 6 boyutta 12 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ön uygulama yapıldıktan sonra toplanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme yüz yüze görüşme şeklinde yürütülmüş ve katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri yazıya geçirilmiştir. Ayrıca ses kayıtları alınmıştır. Görüşme verileri tek tek incelenmiş, görüşme ile ilgili notlarla birlikte değerlendirilmiş ve kodları çıkarılarak raporlaştırılmıştır. Yapılan analizlerde betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanması amaçlanmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008:227).

İçerik analizinde NVivo 11 programı yardımıyla, kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, dış kaynak hizmeti veren ve alan taraflar arasındaki iletişim kaynaklı problemlere hangi faktörlerin sebep olduğu, bu faktörlerin oluşma nedenleri, problemlerin kök nedenleri ve problemin giderilmesi için çözüm önerilerinin neler olabileceği konularında sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmelerde dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemleri algı, bilgi paylaşımı, eğitim, kültür, çevre ve teknoloji boyutları altında oluşturulan sorular temel alınarak hazırlanmıştır.

*Algı boyutunda;* çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması;

*Bilgi paylaşımı boyutunda;* yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması, bu konuda hiyerarşik sıranın atlanması, bilgi paylaşımında farkında olmadan atlama, yanlış kişi ile bilgi paylaşım, işletme içi kararların veya operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi, işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk, operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması;

*Eğitim boyutunda;* bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması;

*Kültür boyutunda;* bir tarafın diğer taraftaki örgüt'ün kültürünü yeterince kavrayamamış olması;

*Çevre boyutunda;* tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi;

*Teknoloji boyutunda;* değişen iletişim teknolojisi nedeniyle gereken uyumun sağlanamaması sorunları araştırılmaktadır.

Çalışmanın sonucunu etkileyebilecek en önemli unsur dış kaynak kullanan işletmelerin gizlilik alanındaki sınırları olmuştur. Kontrol edilebilmesi oldukça güç bu durumun çalışmanın açıklık, şeffaflık gibi öğelerini olumsuz etkileyeceği ihtimali bulunmaktadır. Bu sorunu aşmak için, nitel araştırma süresince, yüz yüze görüşmede elde edilecek bilgilerin gizliliğine dikkat edileceği konusunda, katılımcılara güvence verilmiştir.

Yüz yüze görüşmelerin mesai saatinde yapılmasından kaynaklı zaman kısıtı söz konusu olmuştur. Ayrıca, araştırma ilaç lojistik sektöründe lojistik hizmet alanında yapıldığından ilaç lojistik sektörü dış kaynak kullanım hizmeti dışında kalan yemek, temizlik, güvenlik hizmetleri v.b gibi firmaların çalışanları, araştırma dışında tutulmuştur.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, dış kaynak kullanımında, taraflar arası yapılan sözleşme metinlerinde, tarafların öngörülü davranarak hareket etmek zorunda oldukları farkedilmiştir. Tarafların anlaşma evresinde, öngörülü hareket etmemeleri, çalışma döneminde bir takım sıkıntılara neden olmaktadır. Özellikle enformasyon alanında paylaşımların sektöre uğraması, entegrasyonun sektöre uğramasına neden olmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

### 1.1. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ VE ESASLARI

Bu bölümde, işletmelerde dış kaynak kullanımına değinmeden önce, tezin boyutları olan algı, bilgi paylaşımı, eğitim, çevre, teknoloji ve kültür gibi faktörlerin doğrudan etkilendiği değişime hızlı uyum gereksinimleri tarihsel bir çerçevede incelenecektir. Ardından, ülkemiz lojistik sektöründe önemli bir konumu bulunan ilaç lojistiğinde güncel uygulamalara değinilecektir.

Dinazorlar geçmiş 135 milyon yıl boyunca gezegende hâkim bir yaşam biçimine sahiptiler. 65 milyon yıl önce Büyük Kretase onların yok olmalarına yol açmıştır. Göktaşları bu hızlı değişime neden olmuştur. Küresel değişimin eko-sistem üzerindeki etkisi hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Meteor ve iklim değişikliği ile ilgisi olan nedenlerden dolayı hayatta kalmak için insanlar ve hemotermik (kendi vücut sıcaklığını düzenleme yeteneğine sahip olan) hayvanlar bu doğal felaketi atlattımlardır. Fakat gece onlar için bir dezavantaj olmuştur, güneş batınca metabolizmaları oldukça yavaşlamıştır. Büyük Kretase olarak isimlendirilen bu felaket sonrası hayatta kalan canlılar kül ve enkaz bulutunun yanı sıra soğuk kışa tahammül etmeyi başarmışlardır (Raynor, 2007:70). Bu örneği vererek Raynor, hızlı değişime uyumun (adaptasyonun) önemine dikkati çekmiştir.

Charles Darwin'in türlerin evrimi ile ilgili söylediği "*Hayatta kalan türler en zekileri değildi ama değişime en fazla ayak uydurabilenlerdi*" sözü, günümüz işletmeleri için de geçerliliğini korumaktadır.

Dış kaynak hizmet sağlayıcı işletmelerin değişime hızlı uyumları sektör içinde kendilerine önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerde dış kaynak kullanım kararı stratejik bir karardır. Günümüz işletmelerinin birçoğu küreselleşmenin etkisi altında kalarak, modernizmin getirdiği teknolojik değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Modernizm aynı zamanda yenedünya sistemine uyumu hızlı ve etkin bir şekilde yapabilen işletmelerin ayakta kalabileceklerini göstermiştir. Küreselleşmenin getirdiği teknolojik gelişmelerle dünya insanının teması ani ve hazırlıksız olmuştur. Yine bu gelişmeler beraberinde sosyal problemleri de getirmiştir. Aslında çalışma konusu olan dış kaynak kullanımında yaşanan problemlerin temelinde bilgisayar ve

teknolojik gelişmelere hazırlıksız yakalanış yatmaktadır. Teknolojik gelişmelerin sonucunda insanoğlu onu kullanmaya başladıktan belirli bir süre sonra tamamen ona bağlandığını, onun yönetiminde bir yaşam sürdüğünü farketmiş, kurtulmaya çalışmış fakat kurtulamadığını, tam tersine daha fazla bağlandığını görmüştür. Bireyler arası iletişim yapaylaşmış, yüzyüze görüşmeler yerini tele konferanslara bırakmıştır. Kurumlar arası ziyaretler azalmış, oryantasyonlar sadece örgüt içinde kalmıştır. Dış kaynak kullanımında yaşanan problemlere bakıldığında, asıl sorunun, taraflar arası iletişimdeki eksikliklerden kaynaklandığı farkedilmiştir.

İşletme, dış kaynak kullanmak suretiyle lojistik faaliyetlerine yapacağı yatırımlarını azaltacak, maliyetlerini düşürerek, ana yetkinlik konularına odaklanabilecektir. Geleneksel uygulamada, standart bir hizmeti işletme, kendi personeliyle yürütürken, dış kaynak kullandığı takdirde, hizmet sağlayıcının uzmanlığı ve teknik imkânlarından faydalanabilmektedir. Hizmet sağlayıcı işletme aynı zamanda her konuda esneklik, prosedürel konuları titizlikle uygulama ve kalite detaylarına önem verme açılarından da avantaj elde edebilecektir. Ancak işletme zaman içinde hizmet sağlayacağı işletme ile kaynaşacağı için, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmesi zor olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendilerinin yerine getirmesi diğer işletmecilik faaliyetlerinde ise başka işletmelere başvurusudur. Başka bir deyişle, işletmenin çeşitli konularda dışarıya iş vermesidir (Koçel, 1995:272-273).

Bir başka tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin hali hazırda kendisinin ürettiği süreç ya da hizmetlerin tedarikçiler tarafından sağlanması konusunda, işletme ile hizmet sunan işletme arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır (Öztürk ve Sezgili, 2002:131).

Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer yönetsel uygulamalardan bağımsız olarak gelişmemiştir. Hatta özellikle inşaat sektöründe kullanılan “taşeron kullanma” veya imalat sektöründeki “fason üretim” uygulamalarının dış kaynak kullanımının gelişmesi yönünde önemli bir adım olduğu söylenebilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın yönetim ve örgüt yazınında yeni bir kavram olarak ortaya çıkması ve gelişmesindeki temel etkeni günümüzde işletmelerin, yalnızca kendi sahip oldukları

yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmayı daha rasyonel bulmalarındır. Bu yaklaşımın bir işletme stratejisi olarak ele alınmasında küreselleşmenin etkisi büyüktür.

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının geçmişteki uygulamaları üç başlık halinde toplanabilir:

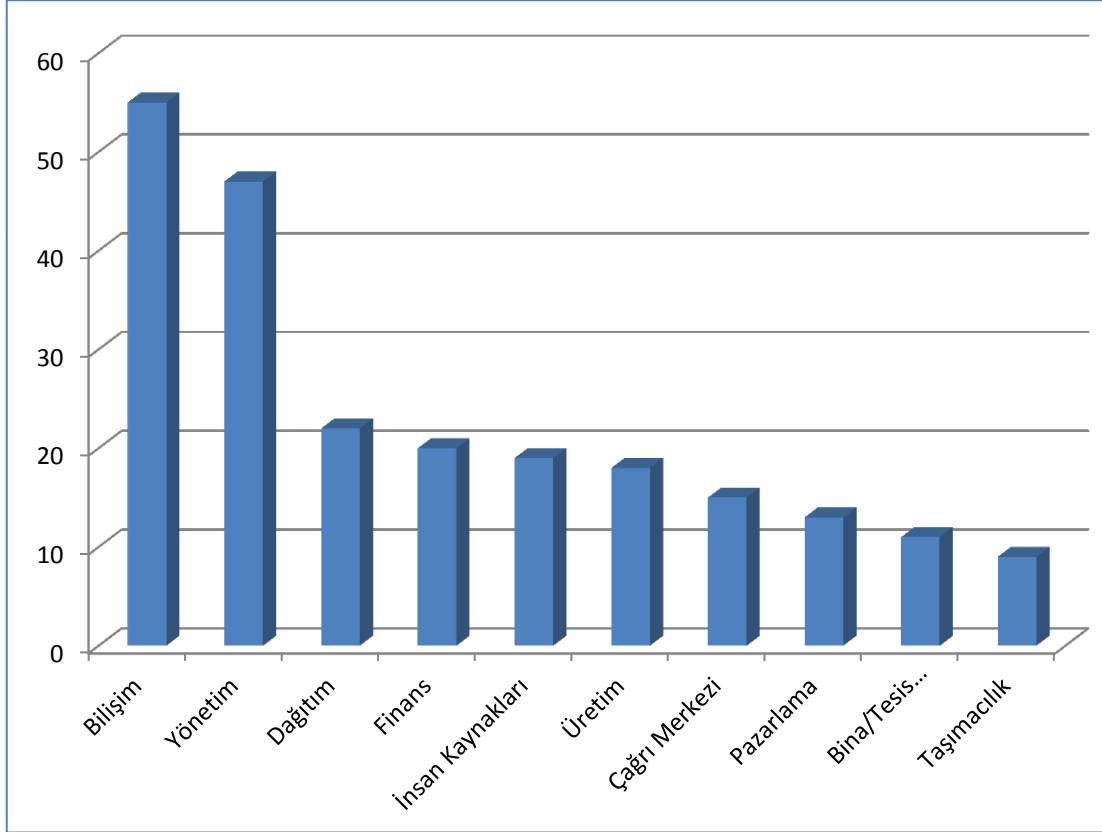
- Özellikle hasat mevsiminde tarımsal faaliyetler için gerekli olan insan gücü ihtiyacının dışarıdan sağlanması,
- İnşaat şirketlerinin alt yapı hizmetlerinin (elektrik, sıhhi tesisat vb.) taşeronlaştırılması,
- Askeri ekipmanların sağlanmasında, hükümetlerin anlaşma ile dışarıya iş vermesi.

Son yirmi yılda, özellikle 1990'lar sonrasında işletmeler kendilerini, alışlageldik ekonomik çevreden çok farklı bir ortamın içinde bulmuşlardır. 1990'lar bu bakımdan önemli gelişim ve değişimlerin yaşandığı yıllar olmuştur. Bu yeni ve farklı çevre, işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin algılamalarını değiştirmiş; işletme algılamasında değişim ve dönüşümler ortaya çıkmaya başlamıştır. Küreselleşmenin bu etkisi ile birlikte teknolojik yeniliklerin hız kazanması, rekabet koşullarını artırmış ve işletmeleri yeni meydan okumalarla karşı karşıya bırakmıştır. Tüm bu koşullar ve değişen küresel rekabet şartlarının da etkisiyle eski kavram ve yönetim biçimleri yerlerini yenilerine bırakmıştır (Güçlü, 2013:17-18).

Günümüzde birçok uluslararası şirket temel yetenek dışında kalan işlerini Uzak Doğu'ya devretmektedir. Dış kaynaktan yararlanma tüm dünyada uygulanır hale gelmiştir. Daha önceleri büyük işletmeler dış kaynak kullanımına yönelirken artık küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde dış kaynak uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla dış kaynak kullanım sahasında gelişmektedir.

Grafik 1' de görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımının sektörlere göre % 55 ile bilişim teknolojilerinde, % 47 ile yönetimde, % 22 ile dağıtım işlerinde, % 20 ile finans sektöründe, % 19 ile insan kaynaklarında, % 18 ile üretim sektöründe, % 15 ile çağrı merkezlerinde, % 13 ile pazarlama sektöründe, % 11 ile bina/tesis yönetiminde, % 9 ile taşımacılık alanında dağıldığı saptanmıştır. Sektörel bazda dış kaynak kullanımı bilgi teknolojilerinde uygulanmaktadır. Bunun sebebi, uzmanlaşma ve uzman bulma zorluğu

ve yükselen maliyetler, kendini yenileme, teknolojinin sıkı takibinin yapılması gibi riskleri ortadan kaldırmak ve rekabet gücünü artırmak sayılabilir. Bilgi sistemleri şebeke destek, uygulama, sistem alt yapısı, servis hizmetleri konusunda dış kaynak kullanımlarına gidilmektedir. Ayrıca, bazı ülkelerde işletmelerin web sitesi bulundurma zorunluluğu, işletmelerin dış kaynak kullanımına neden olmaktadır. Bu tablodaki taşımacılık ve dağıtım sektörleri toplamı olan % 31 oranı lojistik için dikkat çekicidir.



Grafik 1. Faaliyet Alanlarına Göre, Dış Kaynak Kullanım Oranı  
Kaynak: Öztürk ve Özata, 2010: 88

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenleri iki sınıfta incelemek mümkündür. Dış ve iç etkenler. Dış etkenler; ekonomik değişimler, teknolojik değişimler, kültürel değişimler, küreselleşme, hızlı değişim, rekabetin artması ve sosyal değişimlerdir. İç etkenler; maliyet azaltma, temel yeteneklere odaklanma, örgüt yapısının hantallığından kurtulma ve esnekliği artırma, kaliteyi artırma, süreç yenileme, küçülme, teknolojik yenilikleri takip etme, riski azaltma, kaynak transferi, kontrol dışı fonksiyonlar, kaynakların dağıtımını, hız kazanma, değişime karşı direnç edinme, finansal kaynaklardan yararlanma, yatırım harcamalarını azaltma sayılabilir (Özbay, 2004:14-15).

Dış kaynak kullanımını aşağıdaki genel özelliklere sahiptir:

- Taraflar arasında uzun vadeli bir ilişkidir.
- Stratejik ortaklık anlayışı hâkimdir.
- Kazan-kazan ilkesinden hareket edilir.
- Karşılıklı güvene dayanır.
- Taraflar arası entegrasyonu gerektirir.
- İlişkilerde bir derinlik ve genişlik boyutu ile hareket edilir.

Taraflar arasında uzun vadeli bir ilişkidir, çünkü tarafların birbirini tanımaları için zamana ihtiyaç vardır. Bu tanıma süresi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Kısa vadeli kaynak kullanımını sağlıklı bir sonuç vermeyecektir. Hizmet sağlayıcıyı sık değiştirmekte çeşitli problemlere neden olacaktır. Karşılıklı ilişkinin zaman ile gelişerek taraflar arası uyum sağlanabilecektir. Farklı kültür yapısına sahip iki işletmenin uyumu nispeten zaman alıcı bir süreçtir.

Stratejik ortaklık anlayışı hâkimdir. Çünkü, küreselleşmenin etkisi ile değişen kültür yapısı, sosyal yapı ve hızla gelişen teknoloji ister istemez işletmelerin stratejik ortaklıklar kurmasına neden olmaktadır. Bu ortaklıklar pazarlama karmasının her elemanı için sektör içi olabileceği gibi, pazarlama karmasının birkaç elemanı içinde olabilir. Örneğin; Ana işletme dış kaynak kullanımını hem dağıtım hem de reklam hizmetini aynı işletmeden alarak sağlayabilir.

Kazan- kazan ilkesinden hareket edilir. Stratejik ortaklık gibi düşündüğümüz dış kaynak kullanımında taraflar birlikte kazanacakları bir model oluşturacaklardır. Rekabetin yerine işbirliği gündeme gelecektir. Kazan- kazan ilkesi çatışmalarında son bulacağı bir ortam hazırlayacaktır. Özellikle bu ilkede başarı gösteren bir hizmet sağlayıcı ister istemez rakip firmalara karşı rekabet avantajı da sağlayacaktır.

Karşılıklı güvene dayanır. Çünkü ana işletme şirket sırlarının başka firmalarca duyulmasını istemez. Ana işletmenin mevcut şirket sırlarının, hizmet sağlayıcısı tarafından saklanmasını ister. Karşılıklı güven ve dayanışma dış kaynak kullanım sözleşmesinin ileri dönük garantörüdür. Bu durum aynı zamanda uzun vadeli sözleşmelerin de temelini oluşturacaktır. Taraflar ilerleyen zaman içerisinde birbirlerini

daha iyi tanıyarak, tutarlılık, güvenilirlik ve özellikle açık olma gibi işbirliğinde olmazsa olmaz diyebileceğimiz öğeler sayesinde başarı elde edebilirler.

Taraflar arası entegrasyona gerek vardır. Zira küreselleşen dünyada değişimler hızlı, teknoloji akıl almaz hızla ilerlerken, bütünleşmeye gereksinim oldukça fazla olacaktır. Entegrasyon da iletişim, işbirliği, stratejik ortaklık ve ilişkiler ön plana çıkmakta, tarafların özellikle bilgi bazında paylaşımları entegrasyonun daha hızlı sağlanmasına neden olmaktadır. Yazılı literatürde entegrasyon arkı olarak adı geçen uygulama, işletmenin müşteri ve tedarikçilerle bütünleşmesini ölçen bir arktır. Ana işletmenin hizmet sağlayıcı ile olan ilişkilerindeki entegrasyon arkının açıl değerinin yüksek olması istenir. Aynı durum tam tersi olacak şekilde, hizmet sağlayıcının entegrasyon arkı ana işletme ile ilişkilerinde açıl olarak daha geniş bir açı sağlaması istenen bir durumdur.

İlişkilerde bir derinlik ve genişlik boyutu ile hareket edilir, çünkü işletmenin derinliği dış kaynak kullanımının yoğunluğu ile ilgilidir. Ana işletme ne kadar çok pazarlama karması elemanından dış kaynak uygulamasıyla yararlanıyorsa o kadar derinliği artacaktır. Yine bir işletme ne kadar çok işlevsel bölümünü dış kaynağa devrediyorsa bu da ilişkinin genişliğini ifade edecektir.

Başta maliyetlerin düşürülmesi olmak üzere, esneklik sağlanması, temel işlere odaklanabilme, bilgi ve becerileri artırma, teknolojiyi yakından izleyebilme, verimliliği artırma, hizmet sağlayıcının uzmanlık deneyimlerinden yararlanma, risk yönetimine katkı, işletmeye piyasada değer kazandırma, rekabet gücünün artması ve kadrolu personel sayısında azaltmaya gidebilme (kadrosal küçülebilme) gibi dış kaynak kullanımının işletmeye faydaları olmaktadır.

Dış kaynak kullanımının sakıncaları ise; hizmet alınan işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, yanlış bir tedarikçi seçimi, esnekliğin kaybedilmesi, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, taraflar arası kültür farklılığından kaynaklı problemler, personel üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkması, hizmet alınan işletmeye bağlı kalınması ve kontrolün kaybedilmesi gibi unsurlar sayılabilir. İşletme, lojistik alanında dış kaynak kullanımına gittiğinde, depolama, envanter yönetimi, ambalaj ve dağıtım gibi birbirinden farklı uzmanlık faaliyetlerinden de faydalanır. Yine işletmeler, siparişi taşıma, depolama, gümrükleme, ambalaj, etiketleme ve gümrük aracılığı ile gelen ihraç



ürünlerinin antrepo ve sipariş işlemlerinde yapmaktadır. Ayrıca, gümrük ürünleri ve stoklu ürünlerin sigorta, ceza ve hukuki işlemleri açısından da dış kaynak kullanımı söz konusu olabilmektedir.

Dış kaynak hizmeti veren firmanın dış kaynak kullanan işletmeye faydası ilk olarak maliyet avantajı sağlamasıdır. İkincisi, dış kaynak kullanan işletmenin rahatça ana işine odaklanma fırsatı yakalaması, üçüncü önemli fayda, öngörülebilir maliyet; dördüncüsü, öngörülebilir hizmet standardına sahip olabilmesi; beşinci ve son olarak müşteri memnuniyetine sağladığı katkıdır.

## **1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMIN TÜRLERİ**

### **1.2.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma**

#### **Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı**

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış kaynak satıcısı firmanın işletmenin faaliyetinin belirli bir fonksiyon ya da fonksiyonlarını işletme adına yerine getirmesinden başka bir şey değildir. Bu tür dış kaynak kullanımı uzun dönemi kapsayan bir sözleşmeye dayandığı zaman organizasyon daha başarılı olur. Bununla birlikte dış kaynak satıcısı firma, organizasyon için, gerekli satın alma işlemleri, personel ve diğer faktörleri sağlamak zorundadır (Büber, 1999:65).

#### **Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma**

Danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmalar, ilgili faaliyete yönelik yeterli eğitimi almış, iyi yetişmiş ve yürütecekleri faaliyet için gerekli standartlara ve yeteneklere sahip ekiplerden oluşur. Bu ekipler sayesinde firmalar, işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının belirlenmesi ile ilgili bağımsız ve tarafsız hizmet verebilirler (Çitil, 1997:11).

#### **Bağımsız Uzman Kişilerden Yararlanma**

İşletmeler, dış kaynak kullanımında, çoğu zaman, akademik tecrübeli veya iş yaşam tecrübesi olan bağımsız çalışanlardan destek alabilmektedir. Bu desteğin alınması kararı, ancak işletmenin üst yönetiminin onayı ile gerçekleşebilir. Bu uygulamaya geçiş sürecinde, uzmanın yetkilendirmesinin yanısıra uygulamada prosedürlerin revizyonu gerekebilir.

## **1.2.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama**

### **İkincil Hizmetler Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynak kullanımının en basit uygulama şeklidir. Burada ikincil hizmetlerden kasıt işletmenin yemek, temizlik, güvenlik gibi işleri için dış kaynak kullanımına yönelmesidir. İşletme dış kaynak kullanarak maliyetleri düşürecek, verimliliği sağlayacaktır. Bir bakıma dış kaynak hizmet sağlayıcılar bu durumda, dış kaynak hizmeti alan konumuna geçeceklerdir.

### **Yardımcı Şebeke Olarak Dış Kaynaktan Yararlanma**

Küreselleşme'nin etkisi ile çevre de değişim hızı ve bu değişime hızlı adaptasyon işletmeler için rekabet avantajı haline gelmiştir. Bu durum işletmelerin işbirliğine gitmesini zaruri hale getirmiştir. Bir nevi şebeke ağı, tüm işletmelerin birbiri ile bağlantı haline gelmesine, dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Literatür incelendiğinde, dâhili şebeke, dinamik ve dengeli şebeke olmak üzere üç tip şebeke sisteminden bahsedilmektedir.

Dâhili şebeke organizasyonlarında, her biri bağımsız olan alt işletme birimleri piyasada diğer işletmelere iş yapmaktadır. Dinamik şebeke organizasyonları'nda, her biri farklı alanda uzman bağımsız işletmeler, kendi misyonları doğrultusunda, herhangi bir işletmenin koordinasyonu ile şebeke oluşturmaktadır. Dengeli şebeke organizasyonu ise, bir mal veya hizmetin üretilmesi gayesiyle, kaynakların birbirinden bağımsız işletmelerden karşılanmasıdır.

### **Taşeron Firma ile Stratejik Ortaklık Oluşturma**

Uzun süre dış kaynak kullanımı uygulamalarının büyük bir çoğunluğu zamanla otomatik olarak, taşeron firmalarla stratejik birlik ya da stratejik ortaklık şeklinde noktalanmaktadır. Taşeron firmalarla yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli faktörlerden biridir.

ABD'de Continental ve First Fidelity Banks ve General Dynamics arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkisi zamanla stratejik ittifak haline gelen taşeronluk şebekesi oluşturmuştur. Aslında bu tarz ittifaklarla oluşan taşeron şebeke organizasyonlarıyla yürütülen dış kaynak kullanım uygulamaları, küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük rekabet üstünlüğü ve maliyet tasarrufu sağlar. Japon ekonomisi bu tip dış kaynak

kullanımını yıllardır başarıyla uygulamış ve bu sayede ABD otomotiv pazarını ele geçirmeyi başarmıştır. Japon ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin üçte ikisi taşeron firmalar olarak sınıflandırılmaktadır (Güçlü, 2013:72).

### **Rakip İşletmelerle İşbirlikleri Oluşturma**

Özellikle taşımacılık sektöründe yararlanılan rakip işletme ittifakları, işletmelerin kârlılığının artmasında ve pazar paylarını kaybetmemeleri konusunda önemli faydalar sağlar. Turizm ve nakliye işletmeleri kârlılığı yüksek güzergâhlarda tam bir rekabet içindeyken, kârlılığı düşük güzergâhlarda ise ittifak kurmaktadır. Ancak buna rağmen firmaların yaklaşık üçte biri, ittifaklarla ilgili olarak, herhangi bir yöntem ve strateji geliştirmiş durumda değildirler (Güçlü, 2013:73).

### **1.3. BAŞARILI DIŞ KAYNAK KULLANIM İLKELERİ**

Başarılı bir dış kaynak kullanımı için dört ilke önemlidir; 1) İlişkinin derinliği, 2) İlişkinin kapsamı, 3) Varlıkların seçimi ve kullanımı, 4) İş kültürü seçimi, benimsenmesi ve istismar edilmemesi.

Maliyet ve hizmet seviyesi anlaşmaları, taraflar arası işbirliği, gerektiğinde yoğun diyalog, birbirlerinin başarısı için taraflar arası taahhütler, daha derinlemesine sıkı ilişki ve sinerjik ortam yaratılması önemlidir. Bilgi, her iki yönde serbestçe akmalıdır. Derin bir dış kaynak kullanım ilişkisi tarafların proje yönetimini geliştirmesi için bir fırsattır. Taraflar arası düzenli iletişim, şeffaf bir şekilde bilgi paylaşımı gibi hükümleri içermelidir.

Dış kaynak kullanımında taraflar arası ilişkiler şu şekilde gerçekleşmelidir:

- Paylaşılan vizyon ve beklentiler,
- Eylemlerin tutarlılığı,
- Yanıtların öngörülebilirliği,
- Gizlilik,
- Saygı ve anlayış,
- Uzun vadeli ilişki
- Proaktif ve yoğun iletişim,

- Entegre sistemler ve süreçler,
- Teşvik edici ve katılımcı girişimler,
- Risk ve faydaların paylaşımı

İlişkiyi zedeleyen unsurlar ise şöyle sıralanabilir:

- Dış kaynak hizmeti alan firmanın, dış kaynak hizmeti veren firmayı kontrol etmemesi,
- Kültürel farklılıklar,
- Anlaşmalarda değişmezlik (hizmet veren firmanın esneklik gösterememesi),
- Yetersiz hizmet seviyeleri ve/veya ölçümleri,
- Yetersiz yönetim,
- Ortak hedefe yönelememek,
- Entegrasyon eksikliği.

Kültürel farklılıklar ciddi yanlış anlama ve güvensizliğe yol açabilir. Örgütsel kültür, somutlaşan çalışma prensipleri ve normlar olarak kabul edilir. Dış kaynak kullanım anlaşmalarında değişmezlik durumu söz konusu olduğunda, anlaşmaların yeterli esneklik temin etmek üzere tasarlanmış olması sorunu çözecektir. İş ortamının dinamikleri ve çevresel baskılar sürekli karşımıza çıkmaktadır. Bu değişiklikler teknolojik, iş koşulları, personel ve diğer ilgili konular açısından gerçekleşebilir. Sözleşmeyi hazırlarken ne kadar öngörülü olursak olalım, değişimler öngörülemez. Küresel iş ortamında, meydana gelen değişimler dinamiktir. Esneklik eksikliği sözleşmelerde önemli ölçüde memnuniyetsizlik yaratır. Taraflar arası ilişki bundan çok etkilenebilir. Hizmet seviyelerinin kısa vadeli hazırlanması çözüm olabilir.

Belirli bir işi kendilerinin mi yapmaları yoksa onu alt yüklenicilerden mi satın almanın doğru olacağına dair organizasyonlar tarafından verilen kararlar, müşteri talep memnuniyeti, şirketin ortaklarının memnuniyetleri ve adaptasyon koşullarına dair olan bakış açısıyla değerlendirilir.

Müşterinin talep memnuniyetini etkileyen faktörler, organizasyonun rekabete devam edebilme kabiliyetini tanımlar; düzgün olmayan ürün kapasitesi gerektiren,

düzensiz pazar, geniş ürün çeşidi talebi, düşük fiyat talebi gibi etkenleri de beraberinde getirir (Saruliené ve Vilkas, 2010:1).

Dış kaynak kullanımında iş ile ilgili riskler ve riskleri azaltma stratejilerini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- İnsan sermayesi riski,
- Proje riskleri,
- Fikri mülkiyet riskleri,
- Yasal riskler,
- Hizmet alıcıdan kaynaklı örgütsel riskler,
- Değer riskleri,
- Mücbir sebepli riskler.

Örgütler içerisinde Proje Risk Yönetimleri oluşturulmalıdır. Proje yönetim ekibinin sorumlulukları belirlenmelidir. Genel proje planı dâhilinde kapsamlı bir risk yönetim planı oluşturulmalıdır. Risk yönetim planına dâhil edilmek üzere, daha önce belirtilen alanların herbirine hitap edecek risk azaltma, roller ve sorumluluklar hakkında ayrıntılara yer verilmelidir (Duening ve Click, 2005: 165-190).

#### **1.4. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAŞANAN PROBLEMLER**

İşletmelerde dış kaynak kullanımının faydalı bir stratejik uygulama olduğu kabul edilen bir yargıdır. Fakat iki farklı kültürel ve sosyal yapının birbirini tanınması, tanımaya çalıştıkları bu süreçte yönetsel eksikliklerin, bir sorun olarak karşılına çıkması ilişkiyi zayıflatmaktadır.

##### **1.4.1. Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcıya Yapılacak Ödeme**

Dış kaynak kullanımında taraflar arasında yaşanan en önemli problemlerden biri dış kaynak hizmet sağlayıcıya yapılacak ödemedir. Dış kaynak kullanımında çeşitli fiyatlandırma alternatiflerine ait kombinasyonlar yaygındır. Sabit ücret, işlem hacmi ve maliyet artı bazı yaygın örneklerdir. Bir dış kaynağın fiyatlandırması değerlendirilirken,

anlaşmada hizmet alan işletmenin belirli faaliyetlere ait maliyetlerin farkında olması gerekir. Fiyatlandırmada hem alıcılar hem de satıcılar değerlendirilmelidir. Sözleşmenin ücret yapısındaki bu belirsizlik, gelecekte beklenmeyen sorunların doğmasına neden olabilir. Sözleşmelerde yükümlülükler iyi belirlenmeli, fiyatlandırma yapılırken, bu yükümlülükler öncelikle göz önünde bulundurulmalıdır. Maliyet artı modeli, hizmet sağlayıcıya ödenecek gerçek maliyetleri kapsar. Hizmet bedeli, önceden belirlenmiş bir kâr yüzdesi üzerine diğer hizmet bedelleri ilave edilerek belirlenir. Bu modelin esnekliği çok azdır.

Birim fiyatlandırma modelinde, verilecek hizmetin türüne göre hizmeti veren tarafın belirlediği bir hizmet oranı varsayılarak, hizmeti alan işletmeden tahsil edilir.

Sabit ücretlendirme modelinde, verilen hizmet için belirli bir sürece geçerli bir fiyat üzerinden hareket edilerek fiyatlandırma yapılır.

Değişken fiyatlama modelinde, fiyat, sabit fiyata hizmet sağlayıcının yüksek hizmet seviyelerinde oluşan maliyetlerin eklenmesi ile oluşur. Bu modelin etkinliği, sözleşmede, süreç ve ölçümlerin, özelliklerinin iyi tanımlanmasına bağlıdır.

Performans temelli fiyatlama modeli, hizmet sağlayıcının motive edilme düzeyi bu modelin itici gücünü oluşturmaktadır. Ödül teklifi veya düşük performansta veya hizmet tatmin edici seviyenin altına düştüğünde ceza ödeme gibi konulara sözleşmede yer verilerek uygulanır (Duening ve Click, 2005:123-126).

Yurtdışına açılmak için geliştirilen stratejik bir modele göre, sınır ötesi coğrafik bir dağılımda performansta bir düşüş tespit edilmiştir. Sınır ötesi entegrasyonda ise performans artışının olduğu, ilişki artışlarının ise verimi olumlu yönde artırdığı farkedilmiştir (Mauri ve Neiva, 2011:1).

Organizasyonlarda entegrasyon planları, ürün karmaşıklığında gözönünde bulundurularak incelenmiş, düşük maliyetli fabrikasyon üretim ile yaratıcılık odaklı dış kaynak kullanımı ayrımı yapılarak her iki organizasyonun maliyet avantajları karşılaştırılmıştır (Bengtsson, Haartman ve Dabhilkar, 2009:1).

#### **1.4.2. Taraflar Arası İlişkiler**

Dış kaynak kullanımında problemlerden bir diğeri ilişkiler bazında yaşanmaktadır. Anahtar becerilerdeki başarı, bir dış kaynak kullanımında ilişkinin

devamı için önemli bir unsurdur. Başarı kriterleri, yönetim ihtiyaçlarının nasıl tanımlandığına ve hedeflerin tarifine bağlıdır. Başarılı bir ilişki şunları kapsar:

*Müzakere;* Proje yönetim ekibini, sık sık bir araya gelerek, hizmeti sunuş ile ilgili konuları ve müzakereye varılmak istenen konuları görüşmek gerekecektir.

*Haberleşme;* Etkili iletişim becerileri kullanarak basit sorunları önlemek, karmaşık sorunları birlikte çözmek açısından proje yönetim takımları, iş gereklerini yerine getirmek ve haberleşmeyi ihmal etmemek zorundadır.

*İş bilgisi;* İşin kendisini sürekli anlamak önemlidir. Değişen iş ihtiyaçları ve gelen işleri sıraya koymak, hizmet alan ile hizmet veren firma açısından önemli birer periyodik uygulama olmalıdır. Ayrıca üst düzey yönetim iletişimi, bu ilişkide önemli rol oynamaktadır. Sonuçta iyi bir dış kaynak kullanım ilişkisi, tarafların birbirlerinin rollerini ve sorumluluklarını iyi bir şekilde bilmelerine, birbirlerini saygılı ve olgun bir şekilde karşılamalarına, iletişimin ve güvenin sınırları içinde kalarak sürdürebilmelerine bağlıdır. Yapılan yüzlerce incelemenin sonucunda, başarılı ilişkinin ortak faktörlerinin aşağıdakiler olduğu görülmüştür (Duening ve Click, 2005: 132-154).

- Hizmet veren firma, kaliteli hizmet sunma yönünde, hizmet alan firma tarafından sürekli motive edilmelidir.
- Hizmet alan firma, hizmet veren firmadan anlaşılmayı beklemektedir.
- Sözleşmenin değişen şartlara göre esnekliği sağlanarak, endüstri ihtiyaçlarına göre tekrar düzenlenebilir olması.
- Dış kaynak hizmeti alan firmanın sorumlulukları açıkça ifade edilmelidir. Sorumlulukları en aza indirilmemeye çalışılmalıdır.
- Sözleşmede proje yönetim planı hükümlerine yer verilmelidir.
- Sistemik problem tanımlama ve çözme teknikleri kullanılmalı, proaktif bir yaklaşımla ve sistemik olarak, kurumlar arası güven ve dürüstlüğü temel alan, sorun çözme teknikleri kullanılmalıdır.
- Taraflar arası ilişki normları geliştirilmelidir. Gruplar içinde çıkan sorunların ne şekilde yönetilmesi gerektiği belirlenmelidir.
- Dış kaynak hizmeti sunan işletme için makul bir kar marjı uzun vade de esastır.

- Sağlıklı bir ilişkinin ortak boyutları; 1) Esneklik; şartlar değıştikçe her iki taraf birbirlerinin taleplerine karşı esnekliklerini sürekli artırmalıdır. 2) Bilgi Alışverişi; proaktif bilgi alışverişi her iki tarafada fayda sağlayacaktır. 3) Dayanışma. Veri paylaşımı neredeyse, her dış kaynak ilişkisinin bir parçasıdır. Çeşitli ticari veri tabanları arasında veri paylaşımı zor olabilir. Dış kaynak hizmet sağlayıcının teknolojik platformu, hizmet alan işletme ile uyumlu olmayabilir.

Yöneticilerin % 75'i, dış kaynak kullanım sonuçlarının beklentileri karşılama başarısız olduğunu rapor etmişlerdir. Sözleşmelerin dikkatlice hazırlanması, birçok olumsuz gelişmeyi önlemeye yardımcı olabilir. Taraflar arası ilişki önemli bir risk faktörüdür. Sözleşmeler taraflar arası güven temeli üzerine inşa edilmelidir. Dış kaynak sözleşmesinde müzakere pozitif toplamlı bir süreçtir. Dış kaynak hizmet sağlayıcı ile kültürel uyumu değerlendirmek bir fırsat olabilir. İdeal olan müzakere süreci işbirlikçi olandır. Kazan-kazan sonucuna odaklı, uzun vadeli ve esnek bir sözleşme ideal olandır.

#### **1.4.3. Taraflar Arası Yapılan Sözleşmeler**

Sözleşme şartları bir iş veya hizmet düzeyini içermelidir. Ayrıca sözleşmeler, anlaşmalar, fiyatlandırma, sözleşme süresi, yönetim, fikri mülkiyet, endüstri, spesifik endişeler, fesih hükümleri, geçiş planlaması, kuvvet ve uyumsuzluk çözüm planlamasını içermelidir.

Dış kaynak hizmet alıcı firmanın avukatı ve satınalma organizasyonu yakın çalışmalıdır. Çalışan personel dış kaynak detaylarına hâkim olmalıdır. Bir hizmet seviyesi anlaşması dış kaynak hizmet sağlayıcı tarafından hizmetin başarılı bir şekilde karşılanacağını taahhüt eder (Duening ve Click, 2005:132-154).

### **1.5. POSTMODERN BAKIŞ AÇISI İLE DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Yönetim alanında, geçmişten günümüze, modernizm ve postmodernizmin yönetim fonksiyonlarına bakış açıları ve dış kaynak kullanımı açısından değerlendirilmesi aşağıda belirtilmektedir.

*Planlama Fonksiyonu:* Modernizm kısa vade de kârlılık gözetirken Postmodernizm uzun vadede kârlılığı esas alır. Postmodernist yaklaşıma yakın görünen



dış kaynak kullanımı, temel yeteneklerine odaklanmayı ve uzun vadede kâr etmeyi hedef olarak kendine seçen işletmelerin tercih edeceği bir seçenektir. Uzun vadeli dış kaynak kullanım sözleşmesi dış kaynak hizmeti veren işletme içinde cazip gelecektir. Modernizm kitlesel üretimi tercih eder. Postmodernizm ise esnek üretimi destekler. Zira dış kaynak hizmeti alan işletmeler, dış kaynak hizmeti aldıkları işletmelerin her ortam ve şartta esneklik sağlayabilen bir organizasyon yapısında olmasını beklemektedirler. Geleceği öngörmenin mümkün olmadığı günümüz koşullarında, dış kaynak hizmeti veren işletmeler için esneyebilme kabiliyeti, rakip işletmeler nezdinde kendisine rekabet avantajı sağlayacaktır.

Planlama, modernizmde düzeni sağlamaya yönelikken, postmodernizmde çatışma ve düzensizliğe yöneliktir. Yukarıdan aşağıya doğru hazırlanan planlar, postmodernizm’de iç ve dış müşteriye odaklanma şeklinde gerçekleşir. Bu durum postmodernizm’in yatayda bir planlamaya ihtiyaç duyulabileceğinin bir göstergesidir. Postmodernizm’e göre, çalışan her birey bir yatırımdır.

*Örgütlenme:* Postmodernizm bakış açısıyla, çalışma takımlarının oluşturulması ve yetiştirilmek kaydıyla, farklı işlerde çalışabilen işgörenler esnek bir dış kaynak hizmet veren işletme için gerekliliktir. İşgören yönetim ile işbirliği içindedir. Modernizmin tersine biçimselleşme, iş bölümü yapma, uzmanlaşma, parçalanma ve hantallaşmaya neden olur. Dolayısıyla, verimlilik azalır.

Dış kaynak hizmeti alan firma uygulamalarda kendi prosedürlerine öncelik verecektir. Esneklik ve değişimlere adaptasyon dış kaynak hizmeti veren firmadan beklenen bir durumdur. Ancak, dış kaynak kullanımında en önemli unsur, taraflar arası bilgi paylaşımıdır. Bilgi Paylaşımı zamanında yapılmalı ve kesintisiz uygulanmalıdır. İşgörenin eğitimi bu noktada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Yöneltilme:* Takım olarak güdüleme postmodernizmin savunduğu bir yöneltilme şeklidir. Disiplin anlamında kontrol bireye aittir. Mevcut işi sahiplenme, cinsiyet ve ırk ayrımının red edilmesi v.b dış kaynak kullanıcı işletmenin, hizmet veren firmadan beklentisi olan görev tanımlarıdır.

*Liderlik:* Modernizm X veya Y teorilerinden hareketle, postmodernizm ise “S Teorisi” ni kendisine referans alır. Bu teori “Hizmet Edici Liderlik” pozisyonunu destekler. Lider, insan merkezli hareket eder. Lider, işletmeye bir vizyon

kazandırmalıdır. Dış kaynak kullanımında, lider hizmet veren işletmenin işgörenlerine yakın, motive edici ve onların temel ihtiyaçlarını temin edici bir rol üstlenmelidir.

*Kontrol:* Merkezi kontrolü, birçok prosedürleri ve bürokrasiyi öne çıkaran modernizme karşı postmodernizm, yerinde kontrol, bürokrasiyi yıkan, prosedürleri bir kenara koyarak kalitenin herkesin sorumluluğu olduğuna vurgu yapan bir anlayışla cevap vermektedir. Postmodernizm sadece üst yönetimin değil tüm çalışanların eğitimini öngörür. Bilgi dağıtılmalıdır şeklinde düşünür. Dış kaynak kullanımında hizmet kalite seviyelerinin günün şartlarına göre esneklik göstermesi gerekecektir. Dolayısıyla yerinde kontrol ve iki yönlü gözetim büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına geçmesi, stratejik anlamda bir karar olmakla birlikte, bu kararın temelinde postmodernizm yatmaktadır. Postmodern yönetim düşüncesiyle hareket eden işletme yöneticileri dış kaynak kullanımına sıcak bakmaktadırlar. Oysa 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gerçekleşen yönetim ile ilgili ilkeler ve kuramlar bir tarafa bırakılmaksızın özellikle bürokrasi ve insanı makinelerin bir parçası gibi gören yaklaşımlara yapılan bir eleştiridir postmodernizm. Bunların yanında, yönetimi bir sistem olarak ele alan ve insan ilişkileri ile ilgili çalışmalara ise destek veren bir yapısı vardır postmodernizmin.

Postmodernizm, insana, öznenin yükselişi ve entelektüel sermaye gözü ile bakmaktadır. Çok kültürlülük ve yerellik, postmodern düşüncenin kapsamını oluşturur. Postmodernizm belirsizlik ve kaosu sever. Determinizimden uzak durur. Postmodern yönetim, değerlerle yönetimi ve sosyal sorumluluğu amaç edinmiştir.

Modernizmin temel örgütlenme şekli olan bürokrasi yaklaşımı, çalışanların kendi başlarına davrandıklarında hata yapacaklarını, bu yüzden çalışma sürecinin bireysel inisiyatif kullanmayı gerektirmeyecek şekilde katı kurallara bağlanmasını öngörmektedir. Yöneticiler işin doğru yapılış şeklini belirlemekte ve yazılı şekilde çalışanlara iletmektedirler. Bu tür örgütlerde rol kültürü egemendir.

Araçsal rasyonalitenin kullanımı belirli bir dünya görüşünü gerektirir. Bu görüş üç kalemden oluşur: Birincisi; bütün fenomenlerin (olay veya olguların) maddileştirilebileceğinin veya bütün fenomenlerin hareketsiz olduklarının varsayılmasıdır. İkincisi; matematiğin, olayları tespit etmenin en uygun yöntemi sayılmasıdır.

Üçüncüsü ise; fiziğin yasalarının hem doğal hem de toplumsal olayları açıklayacağına inanılmasıdır (Murphy, 1995:225).

Modernizmin hümanist, yani insan merkezci bir yönü vardır. Ancak bu insan merkezcilik, her insanın önemsenmesi anlamına gelmemektedir. Modern anlamda hümanizm, otoritenin gökyüzünden yeryüzüne indirilmesini, ancak yeryüzündeki otoritenin, belli insanlar tarafından kullanılmasını öngörmektedir. Yönetim alanında da bu yaklaşım, işletme için en doğru kararların alımının yöneticilere bırakılması ve çalışanların sadece itaat etmesi gerektiğini varsaymaktadır. Oysa postmodern anlamda örgütler, insanların varolma araçlarıdır (Gephart, 1996: 40).

Dünya tarihi, kültürlerin tarihidir. Bu tarih boyunca birçok medeniyet gelip geçmiş ve bu medeniyetler arkalarında çok farklı kültürler miras bırakmışlardır. Bugün küreselleşme kavramı, bir yönüyle, dünya kültürlerini ortadan kaldırıp, ‘en iyi’ kültür, hatta ‘tarihin sonu’ olarak görülen modern batılı kültüre dönüştürerek homojenleştirme çabasının bir ifadesidir. Oysa daha çok birbirine benzeyen yaşam tarzının daha çok birbirine benzeyen metaların tüketilmesi anlamında kapitalist bir hedef gözettiği hissini uyandıran küreselleşme, kültürel zenginliği tehdit etmektedir. Oysa dünyanın küresel anlamda ne zaman hangi tehlide maruz kalacağını ve bu tehdidin hangi kültürden kaynaklanan bir çözümlerle ortadan kaldırılacağını bilmek mümkün değildir. Modern kültür, çözüm üretmekten çok, belki artık küresel tehdit haline gelen tüketim toplumunun kaynağıdır. Bu yüzden, bütün kültürlerin yaşatılmasına dayalı bir çoğulculuk önemsenmelidir (Erdemir, 2006).

Çalışanların korunmasında en önemli kavramlardan biri esnekliktir. Esnekliğin çeşitli şekillerde çalışma hayatına uyarlanması ardından çalışma kavramının da sorgulanması gerekmektedir. Bugün, çalışma kavramının hayatın merkezinden uzaklaştırılacağı örgüt kültürlerine ihtiyaç vardır. Çalışmak gereklidir ancak hayatın tek amacı olmamalıdır. İnsanlar çalışma dışında başka şeyler de yapabilmeli, ancak bugünkünden çok daha fazla sayıda insan da çalışmalıdır. Gandhi’nin söylediği gibi “dünyadaki yoksullara yardım edecek olan kitlelerel üretim değil, kitlelerin üretimidir” (Schumacher, 1995:116). Postmodernizm, bir söylem, bir bakış açısı olarak henüz bütüncül bir kuram haline gelememiştir. Ancak modernizme köklü eleştiriler getirmektedir. Bu eleştiriler, işletmelerin yönetim tekniklerinin içeriklerinden daha çok, bu tekniklere yön veren temel felsefe ile ilgilidir.

Modernist felsefe, insanı merkeze almak adına, rasyonel, determinist ve bilimsel bir insanı model almıştır. Geriye kalanlara gösterilen hedef ise model insana benzemektir. Oysa her insan, birbirinden farklıdır. Her kültürün sorunları algılama ve çözme biçimleri farklıdır. Postmodern söylem, öncelikle bu farklılıkların, biri diğerine üstün tutulmaksızın gündeme alınabilmesini öngörür. Böylesi bir beyin fırtınasının konuları içerisine verimliliği artırma koşulları kadar, bir sosyal fayda yaratmanın yolları, müşteri mutluluğu kadar çalışanların mutluluğunun sağlanması da girebilecektir. Ancak, son otuz yıldır araştırma ve tartışmalar insanlığı bu kez farklı bir durumla karşı karşıya getirmiştir. Modern ilkelerle düzenlenen bir dünyanın üç yüzyıllık tarihi, hem sosyal hem de çevresel sonuçları itibariyle, bilimsel gelişmelerin getirdiği yeni bakış açısının da katkısıyla, eleştirel bir gözle değerlendirilmek durumundadır. Yeni gelişmeler, insanların dünyayı algılayış biçimlerini değiştirmektedir. Bu değişime paralel olarak, işletmelerin de kendilerini gözden geçirmeleri, öncelikle hedeflerini yenilemeleri gerekmektedir (Erdemir, 2006).

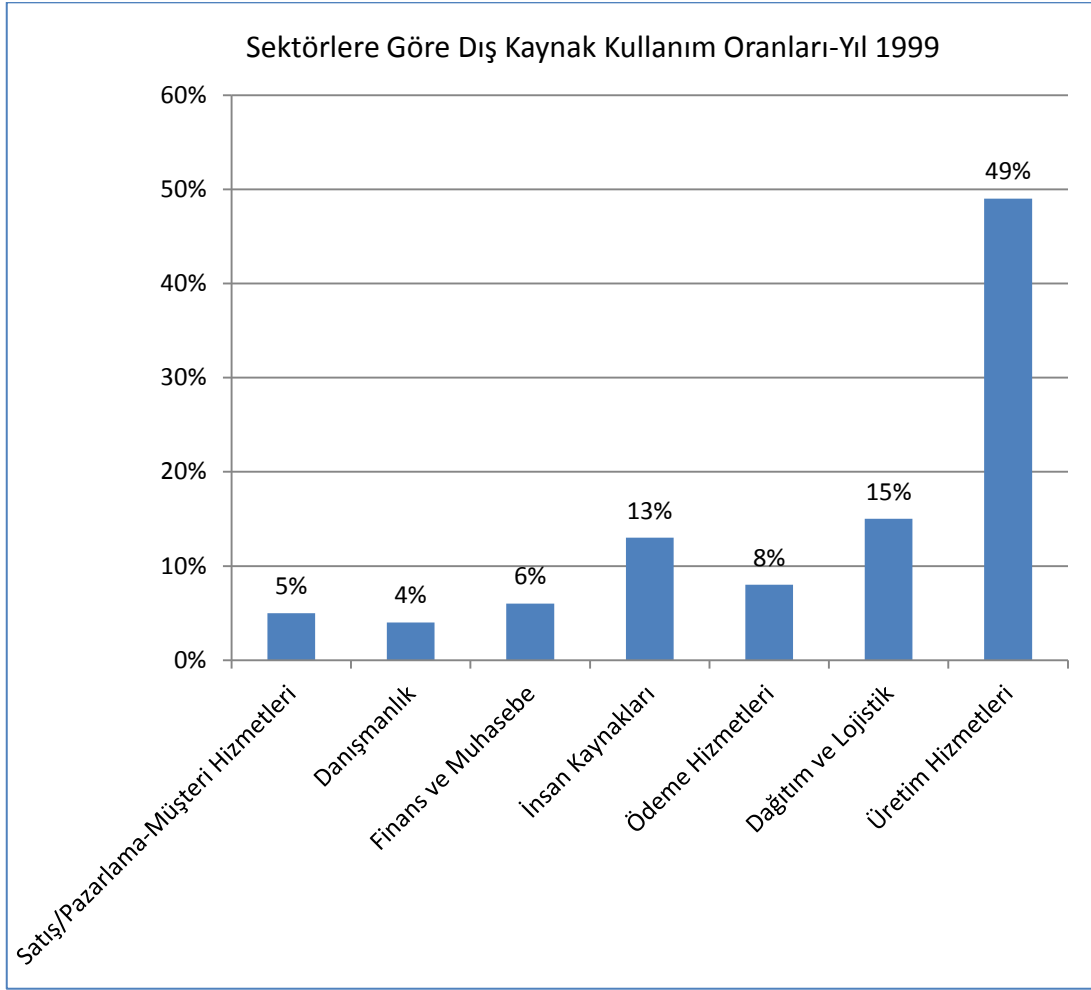
## **1.6. DÜNYA'DA DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Sanayi Devriminden bu yana, dış kaynak kullanımı taşeronluk adı altında uygulanmaktadır. Zira, işletmelerin asıl ilgilendiği konulara odaklanıp, diğer işleri dış kaynaktan faydalanarak gerçekleştirmeleri verimlilik ve kârlılık açısından o zamanlardan farkedilmiş ve tercih edilmiştir. Neredeyse her ABD ve Avrupalı şirket, artık üretim hizmetlerini Çin, Doğu Avrupa, Hindistan, Filipinler, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelerden Dış Kaynaktan kullanımı şeklinde temin etmektedirler.

İnternetin gelişimi, uydu ve okyanus aşırı iletişimin gelişmesi ayrıca işletmelerin daha az çalışana gereksinim duymalarına sebep olmuştur. Belki de en dikkat çekici olan, yazılım geliştirme gibi özel görevleri kullanarak, finansal araştırma veya müşteri hizmetlerine ait programları yapabilmektir. Böylece Avrupa iş gücünden daha ucuza (yaklaşık %30-50 avantajla) maliyetler sağlanabilmektedir. 1980'ler de fiziksel tedarik zinciri, 1990'lar da bilgi tedarik zinciri gündeme gelmiştir (Brown ve Wilson, 2005:10).

Aşağıda Brown ve Wilson'a göre, dünyada hizmetlere göre dış kaynak kullanım oranları 1999 ile 2004 yıllarının karşılaştırması verilmiştir. Grafiklerde görüleceği üzere 5 yıllık zaman içerisinde, üretim hizmetlerinde yoğun dış kaynak kullanımı 2004

yılında, 1999 yılında olduğu gibi lider durumundadır. Ancak üretim hizmetleri liderliğini %5 azalarak devam ettirebilmiştir.



Grafik 2. Sektörlere Göre Dünya’da Dış Kaynak Kullanım Oranları 1999  
Kaynak: Brown, Douglas ve Wilson, Scott, 2005: 25

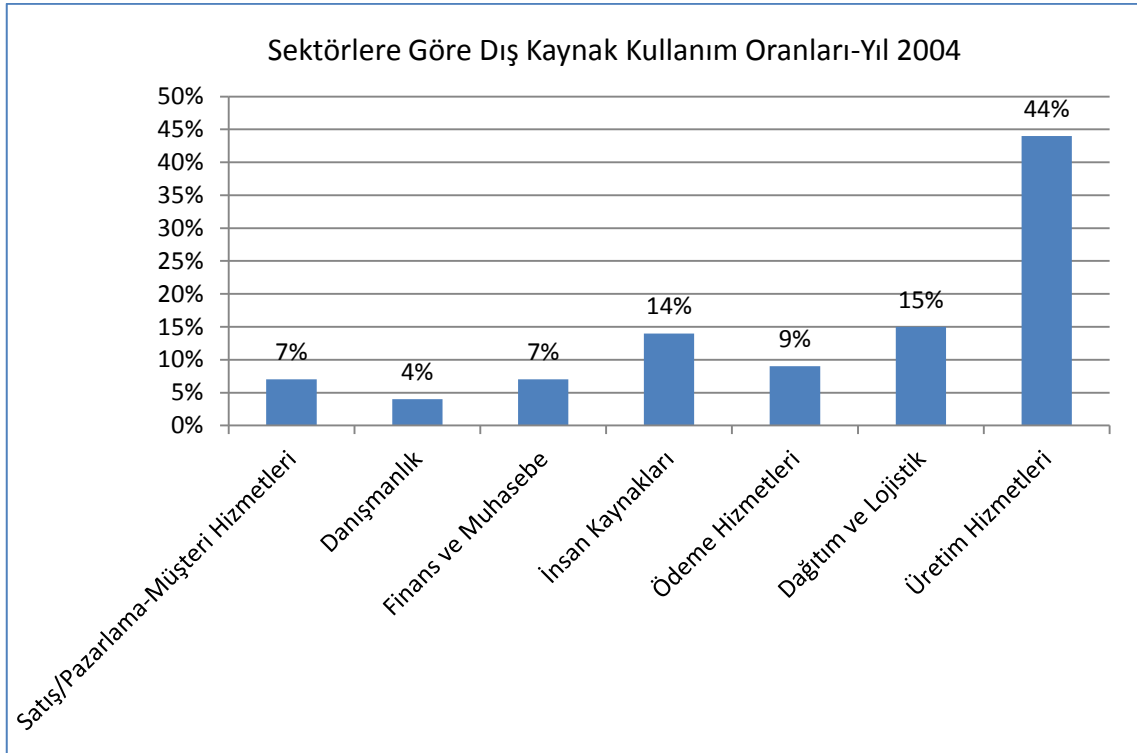
Grafik 2 ve Grafik 3’te gösterilen aşamalar herhangi bir dış kaynak kullanım aşamalarını göstermektedir: 1. aşama strateji aşamasıdır. Dış kaynak fizibilitesini belirlemek, dış kaynak kullanımına karar verme ve ayrıca zaman, bütçe ve gerekli kaynak şartlarını planlama bu aşamada gerçekleşir.

2. Aşama kapsam aşamasıdır. İşe ait tanımlar yapılarak, gerekli hizmet seviyelerini belirlemek yani taban oluşturmak ve hizmet verecek tedarikçilerle ilişkileri açıklama, tedarikçiye devredilecek veya devredilmeyecek işleri belirleme ve nihayet tedarikçilerle görüşmelerin sonucunu analiz etme, bu aşamada gerçekleşecek uygulamalardır.

3. aşama Müzakere aşamasıdır. Seçilen tedarikçi ile dış kaynak hizmeti alacak işletme arasında sözleşme imzalama aşamasıdır.

4. aşama konumlama ya da diğer bir deyişle uygulama aşamasıdır. Bu aşama ilgili dış kaynak hizmetleri ve/veya hizmetin, dış kaynak hizmeti sunacak işletmeye aktarılması aşamasıdır. Dış kaynak hizmetleri bu aşamada devredilir.

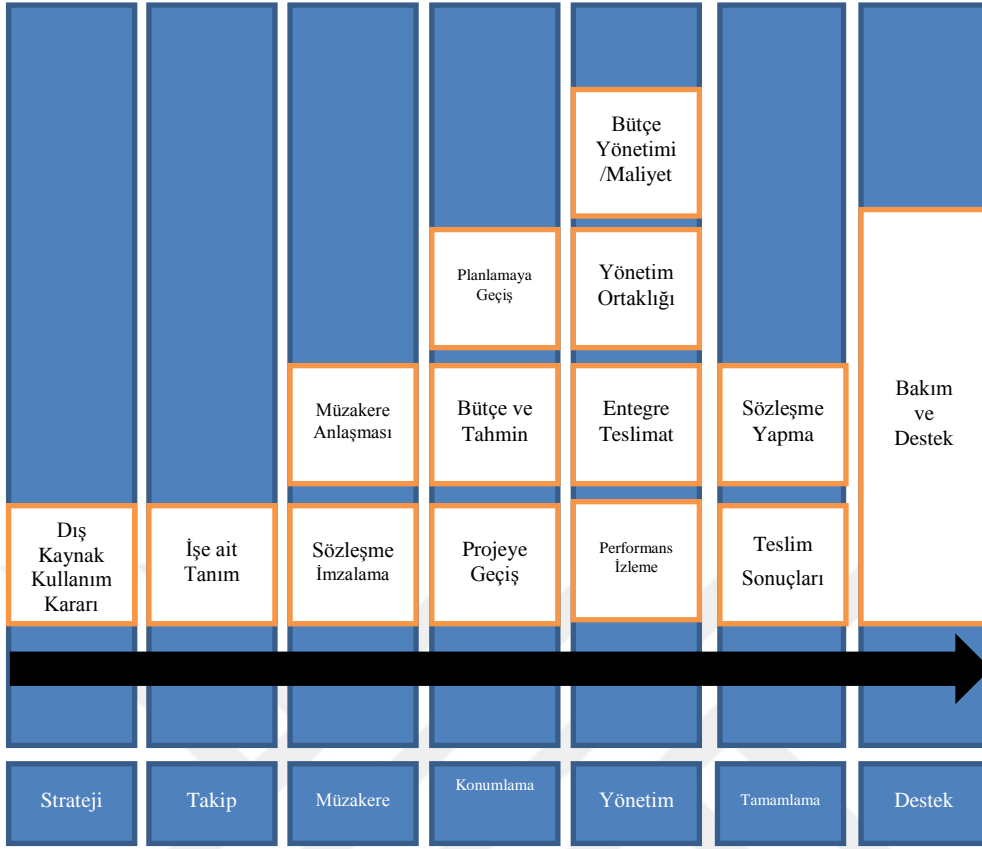
5. aşama yönetim aşamasıdır. Bu aşama süresince dış kaynak yönetilir. Bu aşamada uygulamada karşılaşılan farklılık veya ilaveler sözleşmeye eklenmelidir. Sözleşme de değişiklikler başarılı bir dış kaynak kullanımı için gereklidir. Taraflar arası entegrasyon ve performansın takibi kritik uygulamalardır.



Grafik 3. Sektörlere Göre, 2004 Yılı İtibariyle Dünya'da Dış Kaynak Kullanım Oranları

Kaynak: Brown, Douglas ve Wilson, Scott. 2005:25

Üst düzey yönetimlerin süreç ihtiyaçlarını analiz edip, aksayan uygulamalar ve olası hataları bertaraf etme gibi düzeltici ve önleyici eylemlerin gerçekleşmesini sağlamalıdır. 6. aşama tamamlama aşamasıdır. Yenilenecek sözleşmeler ve sonuçları değerlendirme bu aşamada gerçekleştirilir. 7. aşama bakım ve destek aşamasıdır. Dış kaynak hizmetinin tüm aşamalarında gereken ihtiyaçlar belirlenerek, bir sonraki dönem için destek faaliyetler harekete geçirilir (Brown ve Wilson, 2005:25).



Şekil 1. Black Book' a Göre Başarılı Bir Dış Kaynak Kullanım Modeli  
Kaynak: Brown, Douglas ve Wilson, Scott, 2005: 26

## 1.7. TÜRKİYE'DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GÜNCEL DİŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI

Tıbbi ürünlerin toptan dağıtımını, entegre tedarik zinciri yönetiminde yer alan önemli bir faaliyettir. Tıbbi ürünlere yönelik bugünkü dağıtım ağı gittikçe karmaşıklaşmakta ve birçok oyuncuyu barındırmaktadır. GDP (iyi depolama uygulamaları) kılavuzu toptan dağıtımcılara faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olacak ve sahte ilaçların yasal tedarik zincirine girmesini engelleyecek uygun araçları ortaya koymaktadır. Bu kılavuza uyum, dağıtım zincirinin kontrolünü sağlayacak ve bunun sonucunda tıbbi ürünlerin kalite ve bütünlüğünü koruyacaktır.

Tıbbi ürünlerin kamuya sunulması dışında kalan, tıbbi ürünlerin tedariki, saklanması veya ihracatını kapsayan tüm faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetler, üreticiler, pazarlama ve satış yapan firmalar, ithalatçılar, ihracatçılar, diğer toptan dağıtımcılar tarafından gerçekleştirilir. Toptan dağıtımcı olarak faaliyet gösteren tüm kişilerin ecza deposu ruhsatına sahip olması gerekmektedir.

Yürürlükteki mevzuatlara ve iyi dağıtım uygulamaları (GDP- Good Distribution Practices) ilkeleri ve kılavuzlarına uyması gerekmektedir. Ancak, ihracatçı; bakanlıktan ruhsatlı üretim yeri, ürün ruhsat sahibi veya ecza deposu haricinde ilaç ihraç etme yetkisine sahip, depolama faaliyeti dışında faaliyet gösteren, bu faaliyetini bir Mesul Müdür sorumluluğunda sürdüren tüzel ya da gerçek kişi veya kişilerdir. Bir üretim ruhsatına sahip olmak ruhsatın kapsadığı tıbbi ürünleri dağıtma yetkisini de içerir. Dolayısıyla, kendi ürünleri ile herhangi bir dağıtım faaliyetinde bulunan üreticilerin GDP'ye uyması gerekmektedir.

Türkiye'de ilaç sektöründe dağıtım ve depolama ile ilgili yerel otoritenin çıkarmış olduğu kılavuzun her bir maddesini dış kaynak uygulamaları açısından değerlendirmek gerekmektedir. Aşağıda her bir kılavuz maddesinin değerlendirmesine yer verilmiştir.

Gerek dokümantasyon ve gerek operasyonel düzeyde Sağlık Bakanlığı, dış kaynak kullanımına gidilse dahi, işletmelerden insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek her türlü riski öngörerek hareket etmelerini beklemektedir. Yerel otoritenin bu beklentileri, dış kaynak kullanımında taraflar arası sözleşmesinde kalite bağlamındaki maddelerinin temel kaynağını oluşturmaktadır.

Dışarıya yaptırılan faaliyetlerde, uluslararası sertifikaya sahip yetkili firmalarla çalışma, kalibrasyon, kalifikasyon ve validasyon gerektiren uygulamalarda temel koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzenli ekipman bakım onarım ve kalibrasyonları ile bir master plana sahip validasyon ve kalifikasyon uygulamaları sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Ayrıca operasyon ve ekipman bağlamında zaman içinde ortaya çıkabilecek değişiklikler sürekli kontrol altında tutularak operasyonel prosedürler güncel olarak revize edilmelidir.

Oluşturulacak prosedürler ve ekleri AB'ye uyum çerçevesinde GDP'ye uygun olarak hazırlanacağından, tarafların prosedürlerinde de büyük ölçüde uyumluluk gözleneceğinden, önemli bir problem ortaya çıkartmayacaktır. Ancak taraflar zaman içinde teknik değişiklikler ile ilgili düzenlemelere gidebilirler.

Risklerin değerlendirilmesi, iç ve dış denetimlerin organizasyonu neticelerinde ortaya çıkan hataları, düzeltici ve önleyici faaliyetleri uygulayarak, düzeltme veya önlemekle mümkündür. İşletmelerde risk değerlendirmesi üç zaman boyutunda yapılmaktadır: Birincisi, işletme geçmişte tecrübe edindiği hataları bir daha



tekrarlamamak adına önlemler alır ve bu riskleri not eder. İkincisi yürüyen süreç içerisinde karşılaştığı riskleri belirler, önler ve not eder. Üçüncüsü ise öngörebildiği riskleri belirler, risklerin gerçekleşmemesi adına önlemler alır ve not eder. Notlar derlenerek risk değerlendirmelerinde kullanılmak üzere prosedürler oluşturulur. Personele verilen eğitimler ile risk bilinci personelde oluşturulur. Tüm personelin katılımına açık olan risk değerlendirmesi toplantılarında, fikirler alınarak oluşmuş, oluşan veya oluşabilme ihtimali olan risklerin belirlenmesi tüm işletmeler için kritik düzeyde önem taşımaktadır.

İşletmelerin en değerli kaynağı insandır. Dış kaynak hizmeti alan işletme, yetkinlik düzeyi üstün olan bir tedarikçi ile çalışmak ister. Hatayı minimum düzeyde tutabilecek işletmeler sektörde rekabet avantajı elde etmektedirler. Dış kaynak kullanım hizmetinin devamını sağlayıcı en önemli unsur olan personel, doğru ve zamanında gelen bilgi ile beslenmelidir. Dış kaynak hizmeti alan işletme, operasyonel konulardaki, kritik öneme sahip bilgiyi tedarikçisine hizmet veren personele doğru ve zamanında iletmelidir.

Tedarikçisinden olay ve değişikliklere karşı esnek davranmasını bekleyen dış kaynak hizmeti alan işletme çalışanları, tedarikçisinde çalışan personeli olay ve değişikliklerle ilgili konularda bilgilendirmelidir. Zira, tedarikçisinde çalışan personel veya personellerin iş performansı, bu bilgilendirmeye bağlıdır. Bir bakıma bu personel veya personellerin başarısı, dış kaynak hizmeti alan işletmenin de performansını olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Zamanında veya yeterince yapılmayan bilgilendirme operasyon düzeyinde, zaman kayıpları, tedarikçinin planlama yapamaması ve dolayısıyla maliyetlerin artmasına neden olacaktır. İlaç lojistik sektöründe dağıtımdaki gecikmelerin hastaların programlı yürüyen tedavilerinin zamanında yapılamamasına sebep olabileceği unutulmamalıdır.

Başta Mesul Müdür ve Kalite Güvence Sorumlusu olmak üzere Depo Sorumluları ve diğer çalışanların yetkinliği dış kaynak hizmeti sunan işletmelerde önemli bir unsurdur. Personelin tamamı planlı ve revize edilen eğitimlerle güçlendirilmelidir.

Dış kaynak hizmeti alacak işletme, tedarikçi tespiti öncesi, tedarikçi adaylarının GDP'ye uygun depolama ve dağıtım yapıp yapamayacağını değerlendirmelidir. Dış Kaynak Hizmeti alacak işletme, tedarikçisinden tesisler ve ekipmanlarının, düzenli

bakım ve onarımdan geçirildiğinden, gerekli IQ (Instalation Qualification)- Yerleşim Kalifikasyonu, OQ (Operation Qualification)- Uygulama Kalifikasyonu ve PQ (Performance Qualification)- Performans Kalifikasyonundan geçirildiğinden ve nihayet ölçüm cihazlarının düzenli olarak kalibrasyonunun yapıldığından emin olmak ister. Yine, Teknik hizmet bölümü çalışanlarının yetkinlik düzeyleri ve alınan eğitimlerin içerikleri kritik öneme sahiptir.

Dış kaynak hizmeti kullanmak isteyen işletmenin, tedarikçisinden beklentisi, bilgiye en kısa sürede ulaşması, bilginin teknik olarak saklanması ve korunmasıdır. Yerel otorite, kritik bilgiyi her an isteyebilir. Tedarikçinin bu konudaki esnekliği ve başarısı dış kaynak hizmeti kullanan işletme için çok önemlidir.

Kılavuzun en önemli maddesi olan operasyonel işlemler maddesi, özellikle ilaç lojistiğinde dış kaynak hizmeti almak isteyen işletmelerin, tedarikçiyi seçim aşamasında dikkatli davranmasını gerektirmektedir. Operasyonel faaliyetlerin sadece Sağlık Bakanlığı değil, diğer bakanlıkları ilgilendiren uygulamalarda karşılaması tedarikçiden beklenir. Çevre ile ilgili uygulamalar, atık yönetimi, imhalık ürünlerin imhası, maliye ile ilgili işlemler, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları vb. uygulamaların prosedürel çerçevesi hazırlanmış olmalı, fiilen uygulamada aksama yaşanmamalıdır. Müşteri şikâyetleri, ürün geri çekme ve satın alma operasyonları bir prosedüre bağlanmalıdır. Dış kaynak hizmeti alan ve hizmeti sunan her iki işletmede kendi organizasyon yapısına uygun prosedürel uygulamaları yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde hazırlamalıdır.

Dış kaynak hizmeti alan işletmeler, tıbbi ürünler ile ilgili şikâyetler, iadeler, sahte olduğundan şüphelenilen ürünler ve ürün geri çekmelerinde birinci derecede karar verici organlardır. Dış kaynak hizmeti sunan işletmeler dış kaynak sözleşmesinde yer alan maddeler ölçüsünde hareket edecektir. Yerel otorite nezdinde, şikâyetler, iadeler, sahte ürünler ve geri çekme konularında birinci derecede sorumluluk dış kaynak hizmeti alan işletmenindir. Dış kaynak hizmeti sunan işletme, ürünlerin fiili olarak kendisine teslim edildiği andan itibaren sözleşme'nin niteliği ölçüsünde sorumluluğu üzerine alacaktır. Her halukarda dış kaynak hizmeti sunan işletme GDP kılavuzunda belirtilen ilkeleri karşılamakla yükümlüdür.

Yazılı sözleşme ile tarafların sorumluluğu açıkça belirtilen dış kaynak kullanımında, dış kaynak hizmeti veren işletmenin performansı ve bu hizmeti verebilecek yetkinlikte olması önemlidir. Dış kaynak hizmeti veren firmanın yerel

otoritenin GDP kılavuzunda belirtilen uygulamaları yerine getirmesi gerekli bir unsurdur. Dış kaynak hizmeti sunan işletmenin, her an denetime hazır bulunması ve oluşabilecek her türlü sapmanın dış kaynak hizmeti alan firmaya zaman geçirmeden bildirilmesi konularına azami önem vermesi gerekmektedir. Bu noktada taraflar arası entegrasyon önem taşımaktadır. Burada entegrasyon da kasıt; taraflar arası işbirliği, bilgi paylaşımı ve iletişimidir. Dış kaynak hizmeti alan firmanın gelecekle ilgili planlarından ve almış oldukları kararlar ile ilgili olarak dış kaynak hizmeti sağladığı işletmeyi zamanında bilgilendirmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır.

Bilgilendirmenin zamanında yapılması başta dış kaynak hizmeti alan işletme olmak üzere dış kaynak hizmeti sağladığı işletmenin de zaman kaynaklı kayıplarını önemli ölçüde azaltacaktır. Aşırı bir entegrasyon olmamak kaydıyla yeterli bir entegrasyonun işletmelere önemli maliyet avantajı sağlayacağını belirtmek gerekir.

Dış kaynak hizmeti alan işletme yerel otoritenin yayınlamış olduğu GDP kılavuzunda belirtilen ilkelerin uygulanmasını dış kaynak hizmeti sunan işletmeden beklemektedir. Operasyonel faaliyetler başta olmak üzere dağıtım, depolama ve elleçleme ile ilgili süreçlerin dış kaynak hizmeti sunan işletmede yapılacak iç denetimlerle kontrolü kritik önem arz etmektedir.

Yapılacak iç denetimlerde süreçlerde tespit edilen sapmalar nedenleriyle birlikte incelenerek DÖF (düzeltici ve önleyici faaliyetler) açılarak takip edilmelidir. DÖF açılan konularda, düzeltilecek ve/veya önlenecek faaliyetler iç denetim ekibinin belirlediği termine göre, kalite güvence tarafından takip edilmeli ve sonuçlandırılmalıdır. Açılan DÖF'ler konusunda, dış kaynak hizmeti alan işletme ve dış kaynak hizmeti sunan işletmenin üst yönetimi zaman geçirilmeden bilgilendirilmelidir. Bu durum, özellikle kritik DÖF bulguları için büyük önem arz etmektedir.

Ürünün nihai kullanıcıya istenilen saklama şartlarında ulaşması, dış kaynak hizmeti alan işletmenin dış kaynak kullanım sözleşmesinin ana maddelerinden birini oluşturmaktadır. Uygun sıcaklık şartlarında sevkedilmeyen tıbbi ürünlerin aktif madde etkinliği düşmekte hatta kullanılamaz hale gelmektedir. Tıbbi ürünlerin aktif madde etkinliğinin tıbbi açıdan değeri tartışılmaz derecede önem arz etmektedir.

Dış kaynak hizmet sağlayıcının görevleri yerel otoritenin yayınlamış olduğu GDP kılavuzu ile güvence altına alınmıştır. Bu gereklilikler ilaç lojistik sektöründe yerel otoritenin ciddi bir denetimini de gerekli kılmaktadır.

AB ülkeleri ve Türkiye GDP kılavuzunda yer alan gereklilikleri yerine getirmek için büyük bir çaba sarfetmektedirler. Özellikle 2-8°C' de muhafaza edilmesi gereken ürünlerin nakliye operasyonlarında son dönemde teknik anlamda ilerlemeler sevindiricidir. Aynı durum 25°C' de nakledilmesi gereken tıbbi ürünler için de geçerlidir. Özellikle ülkemizin bölgeler arası mevsimsel sıcaklık farklılıkları önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her ne kadar 25°C, 2-8°C' de nakliye kadar kritik olmasa da, 25°C'nin altında muhafazayı sağlayan sıcaklık kontrollü araçların kullanımı konusunda son dönemde ilerlemeler kaydedilmektedir. Yerli ve yabancı sermayeli birçok firma, yine uluslararası olan birçok nakliye firması ile anlaşarak özel sıcaklık değerlerinde nakliyesi gereken tıbbi ürünlerin sevkiyatlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Kalite sistemi, personel ve dokümantasyon genel yeterlilikleri yukarıda maddeler halinde açıklanan araçların dış kaynak kullanımı açısından hizmet alan işletmenin ulusal ya da uluslararası olması durumuna göre gerekli kriterlere de sahip olmasında gerekmektedir (Bekar, 2013).

## **1.8. TÜRKİYE'DE İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DEPOLAMA, ELLEÇLEME VE DAĞITIM UYGULAMALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

İşletme, dış kaynak kullanmak suretiyle lojistik faaliyetlerine yapacağı yatırımlarını azaltacak, maliyetlerini düşürerek, ana yetkinlik konularına odaklanabilecektir. Geleneksel uygulamada, standart bir hizmeti işletme, kendi personeliyle yürütürken, dış kaynak kullandığı takdirde, hizmet sağlayıcının uzmanlığı ve teknik imkânlarından faydalanabilmektedir. Hizmet sağlayıcı işletme aynı zamanda her konuda esneklik, prosedürel konuları titizlikle uygulama ve kalite detaylarına önem verme açılarından da avantaj elde edebilecektir. Ancak işletme zaman içinde hizmet sağlayacağı işletme ile zamanla kaynaşacağı için, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmesi zor olacaktır. İşletme, lojistik alanında dış kaynak kullanımına gittiğinde, depolama, envanter yönetimi, ambalaj ve dağıtım gibi birbirinden farklı uzmanlık faaliyetlerinden de faydalanır. Yine işletmeler, siparişi taşıma, depolama, gümrükleme ambalaj, etiketleme ve gümrük aracılığı ile gelen ihraç ürünlerinin antrepo ve sipariş

işlemlerinde yapmaktadır. Ayrıca, gümrük ürünleri ve stoklu ürünlerin sigorta, ceza ve hukuki işlemleri açısından da dış kaynak kullanımı söz konusu olabilmektedir.

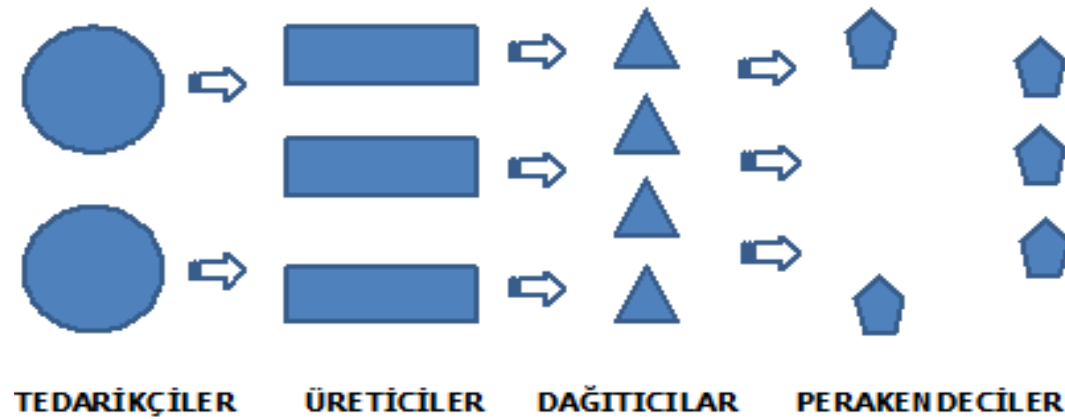
### 1.8.1. Taraflar

İşletme ve hizmet sağlayıcı dışında literatürde 3PL (üçüncü parti lojistik) ve 4PL (dördüncü parti lojistik) kavramları da geçmektedir. 1. Parti Lojistik; Üretici, toptancı veya perakendeci olurken, 2. Parti Lojistik; Birinci partinin doğrudan tedarikçisi, 3. Parti Lojistik; Antrepo işletmecisi, taşıyıcı vb. dir. 4. Parti Lojistik; Ürün ve bilgi akışını koordine eden işletme olarak tanımlanmaktadır.

### 1.8.2. Lojistik Sektöründe Hizmet Veren Firmanın Dış Kaynak Kullanan İşletmeye Faydaları

Dış kaynak hizmeti veren firmanın dış kaynak kullanan işletmeye faydası ilk olarak maliyet avantajı sağlamasıdır. İkincisi, dış kaynak kullanan işletmenin rahatça ana işine odaklanma fırsatı yakalaması, üçüncü önemli fayda, öngörülebilir maliyet, dördüncüsü öngörülebilir hizmet standardına sahip olabilmesi, beşinci ve son olarak müşteri memnuniyetine sağladığı katkıdır.

### 1.8.3. Türkiye’de İlaç Sektöründe Depolama ve Dağıtımda Tedarik Zinciri



Şekil 2. Türkiye’de İlaç Sektöründe Depolama ve Dağıtımda Tedarik Zinciri  
Kaynak: Bekar, F. 2013.

Türkiye’de ilaç sektöründe depolama, ve dağıtım yukarıda belirtilen (Şekil 2) bir tedarik zinciri akışı izlerken, dağıtım fonksiyonu Şekil 3’da gösterildiği gibi bir akış göstermektedir.

523 Ecza Deposu, 79 Mümessilik Ecza Deposu ve 107 İlaç Üretim Yeri olan Türkiye ilaç sektöründe Antrepo hizmetleri A tipi, C tipi ve Geçici (20-45 gün) depolama hizmetlerinin verildiği bir ülkedir. 984 sayılı “Ecza Ticarethaneleriyle Sanat ve Ziraat İşlerinde Kullanılan Zehirli ve Müessir Kimyevi Maddelerin Satıldığı Dükkanlara Mahsus Kanun” (12/03/1927) (575 RG), Ecza Depoları ve Ecza Depolarında Bulundurulan Ürünler Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (20/10/1999) (23852 RG), Ecza Depoları ve Ecza Depolarında Bulundurulan Ürünler Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (17/11/2011) (28115 RG), İlaçlar ve Ecza Deposunda Bulundurulan Ürünler ile ilgili İyi Dağıtım ve Muhafaza Uygulamaları Kılavuz Taslağı (Eylül 2013) ve Ecza Deposu Denetim Formu (09/06/2011) referans alınarak işleyiş kontrol altında tutulmaktadır.

Türkiye’deki bitmiş mamüllerin ilaç lojistiği, Fırat’ın, (2016) yorumuna göre durumu, aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir.

- Fabrika ilk depolama alanlarının durumunun denetlendiği ancak çoğunlukla yetersiz olduğu,

- Fabrika’dan ara depoya taşınma durumu ile ilgili olarak, A sınıfı ısı kontrollü araçlar kullanılmadığı ancak büyük oranda ısı korumalı araç sevkiyatının mevcut olduğu ve az da olsa riskli araçlarla taşımının sözkonusu olduğu,

- İlaç depolarının durumunun denetlendiği ve iyi durumda olduğu, ancak GDP’nin Türkiye’de tam olarak bilinmiyor olduğu, bu konuda Sağlık Bakanlığının da kendini geliştirmeye yenilemeye devam ettiği, bu işlerle ilgili müdürlükleri kurum ve daire haline getirdiği,

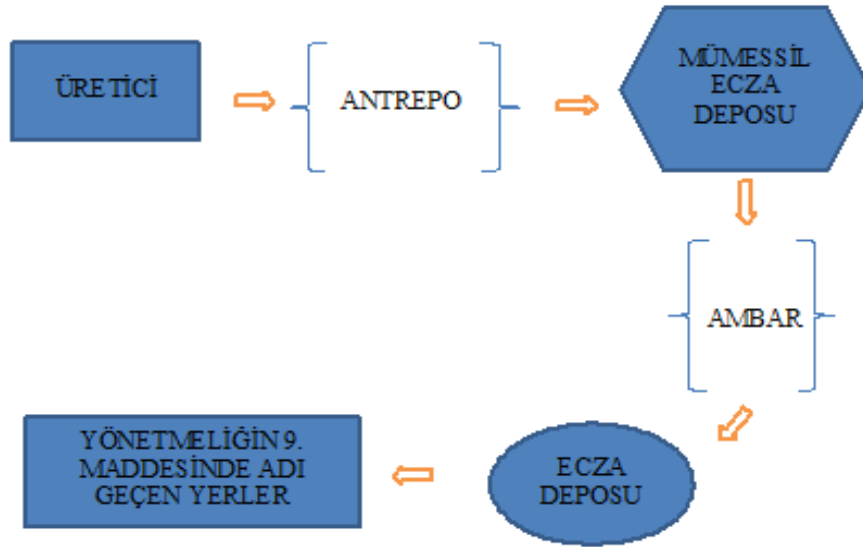
- Lojistik depolardan ecza depolarına taşınması durumu: İlaç lojistiği yapan firma ile ecza depolarının aynı şehirde bulunduğu yerlerde büyük oranda ısı korumalı araçlarla (örn: İstanbul) ancak, bir şehirden başka şehirlerdeki ecza depolarına ambar kullanılarak yapılan sevkiyatlar GDP kurallarına uymayacak şekilde yapıldığı, yönünde tespitler söz konusudur. Sağlık bakanlığı bu konuda yenilik çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda Avrupa ve Amerika seviyelerinde iyi depolama uygulamalarının (GDP) ülkemizde de uygulanmaya başlayacağı,

- Ayrıca mamülün üretimden hastaya teslimine kadar tüm süreçleri Sağlık Bakanlığı tarafından dünya’da ilk ve hala tek olarak sadece Türkiye tarafından kontrol

ediliyor olması ve takibinin her bir ilaç kutusu için ayrı ayrı yapıyor olabilmesi T.C. Sağlık Bakanlığı'nın reklamını yapmasa'da tarihe geçebilecek en büyük başarılarından biri olduğu yönündedir.

- Bu ürünlerin imha edilmesi durumu: Türkiye'de imha işlemini yapan ruhsatlı bir kaç firma yapmakta ve buralarda yapılan imha süreçlerinin uzunluğu ruhsat sahiplerini ekonomik ve prosedürel olarak sıkıntılara sokmaktadır.

AB'ye uyum çerçevesinde, "Good Distribution Practice of Medical Products for Human Use (2013/C 68/01)" direktifleri doğrultusunda, Türkiye Sağlık Bakanlığı farmasötik ürünlerde başarılı bir dağıtım için, iyi tasarlanmış bir iyi dağıtım uygulamaları (Good Distribution Practices)- GDP kılavuz taslağını 2013 yılı Eylül ayında yayınlamıştır (Bekar, 2013).



Şekil 3. Türkiye'de İlaç Sektöründe Dağıtım Fonksiyonu  
Kaynak: Bekar, 2013.

Tıbbi ürünlerin toptan dağıtımı, entegre tedarik zinciri yönetiminde yer alan önemli bir faaliyettir. Tıbbi ürünlere yönelik bugünkü dağıtım ağı gittikçe karmaşıklaşmakta ve birçok oyuncuyu barındırmaktadır. Bu kılavuz toptan dağıtımıcılara faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olacak ve sahte ilaçların yasal tedarik zincirine girmesini engelleyecek uygun araçları ortaya koymaktadır. Bu kılavuza uyum dağıtım zincirinin kontrolünü sağlayacak ve bunun sonucunda tıbbi ürünlerin kalite ve bütünlüğünü koruyacaktır.

Tıbbi ürünlerin kamuya sunulması dışında kalan, tıbbi ürünlerin tedariki, saklanması veya ihracatını kapsayan tüm faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetler, üreticiler, pazarlama ve satış yapan firmalar, ithalatçılar, ihracatçılar, diğer toptan dağıtımıcılar tarafından gerçekleştirilir. Toptan dağıtımıcı olarak faaliyet gösteren tüm kişilerin ecza deposu ruhsatına sahip olması gerekmektedir. Yürürlükteki mevzuatlara ve iyi dağıtım uygulamaları (GDP) ilkeleri ve kılavuzlarına uyması gerekmektedir. Ancak, ihracatçı; bakanlıktan ruhsatlı üretim yeri, ürün ruhsat sahibi veya ecza deposu haricinde ilaç ihraç etme yetkisine sahip, depolama faaliyeti dışında faaliyet gösteren, bu faaliyetini bir mesul müdür sorumluluğunda sürdüren tüzel ya da gerçek kişi veya kişilerdir.

Bir üretim ruhsatına sahip olmak ruhsatın kapsadığı tıbbi ürünleri dağıtma yetkisini de içerir. Dolayısıyla, kendi ürünleri ile herhangi bir dağıtım faaliyetinde bulunan üreticilerin GDP'ye uyması gerekmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TARAFLAR ARASI ENTEGRASYON

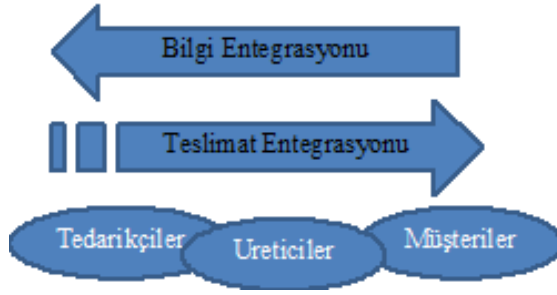
#### 2.1. TEDARİK ZİNCİRİNDE ENTEGRASYON

İlaç lojistik sektöründe dış kaynak hizmeti veren firmalar bir tarafta tedarikçiler diğer tarafta müşterileri olmak üzere bilgi ve teslimat akışlarında her iki taraf ile entegre olmak zorundadırlar. Bu bütünleşmedeki başarı direkt olarak hizmetin kalitesinin artması yönünde etki gösterecektir.

Dış kaynak hizmeti veren işletme aynı zamanda hizmet üreticisidir. Literatür yazınında, yer alan üretici statüsü hizmet alan veya hizmet veren taraf açısından ayrı ayrı ele alınsada, hizmet alan taraf hizmet veren tarafın müşterisi, hizmet veren taraf hizmet alan tarafın üreticisi olarak değerlendirilebilir. Literatür yazınından hareketle, üretici olarak hizmet veren tarafı algılayabiliriz.

Başarılı üreticiler, tedarik zincirlerinde, tedarikçilerini ve müşterilerini kendi iç süreçlerine bağlantılı olarak görmektedirler. Tedarikçi ve müşterilerle entegrasyon üretim stratejilerinin önemli bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Tedarik zincirinin temel önemi yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, karakteristik açıdan önemli sorular açıkta kalmaktadır. Ayrıca alt ve üst tedarik zinciri entegrasyonu ve çıkan performans arasındaki bağlantılar hakkında çok az şey bilmekteyiz.

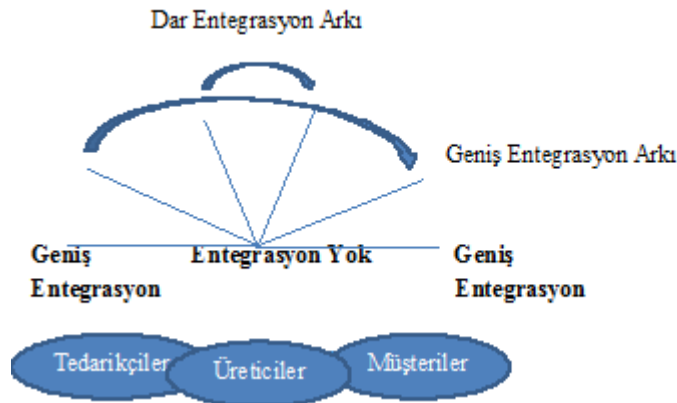
Ragartz ve ark. (1997) “ Ürün değeri ya da tedarik zincirleri içinde tedarikçilerin etkili entegrasyonundaki gelişmeler, onların rekabet gücünü koruması için gereken önemli faktörler olacaktır” diye kaydetmektedirler. Entegrasyonun ilk tipini tedarikçiler, üretici, ve müşteriler arası doğumdan ileri doğru fiziksel akışın gerçekleştiği koordinasyon oluşturur. Entegrasyonun diğer yaygın türünü ise, bilgi teknolojilerinin koordinasyonu ile tedarikçiler ve müşteriler arası veri akışı içermektedir. (Martin, 1992; Trent ve Monczka, 1998;2-11). Bilgi Teknolojileri için (Handfield ve Nichols, 1999) “gerçek bir tedarik zinciri, birden fazla örgütün, faaliyetlerini koordine etmek amacıyla yönetmektir.” diye bahsetmektedirler.



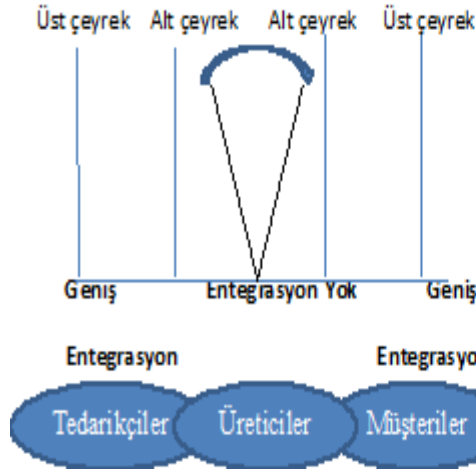
Şekil 4. Tedarik Zinciri Entegrasyonu  
Kaynak: Frohlich ve Westbrook, 2001:185-200

### 2.1.1. Entegrasyon Arkı Kavramı

Ortak operasyonel faaliyetleri gerçekleştirme ihtiyacı duyulduğunda, stratejik konu, bunun hangi yönde olacağı ve ne gibi bir ortak faaliyetin geliştirileceğidir. Şekil 5’de önerildiği üzere tüm üreticiler, üst ve alt entegrasyon ölçülerinde stratejik kararlar vermelidir. Diğer taraftan üreticiler kapsamlı entegrasyonu geniş bir yay olacak şekilde, bir strateji takip ederek, üstte kaynaklar ve altta ise müşterilerle örgütlerini entegre edebilirler. Tedarik Zinciri Entegrasyonu geniş olan yaylarda, üreticilerin performans artışının en yüksek olması beklenir. Dış kaynak hizmeti veren işletmeler Şekil 5’te üreticiler konumunda yer alırken, dış kaynak hizmeti alan işletmeler müşteriler konumunda yer almaktadır. Şekil 5’te üreticiler konumunda dış kaynak hizmeti alan işletmeyi koyduğumuzda, dış kaynak hizmeti veren işletme tedarikçi konumunda yer almaktadır.



Şekil 5. Entegrasyon Arkı  
Kaynak: Frohlich ve Westbrook, 2001:185-200.

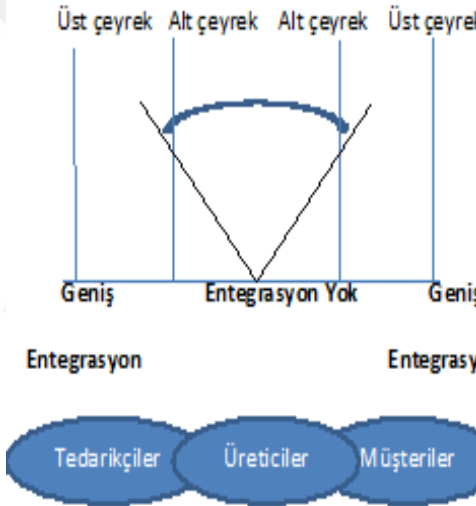


Müşteri ve tedarikçilerinizle Örgüt Entegrasyon faaliyetlerinizi ne ölçüde yapmak istersiniz?

### 1.İçe dönük

İçe Dönük sınıflandırma gerektiğinde

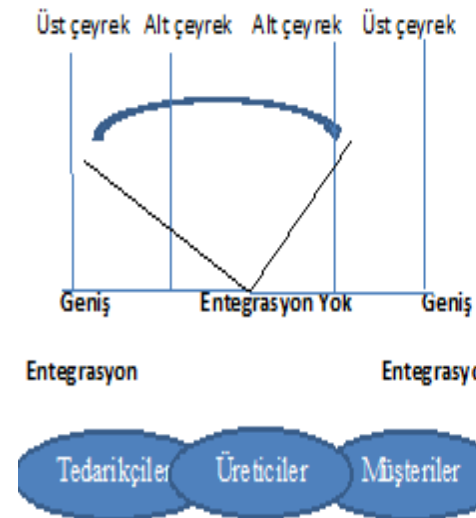
- Düşük Çeyrekteki Tedarikçiler ve
- Düşük Çeyrekte Kalan Müşteri



### 2. Çevreye dönük

Çevreye Dönük sınıflandırma gerektiğinde

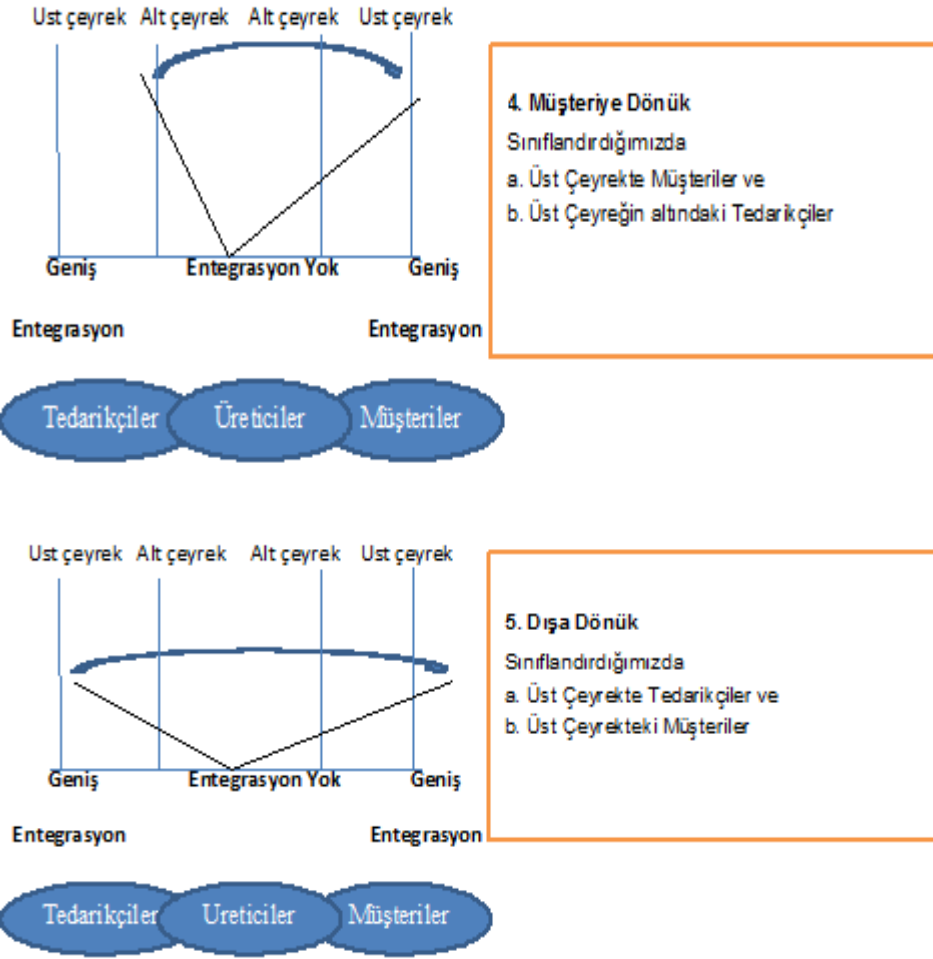
- Alt Çeyrek üstünde kalan Tedarikçi ya da Müşteriler
- Üst Çeyrek altında kalan Tedarikçi ve Müşteriler



### 3. Tedarikçiyeye Dönük

Sınıflandırdığımızda

- Üst Çeyrekte Tedarikçiler ve
- Üst Çeyreğin altındaki Müşteriler



Şekil 6. Entegrasyon Arki Uygulaması  
 Kaynak: Frohlich ve Westbrook, 2001:185-200

### 2.1.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonunda Performans Kavramı

Müşteri Memnuniyeti ve Tedarik Zinciri verimliliği arasında bir dengeye ihtiyaç vardır. Farklı Müşteri segmentlerinin durum ve ihtiyaçlarına göre operasyon yöneticilerinin izleyeceği stratejiler bu noktada önem kazanmaktadır. İlk adımda, Modüler Hizmetlerin yönetilmesi ve ihtiyaçlara adapte edilmesi son adımda ise ilişki özellikleri ve optimum operasyon verimliliğini geliştirme yer almaktadır. Müşterinin önemli olarak belirlediği kısıtlamalar ortak gelişme amaçlı algılanıp, iyi bir işbirliği içinde uygulanıyorsa, bunu yüksek müşteri memnuniyeti takip edecektir.

SCM (tedarik zinciri yönetimi) ortak bir sorunu çözmek için, kolektif bir çaba ve işbirliği yaparak, üyelerin kendi sistemini oluşturduğu bir ağdır. Bu ağın Potansiyel yararlarını gören üyeler etkin biçimde bu zincirin sahibi olmaya çalışırken, talep zinciri

yönetimi (DCM) giderek hayali bir rol oynamaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi uzun süreli olarak işbirliği ve bilgi paylaşımı yolu ile genel yarar sağlar (Yu v.d. 2001:114-121).

Geçtiğimiz on yıl içinde tedarik zinciri entegrasyonunun stratejik önemi, tedarikçi ve müşteriler arasında giderek artan bir fikir birliği oluşturmuştur. Üretim süreçleri boyunca hedef oluşturma ve birçok rakibin çok kolay taklit edemediği sorunsuz bir süreçle koordinasyon sağlama da temel amaçtır. Fonksiyonel sınırların ötesinde, süreç entegrasyonunu kullanmak rekabetçi bir başarının anahtarı olarak görülmektedir (Birou v.d. 1998:37-51).

Tedarik Zinciri, iki bağımsız üye arasında ilişkilerin, toplam maliyetin ve stokların azaltılması için yüksek düzeyde, operasyonel ortaklık kavramından hareketle, bilgi paylaşımı yoluyla tedarik zinciri kanallarında uzanma gibi bir perspektiften bakmaya çalışır. Tedarik zincirini yönetmek, kazan-kazan durumunu elde etmek için hammadde tedarikçisinden başlayarak kullanıcı müşteriye kadar tedarik zinciri koordinasyonunu amaçlayan uygulamalar bütünüdür. Araştırmacılar bir dizi performansın, zincirin gereksiz adımlarını kaldırmak, müşteri ve tedarikçi üslerini konsolide ederek, bilgi ve malzeme akışını hızlandırmak, büyük müşterilerle uzun vadeli ortaklıklar ve sadık tedarikçiler oluşturarak sağlandığını tespit etmişlerdir.

Dış kaynak kullanımıyla firmalar arasında başlayan ilişkinin koşulları ve prosedürleri iyi şekilde oluşturulmasına rağmen, organizasyon yapılarının uyumsuzluğu veya ekonomik koşullar gibi değişikliğe her zaman açık olabilecek konuların mevcudiyetinden dolayı risk her zaman söz konusu olabilmektedir.

Holmstrom (1998:1-5), ampirik olarak operasyonlarda hızın, verimliliğe ait potansiyelini görmüştür. Holmstrom üretimde hızın ve verimliliğin aralarında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu, operasyonların hıza odaklanarak, hızı etkileyen belirsizliklerin kaynaklarının temizlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Holmstrom, yavaş operasyonların belirsizliğinin başlıca tetikleyicisinin faaliyet sisteminde iletişim bozukluğu olduğunu ifade etmektedir. Gecikmeler bilgiye dayalı kararları alma ve kararları eyleme dönüştürme sürecinde meydana gelmektedir.

Fisher, (1997:16-105) ise “tedarikçiler düşük maliyete göre değil, hız ve esnekliğe göre seçilmelidir” iddiasında bulunmaktadır. Belirsizlik yenilikçi ürünlerin doğasında vardır.

Kaynak Bağımlılığı, ortak eylem veya süreklilik, taraflar arasında kurumsal ilişkileri belirler (Handfield ve Bechtel, 2001). Başarılı bir ortaklık geliştirmek için 1) Bilgi Paylaşımı, 2) Miktar ve kalite gereklidir. Ortaklıkta 1) Güven, (yükümlülüklerde tarafların rolünü iyi yapmaları, sözlerini tutmaları ve samimi olmaları), 2) Ortağın iyi niyetli olarak, diğer ortağına inanmasıdır.

### **2.1.3. Müşterilerle Harici Entegrasyon Kavramı**

Lojistikte iyi ve başarılı bir ortaklık, iyi bir evlilik yapmak gibidir. Tıpkı iyi giden bir evlilik gibi lojistikte de başarılı olmak için taraflar birbirini anlamalı, birbirine karşılıklı olarak dürüst ve açık olmalıdırlar. Aynı evlilikte olduğu gibi lojistik ortaklıklarda da iyi ve güzel günler olduğu gibi kötü günlerde olabilir. Bu durumda da işbirliği içerisinde olunmalı ve ortak amaç için birlikte hareket etmelidirler. Bu uzun süreli işbirliğidir ve taraflar arasında karşılıklı güvene bağlı olarak gerçekleşir (Tate, 1996:7-13).

İşletmenin müşterileri ile yakın çalışması, tedarik zinciri olarak, kendisinin ikinci bir görüntüsü olması anlamına gelmektedir.

Bağımlı değişkenler: 1) Kalite, 2) Teslim, 3) Esneklik'tir. Bu üç değişken işletmenin performansının anahtarıdır. Tedarik zinciri entegrasyonu, bilgi paylaşımı, iç entegrasyon, tedarikçiler ile dış entegrasyon ve müşterilerle dış bütünleşmede genel başarı için temel bir yoldur.

Piyasa değişikliklerine bağlı olarak ihtiyaçların karşılanmasında, tedarik zincirinin entegrasyonu' nun önemli bir rolü vardır. Bu ancak, farklı parçalar arasındaki ilişkiler, şirketin rekabet stratejisini tasarımı ve doğru şekilde yürütülmesi ile sağlanır. Tedarik zinciri entegrasyonuna daha fazla kaynak ve zaman yatırımının şirketin performansını etkileyeceği umulmaktadır. Bu şekilde yerli firmalar için sürekli tedarikçileri ve müşterileri ile olan anahtar stratejileri entegre ederek çevik ve öğrenen organizasyonlar olmak çok önemlidir. Yine güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle içsel iletişimin farkında olmalıdır. İçsel iletişimi çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.

### **2.1.4. Entegre Lojistik Bilgi Sistemlerine Ait Uygulamalar**

Kurumsal kaynak planlama ve elektronik ticaretin kullanımının artmasının yanı sıra diğer lojistik bilgi sistemi araç ve tekniklerinin kullanımı yakın gelecekte, rekabetin yeni

boyutlar kazanmasında kaçınılmaz hale gelecektir. Elektronik ticaret ve kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulanması, lojistik operasyonların entegrasyon sürecine yüksek seviyede katkıda bulunur. Eğer lojistik alanında mevcut olan trendler ve enformasyon sistemleri entegrasyonuna ait çalışmalar devam edecek olursa, sadece bu sistemlere olan ihtiyaç artmakla kalmayacak, sistemin içeriği de, kurumlar arası fonksiyonların eklenmesiyle daha fazla artacaktır (Gülen, 2005).

### **2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin 4C'si**

Fiske, (1992: 589-723) dört tedarik zinciri yapılanmasından bahsetmiştir. Bunlar, iletişimsel, işbirlikçi, kooperatif ve koordineli yapılanmalardır. Tedarik zincirinde ilişki modeleri temelinde, güven, bağımlılık derinliği, karar verme, bilgi paylaşımı ve hedeflerin uyumluluğu yer almaktadır.

İlaç Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı açısından taraflar arası entegrasyonun iletişimsel, işbirlikçi, kooperatif ve koordineli yapılanma açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

## **2.2. İLAÇ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI AÇISINDAN TARAFLAR ARASI ENTEGRASYON**

Tezin bu bölümünde, araştırma modeli altı temel üzerine oturduğundan, bu temeller üzerinden hareket edilerek, her bir model unsuru açısından taraflar arası entegrasyon ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

### **2.2.1. Algı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tarafların çalışanları arasında algılama farklılıkları, aşırı güvenin getirdiği risk, tarafların birbirine karşı güvensizlik hissetmeleri, tarafların kendi arkadaşlarından etkilenerek önyargılı davranmaları, tarafların empati kuramamaları, tarafların çalışanlarının kişisel özellikleri, karşı taraf çalışanı ile konuşma şekli ve kültürel farklılıklar tarafların çalışanları arasında iletişimsel açıdan problemlerin olduğunu göstermektedir. Bu eksiklikler, entegrasyonun gerçekleşmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Entegrasyonun 4C'si bağlamında bakıldığında, iletişimsel gibi görünen sorunun aslında koordinasyon, işbirliği ve ortaklık gibi diğer unsurlarında eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Psikolojik perspektife göre, iletişimde bulunan bireylerle iletişim çevresi içinde sayısız miktarda uyarıcı ve pek çok süreç bulunması nedeniyle,

bireylerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların alguları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Bireylerin tutumları, biliş ve alguları bireysel bilgi seçimi sürecinde bir filtre olarak görev yapmaktadır (Jensen, 2003).

### **2.2.2. Bilgi Paylaşımı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tezin araştırma sonuçlarına bakıldığında, tarafların çalışanlarının empati kuramaması, iş yoğunluğunun fazla oluşu, bilgi paylaşımındaki isteksizlik, dikkat eksikliği, farklı ofis ortamlarında bulunulması, iş ciddiyetsizliği, iş yükü, umursamazlık, yöneticinin yetersizliği, farkında olmadan atlama, personel seçiciliği, kişinin adaptasyon sorunu, deneyimsizlik, konuya hâkimiyetsizlik, tarafların görev tanımlarını bilmemesi, eğitim eksikliği, endişe, iş disiplini ve ahlakı, örgüt kültürünü kavrayamama, aşırı samimiyet, işleyişi bilmeme ve kendi çıkarını düşünme gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin bilgi paylaşımı boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, işbirliği ve bilgi paylaşımı konusunda uzun dönem kârlı anlaşmalar imzalama konusuna vurgu yapmaktadır. Bu, tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımının önemli olduğunu işaret etmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasında kullandıkları teknolojik aygıtlar fazlaştırılmalıdır; çünkü bu belirsizliği azaltırken tedarikçi, ürün ulaştırma performansını artırmaktadır (White vd., 2005:398-399).

Dış kaynak sağlayan firma ile diğer işletmeler arasında güvenilir ve maliyet açısından etkin bir ortaklık kurulması gereklidir. Fakat bu durum zannedildiği kadar kolay değildir. Güvenilir bir ortak bulmak için iki aşamalı çaba sarf etmek gerekmektedir. İlk önce yeni bir ortak seçilmeli ve daha kaliteli hizmet verebilme yeteneğine haiz dış kaynak sağlayıcısı seçilmelidir. İkinci aşamada ise seçilen dış kaynak sağlayıcısı ile güvenilir ortaklığı sağlamak adına uygun bir sistem kurulması gerekmektedir. Risk ve bilgi paylaşımı taraflar için daima gereklidir (Aktaş ve Ulengin, 2005).

### **2.2.3. Eğitim Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tezin araştırma sonuçlarına bakıldığında, tarafların çalışanlarının konuya hâkimiyetsizliği, eğitim eksikliği, bilgi akışındaki aksamalar, eşgüdümsüzlük, sorumsuzluk ve ziyaret eksikliği gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin eğitim boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği göstermektedir.



#### **2.2.4. Kültür Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tezin araştırma sonuçları, tarafların çalışanları arasındaki algılamadaki farklılıkları, eğitim eksikliği ve taraflar arası değer farklılığı gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin kültür boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir.

Örgüt kültürü kapsamında örgütsel değerler; örgüt içi iletişim çalışmaları kapsamında ise katılımcılık örgütsel iletişim çabalarının çalışma alanı içerisinde. Bu açıdan örgütsel iletişim ve değişim mühendisliğinin kesiştiği ana noktaları bilginin yönetimi, örgütsel değerler ve katılımcılık olarak belirtmek mümkündür. Örgütler arası bakış açısında sistem, genel sistemin bir alt sistemi olarak çalışacağından genel sistem ile eşgüdümlemesi ve dış çevre tepkilerinin de değerlendirilip, değişim sonrası gelişim yaklaşımında sürekli analiz edilmesi gerekecektir. Böylesi bir dairesel dış hareketteki iletişim sorumluluğu halkla ilişkiler yönetiminin dış halkla ilişkiler çalışmaları ile gerçekleştirilecektir (Pira ve Kocabaş, 2003:87-102)

#### **2.2.5. Çevre Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tezin araştırma sonuçları, tarafların acil eylem planı eksikliği, bilgi paylaşımında gecikme, özellikle değişime adaptasyon problemi ve yetersiz bilgi paylaşımı gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin çevre boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir.

#### **2.2.6. Teknoloji Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon**

Tezin araştırma sonuçları, algı eksikliği, donanımlı personel eksikliği, teknolojik adaptasyon problemi ve teknolojik yatırım eksikliği gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin teknoloji boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir.

Çevikliği gereken koşullarda hızlı ve doğru bir biçimde yön değiştirme olarak da ifade edersek, piyasadaki rekabet ortamında firmaların rekabet performanslarını artıracaktır. Bunu sağlamak içinde bilgi teknolojileri optimum seviyelerde kullanmak gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin artan maliyetleri ve değişim hızları firmalar için korkutucu boyutlara ulaşsa da, rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yeterli seviyede olmak zorundadırlar. Anahtar tedarikçiler ve müşterilerin çevikliğindeki hızı ve etkinliği organizasyonlar için bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Wagner vd., 2012:52-65).

Kurtuluş, S. (2007)' nin yaptığı araştırma, Türkiye'de lojistik sektöründeki bütünleşme ve lojistik sektörünün iş yaptığı sektörler ile uyumlaşma düzeylerini belirlemeyi ve bu bütünleşme ve uyumlaştırmada rol oynayan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Yürütülen araştırma sonucunda lojistik sektörünün müşterileri ile bütünleşmesi yolunda lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin üst yönetiminde gerekli bilincin oluştuğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada, parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel testler uygulanmış elde edilen bulgular arasında lojistik sektörde, müşteriler ile iş yapma şekillerinin gelişme gösterdiği, bununla birlikte lojistik hizmet sağlayıcı şirketler ile onların müşterileri arasında işlerin yapılışı üzerinde henüz ortak bir görüş geliştiremedikleri ve anlayış farkları bulunduğu tespit edilmiştir.

### **2.3. TARAFLAR ARASI İLİŞKİDE ALGILAMA KONULARI**

- 1- Satın alıcı taraf: a- Kalite b- Fiyat c- Hizmet d- Teslimat e- Performans
- 2- Lojistik hizmet sağlayıcı tarafı: a- Ödemede çabukluk b- Erişilebilirlik c- Adillik d- Profesyonellik
- 3- Taraflar arası: a- Taleplerin makuliyeti b- İşbirliğinin yeterliliği c- Kişilikler d- Anlayışlar ve yaklaşımlar (Dobler ve Burt, 1997:282).

### **2.4. TARAFLAR ARASI İLİŞKİ YÖNETİMİ**

#### **2.4.1. Takım Çalışması**

Belirli bir lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun-vadeli bir ilişkiyi sağlayacak gerekli planlama ve yürütme programında şirket içi yaşamsal önemde olan personel arasında önemli bir eşgüdüm çabası gerekir. Bundan dolayı, uzun vadeli lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinde en akılcı yaklaşım, oluşumunda tedarik müdürünün veya satın alıcının genellikle eşgüdümlenme ve proje yöneticiliği rolü üstlendiği takım çalışmasıdır.

Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisi yönetimi, lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisini iyileştirmede dâhili işbirliği ve dâhili stratejik yaklaşım uyumu olmadan olanaksızdır. Takım üyeleri lojistik hizmet sağlayıcı tarafındaki muhatapları ile doğrudan çalışmalıdır. Böyle bir ara-yüzün iyi yönetilmesi gerekir. Taraflardan biri bir sorun veya bir fırsat ile karşılaştığında, karşı taraf ile çabuk ve danışmaya dayalı ahenkli bir eylem içerisine girmelidir. Karşı taraftaki değişimlerin, sorunların ve fırsatların etkisini

değerlendirebilmek için takım üyeleri tarafların durumlarını, niyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tüm detayları ile bilmelidirler. Böyle bir ilişki ortamı ancak açıklık, tartışma, karşılıklı sorun çözme ve anlamlı bir ilişkinin tüm konularını samimiyet ile araştırmaya niyetli olmak ile elde edilebilir. Bir şirket içinde bile farklı işlevsel alanlardan kişilerin birlikte aynı amaca yönelmesindeki zorluk göz önüne alındığında; duruma lojistik hizmet sağlayıcı örgütünün de eklenmesi ile ortaya çıkan zorluk ortadadır.

#### **2.4.2. Eş-Yerleşim**

Şirketler, '*Az adamla çok iş*' yapmak, verimlilik ve rekabetsellik amaçlarına ulaşmak istedikçe lojistik hizmet sağlayıcılarının uzmanlıklarına ve yardımlarına daha fazla dayanır olmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcı satış personelinin şirketin tedarik bölümüne satın-alıcı, planlayıcı olarak yerleştirilmesi (eşyerleşim), lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinde haberleşmeyi ve işlemleri iyileştirebilir. Böylece lojistik hizmet sağlayıcı, şirket işlerinin bir kısmını üstlenerek, tarafların genel yönetim giderlerini (yönetim ve satış gibi) azaltır (Kurtuluş, 2007:125-126).

#### **2.4.3. Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcının Performansı**

Tümtürk, E. (2015)'nin inşaat sektöründe yaptığı araştırmada, kurumlar arası sistem kullanımı işletme performansına etki ederken tedarik zinciri işbirliğinin tam bir aracılık rolü üstlendiğini desteklemektedir. Rekabetin küreselleşmesiyle birlikte azalan ürün yaşam döngüleri, zaman odaklı rekabet ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler, işletmeleri, tedarik zinciri stratejilerini yeniden düzenlemeye zorlamaktadır. Organizasyonlar bu nedenle sadece kendilerinin performansı yerine tüm tedarik zincirinin performansını optimize etmenin gerekli olduğunu farkına varmışlardır.

Genel olarak kurumlar arası sistemler olarak bilinen internet tabanlı teknolojiler ise işletmeleri tedarik zincirlerindeki ortaklar ile bütünleştirirler ve işletmelere süreçlerini optimize edebilme fırsatı verirler. Böylece ortaklaşa çalışarak işletmelerin kendilerini ilgilendiren başarıdan, tedarik zincirindeki diğer ortaklarını ilgilendiren başarı ve performanslara ulaşırlar. Tümtürk, E. (2015) doktora tez çalışmasında işletmelerin kendi başarıları yerine tedarik zincirinin bütününde elde edilebilecek başarıyı hedef alarak, kurumlar arası sistemlerin işletme performansına olan etkisinde tedarik zinciri işbirliğinin aracılık rolü hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için Türk inşaat sektöründe yapılan bir uygulama çalışmasını konu edinmiştir. Çalışmanın bu nedenle tedarik zinciri işbirliğinin kullanımında ve yönetilmesinde ortaklaşa yapılan

çalışmaların önemi noktasındaki kavrayışımızı ve anlayışımızı geliştireceğini belirtmekte, daha iyi anlaşılabilir tedarik zinciri işbirliğinin ise bu işbirliğini daha iyi yönetmeye sevk edeceğini tahmin etmektedir.

Çetinkaya, S. (2009)'nın doktora çalışmasında, dış kaynak kullanımında taraflar arası yönetim başlığında örgütler arası dinamikler incelenmiş, ilişkinin resmi yönünü temsilen yazılı sözleşmelerin karmaşıklık seviyesi ve gayri-resmi yönünü temsilen ilişkide karşılıklı geçerli olan değer ve davranışlar üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada ayrıca, örgüt ve çevre değişkenlerinin ortaklığın sürdürülmesine yarayan mekanizmaları ile ortaya çıkan maliyetler ve karşılıklı memnuniyet seviyesi gibi sonuçlarla ilişkileri incelenmiştir. Çalışmanın birkaç teorik ve metodolojik sınırlamaları olmuştur. Her zaman değişen işlem maliyet argümanları için nispeten etkili bir yol belirlenmesine rağmen, işlem maliyetlerinin, örtülü üretim maliyetleri ne olursa olsun rekabetçi ve benzeri seviyelere uygun olduğu varsayılmıştır. Böylece, işlem maliyetleri iyi bir partnerin (ortağın) seçimi ve üretim verimliliğini etkileyen ölçek, teknoloji, özel bilgiye sahip olma vb. nedenlerle yönetim kararlarını etkileyebilirler. İkinci olarak, tedarikçi seçimi ve sözleşme inşaat aşamaları gibi aşamalar analizde ihmal edilmektedir. Bunun yerine araştırmada dış kaynak uygulamalarının nasıl yönetildiği ve devam eden ilişkilerin nasıl olduğu üzerinde durulmuştur. Üçüncü olarak, sadece ortaklar arasındaki ikili ilişki odaklanmak adına bir tedarik ağı içinde göreceli güç olarak firmaların, çiftler üzerindeki potansiyel işlem ağ etkileri ihmal edilmiştir. Dördüncü olarak, temel değişkenler sorgulanırken herhangi bir etkileşim etkisi dâhil edilmemiştir.

Araştırma, ekonomik ve davranışsal değişkenleri birleştirmek adına yapılmıştır ancak, firmalar arasında etkileşimin "dinamiklerini" anlamak için, daha derin bakmak gerekir. Bu araştırma sonuçlarına göre desteklenen hipotezler; çevre belirsizliklerinden doğan olumsuzluklar sözleşme karmaşıklığı ile ilgilidir. Performans belirsizliğinde karşılaşılan olumsuzluklar sözleşme ile ilgilidir. Olumlu yönde çekirdek ilişkililik ilişkisel normlar ile ilgilidir. İlişkisel normların düzeyleri ile sözleşmenin karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tedarikçi memnuniyeti ilişkisel normlarla ilgilidir. Tedarikçi memnuniyetsizliği yönetim maliyetleri ile ilgilidir. Olumsuz yönetim maliyetleri ilişkisel normlarla ilgilidir şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

#### 2.4.4 Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcının Çevikliği

Christopher ve Towill (2002)'e göre tedarik zincirinde çeviklik, belirsiz ve değişen iş hayatı çevresinde rekabetçi avantajının aygıtlarından sayılmaktadır. Çoğu firma pazarlama, finans, insan kaynakları, üretim / operasyon, lojistik ve bunun gibi fonksiyonlara sahiptir ve bu fonksiyonların her biri hedefleri gerçekleştirebilmek için oldukça gereklidir (Bal, Wilding ve Gundry, 1990:71-82).

21. Yüzyılda değişen ve küreselleşen piyasalarda, mal ve hizmetin tüketici ile buluşması tek başına yeterli olmamaktadır. Tüketiciler mal ve hizmetleri en uygun fiyattan almak için arttırdıkları enerjileri ile bilinçli tüketici modelleri açığa çıkmaktadır. Böylelikle istediklerini ve haklarını iyi bilen tüketiciler ile organizasyonlar arasında çıkan sorunlarda tüketicilerin üstünlükleri artmakta ve organizasyonlar güç duruma düşmektedir. Müşteri kaybını göze alamayan organizasyonlar ve firmalar, tedarik zinciri ağlarını gözden geçirmekte ve zayıf halkaları güçlendirmek için çalışmaktadırlar. Organizasyonların kendi aralarındaki rekabeti ele alacak olursak çeviklik, tedarik zinciri yapılanmasında durum üstünlüğü sağlayan bir halka olmaktadır. Bekleme sürelerinin kısılması ve eş zamanlı müşterisine cevap veren firmalar tüketiciler için öncelikli tercih olacaktır. Değişik niteliklerdeki alıcılar için taleplerin çok türlü olarak gerçekleştiği ve çeşitlilik konusunun da mühim bir gereksinim olduğu piyasalarda, çeviklik oldukça önemli bir yere sahiptir. Gereken bu çevikliğin gelişebilmesi amacı ile tedarik zincirinde bilgi akışı açısından bütünleşmenin oldukça mühim olduğu söylenebilmektedir. Bu gelişim amacı ile odak haline gelen entegrasyon ile beraber, tahmin edilemeyen taleplere karşı yaşanması muhtemel satış kaybını, envanter kullanılmasını minimize eden ve piyasa gereksinimlerine hızla cevap verebilmekte olan bir tedarik zinciri hedeflenmektedir. Çevik tedarik zinciri anlayışı ile tedarik zincirinin bütün basamaklarında, süreç ve bilgi akışı zamanlarının minimize edilmesi durumu ortaya çıkabilmektedir (Başkol, 2011:15).

Tedarik zinciri yönetimi, işbirliği ve bilgi paylaşımı konusunda uzun dönem kârlı anlaşmalar imzalama konusuna vurgu yapmaktadır. Bu, tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımının önemli olduğunu işaret etmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasında kullandıkları teknolojik aygıtlar fazlaştırılmalıdır; Çünkü bu belirsizliği azaltırken tedarikçi, ürün ulaştırma performansını artırmaktadır (White, Daniel ve Mohdzain, 2005:398-399).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE İLAÇ-LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; ilaç lojistik sektörünün depolama, elleçleme ve dağıtım, faaliyetleri açısından dış kaynak kullanımında hizmet alan ve hizmet veren taraflar arasındaki iletişim problemlerinin tespitine yer verilmiştir. Bu amaçla; yapılan nitel çalışmada sırasıyla, nitel araştırma yöntemi, örnek olay çalışması ve aşamaları, araştırma modeli (deseni), araştırma örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın içerik analizi yapılmış, sonuçlar değerlendirilerek çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI, SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

##### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma Türkiye’de ilaç-lojistik sektöründe, dış kaynak kullanımında hizmet alan ve hizmet veren taraflar arasında yaşanan iletişim problemlerini belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır.

##### **Araştırmanın Önemi**

Yapılan literatür araştırmasında, ilaç lojistik sektöründe böyle bir araştırmaya ne yurtdışında ne de yurtiçinde rastlanmıştır. Dolayısı ile kez yapılan bu araştırma, sektörde halen çalışmakta olan yerli ve yabancı firmalara faydalı olmasının yanı sıra, ileride bu sektöre girmeyi düşünen firmalara veya bu sektörde çalışmak isteyen kişilere önemli bir bilgi kaynağı olması açısından önemlidir.

##### **Araştırmanın Kapsamı; Sınırları ve Varsayımları**

Araştırma, beşeri ilaç sektörü diye adlandırılan, insani amaçlı kullanım için üretilmiş ürünlerin, depolanması, elleçlenmesi ve dağıtım alanlarında dış kaynak hizmeti veren, İstanbul ve Kocaeli illeri sınırları içinde faaliyet gösteren firmaların ofis çalışanları ile bu dış kaynak hizmetini alan firmaların ofis çalışanlarından alınan verilerin nitel analizine dayanmaktadır.

Çalışmanın sonucunu etkileyebilecek en önemli unsur dış kaynak kullanan işletmelerin gizlilik alanındaki sınırlarıdır. Kontrol edilebilmesi mümkün olmayan bu durum çalışmada açıklık, şeffaflık gibi kavramları olumsuz etkileyeceği düşünülerek, Nitel araştırma sürecinde yüz yüze görüşme öncesinde bilgi gizliliğine dikkat edileceği

konusunda katılımcılarda oluşturulan güven ile sınırlar aşılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşmelerin yapılmasından kaynaklı zaman kısıtı söz konusu olmuştur.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışma Türkiye’de ilaç-lojistik sektöründe, dış kaynak kullanımında hizmet alan ve hizmet veren taraflar arasında yaşanan iletişim problemlerini belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden, vaka analizi (durum çalışması, örnek olay çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışmasının amacı belirli bir duruma ilişkin sonuçları ortaya koymaktır. Türkiye’de ilaç-lojistik sektöründe dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemlerine ilişkin durum ortaya konduğu için çalışmada bu araştırma deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma prosedürleri (metodolojisi); tüme varımsal ve gelişen bir nitelikte olup araştırmacının veri toplama ve analiz etme deneyimi ile şekillenir. Araştırma probleminin daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, araştırma soruları değişir. Buna paralel olarak, araştırmanın başında belirlenen veri toplama stratejisinde de değişiklik yapmak gerekir. Verilerin analizi sırasında araştırmacı, araştırılan konuya yönelik, giderek artan ayrıntılı bilgileri yapılandırmak için, bir yol izler (Creswell, 2013:22).

Nitel araştırma, kendi doğal akışı içindeki sosyal hayatın incelenmesine yoğunlaşır. Sosyal yaşamın zenginliği ve karmaşıklığı, sosyal hayata dair farklı bakış açıları ve çözümleme türleri olduğu, dolayısıyla nitel verilerin çözümlenmesinde, çok çeşitli bakış açılarının ve uygulamalarının olduğu anlamına gelir. “Birçok farklı teknik vardır, çünkü açıklanacak birçok soru ve sosyal gerçekliğin derinlemesine incelenecek birçok yönü vardır” (Coffey ve Atkinson, 1996:14).

#### **3.2.1 Durum Çalışması ve Aşamaları**

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması seçilmiştir. Örnek olay çalışmasının güçlü yönü, örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer tekniklere göre daha başarılı olmasıdır (Altunışık, vd. 2012:310).

Desen; araştırma sorularını, verilerini ve sonuçta ulaşılan bulguları birbirine bağlayan mantıksal bir kurgudur. Basit bir anlatımla araştırmacıyı, araştırma sürecinin ilk aşamasından son aşamasına götüren bir eylem planıdır. İlk aşama, araştırmanın başında sorulan ve yanıtı aranacak soruları; son aşama ise başlangıçta sorulan sorulara ilişkin bulunan yanıtları veya sonuçları ifade eder. Bu ikisi arasında ilgili verinin toplanması ve analizi gibi bir dizi aşama daha vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:316).

Durum çalışması yaparken izlenebilecek belli başka aşamalar sekiz başlık altında sıralanabilir:

1. Araştırma sorularının geliştirilmesi,
2. Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi,
3. Analiz biriminin saptanması,
4. Çalışılacak durumun belirlenmesi,
5. Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi,
6. Verinin toplanması ve toplanan verinin alt problemlerle ilişkilendirilmesi,
7. Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması,
8. Durum çalışması ve raporlaştırılması (Yıldırım ve Şimşek, 2011:317).

Yukarıda belirtilen sekiz başlık, araştırma açısından ele alındığında aşağıdaki bilgilere ulaşılabilir;

### **3.2.1.1 Araştırma sorularının geliştirilmesi**

Araştırmada kullanılan sorular, literatür'ün taranması ve katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında ortaya çıkan sorulardan hazırlanmıştır. Algı boyutlu *“çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması”*, bilgi paylaşımı boyutlu, *“yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması”*, *“işletme içi kararların veya operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi”*, *“operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması”* soruları ve çevre boyutlu *“ tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi”* sorusu katılımcılardan gelen veriler doğrultusunda oluşmuştur. Ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra katılımcı ile yüz yüze görüşmeye geçilmiştir. Görüşme esnasında öncelikle katılımcıların demografik bilgileri alınmış ardından literatür de yer alan ve katılımcılarca oluşturulan sorular tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular ve katılımcıya yapılan açıklama metni EK-1 de yer almaktadır.

### **3.2.1.2 Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi**

Bu aşamada, NVivo 11 programından faydalanılmış olup, katılımcı verilerinin içerik analizi yapılarak, araştırmanın problemi olan dış kaynak hizmeti alan/veren tarafların ofis çalışanlarının arasındaki iletişim problemlerinin nedenleri, araştırmanın alt problemlerini (problem etkenlerini) oluşturmaktadır. Araştırmada, ayrıca alt



problemlerin katılımcılar tarafından kaç kez tekrarlandığına ve yüzdesel olarak değerlerine yer verilmiştir. Bu değerler şekil, tablo ve grafiklerle desteklenmiştir.

### **3.2.1.3 Analiz biriminin saptanması**

Bu üçüncü aşama olup, araştırmada analiz birimimiz her bir katılımcı olmaktadır. Her bir katılımcı için sorgulanan iletişim problemi analiz birimlerinin özellikle, operasyonel işlemlerin bizzat içinde yer alan ofis çalışanları seçilmiştir. Bu nedenle, 8 işletmenin her birinde, hem hizmet veren hemde hizmet alan ofis çalışanları olmak üzere toplam 16 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır.

### **3.2.1.4 Çalışılacak Durumun Belirlenmesi**

Araştırma probleminin oluşma sebebi, araştırmacının 5 yıl süresince ilaç lojistik sektöründe fiilen çalışmış olmasından kaynaklanmış olması nedeniyle, problemin tespitine dayalıdır. Araştırmada taraflar arası iletişim problemlerinin tespiti için başlangıçta literatür araştırması yapılmış bilgi paylaşımı 4 soru, eğitim boyutlu 1 soru, kültür boyutlu 1 soru ve teknoloji boyutlu 1 soru ile karşılaşılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeleri süresince, bu boyutlara bilgi paylaşımı konulu 3 sorunun yanısıra algı boyutlu 1 soru ve çevre boyutlu 1 soruda eklenerek toplamda 6 boyutlu bir model ortaya çıkmıştır.

### **3.2.1.5 Araştırmaya Katılacak Bireylerin Seçimi**

Nitel araştırmalarda durum çalışmalarının ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma yöntemi olması, birçok nitel araştırma yönteminde olduğu gibi, durum çalışmasında da katılımcı sayısı veya örneklem büyüklüğü görece olarak küçük olmaktadır. Üst düzey bir ofis çalışanı yerine operasyonun içinde görev yapan ofis çalışanları katılımcı olarak seçilmiştir.

### **3.2.1.6 Verilerin Toplanması ve Bu Verilerin Alt Problemlerle İlişkilendirilmesi**

Veri toplama yöntemi, araştırmanın başında oluşturulmuş olan alt problemler dikkate alınarak belirlenir. Bu şekilde araştırmacının, veri toplama sürecinde alt problemlerle ilgisiz olabilecek verileri toplamaktan kaçınması mümkün olacaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011:321). Bu konu çalışmada “3.2.4 Veri toplama araçları ve verilerin toplanması” başlığı altında açıklanmıştır.

### 3.2.1.7 Verinin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması

Çalışmanın “3.2.6 Verilerin Analizi” sunulmuştur. **Genel Değerlendirme:** “*Sonuç ve Öneriler*” başlığı altında sunulmuştur.

**3.2.2 Araştırmanın Modeli:** Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli aşağıda “*Şekil 7*”de şematik olarak sunulmuştur. Araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmış olması nedeniyle, araştırma modeli literatür kaynaklı ve katılımcılar tarafından oluşturulan sorular ile şekillendirilmiştir.

Araştırma modeli altı temel boyutta kurgulanmıştır. Birinci boyut olarak, algı boyutu ele alınmış olup, taraflar arası çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak, karşı taraf çalışanına önyargılı yaklaşım durumu bir soru şeklinde hazırlanmıştır. Bu soru bizzat araştırmaya katılan katılımcılar tarafından oluşmuştur.

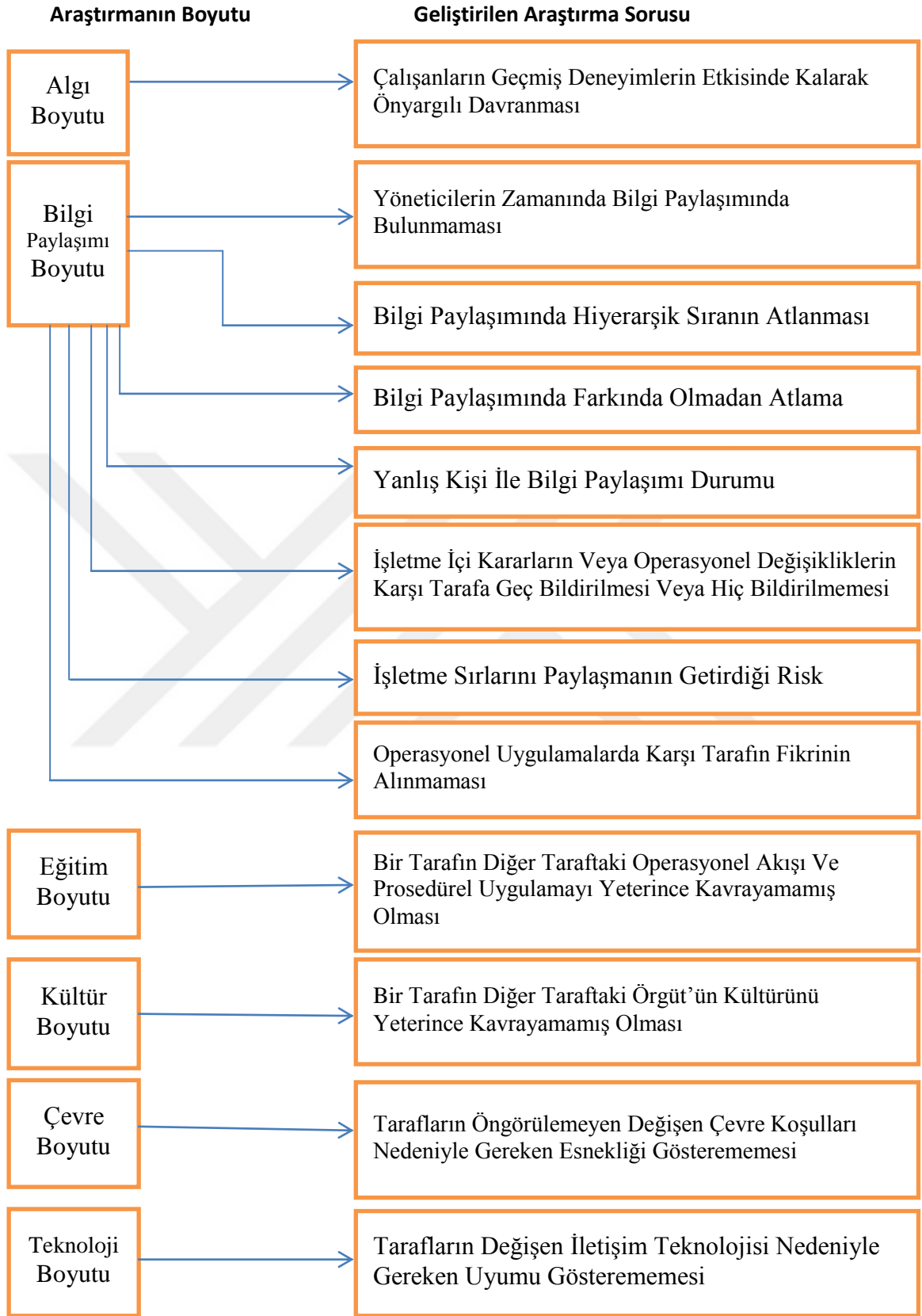
İkinci boyut olarak, bilgi paylaşım boyutu ele alınmış olup, üç tanesi katılımcılar tarafından dört tanesi ise literatürde yer alan konulardan oluşan sorulardır. Katılımcılardan gelen sorular, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması, işletme içi kararların veya operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi ve operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması durumlarıdır. Diğer dört soru ise, bilgi paylaşımında hiyerarşik sıranın atlanması, bilgi paylaşımında farkında olmadan atlama, yanlış kişi ile bilgi paylaşımı durumu ve işletme sınırlarını paylaşmanın getirdiği risk durumlarıdır.

Üçüncü boyut olarak, literatürde de sıklıkla bahsedilen eğitim boyutu ele alınmış olup, bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması soru olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Dördüncü boyut olarak, literatürde de sıklıkla bahsedilen kültür boyutu ele alınmış olup, bir tarafın diğer taraftaki örgüt’ün kültürünü yeterince kavrayamamış olması soru olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Beşinci boyut olarak, katılımcılardan gelen, çevre boyutu ele alınmış olup, tarafların öngörülemez değişen çevre koşulları nedeniyle gereken esnekliği gösterememesi soru olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Altıncı boyut olarak, literatürde de sıklıkla bahsedilen teknoloji boyutu ele alınmış olup, tarafların değişen iletişim teknolojisi nedeniyle gereken uyumu gösterememesi soru olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

**3.2.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi:** Türkiye’de İlaç-lojistik Sektöründe, İstanbul ve Kocaeli il sınırları içinde bulunan depolama, elleçleme ve dağıtım hizmeti veren 9 firma, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Dokuz firmayla telefonla irtibata geçilmiştir. Sekiz firma araştırmaya olumlu yönde destek vermiştir. Çalışmada, olumlu cevap veren bu sekiz firmada, her bir firmanın hizmet alan ve hizmet veren tarafından birer kişi olmak üzere 16 ofis çalışanı ile yüz yüze görüşme yapılmış iletişim kaynaklı 6 ana boyutta toplam 12 açık uçlu soru katılımcılara yöneltilmiştir.

Ölçüt örnekleme yapıldıktan sonra maksimum çeşitliliğe ulaşmak için, her firmadan 1 kişi dış kaynak hizmeti alan, 1 kişi ise dış kaynak hizmeti veren tarafta yer alacak şekilde seçilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştığı firmalar ilaç-lojistik sektörünün önde gelen firmalarından olup, sektörün genelini yansıtabilecek kabiliyete sahiptir. 2014 yılı ciro verileri esas alınarak oluşan “Capital 500 Türkiye 2015” araştırmasına göre, tezin araştırmasına dâhil edilen 8 firmadan 3 tanesi Türkiye’nin en büyük 500 firması içinde bulunmaktadır (Capital İnternet Sitesi, 2016).

**3.2.4 Veri Toplama Araçları ve Verilerin toplanması:** Araştırma verilerinin toplanmasında, nitel araştırma yönteminde sıklıkla kullanılan, veri toplama aracı olan “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği” kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995:165). Nitel araştırmada veri toplama yollarından biri de görüşmedir. Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyeni anlamaya çalışırız (Yıldırım ve Şimşek, 2008:227). Bu araştırma da veriler açık uçlu sorulardan oluşan “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler de görüşmeyi yapan kişi hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de görüşmeyi belli bir düzende götürme şansına sahip olur. Ayrıca cevaplayana da kendisine önemli olan hususları vurgulama imkânı sağlar (Altunışık vd. 2004).

Söz konusu görüşmeler, araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşmeler firma çalışanlarından randevu alınarak yüz yüze yapılmıştır. Görüşme verileri anında excel dosyasına kaydedilmiştir. Görüşmede detayları kaçırmamak adına, ayrıca ses kaydı

alınmıştır. Görüşmeler mesai saatleri içerisinde yapılmış her bir görüşme yaklaşık 30-35 dakika arası sürmüştür. Katılımcı tarafından oluşturulan sorularda geriye dönülerek diğer katılımcıların fikri alınacak şekilde tekrar katılımcılara yöneltilmiştir.

**3.2.5 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği:** Ofis çalışanları ile yapılan görüşmeler tarafsız şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Araştırılan iletişim problemleri ile ilgili, tam bir perspektif oluşturabilmek amacı ile elde edilen bulgular katılımcının teyidi ile desteklenmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara Ek-1 de yer alan katılımcı metni okutturulmuştur. Görüşmelerde ayrıntılı olarak bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler kendi içinde tutarlı olup, anlamlı ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlarla uyumlu bulunmuştur. İç güvenilirlik için görüşmelerden elde edilen verilerden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Görüşme sonucunda katılımcıya, araştırmacı, katılımcıdan elde ettiği verileri özet olarak aktarmak suretiyle, kendi algısının aktarılan verileri doğru yansıtıp yansıtmadığı sorularak dış güvenilirlik sağlanmıştır.

**3.2.6 Verilerin Analizi:** Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Veriler, 7 adedi demografik olmak üzere, bu araştırma için 5'i araştırmacılar tarafından hazırlanan, 7'si literatür kaynaklı toplam 12 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile toplanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme yüz yüze görüşme şeklinde yürütülmüş ve katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri yazıya geçirilmiştir. Görüşme verileri tek tek incelenmiş, görüşme ile ilgili notlarla birlikte değerlendirilmiş ve kodları çıkarılarak raporlaştırılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler NVivo 11 programı yardımıyla içerik analizine tabi tutulmuş, her bir araştırma sorusu ile ilgili alt problemler belirlenmiştir. Yapılan analizlerde betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:227).

İçerik analizinde kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktadır. Kategorisel analiz belli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2006:18-19).

Tablo 1. Katılımcıların Araştırmadaki Kodları

Hizmet Şekli	1.İşletme	2.İşletme	3.İşletme	4.İşletme	5.İşletme	6.İşletme	7.İşletme	8.İşletme	Toplam Kişi Sayısı
Hizmet Alan	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8	8
Hizmet Veren	V-1	V-2	V-3	V-4	V-5	V-6	V-7	V-8	8

Tablo 1’de belirtilen Kodlama sistemi veri kayıtlarında kod olarak kullanılmıştır. Araştırma, sektörde hizmet veren 8 işletme üzerinden yapılmış olup, her bir işletmede hizmet alan ve hizmet veren birer ofis çalışanına uygulanmıştır. Hizmet alan işletmenin ofis çalışanına A, hizmet veren işletmenin ofis çalışanına V kodu verilmiştir.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.3.1 Katılımcıların Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların demografik yapılarına ait veriler, aşağıda tablolarda sunulmuştur.

##### 3.3.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumu

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Erkek	Kadın
Katılımcı Sayısı	10	6
Katılanlar İçindeki % Payı	% 62,5	%37,5

Katılımcı cinsiyetleri bilinçli olarak seçilmemiş olup, tamamen tesadüfidir.

##### 3.3.1.2. Katılımcıların Yaş Aralıkları

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş Aralıkları

Yaş Aralığı	18-25	26-35	36-45	46-55
Katılımcı Sayısı	1	7	7	1
Katılanlar İçinde % Payı	%6,25	%43,75	%43,75	%6,25

26-45 yaş aralığı tabloda görüldüğü gibi % 87,5 gibi yüksek bir orana sahiptir.

### 3.3.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumları

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Lise	Yüksekokul	Lisans	Yüksek Lisans
Katılımcı Sayısı	3	1	8	4
Katılanlar İçindeki % Payı	% 18,75	% 6,25	% 50	% 25

Katılımcıların yarısının lisans düzeyinde eğitim almış olduğu görülmektedir. Lisans düzeyini sırası ile % 25 Yüksek Lisans, % 18,75 Lise mezunu takip etmektedir.

### 3.3.1.4. Katılımcıların Dış Kaynak Hizmeti Alma veya Verme Durumları

Tablo 5. Katılımcıların Dış Kaynak Hizmet Alma-Verme Durumları

Dış Kaynak Hizmet Durumu	Dış Kaynak Hizmeti Alan	Dış Kaynak Hizmeti Veren
Katılımcı Sayısı	8	8
Katılanlar İçindeki % Payı	% 50	% 50

### 3.3.1.5. Katılımcıların Halen Çalıştıkları Firmadaki Hizmet Süreleri

Tablo 6. Katılımcıların Halen Çalıştıkları Firmadaki Hizmet Süreleri

Hizmet Süresi (Yıl)	0-5	6-10	16 ve fazlası
Katılımcı Sayısı	1	13	2
Katılanlar İçinde % Payı	% 6,25	% 81,25	% 12,5

Katılımcıların halen çalıştıkları firmadaki hizmet süreleri açısından elde edilen veriler değerlendirildiğinde, 6-10 yıl arası çalışanların oranının % 81,25 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir.

### 3.3.1.6. Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri

Tablo 7. Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri (Yıl)	6-10	11-15	21-25	26-30
Katılımcı Sayısı	7	7	1	1
Katılanlar İçindeki % Payı	%43,75	%43,75	%6,25	%6,25

### 3.3.1.7. Katılımcıların İşyerindeki Kadro Ünvanları

Tablo 8. Katılımcıların İşyerindeki Kadro Ünvanları

Kadro Ünvanları	Müdür/Yönetici	Şef	Uzman	Sorumlu
Katılımcı Sayısı	8	1	1	6
Katılanlar İçindeki % Payı	%50	%6,25	%6,25	%37,5

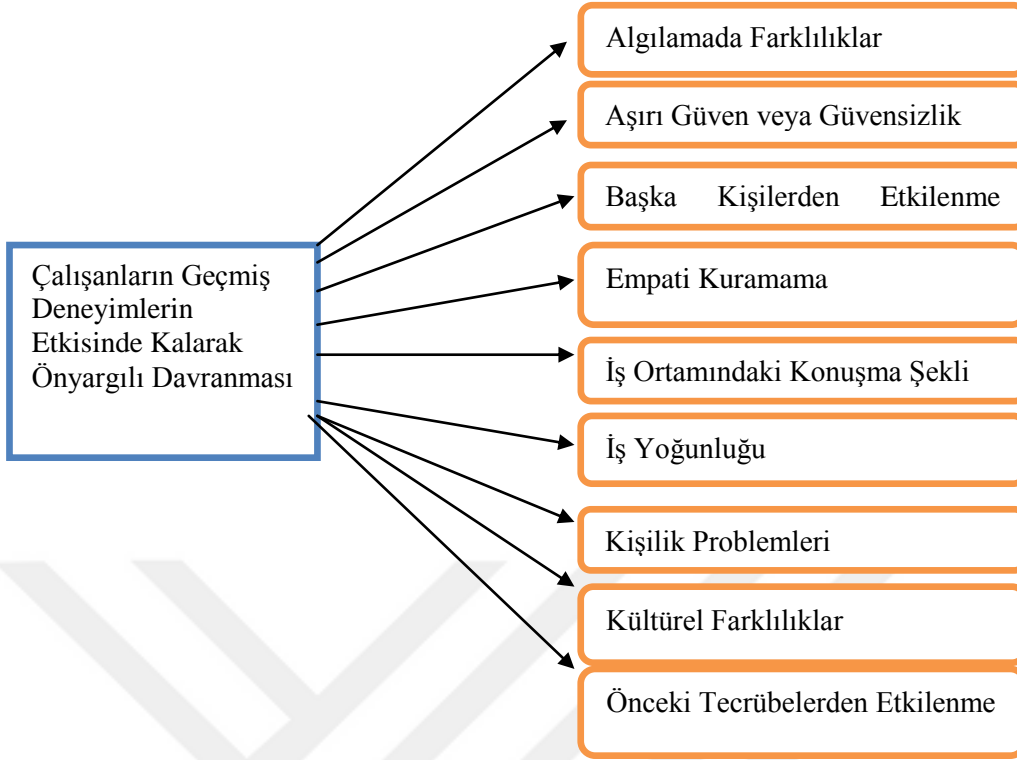
Araştırmaya katılan katılımcıların yarısı müdür ya da yönetici konumunda çalışmaktadır.

## 3.3.2 Araştırma Sorularına Ait Verilerin İçerik Analizi

### 3.3.2.1 Birinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Birinci soru olan çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması durumu ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 8’ de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



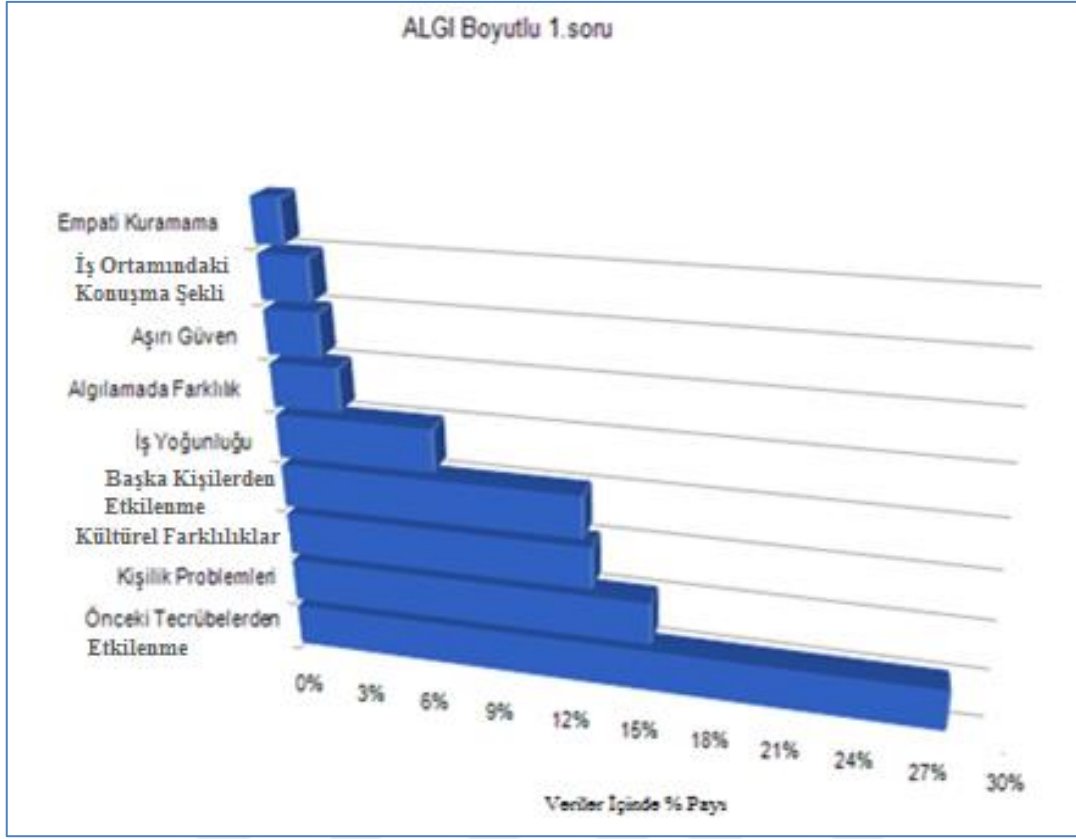


Şekil 8. Birinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 9’da, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 4’te gösterilmiştir.

Tablo 9. Birinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Birinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Algılamada Farklılıklar	1
Aşırı Güven	2
Başka Kişilerden Etkilenme	3
Empati Kuramama	1
İş Ortamındaki Konuşma Şekli	1
İş Yoğunluğu	1
Kişilik Problemleri	10
Kültürel Farklılıklar	3
Önceki Tecrübelerden Etkilenme	6



Grafik 4. Birinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Algılamada Farklılıklar:** V-5 kodlu katılımcı iletişim probleminin nedeninin “tarafaların geçmiş iş deneyimlerinin algı boyutunda farklılık göstermesinden kaynaklandığı” yönünde fikir ileri sürmüştür. Algı bireyin gözlemlediği olay ve olgulara geçmiş deneyimlerden elde ettiği bilgiler ile yaklaşmasından etkilenmektedir. Her bireyin gözlemleri sonucu varacağı yargı ya da olay ve olgularla ilgili değerlendirmesi farklı olabilir.

**Aşırı Güven veya Güvensizlik:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması ile ilgili olarak bir katılımcı “*Hem fazla güven kaynaklı, ya da güvenmeyerek gerçekleşebiliyor.*” (A-3) şeklinde ifade de bulunmuştur.

Bir diğer katılımcı ise; “*Karşı tarafa iş ile ilgili aşırı güveni veya aşırı güvensizliği nedeniyle oluşabilir.*” (A-5) şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların önyargıya olumlu açıdan bakmaları ilginçtir. Burada artık olumlu önyargıdan değil, olumlu yargıdan hatta aşırı olumlu yargıdan bahsetmek mümkündür. Taraflardan birine duyulan aşırı güveninde uygulamalarda sorun yaratabileceği gerçeği iki katılımcı tarafından da vurgulanmıştır.

**Başka Kişilerden Etkilenme:** Üç katılımcıdan elde edilen veriler;

- Çalışanın direkt ilgili kişi ile irtibata geçmek yerine başka kişilerden etkilendiğini,
- Üçüncü kişilerden alınan doğru veya yanlış bilgilerin iletişim problemine neden olabileceğini,
- Taraflardan biri hakkında duyulan haber, alınan bilgi, yaşanmış olay vs. durumlar diğer taraf için olumsuz önyargıya sebep olarak gösterilmiştir.

**Empati Kuramama:** V-7 kodlu katılımcı çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranmasına neden olarak, tarafların birbirleri ile empati kuramamasını göstermektedir.

**İş Ortamındaki Konuşma Şekli:** Bir katılımcı sorunu *“Bireylerin iş dolayısıyla konuşmalarında hissettikleri iletişim problemlerine neden olmaktadır”*(A-5) şeklinde bir nedene dayandırmaktadır.

**İş Yoğunluğu:** Bir katılımcıdan gelen veriye göre, sektörde aşırı bir küçülme olması sebebiyle, az eleman ile çok iş yapılmasının getirdiği zorluklar, karşı tarafça bilinemediğinden önyargılı yaklaşımın sözkonusu olduğu yönünde bir tespit yapılmıştır.

*“Evet. Bize hizmetli gözü ile bakılıyor. Sözleşmede de bu şekilde geçmektedir. Sektörde aşırı bir küçülme oldu. Çalışanlar eski çalışma şartlarını arıyorlar, çünkü az eleman çok iş. Bir departman da 7-8 kişi çalışırken şimdi 2 kişi ile bu iş yapılıyor”*(V-1).

**Kişilik Problemleri:** *“Çalışanların kişilik problemlerinden kaynaklandığını düşünüyorum. Çalışanların, geçmiş deneyimlerin etkisiyle önyargılarıyla hareket etmesinin sebebi kişilik problemleridir. Durum konuşularak, karşılıklı güven tazeleyen işler yapılarak düzeltilebilir. Önyargıları yıkmak kolay olmayacaktır”*(A-1).

*“Kazanılmış alışkanlıklar ve kişilik özellikleri ana nedenler olabilir. Çalışılan sektör, daha önce çalışılan firma kültürleri, kişilik yapıları, işyerinin benimsenememesi gibi durumlar problemin kök nedenidir. İlk işe girişte geçmiş tüm alışkanlıklardan kurtarmak adına yeni firma kültürünü ve davranış modellerini kişiye iyi benimsetmek.”*(V-2).

Yukarıdaki veriler taraflar arası iletişim probleminde tarafların kişilik problemlerinin iletişimi olumsuz etkileyen önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

**Kültürel Farklılıklar:** İki Katılımcıdan gelen veriler sonucunda, çalışılan firma kültürlerinin ve firmanın kendisinin diğer firma tarafından benimsenmemiş olması, firmaların birbirlerini iyi tanıyamaması ve iş yapma yöntemlerini karşılıklı olarak paylaşmamaları, firma kültürleri bazında farklılaşmaların tarafların çalışanlarının birbirlerine önyargılı yaklaşımlarında etkili olduğu yönünde bilgilere ulaşılmıştır.

*“Tarafların geçmiş iş deneyimlerinin algı boyutunda farklılık göstermesi neden olarak gösterilebilir. Firma taraflarındaki personelerin yapılan iş için gerek deneyim gerek firma kültürü bazında farklılaşması kök nedendir. Karşılıklı dialog ve iş süreçleri hakkında toplantılar yapılmalı. Firma ziyaretleri organize edilmelidir”*(V-4).

**Önceki Tecrübelerden Etkilenme:** Katılımcılardan gelen verilerin içerik analizinde aşağıda belirtilen nedenler dolayısı ile karşı taraf çalışanına önyargılı yaklaşılabilirdiği yönünde bilgiler alınmıştır;

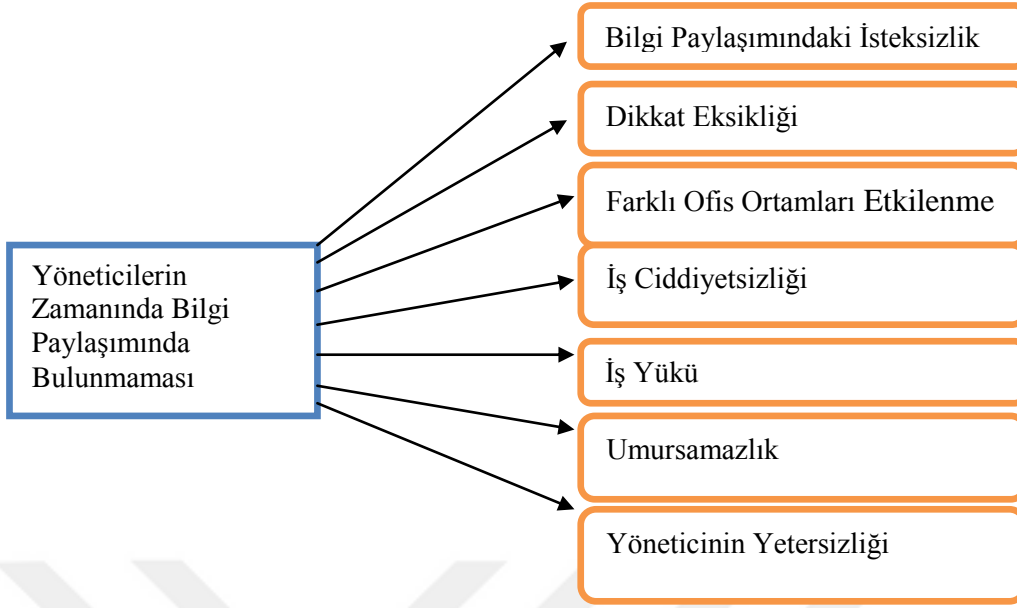
- Bireyin geçmişteki tecrübeler nedeniyle, benzer durumlar için aynı tepkilerin yaşanması ve bir durum karşısındaki tutumu hataya neden olduysa, yine aynı tutumun hataya sebebiyet vereceğini düşünmesi kaynaklı olduğu,
- Karşı taraf çalışanına güvenmeyerek gerçekleştirebildiği,
- Aşırı güvensizliğin, bireyin iş dolayısı ile konuşmalarında hissettikleri

şeklindedir.

*“Geçmişte bir kişiyle veya daha fazla kişiyle yaşanan problemler güncel olaylarda önyargılı yaklaşıma sebep olabilir. Bunun yanında üçüncü kişilerden alınan yanlış bilgiler önyargılara neden olabilir. Taraf olarak bakıldığında ise geçmişte taraflardan biri hakkında duyulan haber, alınan bilgi, yaşanmış olay vs. durumlar diğer taraf için olumsuz önyargılara sebep olabiliyor. Her insanın, her kuruluşun ve her olayın kendine özel olduğunun bilincinde olmak ve bu yönde çalışmalar yapmak (önyargı konulu kişisel gelişim eğitimleri gibi) geçmişte yaşanmış olaylara bağlı önyargıların azalmasını sağlayabilir”*(V-5).

### **3.3.2.2 İkinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi**

İkinci soru olan yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 8’ de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

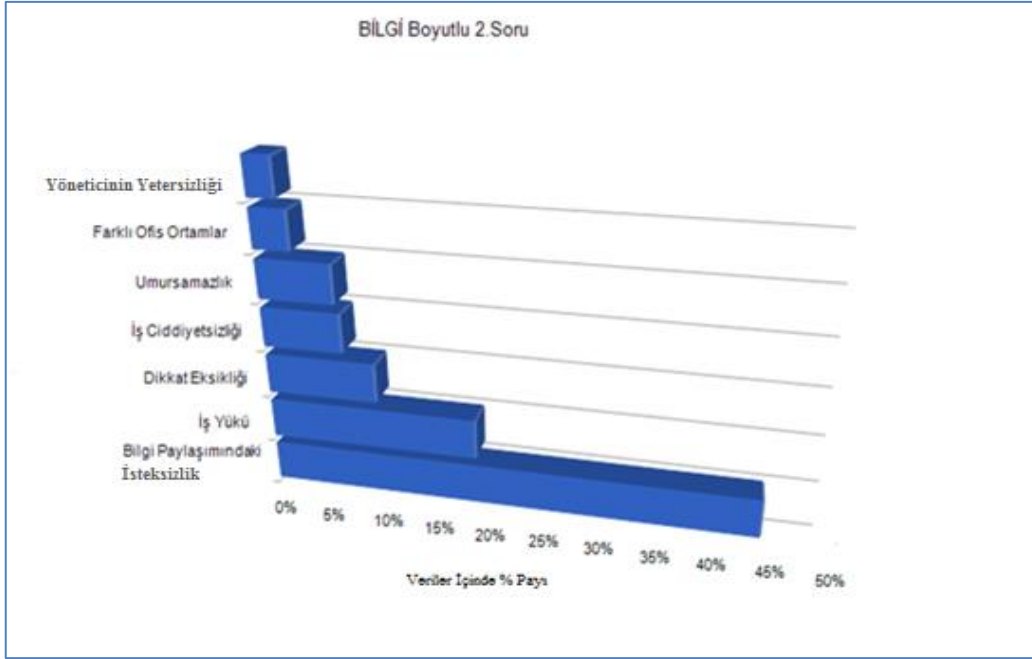


Şekil 9. İkinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 10'da, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 5'de gösterilmiştir.

Tablo 10. İkinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

İkinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Bilgi Paylaşımındaki İsteksizlik	5
Dikkat Eksikliği	1
Farklı Ofis Ortamları	1
İş Ciddiyetsizliği	1
İş Yüğü	5
Umursamazlık	2
Yöneticinin Yetersizliği	1



Grafik 5. İkinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Bilgi Paylaşımındaki İsteksizlik:** Katılımcılardan gelen veriler, yöneticilerin bilgiyi kendilerinde tutmaları ve altları ile paylaşmaması, bilgi paylaşımının zamanında yapılmaması genelde işin aksamasına ve iletişimde kopukluğa neden olduğu ve bu sorunun şirket içi veya şirket dışı iletişimde de sıkça meydana geldiği, yöneticilerin kendi eksik olduğu noktaların açığa çıkmaması için karşı tarafı bilgilendirmeme yönündedir.

*“Yöneticilerin bilgiyi kendilerinde tutmaları ve altları ile paylaşmaması her zaman sorun yaratmaktadır. Yönetici Profili ve karakteri kök nedendir. Alt çalışanların yöneticiden veri istemeleri, konu ile ilgili gerekli hatırlatmaları, ilerlenen aşamaları çalışanları ile paylaşması gerekmektedir”(A-2).*

*“Yöneticilerin çalışanlarına karşı takındıkları umursamaz tavır ve iş ciddiyetinin hiyerarşik düzenin alt kademelerinde bulunan çalışanlara karşı oluşmamış olması nedeniyle bu problem yaşanmaktadır”(A-5).*

**Dikkat Eksikliği:** *“İş yoğunluğu nedeniyle bilgi paylaşımında bulunmada bu tür aksaklıklar yaşanmaktadır. Yöneticiler bu konuda dikkatli davranmalıdır”(A-7).*

*“Yöneticiler iş yerinde hiyerarşik yapıyı düzenlemeli ve bu yapı ile birlikte kısa dönemlerde sürekli çalışma toplantıları yapmalıdır. Bu durum iletişim kanallarını*

*besleyeceği gibi tarafların aynı masada karşılıklı görüş alışverişini sağlayıp aralarındaki iletişimi güçlendirecektir”(V-7).*

*“Yöneticinin işine hâkim olmayışı, yöneticinin iş delegasyonu konusundaki zayıflığı, liderlik vasıflarına sahip olmaması, planlama zaafiyeti*

*”(V-2) tarafından bu probleme neden olarak gösterilmiştir. Çözüm önerisi ise “Yöneticiyi değiştirmek veya gerekli eğitimleri vermek” şeklinde olmuştur.*

*“Sorunun kök nedeninin yöneticilerin sonuca odaklanmasından dolayı operasyondaki detayların atlanmasında kaynaklanmaktadır”(V-3).*

**Farklı Ofis Ortamları:** A-1 kodlu Katılımcı tarafından, farklı ofis ortamlarında oluş nedeniyle bilgilendirme yapılacak kişiyi görüp hatırlama imkânının olmayışı neden olarak gösterilmiştir.

**İş Ciddiyetsizliği:** A-5 kodlu katılımcı *“Yöneticilerin çalışanlarına karşı takındıkları umursamaz tavır ve iş ciddiyetinin hiyerarşik düzenin alt kademelerinde bulunan çalışanlara karşı oluşmamış olması nedeniyle bu problem yaşanmaktadır. Ayrıca çalışanların yaşadıkları zorlukların gerekiyorsa ortamında görülmesi ve bu şekilde empati yapılabilmesi sağlanabilmelidir.”* şeklinde bir ifade bulunmuştur.

**İş Yükü:** *“İş yoğunluğu ve bu yoğunluktan dolayı haber verememe”(A-6).*

*“İş yoğunluğu nedeniyle bilgi paylaşımında bulunmada bu tür aksaklıklar yaşanmaktadır”(A-7).*

*“Taraflar arasındaki iletişim kaynaklı problemlerin başın da yöneticilere gelen bilgilerin birden fazla olduğu, yöneticinin bir den fazla lokasyon da görev alması, Yoğun gelen bilgileri paylaşırken zamanlama veya eksik bilgilendirme yapması. Bu tür durumlarda yöneticiyi uyaracak mekânizmaların olmaması. Tarafların çalışanlarına geç bilgilendirme yapmasından kaynaklı sorunların nasıl sonuç doğuracağından haberdar olmaması”(V-7).*

A-1 kodlu katılımcıdan *“İş yükünün fazlalığı, birden çok ilgilenilmesi gereken konu olması”* şeklinde bir neden ortaya konmuş, çözüm önerisi olarak, *“Hatırlatma çözüm için etkili olabilir, haftalık durum toplantısı yapılacak işleri konuşmak için ayarlanabilir.”* demiştir.

**Umursamazlık:** A-5 kodlu katılımcı *“Yöneticinin işi bir şekilde halledebileceğini düşünmesi, çalışanların zor durumda kalabileceğinin düşünülmemiş*

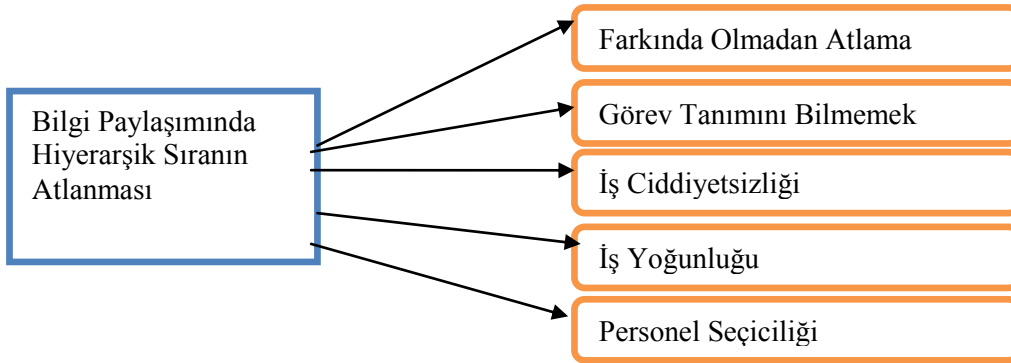
olması kök nedeni oluşturmaktadır. Yöneticilerin, sorumluluklarının farkında olarak çalışanlarına doğru zamanda bilgilendirme yapmasıyla işlerin daha az zamanda ve daha düşük maliyetle halledilmesi sağlanabilir.” Şeklinde ifade de bulunarak yöneticiden kaynaklı umursamaz tavrın sözkonusu olabildiğini belirtmiştir.

“Yöneticilerin şirket içi zamanında bilgi paylaşımı yapmadığı/yapamadığı durumlar da söz konusu olabiliyor. Bu da yine iş yoğunluğu, unutma, umursamazlık, gerekli olduğunun düşünülmemesi vs. sebeplerden kaynaklanabilir”(V-5).

**Yöneticinin Yetersizliği:** V-2 kodlu katılımcı “Yöneticinin kendini yetersiz hissetmesi, yöneticinin kendi eksik olduğu noktaların açığa çıkmaması için karşı tarafı bilgilendirmemesi, nedenler olabilir. Yöneticinin işine hâkim olmayışı, yöneticinin iş delegasyonu konusundaki zayıflığı, liderlik vasıflarına sahip olmaması, planlama zaafiyeti ise kök nedenlerdir.”

### 3.3.2.3 Üçüncü Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Üçüncü soru olan bilgi paylaşımında hiyerarşik sıranın atlanması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 10’da belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 10. Üçüncü Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 11’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 6’da gösterilmiştir.

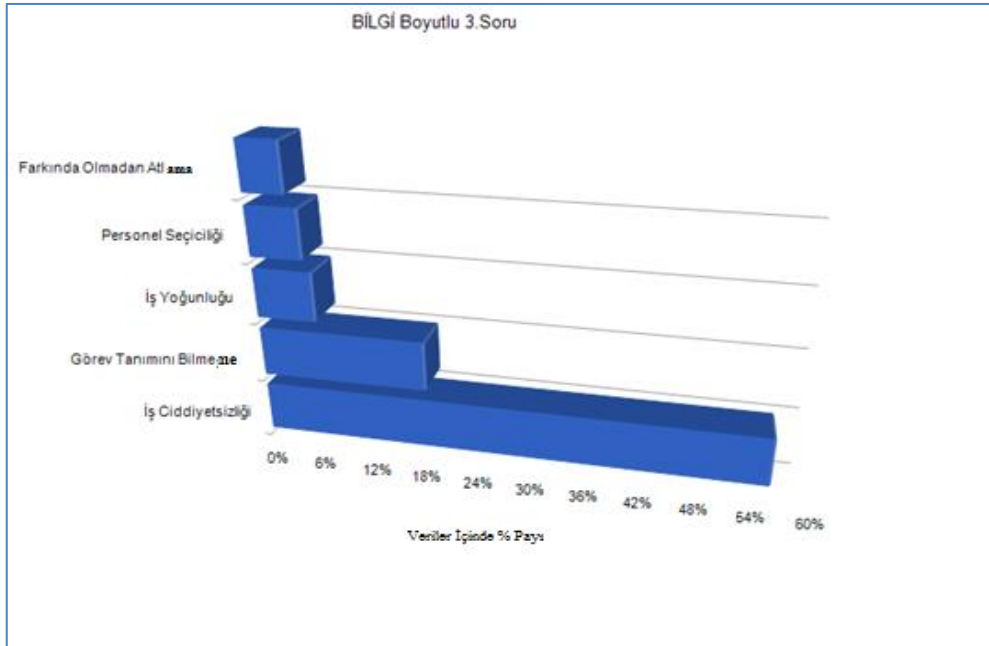


Tablo 11. Üçüncü Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Üçüncü Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Farkında Olmadan Atlama	1
Görev Tanımını Bilmemek	2
İş Ciddiyetsizliği	5
İş Yoğunluğu	1
Personel Seçiciliği	1

**Farkında Olmadan Atlama:** “Bu problem, bilinçli veya bilinçsiz olabilir. Art niyetlilik, anlık gereklilik kaynaklı, aceleyle verilen karar, planlama hatası, iş yoğunluğunun fazlalığı sorunun nedenleridir”(V-2). “Çok sık yaşanan bir problemdir. İşlerin bir an evvel yetişmesi gerektiğinde zaman zaman hiyerarşik sıra atlantıyor. Hiyerarşik sıranın atlanmasının sonuçta nelerin aksamasına sebep olacağı konusunda çalışana eğitim verilebilir”(V-6).

**Görev Tanımını Bilmemek:** “Çalışanın daha rahat iletişim kurduğu insanlarla çalışmak istemesi görev tanımı dışındaki kişilerle irtibata geçerek işlerini halledebileceklerini düşünmeleri ve ayrıca görev tanımlarının karşı taraf tarafından bilinmemesi bir neden olarak gösterilebilir”(A-3).



Grafik 6. Üçüncü Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

*“Tarafların yöneticilerinin bir organizasyona karar verdiklerinde işe temas eden sorumlu personelin ve departmanlarının görevleri, sorumlulukları, yetkileri konusunda sözlü ve yazılı bilgilendirme yapmamaları. Tarafların çalışanları yılın belli dönemleri karşılıklı bir araya gelmeli birbirlerinin organizasyon yapısını bilmeli o organizasyonda kişiler değişse bile yerine gelen kişinin bu birimlere tanıtılıp oryantasyona tabi tutulması gerekmektedir. Tüm bilgiler kişilere göre değil bir sisteme bağlı çalışmalıdır. Bireyler gerekli eğitimden sonra sistemden beslenmelidir”(V-7).*

**İş Ciddiyetsizliği:** Katılımcılardan gelen verilerin içerik analizinde sorunun, iş ciddiyetsizliği temelinde olduğu farkedilmiştir. İçerik analizinde elde edilen bulguları şöyle sıralayabiliriz; işi asıl yapan personelin gerekli hassasiyeti göstermemesinden kaynaklandığı, tecrübe sahibi elemanlarla işin daha kolay ve hızlı yürütülebileceğinin düşünülmesi sonucu hiyerarşik sıranın atlanabildiği, yönetici, işlerin bir an önce yapılması ve işini daha çabuk halledebileceğini düşündüğü için hiyerarşik sırayı atlayabilmekte, bu problemi yaratan sebeplerin yönetici tarafından bilinçli olarak yapılması gibi verilere ulaşılmıştır.

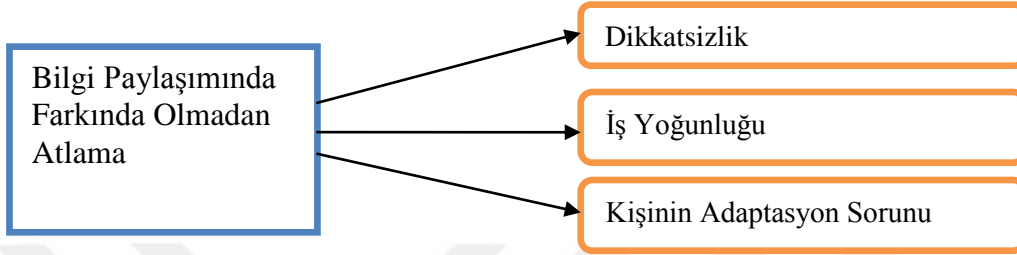
*“Taraflar zaman zaman yapılan işte sadece işi yapan kişinin bilgilendirmesinin yeterli olacağını düşünüyor. Ancak işi yapan kişinin amirlerinin veya işi yaptıran kişinin de amirlerinin durumdan haberdar olmaları gerekirse müdahale etmeleri gerekebilir. Hiyerarşik düzene göre bilgilendirme yapılması hem taraflar için muhattap kişinin kim olduğunu belli eder hem de tarafların kendi içinde bilgi akışının doğru bir şekilde ilerlemesini sağlar. Bilgi aktarımında hiyerarşik sıranın atlanması taraflar ve kademeler arasında bilgi eksikliğine sebep olduğundan taraflar arasında zaman zaman iletişim problemlerine sebep olmaktadır”(V-5).*

**İş Yoğunluğu:** *“Çok sık olmamakla birlikte iş yoğunluğu olduğu dönemde işin bir an önce bitirilmesi adına hiyerarşik sıra atlanabiliyor. Her iki taraf çalışanın, görüşmelerde bulunmaları ve mümkün olduğu ölçüde hiyerarşik sırayı bozmadan yapmaları sağlanmalıdır”(V-5).*

**Personel Seçiciliği:** *“Çalışanın daha rahat iletişim kurduğu insanlarla çalışmak istemesi”(A-3).*

### 3.3.2.4 Dördüncü Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Dördüncü soru olan bilgi paylaşımında farkında olmadan atlama ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 11’ de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

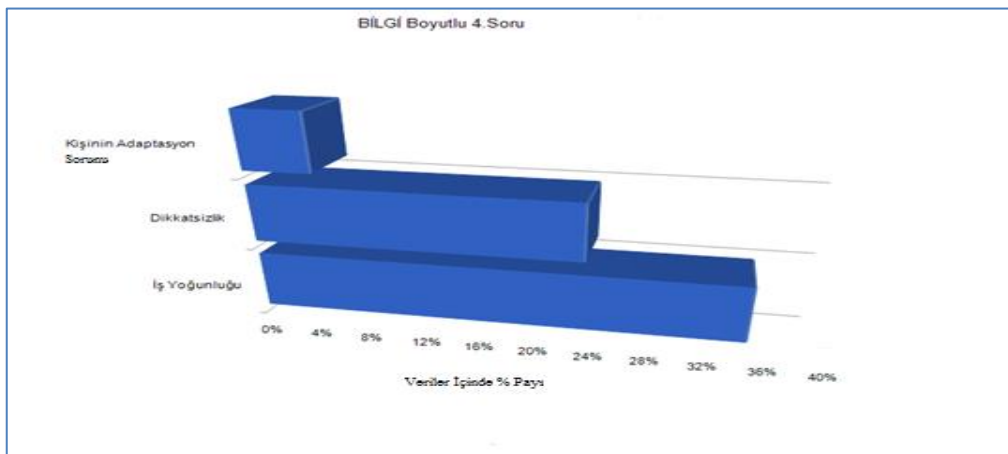


Şekil 11. Dördüncü Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 12’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 7’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Dördüncü Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Dördüncü Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Dikkatsizlik	3
İş Yoğunluğu	3
Kişinin Adaptasyon Sorunu	1



Grafik 7. Dördüncü Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Dikkatsizlik:** “Bilgisizlik veya dikkatsizlik bilgilendirmede farkında olmadan atlamalara sebep olabiliyor. Kişinin Psikolojik açıdan işe adaptasyonunda sıkıntı olabilir. Sürekli tekrarlanan bir durumsa eğitimlerin yetersizliğinden kaynaklı olabilir veya tek bir kişi tarafından yapılıyorsa kişisel bir dikkatsizlik sorunu olabilir. Düzenli olarak eğitimlerin tekrarlanması yanısıra bilgi paylaşımı konusunda bir iç denetim mekânizması kurularak sorumluluğun tek kişinin üzerinden alınması sağlanabilir”(V-5)

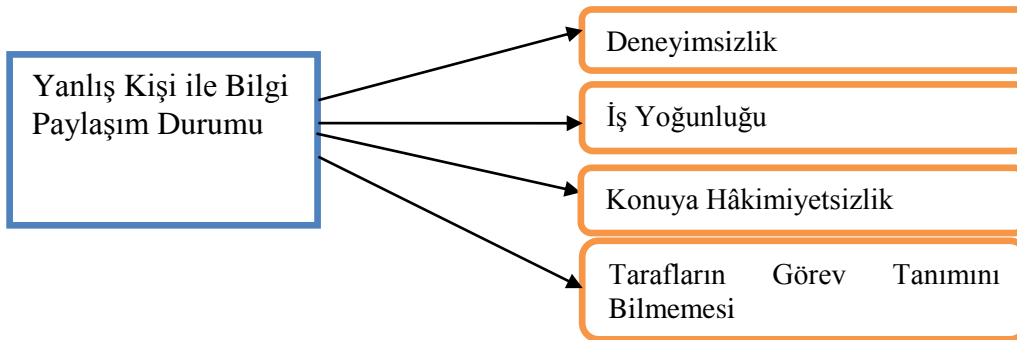
“Bilmeden yapılıyorsa sorun yok ancak kasti bir durum söz konusu ise gereken önlem alınmalıdır. Bazen farkında olmadan atlama gerçekleşiyor. Dalgınlıkla yapılıyor olması bir kök nedendir. Çalışan bu hatayı sık sık tekrarlıyorsa olayda kastilik var demektir. Problemi yaratan sebep araştırılarak kişi uyarılmalıdır”(V-3).

**İş Yoğunluğu:** “İş yükünün fazlalığı, birden çok ilgilenilmesi gereken konu olması nedenlerinden kaynaklandığını düşünüyorum. Düzenli görüşmeler, mailleşmeler ile düzeltilebilir”(A-1). Ayrıca katılımcılar, zaman zaman, bazen dönemsel yoğunluklar nedeniyle bilgilendirmeler de aksamalar olabildiği, çalışanların psikolojik durumlarının aynı stabilitede olmaması ve gün içinde iş yoğunluğunun fazla olmasını bilgilendirmede farkında olmadan atlamanın gerçekleştiği belirtmişlerdir.

**Kişinin Adaptasyon Sorunu:** A-8 kodlu katılımcıya göre; sorunun kişinin psikolojik açıdan işe adaptasyonunda problemleri nedeniyle, bilgilendirmede farkında olmadan atlamanın gerçekleştiği yönündedir.

### 3.3.2.5 Beşinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Beşinci soru olan yanlış kişi ile bilgi paylaşım durumu ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 12’de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

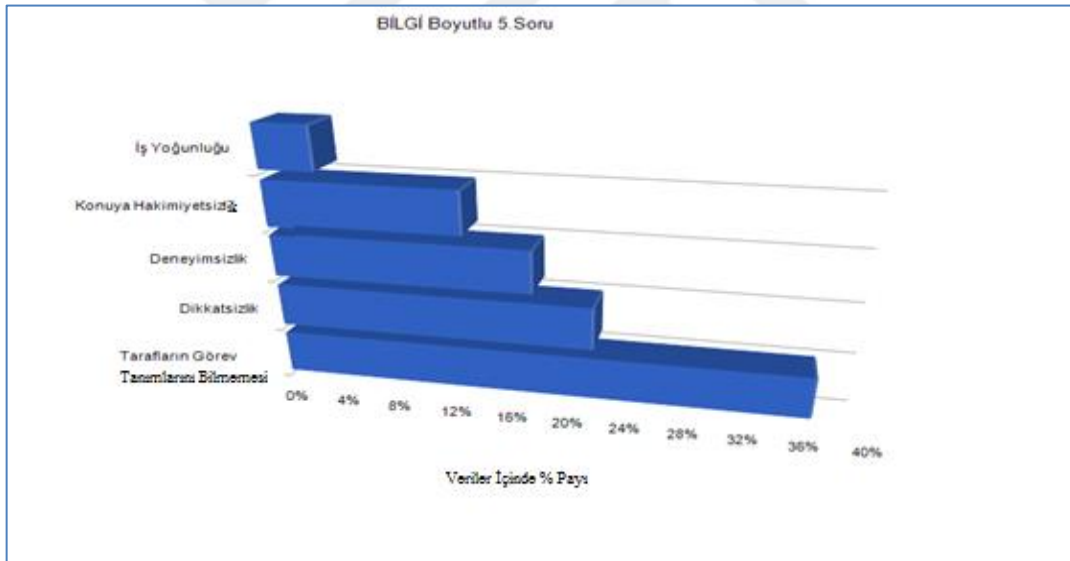


Şekil 12. Beşinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 13’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 8’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Beşinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Beşinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Deneyimsizlik	1
Dikkatsizlik	3
İş Yoğunluğu	1
Konuya Hâkimiyetsizlik	2
Tarafların Görev Tanımlarını Bilmemesi	3



Grafik 8. Beşinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Deneyimsizlik:** “Personelin yeterli deneyime sahip olmaması ya da kişiler hakkında yanlış bilgiye sahip olmasıdır”(A-4). V-4, V-1 ve A-1 kodlu katılımcılardan gelen verilerin içerik analizinde, yanlışlığın sehvén yapılmış olabileceği, nadiren de olsa dalgınlıkla bu problemin yaşanabileceği ve işe gereken önemin verilmemesi sorun yaşandığı belirtilmiştir.

**Dikkatsizlik:** “İşe gereken önem verilmemesi, dikkatsizlik bu sorunun çıkmasına sebep olmaktadır. Kişi- proje ilişkilerinin yazılı olduğu kâğıtlar ve hatırlatmalar ofise çıktı olarak asılabilir. İşleyiş şeması sürekli gözönünde bulunabilir”(A-1). V-3 ve A-8 kodlu katılımcılarda bu sorunun nedenini dikkatsizliğe bağlamaktadırlar.

**İş Yoğunluğu:** A-1 kodlu katılımcı, iş yükünün fazlalığı nedeniyle, yanlış kişi ile bilgi paylaşımının gerçekleştiğini belirtmiştir.

**Konuya Hâkimiyetsizlik:** “Konuya hâkim olmamak sebebiyle olabilir. Çalışanın dikkatsizliği, art niyetlilik, organizasyona hâkim olmama kök nedenleridir. Çalışanın motivasyonunun bozulmayacağı şekilde hatasının kendisiyle paylaşılması. Oluşabilecek riskli durumlar konusunda kendisini uyarmak. Empati yapmasını sağlamak çözüm olacaktır”(V-2).

“Yapılan işin ve muhattap kişilerin tam olarak kavranamaması bilgi paylaşımının yanlış kişilerle olmasına sebep olabiliyor. Bu tür yanlış bilgilendirmeler yapılan işin gerçekleşme zamanını uzatabilir veya aksamasına sebep olabilir. Yanlış kişi ile bilgi paylaşımı hem bilginin paylaşıldığı kişi de gereksiz bilgiden dolayı karışıklıklara sebep olabilir hem de bilgiyi paylaşan kişiye ekstra iş yükü getirir”(V-5).

Aynı zamanda V-5 kodlu katılımcı bu sorunu çözmek için önerilerde bulunmuştur. “İşe ilk girişte yapılan işle ilgili daha etkin eğitimler düzenlenebilir. Bunun dışında her iki taraf için de karşı tarafın çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarını tanınmasına olanak sağlanabilir. Bu eğitimler düzenli aralıklarla tekrarlanarak eksik veya yanlış yapılan şeylerin düzenlenmesi sağlanabilir.”

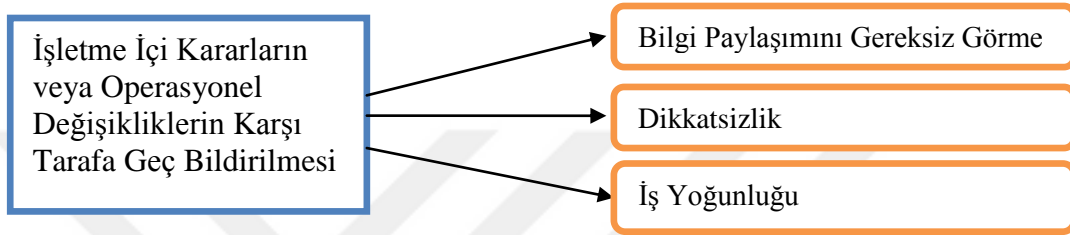
**Tarafların Görev Tanımlarını Bilmemesi:** “Bilgilendirmelerin ve kişi tanımlarının, görev tanımlarının iyi yapılmaması sorunun nedenleridir. En baştan hangi konuların kimi ilgilendirdiği taraflara iletmeli. Gerekirse firmaların bu konu hakkında bir tabloları olmalıdır”(A-2).

“Bu durum yine tarafların birbirlerinin organizasyon yapısını ve görev tanımlarını bilmeden iletişime geçmesi veya geçmemesinden kaynaklanmaktadır. Taraflar organizasyon yapısını ve şemasını açık hale getirip, görev tanımları ve sorumlulukları çalışanlara yazılı olarak bildirilmeli. Bu şema içerisinde görev yapısı veya görevli kişilerin değişimi durumu ile ilgili tüm birimlere bilgi paylaşımı

yapılmalıdır”(V-7). “Yapılan işin ve muhattap kişilerin tam olarak kavranamaması bilgi paylaşımının yanlış kişilerle olmasına sebep olabiliyor”(V-5).

### 3.3.2.6 Altıncı Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Altıncı soru olan işletme içi kararların veya operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 13’de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

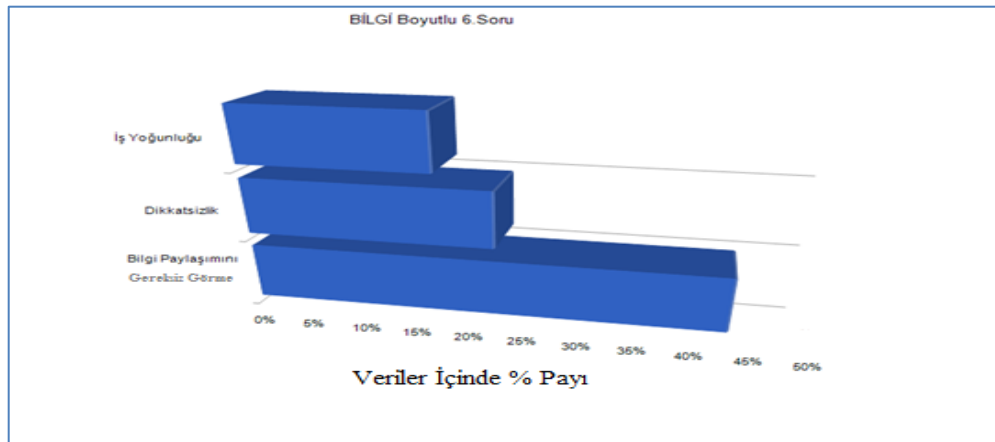


Şekil 13. Altıncı Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 14’te, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 9’da gösterilmiştir.

Tablo 14. Altıncı Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Altıncı Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Bilgi Paylaşımını Gereksiz Görme	6
Dikkatsizlik	5
İş Yoğunluğu	3



Grafik 9. Altıncı Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Bilgi Paylaşımını Gereksiz Görme:** “Kendi içindeki operasyonel değişikliklerin karşı tarafı ilgilendirmediklerini düşünmeleri ya da farkına varmamış olmaları problemin nedenidir. Kendi iç olayları olduklarını ve aldıkları kararların sadece kendilerini ilgilendirdiklerini düşünmeleri olumlu ya da olumsuz tüm olacak şeyleri sadece kendilerini rahatsız edeceklerini düşünmeleri problemin kök nedenidir. Firma temsilcilerinin firma içine yaptığı yazılı bildiriminin bir örneği ya da benzerini çalıştığı firmalara da yapması sorunu çözecektir”(A-2).

“Unutulmuş, atlanmış olabilir, bazen de bilgilendirme uygun zaman beklenmiş olabilir. Bu bekleme süresinde firma tarafından değişiklik farkedilirse, firmaya karşı güven eksikliği doğabilir”(A-4).

“Her iki tarafında hatası var. Talep eden taraf, böyle bir değişikliği daha net çizgilerle anlatmalıdır. Operasyonel değişikliklere ait bildirimlerin zamanında yapılmaması sorunun kök nedenidir. Yapılacak ileri dönük toplantılarda bu sorun gündeme getirilerek, zamanında bildirim talebi karşı tarafa iletilmelidir”(A-3). “Firmaların kendi içlerinde yaptıkları değişikliklerin karşı tarafı ilgilendirmediğini düşünmesi problemin nedenleridir”(A-5).

“Taraflardan herhangi biri yapılan değişikliğin karşı tarafı ilgilendirmediğini düşündüğü için bilgilendirmeyebilir. Unutulabilir. Veya taraflar arasında prosedürel işlemlerin getirdiği zaman kaybından tasarruf için bilgilendirilmeyebilir. Ancak yapılan değişiklik anlaşma koşullarında değişikliğe sebep olabilir ve bu duruma bağlı sorunlar çıkabilir”(V-5).

V-5 kodlu katılımcı sorunun çözümü için “Operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi durumunda ortaya çıkan zaman kayıpları, kaynak kayıpları vs 'nin maliyetinin diğer tarafa bildirilerek tekrarının önüne geçilmesi sağlanabilir” şeklinde öneride bulunmuştur.

**Dikkatsizlik:** “Yapılan değişikliklerin şirket içi meseleler olduğunun düşünülmesine bağlı haber vermeme veya geç bilgilendirme, karşı tarafa güvenmeme gibi davranışlardan kaynaklandığını düşünmekteyim.”(V-5) V-5 kodlu katılımcı verdiği bu bilgiden dolayı tedirginlik yaşadığını dile getirmiştir.

A-4 kodlu katılımcı, “Unutulmuş veya istenmeden atlanmış olabileceği”ni belirtirken, A-5 kodlu katılımcı sorunun nedenini, “Firmanın ilişkilerinde gerekli hassasiyeti



göstermemesi ve firmaların kendi içlerinde yaptıkları değişikliklerin karşı tarafı ilgilendirmedeğini düşünmesi veya unutmaya nedeniyle gerçekleştiği” şeklinde belirtmiştir.

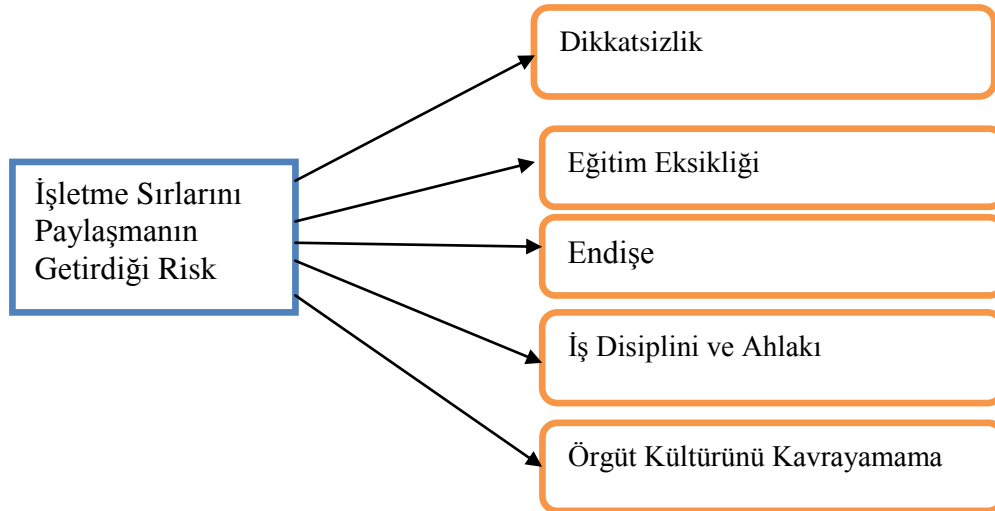
V-1 kodlu katılımcının verisi analiz edildiğinde çok daha farklı bir bakış açısıyla soruna yaklaştığı farkedilmiştir. “Güncel Operasyonu tesadüfi mail ve konuşmalardan öğreniyoruz.” Ve şöyle bir kök nedene bağlamıştır; “Bu problemin kök nedeni hizmet alan işletmenin kendi içlerindeki düzensizliğin bize yansımalarıdır”

Katılımcının çözüm önerisi ise “Oryantasyonun tekrarını. İş tanımlarındaki değişim ve operasyonel değişiklikler vs. bilgi akışının düzenli olarak yapılması gerekmektedir” şeklinde olmuştur.

**İş Yoğunluğu:** A-1, V-4 ve A-3 kodlu katılımcılar sorunun iş yoğunluğu kaynaklı olduğuna vurgu yapmışlardır.

### 3.3.2.7 Yedinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Yedinci soru olan işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 14’de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



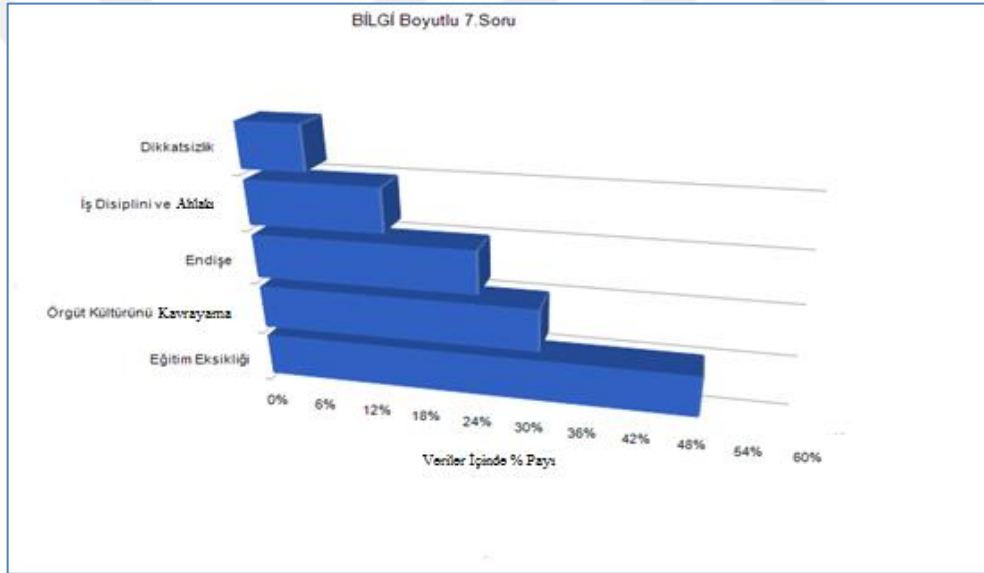
Şekil 14. Yedinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 15’te, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 10’da gösterilmiştir

Tablo 15. Yedinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Yedinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Dikkatsizlik	1
Eğitim Eksikliği	6
EndiŖe	3
İŖ Disiplini ve Ahlakı	2
Örgüt Kùltürünü Kavrayamama	4

**Dikkatsizlik:** “Çok sık olmamakla birlikte bilgi aktarımında bu problem dalgınlıkla gözden kaçabiliyor. Her iki tarafın çalışanları dış kaynak sözleşmesinin işletme sırlarını saklama maddesi hakkında bilgilendirilmesi çok önemlidir”(V-3).



Grafik 10. Yedinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Eğitim Eksikliği:** “Bilgi gizliliği Ŗirketler için hassas konulardır. KiŖilerin bu konuda eğitimi olmaması ya da bilgilendirilmemiŖ olması nedeniyle sorun teŖkil edebilir. Personelin tecrùbesiz olması, eğitim eksikliği kùk sebeplerdir. ÇalıŖanlara bilgi gizliliği hakkında bilgi verilmeli ve gerekirse imzalı taahhùt sağlanmalıdır”(A-4).

“KiŖinin gerekli eğitimi almamiŖ olması, Ŗirket kurallarını öğrenmemiŖ olması problemin nedenleridir. İŖ ahlakı ve etik eğitim verilebilir”(A-1). A-8 Kodlu katılımcı da aynı fikirdedir. A-2 kodlu katılımcı sorunun yaŖanmaması için “Tarafların birbirlerini güvenmelerini sağlayıcı uygulamalara eğitim vs. baŖvurulabilir.” Ŗeklinde bir ifade de bulunmuŖtur.

*“İşletme sırlarını paylaşma, kişisel bir hatadır. Kişinin profesyonellikten uzaklaşması kök nedendir. Oryantasyonda iş ahlakı konusunda eğitim verilmeli. İş akitlerinde yaptırım esaslı maddeler eklenebilir”(A-3).*

*“Entegre olamıyoruz desem yeridir. Eğitim sorunu çözecektir”(A-7).  
“Çalışanların hangi konuların şirket sırrı olduğu konusunda eğitilmesi gerekir. İnsan kaynakları bunu eğitimlerde verebilir. Böylece risk ortadan kalkacaktır”(V-6).*

**Endişe:** *“Doğrudan iletişimi etkileyen bir durumdur. Karşı taraf ile tam bütünleşememe nedeniyle çekinme durumları olmaktadır”(V-6). “İşinden olma korkusu kök nedendir”(V-8). “Hangi bilginin paylaşılıp hangi bilginin paylaşılmaması gerektiği konusunda yaşanan tereddütler zaman zaman yanlış veya eksik bilgi paylaşımına sebep olabiliyor. Buna bağlı olarak karşı tarafla iletişim problemleri ortaya çıkabiliyor. Veya verilmemesi gereken bilginin verilmesi sonucu şirket içi sorunlar yaşanabilir”(V-5).*

V-5 kodlu katılımcının çözüm önerileri ise şöyledir; *“Verilen şirket içi eğitimlerin daha etkili olması için çalışmalar yapıp eğitimler verilmiş olmak için verilmekten ziyade şirketin herşeyinin öğretilmeye dayalı olduğu bir sistem kurulmalıdır. Veya işletme sırlarına erişim konusunda etkili bir sınırlama sistemi geliştirilmelidir.*

**İş Disiplini ve Ahlakı:** *“Kişinin gerekli eğitimi almamış olması, şirket kurallarını öğrenmemiş olması problemin nedenleridir. İş ahlakı ve etik eğitim verilebilir”(A-1).*

*Oryantasyonda iş ahlakı konusunda eğitim verilmeli. İş akitlerinde yaptırım esaslı maddeler eklenebilir”(A-3).*

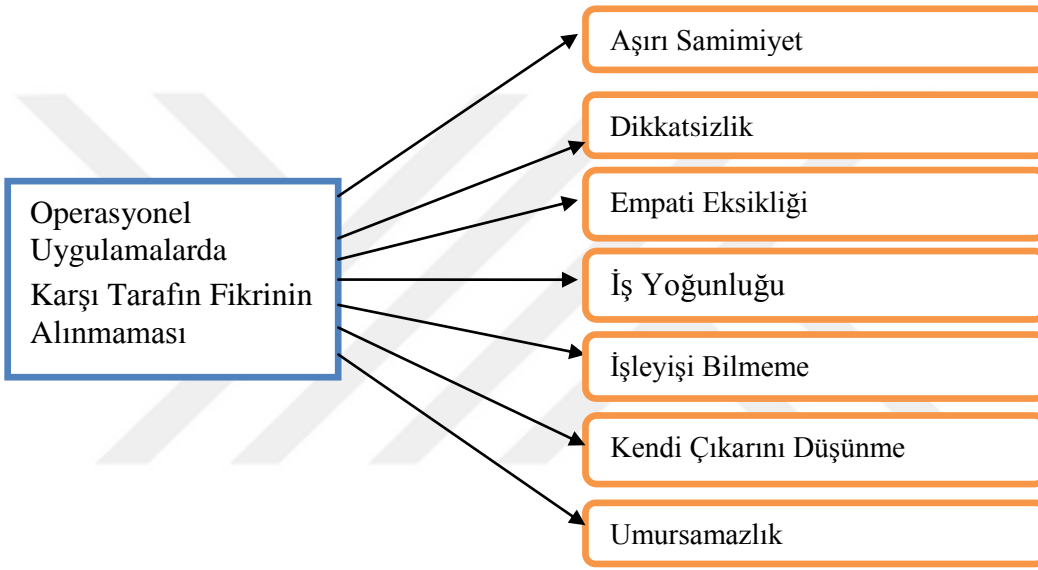
*“Gerekli iş disiplinin ve iş ahlakının bireylerde bulunmaması, sıkıntı yaşanan durumların, çalışanların tecrübesiz olması nedeniyle tam analiz edilememesi ve yaşanabilecek olumsuz durumların boyutunun tahmin edilememesi ve firma içi sırların, başka firmalara iletildiğinde, ortaya çıkartabileceği durumun sorumluluğunda bulunulmaması sorunun kök nedenleridir”(A-5).*

A-5 kodlu katılımcı çözüm önerilerini ise şöyle sıralamıştır; *“Firma gizlilik politikalarının çeşitli eğitimlerle çalışanlara öğretilmesi, böyle bir durum oluşursa, sonucunda nelerin olabileceğinin örneklerle bir toplantıda anlatılması ya da yöneticilerin bireysel olarak çalışanı ile ilgilenip, risklerden bahsedip bu durumun oluşmasını önlemesi gerekir.”*

**Örgüt Kültürünü Kavrayamama:** “Bireylerin önemsedikleri veya önemsemedikleri durumların iş hayatının gerçekleriyle örtüşmemesi problemin başlıca nedenleridir”(A-5). “Kişinin gerekli eğitimi almamış ve şirket kurallarını öğrenmemiş olması problemin nedenleridir”(A-8).

### 3.3.2.8 Sekizinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Sekizinci soru olan operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 15’ te belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 15. Sekizinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 16’da, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 11’de gösterilmiştir.

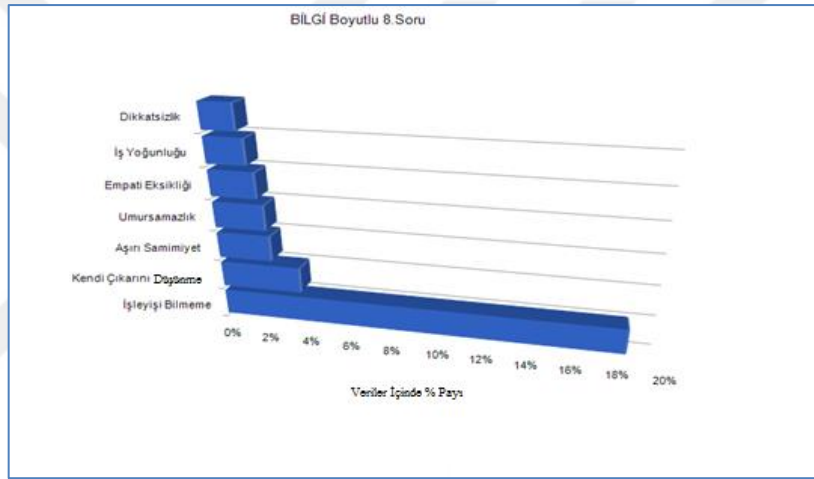
Tablo 16. Sekizinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Sekizinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Aşırı Samimiyet	1
Dikkatsizlik	2
Empati Eksikliği	1
İş Yoğunluğu	1
İşleyişi Bilmeme	4
Kendi Çıkarını Düşünme	1
Umursamazlık	1

**Aşırı Samimiyet:** Operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması ile ilgili bir katılımcı “İş ilişkisinde kaynaşmaya varıldığında zamanla bu konu atlanabiliyor.”(A-3) şeklinde bir ifade de bulunmuştur.

**Dikkatsizlik:** “Birden çok ilgilenilmesi gereken konu olması, unutulması nedeniyle bu sorun karşımıza çıkmaktadır” (A-8): “Unutuluyor olması kök nedendir. Çalışmaya başlamadan önce, sözleşmeye bu gibi durumlara ilişkin operasyonel uygulama değişiklikleri ile ilgili madde eklenebilir”(A-3).

**Empati Eksikliği:** “Çalışanların verilen iş yüklerini gerçekleştirebileceğinin ya da yapması gerektiğinin düşünülmesi. Karşı tarafla ilgili empati eksikliğinin oluşmasına neden olmaktadır”(A-5).



Grafik 11. Sekizinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**İş Yoğunluğu:** “Birden çok ilgilenilmesi gereken konu olması, unutulması nedeniyle bu sorun karşımıza çıkmaktadır. İş yoğunluğu ve bu yoğunluktan dolayı haber verememe” (A-8).

**İşleyişi Bilmeme:** “Bu sorunun nedeni, prosedürlerde ve sözleşmelerde görev dağılımının tam olarak belirlenmemesi ve bu nedenle bazı konuların ortada, yoruma açık kalması olabilir. Firmayı ilgilendiren her konudan en az bir ilgili firma çalışanı haberdar edilmeli, gerekli durumlarda yapılacak işlem için onay alınmalıdır” (A-4).

“Hem vardır hem yoktur diyebiliriz. Tarafların kendi operasyonel prosedürleri vardır ve buna bağlı olarak anlaşma sağlanır veya sağlanmaz. Bunun için şirketin kendi iç işlerini kendi yönetme hakkı vardır. Zaman zaman bir değişiklik yapıldıktan sonra

*gerekli bilgilendirmeler yapılıp buna bağlı görüşülebiliyor. Ancak diğer taraftan baktığımızda yapılan iş bir bakıma ortak yapılıyor ve ortak yapılan işin kalitesini etkileyecek kararların da bir yere kadar ortak alınması gerekir. Birinci durumda geç bilgi paylaşımından veya bilgi paylaşılmamasından dolayı, karşı tarafın operasyonel veya prosedürel işlemleri etkilendiğinden taraflar arasında sorunlar olabiliyor” (V-5).*

V-5 kodlu katılımcının çözüm önerisi ise *“Karşı tarafın fikrinin alınmasının getirdiği ekonomik faydanın ispatlanması ve karşı tarafın ikna edilmesi faydalı olacaktır”* şeklinde olmuştur. *“Operasyon içinde olan kişiler sadece kendi işlerine odaklanmalarından dolayı karşı tarafın operasyonundan bilgili olmamalarından kaynaklanmaktadır. Tarafların operasyonlar sırasında işlemlerde birbirleriyle karşılıklı iletişimde olarak süreçleri birlikte çalışmalarını faydalı olabilir”(V-3).*

*“Böyle bir durum, firma çalışanın, standart proses uygulamalarının dışına çıkmak istenmemesi nedeniyle oluşabilir. Prosesin onay süreçlerine diğer tarafı dâhil etmekle sorun çözülebilir”(V-4).*

**Kendi Çıkarını Düşünme:** *“Ortak karar almamak hizmet veren tarafla hizmet alan taraf kendi çıkarlarını düşündüğü için karar öncesinde iletişim problemlerine sebep olabiliyor”(V-5).* V-5 kodlu katılımcının çözüm önerisi ise *“Karşı tarafın fikrinin alınmasının getirdiği ekonomik faydanın ispatlanması ve karşı tarafın ikna edilmesi faydalı olacaktır”* şeklinde olmuştur.

**Umursamazlık:** A-5 kodlu katılımcıdan *“Yapılan işin bir şekilde halledilebileceğinin düşünülmesi”* açıklaması gelmiştir ve sorunun çözüm önerisi ise *“İşle ilgili olan kişiyle bu durumun konuşulması, o kişinin ya da kişilerin şikâyetçi olduğu durumun göz ardı edilmemesi gerekir. Gerekirse karşılıklı olarak yöneticiler açısından durum değerlendirmesi yapılması, depolama kaynaklı bir sıkıntıysa mekân, süre kaynaklı bir sıkıntıysa zamanla ilgili gerekli incelemelerin bizzat yerlerinde ve şartlarında incelenmesi gerekir”* şeklinde olmuştur.

### **3.3.2.9 Dokuzuncu Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi**

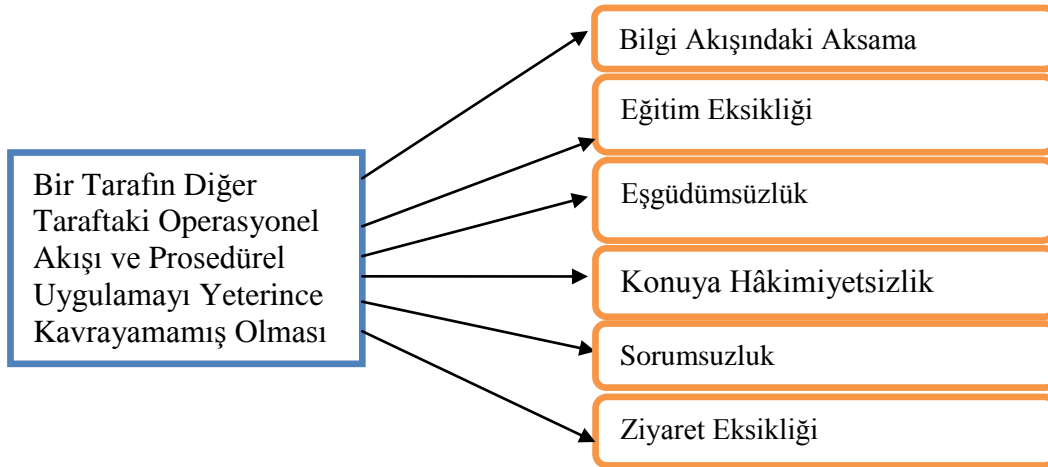
Dokuzuncu soru olan bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik

analizinde iletişim probleminin Şekil 16’ da belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Bilgi Akışındaki Aksama:** “Personelin deneyimsiz olması, zamanında ve doğru bilginin verilmemesi durumunda şirketler arasında bilgi eksikliği kaynaklı aksamalar yaşanabilmektedir”(A-4).

“Bir tarafın diğer tarafı operasyonel akışla ilgili yeterince bilgilendirememesi, bu durumun iş akışında sıkıntı yaratabileceğinin düşünülmemesi ve operasyonun ya da prosedürün bilinmemesinin, ikinci taraf açısından da iş yükünü hafifletebileceğinin düşünülmemesi”(A-3).

“Firmaların birbirlerinin işleyişini yeteri kadar önemsememesi ve firmaların birbirlerinin çalışma koşullarını tam olarak bilmemesi ya da bu etkenin üzerinde durmaması neden olarak gösterilebilir. Bu durumun iş akışında sıkıntı yaratabileceğinin düşünülmemesi ve operasyonun ya da prosedürün bilinmemesinin, ikinci taraf açısından da işler nispeten hafifletebileceğinin düşünülmemesi söz konusudur. İşleyişte sıkıntılı bir durum oluşmadan önce bu durumun gösterebileceği sıkıntılar göz önünde bulundurularak yöneticiler tarafından karşı tarafın şartları incelenmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. Gerekirse yöneticiler olmasa bile ekipleri tarafından, bu iş yüküne sahip elemanlarla görüşülüp, şartlara göre firmaların kendi şartlarını belirlemeleri uygun olacaktır. İşin ilerleyişinin takip edilip bu sorunu yaratabilecek eksiklerin kapatılması için gerekli görüşmelerin yapılması sorunun çözümünü sağlayacaktır”(A-5).



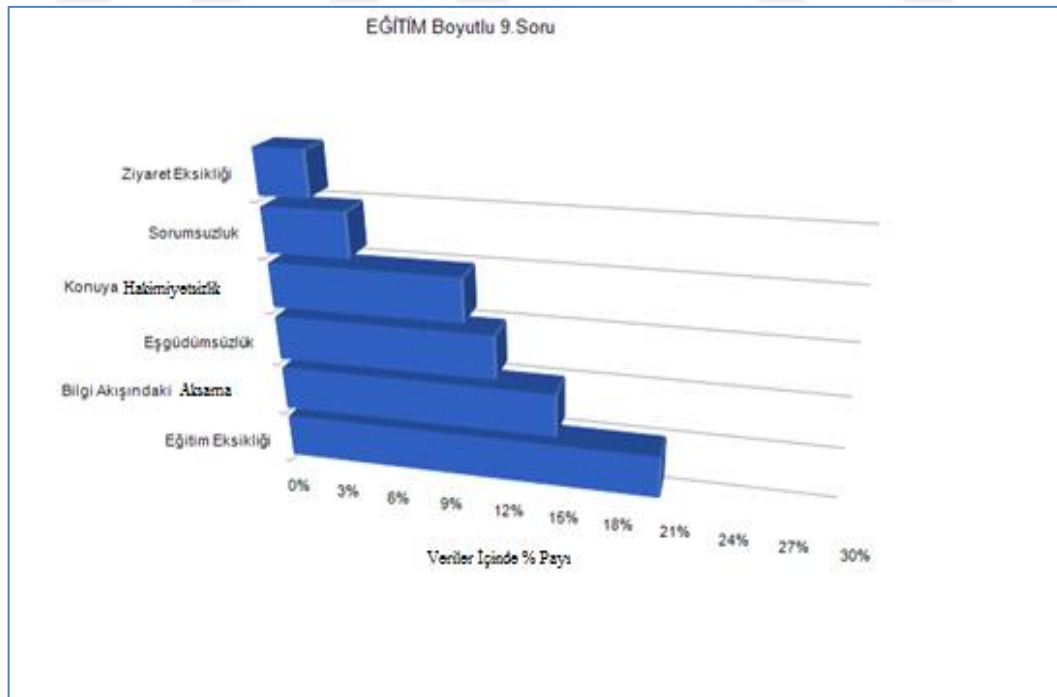
Şekil 16. Dokuzuncu Soruya Ait Problemin Nedenleri

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 17’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 12’de gösterilmiştir.

**Eğitim Eksikliği:** “Kişiye eğitim verilmemesi, ayrıntılı görüşülmemesi, karşılıklı işin önemsenmemesi temel sorunlardır”(A-8). “Personelin deneyimsiz olması, zamanında ve doğru bilginin verilmemesi durumunda şirketler arasında bilgi eksikliği kaynaklı aksamalar yaşanabilmektedir. Operasyonun detaylı aktarılamaması, prosedürde meydana gelen revizyonların firmaya aktarılmaması ya da yeni personele

Tablo 17. Dokuzuncu Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Dokuzuncu Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Bilgi Akışındaki Aksama	3
Eğitim Eksikliği	5
Eşgüdüksüzlük	2
Konuya Hâkimiyetsizlik	3
Sorumsuzluk	2
Ziyaret Eksikliği	1



Grafik 12. Dokuzuncu Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı



*doğru bir Şekilde oryantasyon eğitiminin verilmemesi kök nedenlerdir. Her iki firmanın da karşı tarafı ilgilendiren operasyonel prosedürlerinde ya da iş akışlarında değişiklik olması durumunda aksamadan bilgi verilmesi gereklidir”(A-4).*

*“Firmaların birbirlerinin çalışma koşullarını tam olarak bilmemesi ya da bu etkenin üzerinde durmaması neden olarak gösterilebilir”(A-5). “Konuyla ilgili olarak gerekli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmaması iletişimde sıkıntılar yaratabilir” (V-3). “Kişinin eğitim eksikliği söz konusudur”(A-1)*

**EŞgüdümsüzlük:** *“Hizmet veren taraf açısından bakıldığında karşı tarafın prosedürlerini ve operasyonel akışını bilmiyorsa ve kendi uygulamalarıyla farklılık varsa sürekli bir fikir ve uygulama atıŐması yaşanabilir. Gerçekleştirilen eğitimler sadece Şirket içi uygulamaları değil çalışılan firmaların kendilerini ilgilendiren uygulamalarını da içermelidir”(V-5).*

*“TaraŐlar arası algı farklılığı nedeniyle bu sorun söz konusu olabilir. Karşılıklı dialog ve iş süreçleri hakkında toplantılar yapılmalı. Firma ziyaretleri organize edilmelidir”(V-4).*

**Konuya Hâkimiyetsizlik:** *“Kişiye eğitim verilmemesi, ayrıntılı görüşülmemesi, karşılıklı işin önemsenmemesi temel sorunlardır”(A-8). “Yapılan işin kavranamamasına bağlı olarak istekler gerçekleştirilmesi çok zor boyutlara ulaŐabiliyor”(V-5). “Konuyla ilgili olarak gerekli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmaması iletişimde sıkıntılar yaratabilir. Daha önce yapılan operasyonlarla ilgili örneklerin ve uygulamaların paylaşılması sağlanabilir”(V-3).*

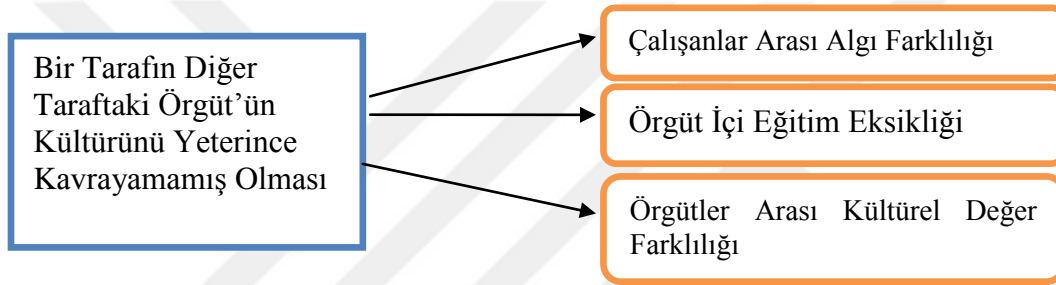
**Sorumsuzluk:** *“Kişiye eğitim verilmemesi, ayrıntılı görüşülmemesi, karşılıklı işin önemsenmemesi temel sorunlardır”(A-8). “Firmaların birbirlerinin işleyişini yeteri kadar önemsememesi ve firmaların birbirlerinin çalışma koşullarını tam olarak bilmemesi ya da bu etkenin üzerinde durmaması neden olarak gösterilebilir”(A-5).*

**Ziyaret Eksikliği:** *“Ziyaretler az yapıldığı için çalışanların birbirlerinden haberleri olmuyor”(A-7). “TaraŐlar birbirlerinin çalışma ortamlarını bilemedikleri zaman bazen tek taraŐlı ortak operasyonel bir karar almaktadır. Hâlbuki operasyonun akışını bilseler bu problem ortaya çıkmayacaktır”(V-7). “Karşı tarafın bu konu ile ilgili ziyaretlerin olmaması. Karşı taraftaki personel sayısında azalması bu tür ziyaretlerin yapılamamasına neden olabilmektedir”(V-1).*

“Tarafların çalışanlarının tüm operasyona hâkim olamayı ve beraberinde kaynak israfı riski söz konusudur. Ziyaretlerin daha kapsamlı ve sık olması ile bu problem aşılr”(N-2). “Taraflar arası algı farklılığı nedeniyle bu sorun söz konusu olabilir. Karşılıklı dialog ve iş süreçleri hakkında toplantılar yapılmalı. Firma ziyaretleri organize edilmelidir”(V-4).

### 3.3.2.10 Onuncu Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

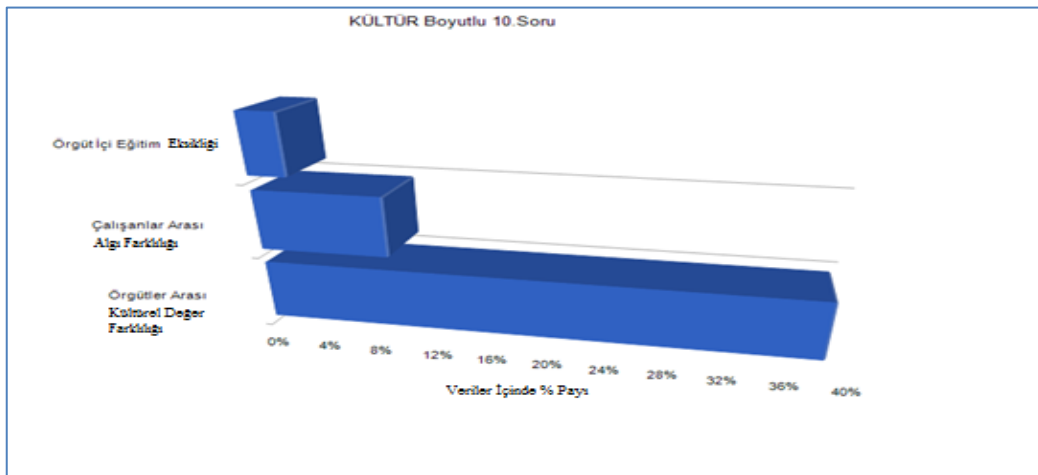
Onuncu soru olan bir tarafın diğer taraftaki örgüt’ün kültürünü yeterince kavrayamamış olması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 17’ de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 17. Onuncu Soruya Ait Problemin Nedenleri

Tablo 18. Onuncu Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Onuncu Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Çalışanlar Arası Algı Farklılığı	1
Örgüt İçi Eğitim Eksikliği	1
Örgütler Arası Kültürel Değer Farklılığı	5



Grafik 13. Onuncu Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 18’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 13’de gösterilmiştir.

**Çalışanlar Arası Algı Farklılığı:** *“Algı farkı. Şirket kültürleri ve bakış açılarının çalışanları üzerindeki etkileri sorunun kök nedenleridir. Karşılıklı diyalog ve tarafların benzer pozisyon çalışanları arasında toplantılar yapılması sanırım faydalı olacaktır”*(V-4).

**Örgüt İçi Eğitim Eksikliği:** *“Şirketin prosedürleri kişilere aktarmaması bu problemin doğmasına neden olmaktadır”*(A-8).

**Örgütler Arası Kültürel Değer Farklılığı:** *“Her firma (hizmet alan ya da veren firma) diğer firmadan kendi kültürel değerleri çerçevesinde ödün vermeden çalışılmasını bekler. Kültürel değerlerde farklılık olması ve bunlara uyum sağlanamaması durumunda sorunlar meydana gelebilir. Özellikle global şirketlerde farklı dil ve kültürde çalışanların olması ve farklı şirket kültürlerinin benimsenmiş olması kök nedenlerdir. Kullanılan ifadelerin karşıdaki kişi tarafından bilinip bilinmediğini değerlendirmek ve yalın dil kullanmak iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca kültürel beklentiler net bir şekilde ifade edilerek karşı taraftan beklendiği de vurgulanmalıdır”*(A-4).

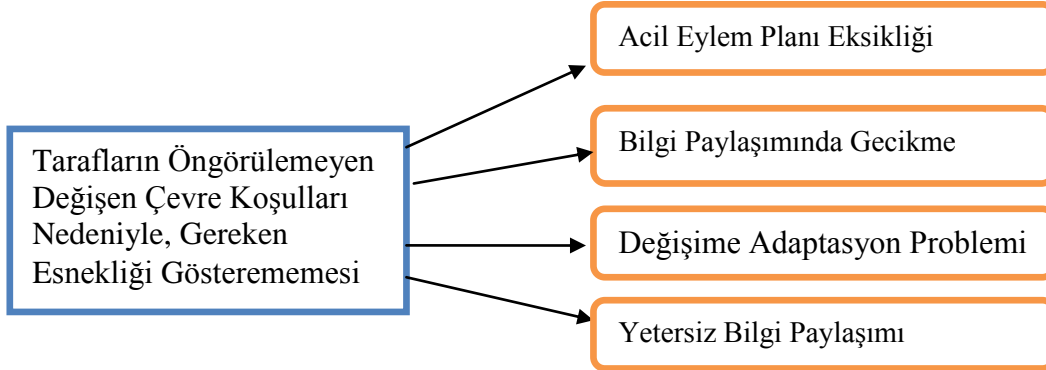
*“Taraflardan birinin diğerinin kültürünü yeterince kavrayamaması önemli bir etkidir”*(A-3). *“Kişiler arasındaki iletişim sıkıntıları, genellikle kültürler arası anlaşılmalardan kaynaklanmaktadır. Bu da sektörler arasındaki iş verimini olumsuz etkileyebilmektedir. Taraflar arasındaki kültür farklılığı, ancak tarafların birbirlerinin örgüt kültür iklimini tanınmasıyla mümkündür. Taraflar arasında sık gidiş gelişler ve toplantılar sorunu çözecektir”*(A-5)

*“Birlikte yürütülen işlerde tarafların kişisel veya kurumsal olarak çalışma kültürünü anlaması gerekir”*(V-5). *“Her iki tarafında kültürleri çok farklı olabiliyor. Milliyetçi bir bakış açıları mevcut. Hizmet alan firmanın yabancı menşeli olması nedeniyle bu sorun yaşanıyor”*(V-1).

### **3.3.2.11 Onbirinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi**

Onbirinci soru olan tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 18’de belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 19’da, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 14’de gösterilmiştir.



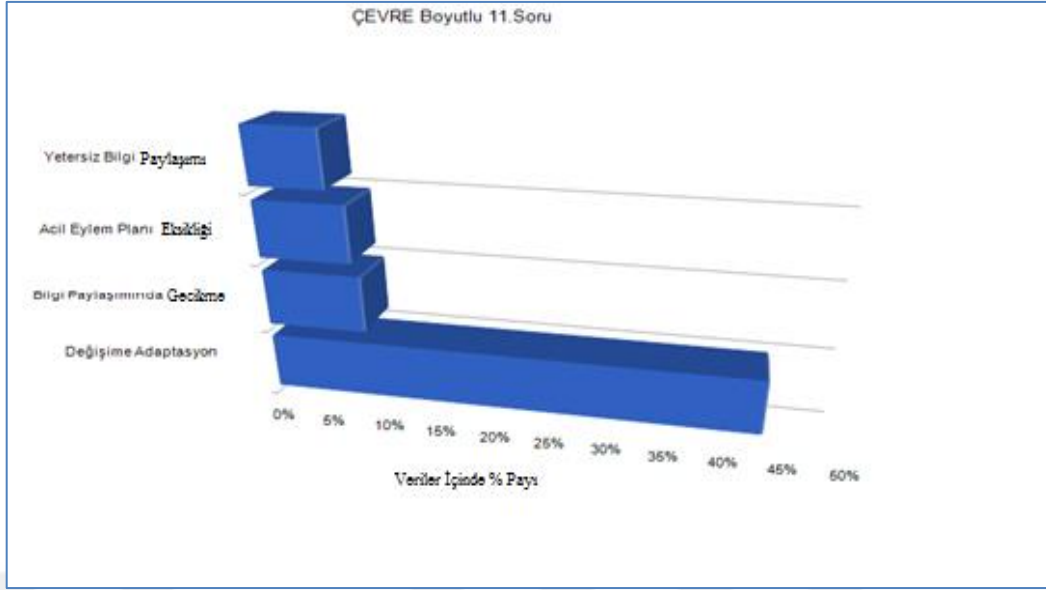
Şekil 18. Onbirinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

**Acil Eylem Planı Eksikliği:** “Kurumların değişen koşullar karşısında ne tür aksiyon ya da önlem alması gerektiğini kestirememesi, sonuçlarını tüm hatlarıyla değerlendirememesi sorunun kök nedenleridir. Olası aksamaları öngörmek adına risk değerlendirmesi yapılmalı ve değişen koşulları hızlıca değerlendirebilmek için bir sorun yönetim ekibi kurulabilir”(A-4)

Tablo 19. Onbirinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Onbirinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Acil Eylem Planı Eksikliği	1
Bilgi Paylaşımında Gecikme	1
Değişime Adaptasyon Problemi	6
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	1

**Bilgi Paylaşımında Gecikme:**“Günlük yapılan işlerde hizmet alan taraftan gelmesi gereken bilgilerin bir sebeple gelmemesi veya geç gelmesi veya gelip başka bir sebeple işleme alınamaması sonucu hizmet veren tarafın yapması gereken işlerde aksaklıklara sebep olabiliyor. Hizmet veren tarafın acil durum eylem planlarının güncel ve her an uygulanabilir olması. Bu eylem planının konu kapsamının genişletilmesi gerekmektedir”(V-5).



Grafik 14. Onbirinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Değişime Adaptasyon Problemi:** “İletişim eksikliği ve süreçlerin kısa zaman içerisinde yürürlüğe girmesinin istenmesi, geçiş süresinin kısalığı problemin nedenleridir”(A-8). “Hizmet aldığımız firma ile aramızda böyle bir problem olduğunu düşünmemekle birlikte sık değişen çevre koşullarına hızlı cevap veren bir hizmet sağlayıcı ile çalışmaktan dolayı memnunuz. Ancak genel anlamda, değişen çevre koşullarında esneklik göstermekte zorlanan hizmet sağlayıcıların iletişim problemine neden olabileceğini düşünüyorum”(A-2).

“Beklenmeyen değişen çevre koşulları, kişilerin çalışmalarını ve performanslarını etkileyebilir. Değişime nasıl ayak uydurulacağı konusunda aksamlar yaşanabilir. Olası aksamları öngörmek adına risk değerlendirmesi yapılmalı ve değişen koşulları hızlıca değerlendirebilmek için bir sorun yönetim ekibi kurulabilir”(A-4).

“Taraflar değişen çevre şartlarından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Bir tarafta olan ani değişim diğer tarafta da operasyonel değişikliği gerekli kılmaktadır. Hızlı ve ani gelişen değişimler ve bu değişimlere diğer tarafın gereken esnekliği gösterememesi sorunun kök nedenleridir. Bir taraf diğer tarafın değişiklik beklentisini karşılayabilmesi için olabilecek her türlü değişimi öngörebilmesi ve bu öngörü doğrultusunda esneklik sağlayabilmesiyle mümkündür. Bu noktada acil eylem planları devreye sokulabilir”(A-5).

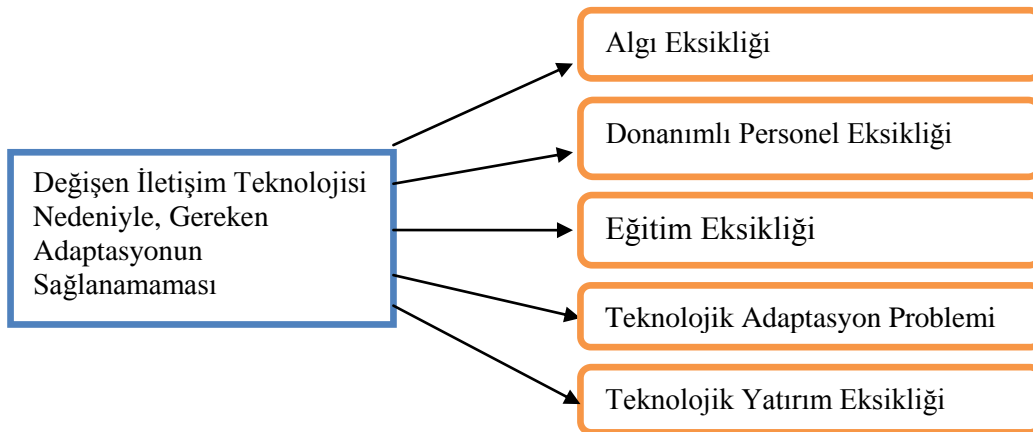
“Yapılan anlaşma gereği gerçekleştirilmesi gereken koşullar çevresel etkenlerle yerine getirilemeyebilir. Veya hizmet alan tarafla hiç ilgisi olmadan dış kaynaklı problemler (sağlık bakanlığı, çalışan kaynaklı problemler, teknik sorunlar vs.) iş akışında aksaklıklara sebep olabiliyor. Tam tersi durumlar hizmet alan taraf için de geçerlidir. Bunun gibi durumlarda gereken esnekliğin (anlayış vs.) gösterilememesi taraflar arasında anlaşmazlığa sebep olabiliyor”(V-5).

“Hizmet alan firma çalışanları çevresel değişiklikleri çoğu zaman bizlere yansıtarak iş yapış şekillerimizde hızlı değişiklikler yapmamızı, esnek davranmamızı bekliyorlar. Müşteri memnuniyeti kapsamında değişikliğe hızlı cevap verme yeteneği hizmet veren firmada alışkanlık haline gelmelidir. Rekabet ortamında esneklik gösteremememiz bir dezavantaj yaratır. Bu problemin çözümünde her iki tarafta aynı hassasiyeti göstermelidir”(V-3).

**Yetersiz Bilgi Paylaşımı:** “Tarafların iletişim kaynaklı problemleri, değişen çevre koşullarına gereken esnekliğin gösterilememesi nedeniyle oluşabilir. Tarafların çalışanları iletişim kaynaklı problemlere ve değişen çevre koşullarına karşı esnek olabilmeleri yönünde bilgilendirilmelidir”(A-3).

### 3.3.2.12 Onikinci Soruya Ait Verilerin İçerik Analizi

Onikinci soru olan değişen iletişim teknolojisi nedeniyle, gereken adaptasyonun sağlanamaması ile ilgili katılımcı verilerinin içerik analizinde iletişim probleminin Şekil 19’ da belirtilen sebeplerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 19. Onikinci Soruya Ait Problemin Nedenleri

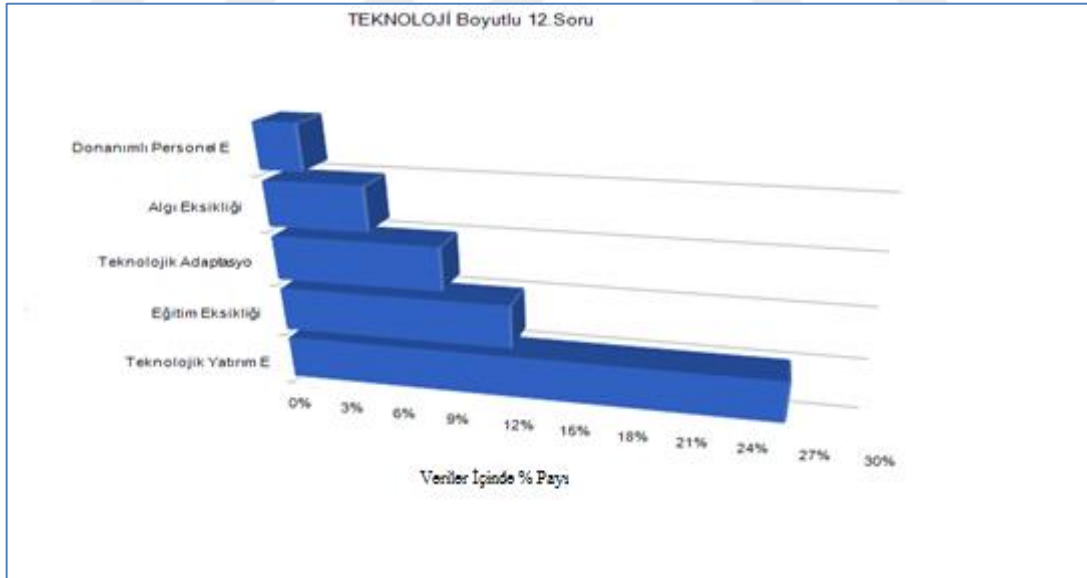
Katılımcılar tarafından yukarıda belirtilen nedenlerin tekrarlanma sayıları Tablo 20’de, nedenlerin veriler içindeki % payı Grafik 15’de gösterilmiştir.

**Algı Eksikliği:** “Teknolojiye ayak uydurma gerekliliğinin kişiler tarafından kavranamaması, nedeniyle gerçekleşmektedir. Özellikle de kurumsal firmalarda gelişen teknoloji karşısında gerekli önemin verilmesi ve işleyişlerin adapte olması önemlidir”(A-1).

**Donanımlı Personel Eksikliği:** “Mailleri görememe. Teknik olarak excel konusunda yardım alabileceğim donanımlı bir personel yok”(V-1).

Tablo 20. Onikinci Probleme Ait Nedenlerin Tekrarlanma Sayıları

Onikinci Probleme Ait Nedenler	Tekrarlanma Sayısı
Algı Eksikliği	1
Donanımlı Personel Eksikliği	1
Eğitim Eksikliği	2
Teknolojik Adaptasyon Problemi	2
Teknolojik Yatırım Eksikliği	4



Grafik 15. Onikinci Probleme Ait Nedenlerin Veriler İçindeki % Payı

**Eğitim Eksikliği:** Donanımlı personel yetersizliğinin yanı sıra bu personellerin eğitim yetersizliğinde olduğunu göstermektedir. V-1 kodlu katılımcının verileri bu durumu destekler niteliktedir. “Hizmet sağlayıcının kullandığı hali hazırdaki programın

*kapsamlı bir eğitimi verilmedi. Bu durum zaman ve iş kaybına neden oluyor. Hizmet sağlayıcının teknik personelinin dahi eğitimi yetersiz. Taraflar arasındaki teknolojik düzey farklılıkların azaltılmaya çalışması ve yetersiz eğitim desteğinin yeterli hale getirilmesi, gerekirse hizmet alan firmadan bu tür eğitim desteğinin talep edilmesi gerekecektir”*

**Teknolojik Adaptasyon Problemi:** *“Taraflardan birinin değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamada yavaş kalması nedeniyle bu problem ortaya çıkmaktadır. Tarafların gelişen ve değişen teknolojilere adaptasyon konusunda yeterince bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir”(A-3).*

*“Tarafların aynı teknolojiye sahip olmaması iletişimde kopukluklara sebep olabilir. Mesela kullanılan sanal sistemlerin kullanılabilirliği ve/veya erişilebilirliği taraflar arasında farklılık gösteriyorsa bilgiye erişimde farklılıklar görülebiliyor. Buna bağlı olarak taraflardan biri diğerine konu hakkında danıştığında bilgi eksikliğinden kaynaklı sorunlar çıkabiliyor. Gerekli değerlendirmeler yapılarak teknolojik senkronizasyonla tarafların benzer sistemler kullanmasına olanak sağlanması iş akışını olumlu yönde etkiler”(V-5).*

**Teknolojik Yatırım Eksikliği:** *“Şirketlerin tüm çalışanlara aynı teknolojiyi sağlayacak imkânı olmaması nedeniyle gerçekleşmektedir. Özellikle de kurumsal firmalarda gelişen teknoloji karşısında gerekli önemin verilmesi ve işleyişlerin adapte olması önemlidir”(A-1).*

*“Firmalar genellikle yazılı iletişimi tercih ederler. Karşı firma tarafından teknolojik iletişimin yeterli ve gerekli düzeyde sağlanamaması sorun yaratabilir. Personelin yetersiz teknolojik bilgisinin olması ya da firma tarafından gerekli imkânların sağlanmaması sorunun kök nedenidir. İlgili personele gerekli eğitimin ve ekipmanın sağlanması çözüm olacaktır diye düşünüyorum”(A-4).*

*“İş süreçlerinde tarafların maddi, altyapı yatırım ve bütçe değerlendirmeleri ile ilgili bir durumdur. Önemli bir sorundur. İş süreçlerinde tarafların maddi, altyapı yatırım ve bütçe değerlendirmeleri yapılırken teknolojiye önemli bir bütçe ayrılması sağlanmalıdır”(V-4).*

*“Taraflar arası teknoloji farklılıklarının bir an önce giderilmesi gerekir. Maliyet ve zaman kayıplarının yaşanmaması adına teknoloji sıkı takip edilmelidir”(V-6).*



### 3.3.3 İçerik Analizi: Genel Değerlendirme

NVivo 11 programı ile yapılan içerik analizi sonucunda her bir sorunun alt problemlerini ana başlıklar halinde değerlendirilmek gerektiğinde, aşağıda yer alan tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo. 21 Problem Nedenleri ve Tekrarlanma Sayıları

Problem Nedeninin İçeriği	Boyutlar	Boyuta Göre Tekrar Sayısı	İletişim Problemi Genelinde Tekrar Sayısı
Algılamada Farklılıklar	Algı, Kültür	Algı(1), Kültür(1)	2
Aşırı Güven veya Güvensizlik	Algı	Algı(2)	2
Başka Kişilerden Etkilenme	Algı	Algı(3)	3
Empati Kuramama	Algı, Bilgi	Algı(1), Bilgi(1)	2
İş Ortamındaki Konuşma Şekli	Algı	Algı(1)	1
İş Yoğunluğu	Algı, 5xBilgi	Algı(1), 5xBilgi(9)	10
Kişilik Problemleri	Algı	Algı(10)	10
Kültürel Farklılıklar	Algı	Algı(3)	3
Önceki Tecrübelerden Etkilenme	Algı	Algı(6)	6
Bilgi Paylaşımındaki İsteksizlik	2xBilgi	2xBilgi(11)	11
Dikkat Eksikliği	6xBilgi	6xBilgi(15)	15
Farklı Ofis Ortamları	Bilgi	Bilgi(1)	1
İş Ciddiyetsizliği	2xBilgi	2xBilgi(6)	6
İş Yükü	Bilgi	Bilgi(5)	5
Umursamazlık	2xBilgi	2xBilgi(3)	3
Yöneticinin Yetersizliği	Bilgi	Bilgi(1)	1
Farkında Olmadan Atlama	Bilgi	Bilgi(1)	1
Görev Tanımını Bilmemek	Bilgi	Bilgi(2)	2
Personel Seçiciliği	Bilgi	Bilgi(1)	1
Kişinin Adaptasyon Sorunu	Bilgi	Bilgi(1)	1
Deneyimsizlik	Bilgi	Bilgi(1)	1
Konuya Hâkimiyetsizlik	Bilgi, Eğitim	Bilgi(2), Eğitim(3)	5
Tarafların Görev Tanımlarını Bilmemesi	Bilgi	Bilgi(3)	3
Eğitim Eksikliği	Bilgi, Eğitim, Kültür, Teknoloji	Bilgi(6), Eğitim(5), Kültür(1), Teknoloji(2)	14
Endişe	Bilgi	Bilgi(3)	3
İş Disiplini ve Ahlakı	Bilgi	Bilgi(2)	2

Örgüt Kültürünü Kavrayamama	Bilgi	Bilgi(4)	4
Aşırı Samimiyet	Bilgi	Bilgi(1)	1
İşleyişi Bilmeme	Bilgi	Bilgi(4)	4
Kendi Çıkarını Düşünme	Bilgi	Bilgi(1)	1
Bilgi Akışındaki Aksama	Eğitim	Eğitim(3)	3
Eşgüdümsüzlük	Eğitim	Eğitim(2)	2
Sorumsuzluk	Eğitim	Eğitim(2)	2
Ziyaret Eksikliği	Eğitim	Eğitim(1)	1
Örgütler Arası Değer Farklılığı	Kültür	Kültür(5)	5
Acil Eylem Planı Eksikliği	Çevre	Çevre(1)	1
Bilgi Paylaşımında Gecikme	Çevre	Çevre(1)	1
Değişime Adaptasyon Problemi	Çevre	Çevre(6)	6
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	Çevre	Çevre(1)	1
Algı Eksikliği	Teknoloji	Teknoloji(1)	1
Donanımlı Personel Eksikliği	Teknoloji	Teknoloji(1)	1
Teknolojik Adaptasyon Problemi	Teknoloji	Teknoloji(2)	2
Teknolojik Yatırım Eksikliği	Teknoloji	Teknoloji(4)	4

Yukarıdaki tablodan (Tablo. 21) yararlanarak içerik analizi, aşağıda ana başlıklar halinde (numaralandırılarak) sunulmuştur:

**1. Algılamada farklılıkların değerlendirmesi:** Sektörde çalışanların geçmiş deneyimlerinin etkisinde kalarak karşı taraf çalışanlarına karşı önyargılı yaklaşma probleminin, algılamadaki farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçları, algılamada farklılıkların bir tarafın diğer taraftaki örgüt kültürünü yeterince kavrayamamış olması ile ilgili olduğunu da göstermektedir.

Algı, bireyin gözlemlediği olay ve olgulara geçmiş deneyimlerden elde ettiği bilgiler ile yaklaşmasından etkilenmektedir. Her bireyin gözlemleri sonucu varacağı

yargı ya da olay ve olgularla ilgili değerlendirmesi farklı olabilir. Önyargı öteki şahıs ve gruplara karşı hoşgörüsüz, haksız ve ayırmacı tutumlardır. Doğmatik kanaatleri içerdiği için değiştirilmesi oldukça zordur. Bireylerin ve toplumların ilişkisini bozan önyargılar psikolojik, tarihsel, ekonomik, durumsal ve başka sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Gürses, 2005:143-160).

Yapılan tanımlarda da görüleceği üzere, önyargıda diğer insanları grup aidiyetlerine göre değerlendiren bir tutum söz konusudur. Önyargılar, belirli bir dış grup hakkındaki olumsuz doğmatik kanaatleri içerdikleri için bir taraftan çok önceden ifade edilmiş, olgunlaşmamış, her türlü kanıttan önce peşinen karar verme ve diğer taraftan da bireyden ziyade gruba yönelik oluş söz konusudur. Eğer önyargılar davranışa dönüşür ise, artık bunun adı dışlamadır. Yani önyargı bir tutum, dışlama ise bir davranıştır (Bilgin, 1996: 98).

**2. Aşırı güven veya güvensizliğin değerlendirilmesi:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması ile ilgili olarak, iş ile ilgili karşı taraf çalışanına güvensizlik kaynaklı olarak önyargılı yaklaşım söz konusu olabilir.

**3. Başka kişilerden etkilenmenin değerlendirilmesi:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması ile, taraflar arası iletişim probleminde başka kişilerin etkisinde kalınarak, karşı taraf çalışanına önyargılı yaklaşması söz konusu olabilir. Taraflardan biri hakkında duyulan haber, alınan bilgi, yaşanmış olay vs. durumlar diğer taraf için olumsuz önyargıya sebep olarak gösterilmiştir.

**4. Empati kuramamanın değerlendirilmesi:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması ile operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması konusunda empati eksikliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Nitekim, V-7 kodlu katılımcı çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranmasına neden olarak, tarafların birbirleri ile empati kuramamasını göstermektedir.

**5. İş ortamındaki konuşma şeklinin değerlendirilmesi:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması bireylerin iş dolayısıyla konuşmalarında hissettikleri iletişim problemlerine neden olmaktadır. Folger ve Bies (1989:79-90), etkileşim adaletinden bahsederken, örgütlerde karar alma prosedürlerinin

yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel sorumluluk kavramı, çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır.

**6. İş yoğunluğunun değerlendirmesi:** İş yoğunluğu nedeniyle taraflar arası iletişim problemleri söz konusu olmaktadır. Sektörde aşırı bir küçülme olması sebebiyle, az eleman ile çok iş yapılmasının getirdiği zorlukların, karşı tarafça bilinemediğinden önyargılı yaklaşım yapılabilmektedir.

Çok sık olmamakla birlikte iş yoğunluğu olduğu dönemde işin bir an önce bitirilmesi adına hiyerarşik sıra atlanılabilmektedir. Her iki taraf çalışanın, görüşmelerde bulunmaları ve mümkün olduğu ölçüde hiyerarşik sırayı bozmadan iş yapmaları sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımında farkında olmadan atlama probleminde, katılımcılar üç kez iş yoğunluğuna gönderme yapmışlardır.

Katılımcılar tarafından, çalışanın iş yükünün fazlalığı ve dönemsel iş yoğunlukları bilgi paylaşımında farkında olmadan atlamaya zorlamakla birlikte çalışanın mesai süresince iş yoğunluğu kaynaklı psikolojik durumundaki değişimlerinde, bilgi paylaşımında farkında olmadan atlamaya sebep olabilmektedir. İşletme içi kararların ve operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi iş yoğunluğundan kaynaklanabilmektedir.

**7. Kişilik problemlerinin değerlendirmesi:** Çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak ön yargılı davranma sorunu, çalışanların kişilik probleminden kaynaklanmaktadır. Kişilik problemlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen etkenler şunlardır: Kazanılmış alışkanlıklar ve kişilik özellikleri, önyargılı davranışlar, tarafların donanım yetersizlikleri, bireylerin özgüven eksiklikleri, bireylerin değişime ayak diremeleri, benmerkezci olmaları, çalışanın yöneticisine yöneticisinin de çalışanına aşırı mesafe koyması, meslek bilgilerini paylaşmama, bireylerin güçlü konumunu koruma güdüleri ve işyerinde geleceğe dair umudun yitirilmesi.

**8. Kültürel farklılıkların değerlendirmesi:** Çalışılan firma kültürlerinin ve firmanın kendisinin diğer firma tarafından benimsenmemiş olması, firmaların

birbirlerini iyi tanıyamaması ve iş yapma yöntemlerini karşılıklı olarak paylaşmamaları, firma kültürleri bazında farklılaşmaları, tarafların çalışanlarının birbirlerine önyargılı yaklaşımlarında etkili olabilmektedir.

**9. Önceki tecrübelerden etkilenmenin değerlendirilmesi:** Algı boyutlu birinci soru olan çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması ile ilgili olan soruda katılımcılardan gelen altı tekrar, önceki tecrübelerden etkilenmenin iletişimi etkilediği yönündedir. Katılımcılar bireyin geçmişteki tecrübeler nedeniyle, benzer durumlar için aynı tepkilerin yaşanması ve bir durum karşısındaki tutumu hataya neden olduysa, yine aynı tutumun hataya sebebiyet vereceğini düşünmesi kaynaklı olduğuna ve bu tutumun karşı taraf çalışanına güvenmemeden gerçekleştiğine değinmişlerdir.

Psikolojik perspektife göre, iletişimde bulunan bireylerle iletişim çevresi içinde sayısız miktarda uyarıcı ve pek çok süreç bulunması nedeniyle, bireylerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların algıları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Bireylerin tutumları, biliş ve algıları bireysel bilgi seçimi sürecinde bir filtre olarak görev yapmaktadır. Bu durum, mekanistik perspektif içindeki gönderici-iletme odaklanmasından, psikolojik perspektif içindeki alıcı-yönlendirme odaklanmasına doğru iletişim odağının yön değiştirdiğini göstermektedir. İletişim kanallarını ve mesajın etkili bir şekilde iletilmesini vurgulayan mekanistik perspektif, gönderici ve alıcının bilişsel süreçlerinin kontrol altına alınabileceğini varsaymaktadır. Psikolojik perspektife göre ise, içsel süreçler doğrudan gözlenemezler, girdi ve çıktıların doğrudan gözlenebilmesi oldukça sınırlıdır (Jensen, 2003). Jensen, iletişimde bulunan bireylerin iletişim çevresi içinde sayısız uyarıcının etkisinde kaldıklarını belirtmektedir. Olaylar karşısında, her bir bireyin algı, biliş ve tutumunun iletişimi etkilediği iddiası, tarafların iletişimde, önceki tecrübelerden etkilenmelerinin mekanistik perspektif içindeki gönderici-iletme odaklanmasından, psikolojik perspektifteki alıcı-yönlendirme odaklanmasına doğru yön değiştirdiği şeklindedir.

**10. Bilgi paylaşımındaki isteksizliğin değerlendirilmesi:** Bilgi boyutlu yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması problemi, yöneticilerin bilgi paylaşımındaki isteksizliğinden kaynaklanmaktadır. İletişim probleminde de bu etken önemli rol oynamaktadır. Yine işletme içi kararların ve operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi de sorun yaratmaktadır.

Yöneticilerin bilgiyi kendilerinde tutmaları ve altları ile paylaşmaması, bilgi paylaşımının zamanında yapılmaması genelde işin aksamasına ve iletişimde kopukluğa neden olmakta ve bu sorun şirket içi veya şirket dışı iletişimde de sıkça meydana gelmekte, yöneticiler kendi eksik olduğu noktaların açığa çıkmaması için karşı tarafı bilgilendirmeyebilmektedir. Yönetici profili ve karakterinin problemin kök nedeni olduğu söylenebilir. Alt çalışanların yöneticiden veri istemeleri gerekmekte, konu ile ilgili gerekli hatırlatmaları kendileri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Katılımcılara göre, yöneticilerin çalışanlarına karşı takındıkları umursamaz tavır ve iş ciddiyetinin yöneticilerde oluşmaması sorunun sebebidir.

Taraflardan birinin çalışanı kendi içlerindeki operasyonel değişikliklerin karşı tarafı bilgilendirmediğini düşünmeleri ya da farkına varmamış olmaları problemin nedeni olarak ileri sürülmüştür. Kendi iç olayları olduklarını ve aldıkları kararların sadece kendilerini ilgilendirdiklerini düşünmeleri olumlu ya da olumsuz tüm olacak şeyleri sadece kendilerini rahatsız edeceklerini düşünmeleri problemin kök nedenini oluşturmaktadır. Çalışanların firma içine yaptığı yazılı bildirimlerinin bir örneği ya da benzerini çalıştıkları dış kaynak firmalarına da yapmaları sorunun çözümüne yardımcı olabilir. Ayrıca, firmaların kendi içlerinde yaptıkları değişikliklerin karşı tarafı bilgilendirmediğini düşünmesi problemin nedenleri arasında görülmüştür.

Taraflar arasında prosedürel işlemlerin getirdiği zaman kaybından tasarruf için bilgilendirilmeyebilir. Ancak yapılan değişiklik anlaşma koşullarında değişikliğe sebep olabilir ve bu duruma bağlı sorunlar çıkabilir.

**11. Dikkat eksikliğinin değerlendirilmesi:** Yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması ile ilgili olan ikinci soruda, katılımcılar, iletişim probleminin nedenini, farkında olmadan atlamaya dayandırmaktadırlar. Bu durum, yöneticinin programlı çalışmasının gerekliliğinin bir göstergesidir.

Taraflar arasındaki iletişim kaynaklı problemlerin başın da yöneticilere gelen bilgilerin birden fazla olduğu, yöneticinin birden fazla lokasyon da görev alması, yetkilerini paylaşmaması veya yardımcı personel almaması. Yoğun gelen bilgileri paylaşırken zamanlama veya eksik bilgilendirme yapması. Bu tür durumlarda yöneticiyi uyuracak mekânizmaların olmaması. Tarafların çalışanlarına geç bilgilendirme yapmasından kaynaklı sorunların nasıl sonuç doğuracağından haberdar olmaması. Sorun karşısında kalıcı değil geçici çözüm araması nedenler arasında gösterilmiştir.

Yöneticilerin iş yerinde hiyerarşik yapıyı düzenlemesi ve bu yapı ile birlikte kısa dönemlerde sürekli çalışma toplantıları yapmaları uygun olacaktır. Bu durum iletişim kanallarını besleyecek ve tarafların aynı masada karşılıklı görüş alışverişini sağlayarak aralarındaki iletişimi güçlendirecektir.

Yöneticinin işine hâkim olmayışı ve iş delegasyonu konusundaki zayıflığı, liderlik vasıflarına sahip olamaması, planlama zafiyeti bu problemin nedenleri olarak kabul edilebilir. Çözüm önerisi ise yöneticiyi değiştirmek veya gerekli eğitimleri vermektir. Yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması sorunu, elektronik mail ortamında takip sistemi yardımıyla giderilebilir.

Bilgisizlik veya dikkatsizlik, bilgilendirmede farkında olmadan atlamalara sebep olabilir, kişinin psikolojik açıdan işe adaptasyonunda sıkıntı yaratabilir, sürekli tekrarlanan bir durumsa eğitimlerin yetersizliğinden kaynaklanabilir veya tek bir kişi tarafından yapılıyorsa kişisel bir dikkatsizlik sorunu olabilir. Yanlış kişiyle bilgi paylaşımında bulunma problemi, çalışanın işe gereken önemi vermemesinden kaynaklanmaktadır.

İşletme içi kararların ve operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi ile ilgili problemin dikkatsizlikten kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tarafların ilişkilerinde gerekli hassasiyeti göstermemesi temelinde unutmama, kendi içlerinde yaptıkları değişikliklerin karşı tarafı bilgilendirmediğini düşünmeleri, güncel operasyonu tesadüfi mail ve konuşmalardan öğrendikleri gibi nedenler bulunmaktadır.

**12. Farklı ofis ortamlarının değerlendirmesi:** İkinci soru olan, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması ile ilgili olarak, farklı ofis ortamlarında bulunulması nedeniyle bilgilendirme yapılacak kişiyi görüp hatırlama imkânının olmayışı neden olarak gösterilebilir.

**13. İş ciddiyetsizliğinin değerlendirmesi** İkinci soru olan, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması problemi, yöneticilerin çalışanlarına karşı takındıkları umursamaz tavır ve iş ciddiyetinin hiyerarşik düzenin alt kademelerinde bulunan çalışanlara karşı oluşmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Üçüncü soru olan, bilgi paylaşımında hiyerarşik sıranın atlanması ile ilgili iş ciddiyetsizliğini temel nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: İş asıl yapan personelin gerekli

hassasiyeti göstermemesi, tecrübe sahibi elemanlarla işin daha kolay ve hızlı yürütülebileceğinin düşünmesi sonucu hiyerarşik sıranın atlanabilmesi, yönetici işlerin bir an önce yapılması ve işini daha çabuk halledebileceğini düşündüğü için hiyerarşik sırayı atlayabilmesi, yönetici tarafından bilinçli olarakta bu problemin yaratılmasının sözkonusu olabileceğidir.

**14. İş yükünün değerlendirilmesi:** İkinci soru olan, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması konusunda yöneticilerin iş yüklerinin fazlalığı, birden fazla lokasyonu yönetmeleri ve yardımcılarının olmayışı nedenler olarak gösterilebilir.

**15. Umursamazlığın değerlendirilmesi:** İkinci soruda ve sekizinci soruda değinilen umursamazlık, taraflar arası iletişim probleminde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci soru olan, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması probleminin çözümü için şunlar önerilebilir: Yönetici işi bir şekilde halledebileceğini düşünmeli, çalışanların zor durumda kalabileceğinin düşünülmesi, yöneticiler, sorumluluklarının farkında olarak çalışanlarına doğru zamanda bilgilendirme yapmalı, işlerin daha az zamanda ve daha düşük maliyetle halledilmesi bilincine sahip olunmalıdır. Sekizinci soru olan operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmamasında değinilen umursamazlık etkeni, iletişim kaynaklı problem nedeniyle oluşan sorun karşısında karşılıklı olarak yöneticilerin bir durum değerlendirmesi yapmasını, mekân ve zamanla ilgili incelemelerin bizzat yerlerinde ve şartlarında yapılmasını gerekli kılmaktadır.

**16. Yöneticinin yetersizliğinin değerlendirilmesi:** İkinci soru olan, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması ile ilgili problemin nedenlerinin şunlar olduğu tespit edilmiştir: Yöneticinin kendini yetersiz hissetmesi, yöneticinin kendi eksik olduğu noktaların açığa çıkmaması için karşı tarafı bilgilendirmemesi, yöneticinin işine hâkim olamayışı, yöneticinin iş delegasyonu konusundaki zayıflığı, liderlik vasıflarına sahip olmaması ve planlama zafiyeti.

Yukarıda bahsedilen bulgular, bilgi paylaşımı boyutunda taraflar arasında iletişim probleminin sıkıntıya girmesine neden olacağından, çözüm olarak soruna sebep olan yönetici ile bu durumun konuşulması, gerekirse uyarılması ve tarafların yöneticileri arasında durum değerlendirmesi yapılması, gerekirse yöneticinin işine son verilmesi çözüm olabilir.



**17. Farkında olmadan atlamının değerlendirilmesi:** Üçüncü soruya ait veriler incelendiğinde, dikkatsizlik etkeninin, “farkında olmadan atlama” başlığı altında toplanmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu problem, bilinçli veya bilinçsiz hareketler, art niyetlilik, anlık gereklilik kaynaklı, aceleyle verilen karar, planlama hatası, iş yoğunluğunun fazlalığı gibi etkenlerden kaynaklanmış olabilir.

**18. Görev tanımını bilmemenin değerlendirilmesi:** Bilgi paylaşımında hiyerarşik sıranın atlanması problemi, tarafların çalışanlarının karşı taraf çalışanlarının görev tanımlarını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bu durumda iletişim problemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanın daha rahat iletişim kurduğu insanlarla çalışmak istemesi, görev tanımı dışındaki kişilerle irtibata geçerek işlerini halledebileceklerini düşünmeleri ve tarafların yöneticilerinin bir organizasyona karar verdiklerinde işe temas eden sorumlu personelin ve departmanlarının görevleri, sorumlulukları, yetkileri konusunda sözlü ve yazılı bilgilendirme yapmamaları problemi derinleştirmektedir.

**19. Personel seçiciliğinin değerlendirilmesi:** Çalışanın daha rahat iletişim kurduğu insanlarla çalışmak istemesi birçok problemin çözümüne yardımcı olur. Personele hiyerarşik sıra daima öğretilmeli ve bu sıranın atlanmasının sonuçta nelerin aksamasına sebep olacağı konusunda eğitim verilmelidir.

**20. Kişinin uyum (adaptasyon) sorununun değerlendirilmesi:** Kişinin psikolojik açıdan işe uyumunda problemleri vardır. Bilgilendirmede, farkında olmadan, atlama yapılması. Bu durum, çalışanın işine uyumu ile ilgili bir probleminin olduğunu akla getirmektedir.

**21. Deneyimsizliğin değerlendirilmesi:** Beşinci soru olan yanlış kişiyle bilgi paylaşımı probleminin kaynakları şunlar olabilir: Çalışanın yeterli deneyime sahip olmaması ya da kişiler hakkında yanlış bilgiye sahip olması, yanlışlığın sehven yapılmış olabileceği, nadiren de olsa dalgınlıkla bu problemin yaşanabileceği ve işe gereken önemin verilmemesi.

**22. Konuya hâkimiyetsizliğin değerlendirilmesi:** Yanlış kişi ile bilgi paylaşımının ele alındığı beşinci soruda karşımıza çıkan konuya hâkimiyetsizlik probleminin nedenleri arasında çalışanın organizasyona hâkim olmaması ve yapılan işin ve muhattap kişilerin tam olarak kavranamaması sayılabilir. Çözüm için çalışanın motivasyonunun bozulmayacağı şekilde hatasının kendisiyle paylaşılması ve

oluşabilecek riskli durumlar konusunda kendisini uyarmak gerektiği ve Empati yapmasının sağlanması önerilebilir. Başka çözüm önerileri şunlardır: İşe ilk girişte, yapılan işle ilgili daha etkin eğitimler düzenlenebilir. Her iki taraf için de karşı tarafın çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarını tanımasına olanak sağlanabilir. Bu eğitimler düzenli aralıklarla tekrarlanarak eksik veya yanlış yapılan şeylerin düzenlenmesi sağlanabilir.

Dokuzuncu soru olan, bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması probleminin kaynağı; kişiye eğitim verilmemesi, ayrıntılı görüşülmemesi, karşılıklı işin önemsenmemesi, yapılan işin kavranamaması nedenleriyle konuya hâkimiyetsizliğin önemli bir iletişim problemi yaratmasıdır.

**23. Tarafların görev tanımlarını bilmemesinin değerlendirmesi:** Beşinci soru olan yanlış kişiyle bilgi paylaşımı problemi tarafların birbirlerinin organizasyon yapısını ve görev tanımlarını bilmeden iletişime geçmesi veya geçememesinden kaynaklanmaktadır.

Her ne kadar tarafların çalışanları zamanla birbirlerinin görev tanımlarını öğrenecek olsa da, öğrenme süreleri verilecek eğitimlerle hızlandırılabilir. Ancak burada asıl önemli olan taraflardan birinde olabilecek görev değişiminde, karşı tarafın hızlı bir şekilde bilgilendirilmesidir. İlaç lojistik sektöründe sık sık karşılaşılan görev değişim durumu, ekonomik ve psikolojik anlamda karşı taraf çalışanlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**24. Eğitim Eksikliğinin Değerlendirmesi:** Bilgi boyutunda altı kez, eğitim boyutunda beş kez, kültür boyutunda bir kez, teknoloji boyutunda iki kez olmak üzere toplamda ondört kez tekrar alan eğitim eksikliği, ilaç lojistik sektöründe taraflar arasında iletişim problemlerinin büyük ölçüde eğitim eksikliğinden kaynaklandığına dair ipuçları vermektedir.

Yedinci soru olan işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk ile ilgili olarak eğitim eksikliğine değinilmiş ve yüksek oranda katılımcı bu etkene dikkat çekmiştir. Bilgi gizliliği şirketler için hassas konulardır. Eğitim eksikliği kişilerin bu konuda eğitilmiş olmaması ya da bilgilendirilmemiş olması, personelin tecrübesizliği, şirket kurallarını öğrenmemiş olması, entegre olamamak, kişisel bir hata, kişinin

profesyonellikten uzaklaşması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Çözüm önerileri ise, çalışanlara bilgi gizliliği hakkında bilgi verilmeli ve gerekirse imzalı taahhüt sağlanması, iş ahlakı ve etik eğitimi verilmesi, tarafların birbirlerine güvenmelerini sağlayıcı uygulamalara eğitim vs. başvurulabilir.

Dokuzuncu soru olan, bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması probleminde beş katılımcıdan gelen verilere göre, problemin nedenleri, ayrıntılı görüşülmemesi, karşılıklı işin önemsenmemesi, personelin deneyimsiz olması, personele doğru bir şekilde uyum eğitiminin verilmemesi, tarafların birbirlerinin çalışma koşullarını tam olarak bilmemesi ya da bu etkenin üzerinde durmaması, konuyla ilgili olarak gerekli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olunmamasıdır. Öneriler ise her iki tarafın da karşı tarafı ilgilendiren operasyonel prosedürlerinde ya da iş akışlarında değişiklik olması durumunda aksamadan bilgi verilmesinin gerekli olduğu yönündedir.

Onuncu soru olan bir tarafın diğer taraftaki örgütün kültürünü yeterince kavrayamamış olması probleminin nedeni eğitim eksikliğidir denebilir. Sık yapılacak ziyaret ve toplantılar ile bu sorunun aşılabılır. Onikinci soru olan değişen iletişim teknolojisi nedeniyle, gereken uyumun sağlanamaması probleminin nedeni, donanımlı personel yetersizliği ve hizmet sağlayıcının kullandığı hali hazırdaki programın kapsamlı bir eğitimin verilmemesidir.

**25. Endişenin değerlendirilmesi:** Yedinci soru olan işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk probleminin nedenleri; karşı taraf ile tam bütünleşememe nedeniyle çekinme durumları, işinden olma korkusu, hangi bilginin paylaşılıp hangi bilginin paylaşılmaması gerektiği konusunda yaşanan tereddütler, verilmemesi gereken bilginin verilmesi gibi durumlarda endişe etkeninin ön plana çıkması vb. konulardır.

**26. İş disiplini ve ahlâkının değerlendirilmesi:** Yedinci soru olan işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk probleminin nedenleri; çalışanın eğitim almamış olması hatta bu eğitimin uyum eğitimlerinde verilmemiş olması, işletme sırlarının paylaşılması durumunda sorunun boyutunun tahmin edilememesidir.

**27. Örgüt kültürünü kavrayamamanın değerlendirilmesi:** Yedinci soru olan işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk probleminin nedenleri; bireylerin önemsedikleri veya önemsemedikleri durumların iş hayatının gerçekleriyle

örtüşmemesi, kişinin gerekli eğitimi almamış olması, şirket kurallarını öğrenmemiş olması, verilmemesi gereken bilginin karşı tarafa verilmesidir.

Bilgi koruma, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Fakat bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler, çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılmaktadır. Bununla birlikte örgütte gizli bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir. Örgüt kullandığı, elde ettiği ya da kullanmaya hazırlandığı bilgiyi korumalıdır. Aksi halde örgüt hem rekabet avantajını kaybeder, hem de bilgi yönetimi için geliştirilen kültürel ve yapısal unsurlar etkin bilgi yönetiminin oluşumunu sağlamakta yetersiz kalır (Gold vd., 2001: 185-214).

**28. Aşırı samimiyetin değerlendirilmesi:** Sekizinci soru olan operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması, iş ilişkisinde kaynaşmaya varıldığında zamanla bu konu atlanabilmektedir. Aşırı samimiyete dayalı karşı taraf çalışanına duyulan güven nedeniyle, operasyonel uygulamalarda karşı taraf çalışanın fikri alınmadan uygulamaya geçilmesi taraflar arası iletişim problemine neden olmaktadır.

**29. İşleyişi bilmemenin değerlendirilmesi:** Operasyon içinde olan kişiler sadece kendi işlerine odaklanmalarından kaynaklı olarak, karşı tarafın operasyonundan haberdar olamamaları, prosedürlerde ve sözleşmelerde görev dağılımının tam olarak belirlenmemesi ve bu nedenle bazı konuların ortada, yoruma açık kalması, firma çalışanın, standart proses uygulamalarının dışına çıkmak istenmemesi nedeniyle taraflar arasında iletişim problemleri yaşanmaktadır. Tarafların kendi operasyonel prosedürleri vardır ve buna bağlı olarak anlaşma sağlanır veya sağlanmaz. Şirketin kendi iç işlerini kendi yönetme hakkı vardır. Zaman zaman bir değişiklik yapıldıktan sonra gerekli bilgilendirmeler yapıp buna bağlı görüşülebilmektedir. Ancak diğer taraftan bakıldığında yapılan işin bir bakıma ortak yapılıyor olması ve ortak yapılan işin kalitesini etkileyecek kararların da bir yere kadar ortak alınması gerekmektedir.

**30. Kendi çıkarını düşünmenin değerlendirilmesi:** Operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması probleminin nedeni; hizmet veren tarafla hizmet alan tarafın kendi çıkarlarını düşündükleri için ortak karar almamayı tercih edebilmeleridir.

Bu durumda karşı tarafın fikrinin alınmasının getirdiği ekonomik faydanın ispatlanması ve karşı tarafın ikna edilmesi faydalı olacaktır.

**31. Bilgi akışındaki aksamın değerlendirilmesi:** Bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması taraflar arası iletişim probleminde eğitimin önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Problem; personelin deneyimsiz olması, zamanında ve doğru bilginin verilmemesi durumunda taraflar arasında bilgi eksikliği kaynaklı aksamlar yaşanabileceği, bilgi akışının doğru ve zamanında yapılmasının her iki tarafın da lehine iş yüklerini azaltabileceğinin farkında olunmayışı, tarafların birbirlerinin çalışma koşullarını tam olarak bilmemesi ya da bu etkenin üzerinde durmaması gibi durumlardan kaynaklanmaktadır.

**32. Eşgüdüksüzlüğün değerlendirilmesi:** Bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması, taraflar arası iletişimdeki eşgüdüksüzlük nedeniyle, aralarında fikir ve uygulama çatışmalarına neden olabilir. Gerçekleştirilen eğitimler sadece şirket içi uygulamaları değil çalışılan firmaların kendilerini ilgilendiren uygulamalarını da içermelidir.

**33. Sorumsuzluğun değerlendirilmesi:** Dokuzuncu soru olan eğitim boyutlu, bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması ile ilgili iki katılımcı verisi sorumsuzluk etkeni açısından değerlendirilmeye alındığında, kişiye eğitim verilmemesi, operasyonel akış konusunda çalışanın bilgi sahibi olmayışı, karşılıklı olarak işin ayrıntılı görüşülmemesinden kaynaklandığı yönünde bilgiler alınmıştır.

**34. Ziyaret eksikliğinin değerlendirilmesi:** Taraflar veya en azından kritik personelin ziyaretlerde çok az bulunması, operasyonel uygulamalarda tek tarafın kararı doğrultusunda hareket edilmesi, taraflardan birinde personel açığının ortaya çıkması nedeniyle çalışanların iş yüklerinin de artması gibi durumlar çalışanları ofislerine mahkûm edecektir.

**35. Örgütler arası kültürel değer farklılığının değerlendirilmesi:** Bir tarafın diğer taraftaki örgütün kültürünü yeterince kavrayamamış olması problemi, örgütler arası kültürel değer farklılığından kaynaklanmaktadır. Çünkü (hizmet alan ya da veren firma) her firma, diğer firmadan kendi kültürel değerleri çerçevesinde ödün vermeden çalışılmasını bekler. Kültürel değerlerdeki farklılık ve bunlara uyum sağlanamaması

durumunda sorunlar meydana gelebilir. Özellikle küresel (global) şirketlerde farklı dil ve kültürdeki çalışanlar farklı şirket kültürlerini benimsenmişlerdir. Bu da sektörler arasındaki iş verimini olumsuz etkileyebilmektedir.

İletişim en önemli sosyal süreçtir. İletişim stil ve modelleri bir kültür içinde gelişir. Bu nedenle, gerçeklik hakkındaki yargı, bilginin niteliği ve geçerliliği kültürel kriterlere bağlı olmaktadır. Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları kültürel deneyimlerle doğrudan ilgilidir. İletişim modellerinin içinde rekabet, iş birliği, bireycilik, saldırganlık, yardımseverlik gibi kültürel fenomenler (olaylar, olgular) vardır. Kültürel tutumlarla, tarihle ve değerlerle tutarlı olan iletişim, kültürü yansıtır (Ellis ve Maoz, 2003: 255-272).

**36. Acil eylem planı eksikliğinin değerlendirilmesi:** Onbirinci soru olan çevre boyutlu, tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi probleminin kaynağı, örgütün acil eylem planı bulunmaması veya eksikliğidir. Problemin bir başka nedeni, kurumların değişen koşullar karşısında ne tür aksiyon ya da önlem alması gerektiğini kestirememesi ve sonuçlarını tüm hatlarıyla değerlendirememesidir. Hâlbuki olası aksamaları öngörmek adına risk değerlendirilmesi yaparak, örgütün değişen koşullara hızla adaptasyonu sağlayabilecek bir acil eylem planına daima ihtiyaç vardır.

**37. Bilgi paylaşımında gecikmenin değerlendirilmesi** Tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi probleminin nedeni, günlük yapılan işlerde hizmet alan taraftan gelmesi gereken bilgilerin bir sebeple gelmemesi veya geç gelmesi yahut gelip başka bir sebeple işleme alınamaması sonucu hizmet veren tarafın yapması gereken işlerde aksaklıklara sebep olmasıdır. Bilgi yönetimi işletmede karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır (Carneiro, 2000: 87-98). Bu nedenle, taraflar arası bilgi paylaşımının geciktirilmeden gerçekleştirilmesi taraflar arası iletişim problemlerinin giderilmesinde özel bir önem taşımaktadır.

**38. Değişime uyum probleminin değerlendirilmesi:** Tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi probleminin nedeni; karşı tarafça, süreçlerin kısa zaman içerisinde yürürlüğe girmesinin istenmesi

karşısında, değişime nasıl ayak uydurulacağı konusunda bilgi sahibi olunmamasıdır. Çünkü genel anlamda, değişen çevre koşullarında esneklik göstermekte zorlanan hizmet sağlayıcılar iletişim problemiyle karşılaşabilirler.

**39. Yetersiz bilgi paylaşımının değerlendirmesi:** Tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi probleminin nedeni yetersiz bilgi paylaşımıdır.

**40. Algı, donanımlı personel ve teknolojik adaptasyon eksikliğinin değerlendirmesi:** Değişen iletişim teknolojisi nedeniyle, gereken uyumun sağlanamaması problemin nedeni algı, donanımlı personel eksikliği, teknolojik uyum ve teknolojik yatırım eksikliğidir. Nitekim teknolojiye ayak uydurma gerekliliğinin kişiler tarafından kavranamaması önemli bir sorundur. Taraflardan birinin değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamada yavaş kalması ve tarafların aynı teknolojiye sahip olmaması karmaşık problemlere yol açabilmektedir.

## GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın iç geçerliliği bağlamında, gözlemlendiğimiz olayla ya da anladığımız olgular açısından sorgulanması yapıldığında, taraflar arası iletişim problemlerine sebep olan etkenler gerçek durumu yansıtmaktadır. Araştırma sonuçları ilaç lojistik sektöründe dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemlerinin, tarafların iş yoğunlukları nedeniyle iletişime gereken özeni göstermedikleri yönündedir. Bir diğer etken, tarafların çalışanlarının kişilik problemleridir. İşin yapılış şekli göz önünde bulundurulduğunda tarafların çalışanları karşı taraf çalışanlarının önceki tecrübelerden olumsuz etkilendiklerini ve dolayısıyla, algularının geçmiş deneyimlerin etkisinde kaldığı şeklindedir.

Bilgi paylaşımındaki isteksizlikler taraflar arası eksik bilgi paylaşımına sebep olabilmektedir. Dikkat eksikliği de iletişim problemlerinin kaynağını oluşturmaktadır. Konsantrasyon problemi olarak görebileceğimiz dikkat eksikliği planlı ve programlı çalışmamanın da bir sonucudur.

Katılımcılar özellikle iş ciddiyetsizliğine vurgu yapmışlardır. Çalışanların iş yüklerinin fazla oluşu, karşı tarafı bilgilendirmede aksamalara sebep olmaktadır. Katılımcılar, iletişim eksikliğini iş yüklerinin fazla oluşuna bağlamışlardır.

Bilgi ve eğitim boyutlarında karşımıza çıkan, konuya hâkimiyetsizlik etkeni, taraflar arasında iletişim problemlerine neden olmaktadır. Bilgi, eğitim, kültür ve teknoloji boyutlarında karşımıza çıkan eğitim etkeni, tarafların eğitim anlamında tam bir donanıma sahip olabilmeye gereğini ortaya koymaktadır. Taraflar arası ziyaretlerle operasyonel uygulamalar hakkında çalışanlar güncel bilgilere sahip olabileceği gibi, ziyaretlerin artırılması ile tarafların kültür bağlamında birbirlerini tanıma fırsatı yaratacaktır. Taraflar arası eğitime yönelme, işleyişi bilmeme ve örgüt kültürünü kavrayamama gibi etkenlerin de zaman içinde ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Örgütler arası değer farklılığı etkeni, taraflar arası iletişim probleminin nedenleri arasındadır. Araştırmada, değişime adaptasyon problemi, katılımcılar tarafından oldukça sık tekrar edilen bir söylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, karekod uygulamalarında, dünyada ilk örneği olan ilaç takip sistemine geçen Türkiye'nin 2. Faz



uygulamaları nedeniyle, tarafların çalışanlarının oldukça esnek bir ortamda çalışmalarını zorunlu kıldığını göstermektedir.

Araştırma, ilaç lojistik sektöründe, nitel bir araştırmayı kapsamaktadır. İlaç lojistik sektöründe depolama, lojistik ve elleçleme hizmetlerinde dış kaynak kullanan işletmeler ile dış kaynak hizmeti alan işletme ofis çalışanları arasında iletişim problemlerinin neler olduğu ile ilgili ileride yapılacak olan nicel bir araştırma, bu araştırmayı destekleyecektir.

Dış kaynak kullanımında, taraflar arasında yapılan sözleşme metinlerinde, taraflar öngörülü davranarak hareket etmek zorundadırlar. Tarafların anlaşma evresinde, öngörülü hareket etmemeleri, çalışma döneminde bir takım sıkıntılara neden olmaktadır. Özellikle enformasyon alanında paylaşımların sekteye uğraması, entegrasyonun sekteye uğramasına neden olmaktadır. Bu nedenle, taraflar arasında yapılacak sözleşmede, her bir uygulamanın, formel bir büyüklük olan zaman, reel bir büyüklük olan mekân ve kaynaklar açısından değerlendirilmesi derinlemesine yapılmalıdır. Zamanda değişim (zaman baskısı) reel unsurlar olan mekân ve kaynakları etkilemektedir.

Yerel otoritenin talepleri, şayet taraflardan biri uluslararası bir firma ise yurtdışından gelen ilgili firma talepleri, teknolojik yapı, bilgi sistemlerindeki değişim, iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, dağıtım sistemindeki değişimler gibi unsurlar zaman boyutunun değişimini zorunlu kılmaktadır. Zaman boyutunda meydana gelen bu değişimler mekân ve kaynak boyutunda da aynı etkiyi göstermektedir.

Dış kaynak hizmeti alan işletmeler, dış kaynak hizmeti veren firmadan bilgi ve iletişim sistemleri açısından kendilerine uyumu beklemektedirler. Ancak beklentileri bu şekilde olmasına rağmen, bilgi paylaşımı ve iletişim teknolojisini tam olarak kullanamamaktadırlar. Zira hizmet veren firmalar kendi organizasyonlarında dahi iletişim ile ilgili sorunları tam olarak aşabilmiş değildirler. Dış kaynak hizmeti veren firmaların beklentileri ise açık ve nettir. Bunlar; zamanında ve operasyonları yönetebilecekleri yeterli düzeyde bilginin kendilerine ulaşması, dağıtım ile ilgili konularda sürekli bilgi akışı ve entegrasyon, nihayet sözleşmede zaman içinde oluşabilecek taleplerin maliyetlerinin hesaplanarak, hizmet alan firmaya fatura edilebilmesidir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişim problemlerinin hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması her iki taraf için de büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarına göre belirlenen önemli konulardaki sorunların aşılabilmesi için topluca aşağıdaki çözümleri önerebiliriz:

- Şirket kültürleri ve bakış açılarının çalışanları üzerinde etkileri olmaktadır. Çözüm önerisi ise, karşılıklı diyalog ve tarafların benzer pozisyon çalışanları arasında toplantılar düzenlemesidir.
- Çalışanın, karşı taraf çalışanı ile ilgili üçüncü kişilerden bilgi almak yerine, kendi yargıları ile hareket etmesi ve doğrudan ilgili çalışan ile irtibata geçmesi uygun bir davranış olacaktır.
- Firma kültürleri bazında farklılaşmalar tarafların çalışanlarının birbirlerine önyargılı yaklaşımlarında etkili olabilmektedir. Bu sorunu aşabilmek için, karşılıklı diyalog ve iş süreçleri hakkında toplantılar yapılmalı, firma ziyaretleri düzenlenmelidir.
- Bilgi paylaşımındaki isteksizlik sorununun çözümü için operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi durumunda ortaya çıkan zaman kayıpları, kaynak kayıpları vs 'nin maliyetinin diğer tarafa bildirilerek tekrarının önüne geçilmesi sağlanabilir.
- Dikkat eksikliği problemini çözmek için, işleyiş şemasının çalışanın sürekli göz önünde bulunacağı bir yere asılması uygun olacaktır.
- İş yükünün yoğunluğundan kaynaklanan problemin çözümü için, yöneticiyi uyarıcı bir mekanizma geliştirilmesi ve iletişimde kullanılan bilgisayarlarda bir ara yüz program desteğinin sağlanması uygun olacaktır.
- Operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması probleminde, çözüm olarak, işle ilgili olan kişiyle bu durumun konuşulması, gerekirse uyarılması ve yöneticiler arasında durum değerlendirmesi yapılması önerilebilir.
- Farkında olmadan atlamaların yaratacağı problemlerin çözümü için, sorunların kaynakları ortadan kaldırılabilir. Ayrıca, hiyerarşik sıranın atlanmasının sonuçta nelerin aksamasına sebep olacağı konusunda çalışana eğitim verilebilir.

- Görev tanımını bilmemenin yaratacağı problemin çözümü için şu öneri yapılabilir: Tarafların çalışanları yılın belli dönemleri karşılıklı bir araya gelmeli, birbirlerinin organizasyon yapısını bilmeli, o organizasyonda kişiler değişse bile yerine gelen kişinin bu birimlere tanıtılıp oryantasyona tabi tutulması gerekmektedir. Tüm bilgiler kişilere göre değil bir sisteme bağlı çalışmalıdır. Bireyler gerekli eğitimden sonra sistemden beslenmelidir.
- Deneyimsizliğin neden olacağı problemleri ortadan kaldırmak için, soruna sebep olan çalışanın uyarılması, tarafların çalışanlarının görev tanımları konusunda bilgilendirilmeleri uygun olacaktır.
- Çalışılan konuya hâkimiyetsizlik önemli bir iletişim problemi yaratır. Çözüm önerisi ise daha önce yapılan operasyonlarla ilgili örneklerin ve uygulamaların paylaşılması şeklinde olabilir.
- Tarafların görev tanımlarını bilmemesinden kaynaklanan problemleri çözmek için taraflar organizasyon yapısını ve şemasını açık hale getirip, görev tanımları ve sorumlulukları çalışanlara yazılı olarak bildirilmeli. Bu şema içerisinde görev yapısı veya görevli kişilerin değişimi durumu ile ilgili tüm birimlere bilgi paylaşımı yapılmalıdır.
- Eğitim eksikliğinin giderilmesi için taraflar arasındaki teknolojik düzey farklılıkların azaltılmaya çalışılması ve yetersiz eğitim desteğinin yeterli hale getirilmesi, gerekirse hizmet alan firmadan bu tür eğitim desteğinin talep edilmesi gerekir.
- Firmaların karşılıklı endişelerinin giderilmesi için, verilen şirket içi eğitimlerin daha etkili verilmesi, şirketin her şeyinin öğretilmeye dayalı bir sistem kurulmalı veya işletme sırlarına erişim konusunda etkili bir sınırlama sistemi geliştirilmelidir.
- İş disiplini ve ahlâkı konusunda, firma gizlilik politikalarının çeşitli eğitimlerle çalışanlara öğretilmesi, böyle bir durum oluşursa, sonucunda nelerin olabileceğinin örneklerle bir toplantıda anlatılması ya da yöneticilerin bireysel olarak çalışanı ile ilgilenip, risklerden bahsedip bu durumun oluşmasını önlemesi gerekir.

- İşleyişi bilmemenin yaratacağı problemleri en aza indirmek için firmayı ilgilendiren her konudan en az bir ilgili firma çalışanı haberdar edilmeli, gerekli durumlarda yapılacak işlem için onay alınmalıdır.
- Bilgi akışındaki aksamalar sonu ortaya çıkan ciddi problemleri aşmak için, yöneticiler tarafından karşı tarafın şartları incelenmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. Gerekirse yöneticiler olmasa bile ekipleri tarafından, bu iş yüküne sahip elemanlarla görüşülüp, şartlara göre firmaların kendi şartlarını belirlemeleri uygun olacaktır. İşin ilerleyişinin takip edilip bu sorunu yaratabilecek eksiklerin kapatılması için gerekli görüşmeler yapılmalıdır. Ayrıca, bilgi paylaşımında taraflar arası aksamaların önlenmesi, hatasız, doğru ve zamanında bilgi paylaşımında bulunmanın zaman, mekân ve kaynak boyutlarında getireceği faydaların çalışanlara benimsetilmesi ile sağlanabilir. Şayet bilgi akışında aksama gerçekleşmiş ise, bu problemin doğurduğu hata maliyetinin hataya sebep olan çalışana anlatılması gerekecektir.
- Eşgüdümsüzlük probleminin çözümü için, karşılıklı diyalog ve iş süreçleri hakkında toplantılar yapılmalı. Firma ziyaretleri düzenlenmelidir.
- Örgütler arası kültürel değer farklılığı, ancak tarafların birbirlerinin örgüt kültür iklimini tanımasıyla azaltılabilir. Taraflar arasında sık gidiş gelişler ve toplantılar sorunu çözecektir.
- Örgüt'ün öngörülemeyen çevre koşulları da dâhil olmak üzere tüm çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlaması için acil eylem planı hazırlayabilecek bir sorun yönetim ekibi oluşturulması uygun olacaktır.
- Bilgi paylaşımında gecikmenin olmaması için hizmet veren tarafın acil durum eylem planlarının güncel ve her an uygulanabilir olması ve bu eylem planının konu kapsamının genişletilmesi gerekir.
- Değişime uyum probleminin olmaması için, olası aksamaları öngörmek adına risk değerlendirmesi yapılmalı ve değişen koşulları hızlıca değerlendirebilmek için bir sorun yönetim ekibinin kurulması önerilebilir.
- Algı, donanımlı personel ve teknolojik adaptasyon eksikliğinin giderilmesi için, tarafların gelişen ve değişen teknolojilere uyumu konusunda yeterince bilgi

paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Firmalar genellikle yazılı iletişimi tercih ederler. Taraflar arası teknoloji farklılıklarının bir an önce giderilmesi gerekir. Maliyet ve zaman kayıplarının yaşanmaması adına teknoloji sıkı takip edilmelidir.



## KAYNAKÇA

Aktaş, E. ve Ülengin, F. (2005), “Outsourcing Logistics Activities In Turkey”, *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.18, Num.3.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 7.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s. 310.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Başkol, M.(2011), “Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.3, S. 5, s. 15.

Bekar, F. (2013), “GDP Kılavuzu ve Getireceği Yenilikler, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu & ISPE”, *Sağlık Bilimleri Derneği, Semineri Notları*, Trabzon, (18-19 Kasım 2013).

Bengtsson, L. Haartman R. V. and Dabhilkar M. ( 2009), “Low-Cost versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing”, *Journal compilation*, Blackwell Publishing, Article, p.1.

Bilgin, N. (1996), İnsan İlişkileri ve Kimlik, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 98.

Bilgin, N. (2006), Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.18,19.

Birou, L.M., Fawcett, S. E., Magnan, G. M. (1998),” The Product Life Cycle: A Tool For Functional Strategic Alignment”, *International Journal Of Purchasing And Materials Management*, 34 (2), pp. 37-51.

Brown D. ve Wilson S. (2005), The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons. Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 10,25, 26.

Büber İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönünden Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, s. 65.

Capital İnternet Sitesi (2016), 2014 Yılı İlk 500'e Giren Firmalara Ait Liste,  
Kaynak: [http://www.capital.com.tr/content/siralamalar/500\\_CP\\_08.pdf](http://www.capital.com.tr/content/siralamalar/500_CP_08.pdf)  
(ErişimTa.30.01.2016).

Carneiro, A. (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 4(2): pp. 87-98.

Çetinkaya, S. (2009), Bilateral Governance In Outsourced Services: Interorganizational Dynamics And Consequences, Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, ss. 110-111.

Christopher, M. (2005), Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks, Prentice Hall Press, London.

Coffey and Atkinson (1996), Making Sense of Qualitative Data: Complementary Strategies (Thousand Oaks CA: Sage), p. 14.

Creswell, J. W. (2013), Nitel Araştırma Yöntemleri, Çeviri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, 3. Baskıdan Çeviri, Siyasal Kitabevi, s. 22

Çitil, İ. (1997), Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, s. 11.

Dobler, D.W. ve Burt, D.N. (1997), Purchasing and Supply Management, New York, McGraw Hill, s. 282.

Duening, T. N. ve Click, R. L.(2005), Essentials of Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp.123-126, 132-154, 165-190.

Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003), "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 14, pp. 255-272.

Erdemir, E. (2006), "Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme", *e-akademi, aylık internet dergisi*, Haziran Sayısı, Sayı, 52.

Fırat, Y. (2016), <http://www.yusuffirat.com/2012/09/28/ilac-lojistigi/>, internet sayfası, Erişim Tarihi: 11.02.2016.

Fisher, M. L. (1997), "What Is The Right Supply Chain For Your Product?", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 16-105.

Fiske, A. P. (1992), "The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations". *Psychological Review* 99, 589-723.

Folger, R. and Bies, Robert J. (1989), Managerial Responsibilities and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:2(2), pp. 79-90.

Frohlich M. T., Westbrook, R. (2001), "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies", *Journal of Operations Management* 19, pp.185-200.

Gephart, R. P. (1996), Management Social Issues, and the Postmodern Era, (eds. Boje David M. and others.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, USA, p.40.

Gold, H.A., Malhotra, A., and Segars, A. H. 2001, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol: 18, p.p 185-214.

Güçlü, A. (2013), *Dış Kaynak Kullanımı*, Seçkin Yayıncılık, ss. 17,18, 72,73.

Gülen, K. G., (2005), "Lojistik Firmalarında Kalite Çalışmalarının Kurumsal Performansa Etkileri", *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

Gürses, İ. (2005), "Önyargının Nedenleri", *Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı 1, ss. 143-160.

Handfield, R.B. and Bechtel, C. (2001), "The Role Of Trust And Relationship Structure In Improving Supply Chain Responsiveness", *Journal of Operations Management*, Vol. 10, No. 1.

Handfield, R. B., Nichols, E. L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Holmstrom, J. (1998), "Implementing Vendor-Managed Inventory the Efficient Way: A Case Study of Partnership In The Supply Chain", *Production and Inventory Management Journal*, 3rd Quarter, pp. 1-5.



Jensen, M. T. (2003), Organizational Communication a Review: Research and Development Report, Kaynak: <http://www.agderforskning.no/rapporter/82002046.pdf>. Kaynaktan 11/01/2006 tarihinde alınmıştır.

Karasar, N. (1995), Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3. Basım, Araştırma Eğitim Danışmanlık, s. 165.

Koçel, T. (1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım. İstanbul, s. 272-273.

Kurtuluş, S. (2007), Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı İle İlgili Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, ss. 125-126.

Martin, C. (1992), Logistics and Supply Chain Management, *Financial Times*, London.

Mauri, A. and Neiva, J. de Figueiredo J. (2012), “Strategic Patterns of Internationalization and Performance Variability: Effects of US-Based MNC Cross-Border Dispersion, Integration and Outsourcing”, Department of Management, Haub School of Business, Saint Joseph's University, *Journal of International Management Magazine*, p.1.

Murphy, J. W. (1995), Postmodern Toplumsal Analiz ve Eleştiri, Çev. Arslan, Hüsamettin, 1. Basım, Eti Yayınları, İstanbul, s.225.

Özbay, T. (2004), Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, s.14,15.

Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, *Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: XX, Sayı: 2, Aralık Sayısı, s. 131.

Öztürk, Y. E. ve Özata M., (2010), Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, s. 88.

Pira, A., Kocabaş, F., (2003), Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5), pp. 87-102.

Ragartz, G. L., Handfield, R. B., Scannell, T.V. (1997), Success Factors For Integrating Suppliers Into New Product Development, *Journal of Product Innovation Management* 14, pp.190-202.

Raynor, M. E. (2007), The Strategy Paradox, *Currency*, p. 70.

Sarulienė, A. and Vilkas, M. (2010), Vertical Integration or Outsourcing? Systematization of Factors Determining the Level of Integration of Supply Chain, *Economics and Management*, Article, p.1.

Schumacher, E. F. (1995), Küçük Güzeldir, Çev. Deniztekin, Osman., 3. Basım, Cep Yayınları, İstanbul, s.116.

Tate K. (1996), The Elements Of A Successful Logistics Partnership, *International Journal of Physical Distribution Management*, 26 (3). pp.7-13.

Trent, R. J., Monczka, R. M. (1998), Purchasing and Supply Management: Trends And Changes Throughout The 1990s, *International Journal of Purchasing And Materials Management*, Fall, pp. 2-11

Tümtürk, E. (2015), Kurumlar Arası Sistem Kullanımının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri İşbirliğinin Aracılık Rolünün Analizi: Türk İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Wagner, S.M. and Silveira Camargos, V., (2012), Managing risks in just-in-sequence supply networks: exploratory evidence from automakers, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59 (2), s. 52–64.

White, A., Daniel, E. ve Mohdzain, M. M., (2005), The Role of Emergent Information Technologies and Systems in Enabling Supply Chain Agility, *International Journal of Information Management* 25, Elsevier, pp. 398-399.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 7.Baskı, Ankara, s. 227.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 9.Baskı, Ankara, s. 316, 317, 321.

Yu, Z., Yan, H. and Cheng, T.C. (2001), Benefits of information sharing with supply chain partnerships, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 3, pp. 114-121.

## **EK.1. Katılımcıya Açıklama ve Soru Listeleri**

Değerli Katılımcı,

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalına bağlı olarak yürütülen “İşletmelerde, Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Arası İletişim Problemleri; Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe, Nitel Bir Araştırma” konulu doktora çalışmasında kullanılmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Dış kaynak hizmeti alan veya dış kaynak hizmeti veren bir firmada çalışmaktasınız. Sizden uygulamada yaşanan taraflar arası iletişim problemlerine dair fikirleriniz istenmektedir. Kimliğiniz ve çalıştığınız kuruma ait bilgiler tamamen saklı tutulacaktır.

Araştırma, nitel verilerin analizine dayanmaktadır. İşletme bilimine yapmış olduğunuz değerli katkınızdan dolayı sizi tebrik eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mehmet Mustafa ÖZKAN

**EK.1. (devamı)**

**1. Bölüm: Katılımcılara Sorulan, Demografik Özelliklere Ait Görüşme Soruları**

( Lütfen size uygun olan seçeneği (X) çarpı koyarak işaretleyiniz!)

**1. Cinsiyetiniz?**

**a** ( ) Erkek                      **b** ( ) Kadın

**2. Yaşınız?**

**a** ( ) 18-25    **b** ( ) 26-35    **c** ( ) 36-45    **d** ( ) 46-55    **e** ( ) 56 ve üstü

**3. Eğitim Durumunuz?**

**a** ( ) İlkokul                      **d** ( ) Yüksekokul  
**b** ( ) Ortaokul                      **e** ( ) Üniversite  
**c** ( ) Lise                              **f** ( ) Yüksek Lisans

**4. İlaç Lojistik Sektöründe Dağıtım ve Depolama dış kaynak hizmeti alan firmada mı çalışmaktasınız yoksa dış kaynak hizmeti veren bir firmada mı çalışmaktasınız?**

**a** ( ) Dış kaynak hizmeti alan                      **b** ( ) Dış kaynak hizmeti veren

**5. Dış kaynak hizmeti alan veya veren şu an çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz?**

**a** ( ) 0-5 yıl    **b** ( ) 6-10 yıl    **c** ( ) 11-15 yıl    **d** ( ) 16 yıl ve daha fazlası

**6. Dış kaynak hizmeti alan veya veren şu an çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz dâhil geçmişteki toplam hizmet süreniz (iş hayatında çalışma süreniz)?**

**a** ( ) 0-5 yıl                              **d** ( ) 16-20 yıl  
**b** ( ) 6-10 yıl                              **e** ( ) 21-25 yıl  
**c** ( ) 11-15 yıl                              **f** ( ) 26- 30 yıl

**7. İşyerindeki kadro ünvanınız?**

**a** ( ) Müdür, Yönetici    **b** ( ) Şef    **c** ( ) Uzman    **d** ( ) Sorumlu    **e** ( ) Eleman

## **2. Bölüm: Yüzyüze Görüşmede Katımcılara Sorulan Sorular**

1. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile algı boyutlu, çalışanların geçmiş deneyimlerin etkisinde kalarak önyargılı davranması durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

2. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, yöneticilerin zamanında bilgi paylaşımında bulunmaması durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

3. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, bilgi paylaşımında hiyerarşik sıranın atlanması durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

4. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, bilgi paylaşımında farkında olmadan atlama durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

5. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, yanlış kişi ile bilgi paylaşım durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

6. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, işletme içi kararların veya operasyonel değişikliklerin karşı tarafa geç bildirilmesi veya hiç bildirilmemesi durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

7. Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, işletme sırlarını paylaşmanın getirdiği risk durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

**8.** Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile bilgi paylaşım boyutlu, operasyonel uygulamalarda karşı tarafın fikrinin alınmaması durumu arasında anlamlı bir etki var mıdır? Etki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

**9.** Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile Eğitim boyutlu, bir tarafın diğer taraftaki operasyonel akışı ve prosedürel uygulamayı yeterince kavrayamamış olması durumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İlişki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

**10.** Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile kültür boyutlu, bir tarafın diğer taraftaki örgüt'ün kültürünü yeterince kavrayamamış olması durumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İlişki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

**11.** Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile çevre boyutlu, tarafların öngörülemeyen değişen çevre koşulları nedeniyle, gereken esnekliği gösterememesi durumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İlişki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

**12.** Tarafların çalışanları arasındaki iletişim kaynaklı problem ile teknoloji boyutlu, değişen iletişim teknolojisi nedeniyle, gereken adaptasyonun sağlanamaması durumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İlişki var ise, nedenleri nelerdir? Kök nedenler neler olabilir? Çözüm öneriniz nedir?

## ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Mustafa ÖZKAN, 29 Ekim 1965 Malatya doğumludur. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimlerini İstanbul'da tamamladı. 1982 yılında, TÜBİTAK'ın düzenlemiş olduğu, liseler arası bilimsel proje yarışmasında, "Baca Gazlarını Temizleme Sistemi" projesi ile Kimya dalında teşvik ödülü kazandı. 1984-1988 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2008-2009 yılları arasında Sakarya Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimini aldı. 2010 yılında başladığı İşletme Doktorası eğitimine Avrasya Üniversitesinde devam etmektedir.

1988 yılından bugüne kadar, başta ilaç endüstrisi olmak üzere, tekstil, tutkal, otomotiv, sünger sanayi, mürekkep sanayi ve biyodizel üretimi gibi konularda görev yaptı. Çalıştığı firmaların, üretim ve kalite operasyonlarını yönetti. İki çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.

