



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MBA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet CANDAR

İstanbul, 2015

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MBA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet CANDAR
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cenk BUDAYAN

İstanbul, 2015

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin

MEHMET CANDAR

Numarası	112202020
Anabilim/ Bilim Dalı	İŞLETME
Tez Savunma Bilgileri	
İlgi : Enstitü Yönetim Kurulu'nun 01/09/2015 tarih ve ...19... sayılı oturumunda karar verilen,	
Sınav Tarihi	04.09.2015
Sınav Saati	10.30
Sınav Yeri	HKÜ-İSTANBUL SEM

Karar

Sınav Süresi	60 dk.			
<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
X		X		

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca "Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir."

04/09/2015

Yrd. Doç. Dr. Cenk BUDAYAN
Jüri Başkanı
Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Zeynep IŞIK
Üye
Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Metin AYCIL
Üye
Öğretim Üyesi

Not: Bu Form, 2 Adet ciltlenmiş Tez, 2 Adet PDF formatında Tezin kaydedildiği CD, 1 Adet Ulusal Tez Merkezi Veri Giriş Formuyla Sosyal Bilimler Enstitüsüne teslim edilmelidir.

Tez Etik Bildirimi

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunların atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım

30/09/2015

Mehmet CANDAR

ÖZET

Tez çalışmamda, öncelikle yönetim bilimi ve örgütlenme süreci üzerinde durulmuş, sonrasında ise örgütsel iletişim ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Yaptığım literatür araştırmasında iyi bir örgütsel iletişimin çalışan kişiye önemsendiği duygusunu vererek ve bu alanda personelin motivasyonunu arttırarak, örgütün işleyişini sürdürdüğü, verimliliklerini olumlu yönde arttırdığı görülmüştür.

Sonuç olarak örgüt içerisinde alınan kararların zamanında uygulanması, bilgi akışını hızlanması, motivasyonun arttırılması, öncelikle iş gören verimliliğinin ve de örgütün verimliliğinin arttırılması için örgütsel iletişimin çok önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Örgüt, İletişim, Örgütsel İletişim, Verimlilik, Örgütsel Verimlilik.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION EFFECT ON PRODUCTIVITY

My thesis primarily focused on the process of Management Science and organization subsequently, examined the relationship between organizational communication and productivity. I did good research literature in organizational communication, employee important to the person giving a sense of and the motivation of staff in this area by increasing the functioning of the organization continues to it has been observed that increases in the positive direction on their productivity

As a result, the timely implementation of decisions within the organization speed up the flow of information increase your motivation primarily the business efficiency of the organization and for increasing the efficiency of organizational communication is a very important factor it has been found that.

Key Words: Management, Organization, Communication, Organizational, Communication, Productivity, Organizational Productivity.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans

Tezi, 60 Sayfa, Eylül 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cenk BUDAYAN

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakarlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan Sayın Yrd. Doç. Dr. Cenk BUDAYAN'a, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, benden maddi manevi hiçbir desteği esirgemeyen biricik eşim Güler CANDAR'a teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	i
TEZ ETİK VE BİLDİRİMİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
2. YÖNETİM BİLİMİ VE ÖRGÜTLEME SÜRECİ	
2.1. Yönetim Bilimine Genel Bakış.....	3
2.2. Yönetim ve İlgili Kavramlar.....	4
2.3. Yönetimin Temel Özellikleri.....	7
2.4. Örgütleme Süreci.....	8
2.4.1.Örgüt ve Örgütlemenin Tanımı.....	8
2.4.2. Örgütlemenin Yönetim Süreci İçindeki Yeri ve Önemi.....	11
3. İLETİŞİM KAVRAMI VE İLETİŞİM SÜRECİ	
3.1. İletişim Tanımları.....	13
3.2. İletişimin Amacı.....	15
3.3. İletişim Süreci.....	16
3.3.1. Kaynak.....	17
3.3.2. Şifreleme.....	17
3.3.3. Mesaj.....	18
3.3.4. Kanal.....	19
3.3.5. Şifreyi Çözen-Alıcı.....	19
3.3.6. Geri Besleme.....	20
3.3.7. Gürültü.....	21
3.4. İletişim Türleri.....	22
3.4.1. Sözlü İletişim.....	22
3.4.2. Sözsüz İletişim.....	23
3.4.3. Yazılı İletişim.....	23
3.5. Etkin İletişimi Engellleyen Faktörler.....	24
3.5.1. Kişisel Faktörler.....	25
3.5.2. Fiziksel Faktörler.....	25
3.5.3. Semantik Faktörler.....	25
3.5.4. Zaman Baskısı.....	26
3.5.5. Algılamada Seçicilik.....	26
4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	
4.1. Örgütsel İletişimin Tanımları.....	27
4.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı.....	28
4.3. Örgütsel İletişimin Biçimleri.....	31
4.3.1. Biçimsel (Formal) İletişim.....	32
4.3.1.1. Dikey İletişim.....	33
4.3.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim Kanalları.....	33
4.3.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar.....	34
4.3.1.2. Yatay İletişim.....	35
4.3.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim.....	36
4.3.1.4. Dışa Dönük İletişim.....	36
4.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim (Gayri Resmi İletişim).....	37
4.4.Örgütsel İletişim Ağ Modelleri.....	39
4.5.Örgütsel İletişim Araçları.....	42
4.5.1.Yazılı İletişim Araçları.....	43

4.5.2. Sözlü İletişim Araçları.....	43
4.5.3. Elektronik İletişim Araçları.....	44
5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	
5.1. Verimlilik Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar.....	46
5.1.1. Verimliliğin Tanımı ve Kapsamı.....	46
5.1.2. Verimliliğin Önemi.....	50
5.1.2.1. Verimliliğin Bireyler Açısından Önemi.....	50
5.1.2.2. Verimliliğin Örgütler Açısından Önemi.....	50
5.1.2.3. Verimliliğin Ülkeler Açısından Önemi.....	52
5.2. Örgütsel İletişim-Verimlilik İlişkisi.....	53
6. SONUÇ.....	56
KAYNAKÇA.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Tüm iletişimler için geçerli.....	16
Şekil 2: Geri beslemenin etkin olabilmesinin özellikleri.....	21
Şekil 3: Örgütsel iletişim biçimleri.....	32
Şekil 4: Merkezi iletişim modeli.....	39
Şekil 5: Y İletişim modeli.....	40
Şekil 6: Zincir İletişim modeli.....	40
Şekil 7: Dairesel İletişim modeli.....	41
Şekil 8: Serbest İletişim modeli.....	41
Şekil 9: İletişim modellerinin karşılaştırılması.....	42
Şekil 10: İletişim araçları; sözlü ve yazılı iletişim araçları..... olan unsurlar modeli.	45

KISALTMALAR

EPA	Avrupa Verimlilik Ajansı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
vb.	Ve benzeri



1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramı ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrede meydana gelen gelişmelere paralel olarak birçok kez değişime uğrayarak günümüze ulaşmıştır. Sanayi devrimine kadar yönetim uygulamaları devlet yönetimi ile ilgili olurken sanayi devrimi ve ekonomik gelişmelerle işletme yönetimi ve bilimi önem kazanmıştır. Yeni bir bilim dalı olan yönetim ile ilgili farklı bilim mensupları kendi disiplinleri ile alakalı pek çok tanım yapması kavram karmaşasına neden olmuştur.

Toplum içinde bireyler amaçlarını tek başına gerçekleştiremezler. Bunun için diğer bireylerle işbirliği yaparak amaçlarına ulaşabilirler. Bu durumda, birden fazla bireyin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelmesiyle gruplar meydana gelir. Bu gruplar da örgütleri meydana getirir. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için, belirli kriterlere göre görev tanımları yapılarak bu görevleri kim ve/veya kimlerin yapacağı, aralarındaki ilişkilerin nasıl olacağını içeren sürece örgütlenme, bu süreç sonunda ortaya çıkan yapıya da örgüt denilmektedir. Ortak amaçları gerçekleştirebilmek için grupların iş birliği yapması ve aralarında yöneten – yönetilen şeklinde bir ilişkinin olduğu her zaman ve yerde, yönetim süreci var olmuştur.

Bu süreç içerisinde yönetim tarafından planlanan hedefler doğrultusunda alınan kararların, emir veya talimatların iş görenlere iletilmesi, iş görenlerin de yapılan işlerle ilgili raporları, istekleri ve şikayetleri yönetime bildirmeleri iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Şu halde başarılı bir yönetim, etkili ve sürekli işleyen bir iletişim sistemi ile mümkündür. Etkin olmayan iletişim çalışanın moral ve motivasyonunu olumsuz etkilediği için verimini de düşürecektir. Buna bağlı olarak örgütün verimliliği dolayısıyla ülke ekonomisi olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu bağlamda tezin ikinci bölümünde, yönetim ve yönetim ile ilgili kavramlar, örgüt ve örgütlemenin tanımı, örgütlemenin yönetim süreci içindeki yeri ve önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, iletişim kavramı incelenmiş, iletişimin amacı, iletişim süreci ve türleri ile etkin iletişimi engelleyen faktörler anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, örgütsel iletişim konusu ele alınmıştır. Örgütsel iletişimin önemi ve amacı, biçimleri, ağ modelleri ve araçları açıklanarak örgütsel iletişime değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise verimlilik yönetiminde yeni yaklaşımlar konusu incelenerek tanım ve kapsamı ile ilgili bilgi verilmiştir. Verimliliğin bireyler, örgütler ve ülkeler açısından önemi anlatıldıktan sonra örgütsel iletişim – verimlilik ilişkisi incelenmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, test edilmek üzere ortaya konulan hipotezler şunlardır:

1. Örgütsel iletişim, örgütsel verimliliği olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Örgütsel iletişimdeki problemler çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek verimlilik kaybına neden olmaktadır.

3. Yazılı iletişim araçlarında dilin her iki tarafın anlayabileceği şekilde sade olmaması örgütsel iletişim üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

Konu ile ilgili teorik çalışmada, İstanbul'daki kütüphaneler, bazı üniversitelerin kütüphanelerindeki elektronik kaynaklar ve diğer elektronik kaynaklardan istifade edilmiştir.



2. YÖNETİM BİLİMİ VE ÖRGÜTLEME SÜRECİ

2.1. Yönetim Bilimine Genel Bakış

İlk insanın, doğa güçlerine, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınır, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu var olagelmıştır (Şimşek, 2010:7). Şu halde, yönetim, uygulama olarak insanlık kadar eskidir. Ancak, yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet v.b.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) işlerinde oluşmuş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir. Ekonomi biliminin, kurucusu Adam Smith' den (18 nci Yüzyıl sonları) beri geliştiği kabul edilmekle beraber, işletme ekonomisi veya makro iktisada ilişkin uygulamaların daha önce geliştiği kuşkusuzdur. Bununla beraber, gerçek anlamda işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi, ancak, içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli (rasyonel) çalışma, iş görme, iş gördürme olanaksızdır (Tosun,1987:162–163).

Günümüzdeki yönetim anlayışının esasları ise son 70 – 80 yılda sürdürülen çalışmalara dayanmaktadır. Dünya tarihine bakıldığında, 1700 – 1800 yılları arasında buhar makinelerinin keşfi ve sanayide kullanılmaya başlanması ile fabrika sistemi gelişirken, prodüktivite de önemli ölçüde artmış, çalışanların sayısındaki artışların doğal sonucu olarak da yönetim fonksiyonu önem kazanmıştır. Bu dönemden itibaren pek çok düşünür ve bilim adamı konu ile ilgili çalışmalarını sürdürürken birçok prensip ve kuram geliştirmişlerdir. Bu çalışmalar sonucu yönetim kavramının bir süreç ve temel fonksiyonlarının ise planlama, örgütleme, koordinasyon (uyumlaştırma), yöneltme ve denetim olduğu belirlenmiştir (Türkel,1992:1).

Yönetim sürecinin ne kadar geniş kapsamlı (evrensel) olduğu kolayca gözlenebilir. Önce toplumun bir devlet olarak örgütlenmesi ve amaçlarına doğru yöneltilmesi, ancak, yönetim, ilke, yöntem ve kurallarının uygulanması sayesinde olanaklı olur. İkinci olarak, toplum içinde oluşması zorunlu olan ikinci derecedeki gruplaşmalar, yani işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan kuruluşların ortaya çıkması ve amaçlarına doğru yürütülmeleri, yönetim sürecinin uygulanmasıyla gerçekleşir. Bu kuruluşları devlete ait olup kamu hizmeti (mili savunma dahil) görenler, aile ve ev idareleri, dar anlamda ekonomik kuruluşlar olan işletmeler, her çeşit kültürel ve toplumsal amaçlı kurumlar diye ayırırsak, amaçları ne olursa olsun hepsinin yönetim ilkelerine bağlı olduklarını görürüz (Tosun,1987: 163).

2.2. Yönetim ve İlgili Kavramlar

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle farklı anlamlar kast etmekte çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar. Ancak, ilkeleri, felsefeleri ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmektedir. Bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması gerektiği konusunda çok genel bir fikir birliği dışında ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmanın son derece güç olduğu belirtilmektedir. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar - kişi veya grup – anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabilceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2010:58).

Yönetimle ilgili çaba ve faaliyetleri, tek olarak ya da bir grup halinde gerçekleştiren bireyler, yönetim organlarını meydana getirirler ve bu organlara **yönetici** denilir. Yönetimin, bir gelir sağlama amacıyla devamlı olarak yapılması halinde yönetim mesleği ortaya çıkar ki, buna da **yöneticilik** denilmektedir (Türkel, 1992:1–2). Başka bir deyişle yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir, uğraşısıdır. Yönetici de bu birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir (Koçel, 2010,63).

Türkçede idare, sevk ve idare, idareci, müdür, genel müdür, başkan ve benzeri terimlerin karşılığı olarak kullandığımız yönetim ve yönetici terimleri, bu kavramları tam olarak ifade etmemekle beraber, zamanla yönetim bilim ve uygulamaları geliştikçe daha yaygın terimler haline gelmektedir (Türkel, 1992:2). Gerçekte, batılı dillerdeki *administration*, *management*, *gestion* gibi terimlerin de, kesin bir anlamda kullanılmadıkları ve oralarda yönetim bilim ve uygulaması çok ilerlemiş olduğu halde, bir terminoloji keşmekeşinin var olduğu hatırlanırsa, bizdeki durumu olağan karşılamak gerekir (Tosun,1987: 162).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir ilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyetleri ve işlevleri; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu açıklar. Dolayısıyla yönetimin hem sanat, hem bilim hem de meslek yönü vardır (Arslan, 2011:5).

Yönetim belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecinin toplamıdır. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekmektedir. Yani yönetim sürecinde bir yönetenin ve yönetilenlerin bulunması esastır (Okay, 1999:236).

Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle yöneticilik "başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır" ifadesi yerinde bir ifadedir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür. Yöneltme işlevi ile yönetici; iletişim, liderlik, motivasyon gibi araçlar vasıtasıyla çalışanlarla fiilen karşı karşıya gelir, onları yönlendirir ve hedeflere ulaşmasına çalışır. Yönetim faaliyeti insan ile birlikte görülen bir durum olarak, ortak amaç etrafında faaliyetleri organize etmesi sonucu yönetim ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok nedenden dolayı hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine bu sayede ulaşmaya ümit ederler (Arslan, 2011:5).

Bir bilim dalı olarak yönetim; her yerde her zaman ve kamu-özel her nevi örgütte (evrensel olarak) uygulanabilir nitelikte temel ilkeleri, dayandığı temel bir felsefesi ve belirlenen amaçlara ulaşmada izlenebilir yol ve yöntemler anlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade eder Bu unsurlar açısından günümüzde, yönetimin gerçek anlamda, bir bilim dalı haline gelip gelmediği sorusuna ünlü yönetim bilimcisi Luther Gulick şöyle cevap vermektedir: Yönetim üzerindeki uluslar arası bir konuşmasında, Luther Gulick, yönetimi; "Çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için insanların birlikte neden ve nasıl çalıştıklarını sistemli biçimde araştıran ve işbirliği sistemleri olarak örgütlerin insanoğlu için daha yararlı olarak nasıl işletilebileceklerini inceleyen bir bilgi alanı veya manzumesi" şeklinde tanımlanmıştır. Gulick' e göre, yönetim, bir dizi kuram halinde organize edilip incelenmeye başlandığından beri bir bilim dalı haline gelmiş ve bilimin gereklerini yerine getiren bir nitelik kazanmıştır (Şimşek, 2010:12).

Yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticinin makro ve mikro açılardan önemi çeşitli yazarlar tarafından ayrıntıları ile incelenmiştir. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür (Koçel, 2010: 60).

- Ailesel (patrimonial) yönetim,
- Siyasal yönetim ve
- Profesyonel yönetim.

Bir işletmenin yönetiminde üretim araçlarının, temel karar organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının belli bir aileye mensup üyelerin elinde bulunması halinde ortaya çıkan yönetim şekline aile veya ailesel yönetim adı verilir. Bu tür bir yönetim şeklinin en belirgin özelliği, üst yönetim kademelerinin yalnızca belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır (Şimşek, 2010:9).

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde de, aile yönetiminde olduğu gibi, “yönetim” konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerini girişi etkilemektedir (Koçel, 2010:60-61).

Modern işletmecilikte, yönetim sürecine işlerlik kazandıran ve her geçen gün ilk iki gruba oranla daha çok aranır hale gelen yönetim türü “profesyonel veya mesleki” yönetim olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2010:10). Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye ve siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilebilir (<http://girisim.comu.edu.tr>).

Yönetim alanında çeşitli görüşler olması ve yönetimin tek yönlü anlatılamaması zorluk yaratsa da yönetim değişik grupların (işletme bilim dalı ile ilgili) farklı yaklaşımları söz konusudur (Özalp, 2010:4).

- İktisatçılara göre yönetim tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerinden biridir.

- Gelişmiş ülkelerde yönetime olan ihtiyaç artar. Endüstriyel toplumlarda faaliyet gösteren sayısız işletmenin ülke refahını sağlayacak biçimde koordine edilmesi ekonomik olaydır. Ekonomi makro açıdan birçok işletmenin yer aldığı bir düzenle uğraşır. İşletme yönetimi işletmeleri incelerken iktisat bilimi kaynakların makro düzeyde tahsisi ile ilgilenir.

- Örgüt ve yönetim üzerinde çalışanlara göre yetki açısından bir ayırım yapmak söz konusudur. Örgütlerin yönetilmesi iki açıdan incelenebilir.

1. Yönetenler (Yöneticiler)

2. Yönetilenler (Astlar)

- Bu iki grup arasında yetki ilişkisi vardır ve dikey bir ilişkidir. Bu sistem demokratik olabileceği gibi otoriter olabilir.

- Sosyologlar yönetimi bir sınıf ve statü olarak görürler. Bunlar yöneticileri örgüte beyinlerini koyan seçkin kişiler olarak görürler.

Yönetim bilimi, yukarıda üzerinde durulanlardan başka, gerek sosyal bilimlerin bütün dalları ve gerekse müspet ilimlerin hemen bütün alanları ile yakın ya da uzak, az çok ilgilidir. Bunun nedeni de, bütün bilim dallarının amaçlarının insanların refah düzeyini yükseltmeye yönelmiş olmalarıdır ki, bu da ancak etkili bir örgütlenme ve yönetimle mümkün olmaktadır (Şimşek, 2010:29).

2.3. Yönetimin Temel Özellikleri

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya yakından bakmak gerekir (Özalp, 2012:4).

- Başkalarıyla ve birlikte çalışma
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- Örgüt amaçlarına ulaşma
- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma
- Değişen çevre

Kâr elde etme hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel bazı özellikleri bulunmaktadır (Arslan, 2011:7):

1. Beşeri Özellik: İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir; çünkü insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır ve bu nedenle, insanın eşya veya hayvanla olan ilişkilerinde yönetim süreci yoktur. Yani yönetenin insan, yönetilenin ise insan olmaması durumunda yönetim faaliyetinden söz edemeyiz; çünkü yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

2. Amaç Özelliği: Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için, mutlaka bir amacın olması gerekir; çünkü yönetim bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi temel amaçlar bütün işletmelerde aynıdır. Özel amaçlar ise işletmeden işletmeye farklılık gösterir. İşletme yöneticisinin yapması gereken ise, genel amaçlarla çelişmeyecek şekilde, özel amaçları gerçekleştirme yolunda tüm çabaları bütünleştirmektir.

3. Grup Özelliği: Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana, yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin amaçlarına ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyet olurken birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

4. İşbirliği Özelliği: Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir. Bundan dolayı, insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları

ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmazsa, yönetim faaliyeti çelişki ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir. Bu engellerle karşılaşmamak için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur.

5. İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği: İşletmelerde yapılacak işler belirli kriterlere göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen belirli işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, bir bütün olarak işletmenin başarısına yansır.

6. Koordinasyon Özelliği: İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.

7. Yetki Özelliği: İşletme organizasyonunda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

8. Evrensel Özellik: Yönetim faaliyeti yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf, cami ve kilise gibi dini kuruluşlar ve aile gibi, kâr amacı takip eden veya takip etmeyen bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcar. Bu nedenle, yönetim bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

9. Basamaksal Özellik: Yönetimde kargaşaya yol açmamak için, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan kişilerin, aynı zamanda bir düzen içinde çalışmaları gereklidir. Yönetimde basamaksal düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konulduğunda, hangi yöneticinin, kime bağlı olduğu ve kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.

2.4. Örgütlenme Süreci

2.4.1 Örgüt ve örgütlemenin tanımı

Çağımız toplumu bir örgütler toplumdur ve çağdaş örgütler giderek artan bir şekilde çeşitli araçlar aracılığıyla bireysel davranışları etkilemektedir. Toplumumuz insanı büyük bir olasılıkla gözlerini dünyaya bir örgüt –hasta hane- içinde açmakta, eğitimini örgütlerde tamamlamakta ve büyük bir çoğunluğu yaşamının önemli bir bölümünü örgütlerde çalışarak

geçirmektedir. İnsanların, çalışma yaşamı dışında boş zamanlarının büyük bir kısmını gene örgütlerde geçirdikleri göz önüne alınacak olursa örgütlerin insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu rahatlıkla ileri sürülebilir. Zamanının çoğunu örgütlerde geçirmenin yanında insanoğlu gerek örgüt içi gerek örgüt dışı yaşamını düzenleyen ve çeşitli örgütlerin türünü olan kurallar ile karşı karşıyadır. Giderek gelişen ve karmaşıklaşan teknoloji ile birlikte bir taraftan örgütlerin sayısı artarken öte taraftan örgütlerin bireysel yaşamı etkilemekteki rolleri artmaktadır. Örgütler Toplumsal düzenin ve bireysel yaşamın kaçınılmaz, ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Çağdaş toplum için bu kadar önemli ve onun kaçınılmaz bir parçası olan örgüt nedir? Örgüt nedir sorusu sorulduğunda buna çeşitli yanıtlar verilmesi, bir başka deyişle, çeşitli örgüt tanımları yapılması olanaklıdır (Polatoğlu, 1984:62-63). Bu tanımlardan bazıları:

Bir grubun, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu, çevreyle etkileşimli, sistemli faaliyetlerin tümüdür (<https://dosya.sakarya.edu.tr>).

Örgüt, Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde "Belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanma" şeklinde tanımlanmıştır. Aşkun, örgütü, "örgütün bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temelime dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır" diye tanımlar (Yağmurlu, 2004:31).

Örgütler üzerinde yapılacak ciddi bir çalışma için ihtiyaç duyulan ilk vasıta, örgütün ne olduğuna ilişkin tanımdır. Örgüt için aşağıda verilen tanım, bütün örgütlerde beş esasa dayanmaktadır (Hicks,1979: 31-32).

1. Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
2. Bu bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olur. Yani, bunlar karşılıklı davranış halindedirler.
3. Bu karşılıklı davranışlar her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir.
4. Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır ki, bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini teşkil ederler. Örgüte katılmakla birey kendi amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder.
5. Bu karşılıklı davranışlar, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı fakat bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

Öte yandan, Peter M. Blau, örgütlerin toplumsal sistem içinde nasıl oluştuğunu açıklarken, sosyal hayatın iki temel ilke tarafından yönetildiğini ve örgütlerin bu ilkelerden

birisini yansıttığını ileri sürer. Bu düşünür'e göre, sosyal yapılar, ya bireylerin her biri kendi amacı doğrultusunda ilerleyen farklı eylemlerinin biriken sonuçları olarak ortaya çıkarlar, ya da, bireylerin ortak bir amaca doğru birlikte çabalarının sonucu olarak ortaya çıkarlar. İşte bu ikinci gruba giren sosyal yapılar örgütleri oluştururlar. Bir başka deyişle belirli bir amaç doğrultusundaki birlikte yapılan bir grup çabasının eşgüdümü için açık usuller (procedures) konduğunda bir örgüt ortaya çıkar (Sağlam,1979:56-57).

Aynı şekilde, Edgar, H. Shein, "örgüt nedir?" sorusuna cevap ararken, örgüt kavramının dayandığı temel düşüncüleri şöyle açıklamaktadır: a) İnsanların bazı istek ve ihtiyaçlarının tek başlarına yerine getirememelerinin zorunlu sonucu olarak, çabaların eşgüdümü yoluyla karşılıklı yardımlaşma, b) çabaların eşgüdümünün ortak amaç ya da amaçların gerçekleşmesine yönelik olması, c) ortak amaçların gerçekleşmesi için farklı kişilerin farklı işleri yapmaları da gerektiğinden, iş bölümünün gerçekleştirilmesi ve d) özellikle iş bölümü ve eş güdümlü yakın ilişkisi bulunan hiyerarşik otorite ya da bir otorite hiyerarşisinin bulunması (Sağlam,1979:57).

Beşeri, fiziksel ve teknik olanakları ve araçları, işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete koymak olarak tanımlanan (kisi.deu.edu.tr) **örgütlenme**, genellikle, planlamadan sonra yapılan bir fonksiyondur. Örgütlenme : (1) planlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması; (2) faaliyetlerin mantıklı bir şekil, çerçeve veya yapı içinde gruplandırılması ve (3) faaliyetlerin özel pozisyonlara ve şahıslara tayini ile ilgilidir. Alwin Brown'a göre: Örgütlenme, bir teşebbüsteki her üyenin kendisinden beklenen işin tanımı ile üyeler arasındaki ilişkilerin teşebbüsün amacına en etkin biçimde bir arada ulaşmayı gerektirir. Örgütlenme, planlanan amaçlara ulaşmaktaki yolları saptar. Örgütlenme, yaratıcılık ve planlama ile oluşturulan kavramsal fikirlerin sağlanmasında özel nitelikteki amaçlar arasında bağlantı kuran bir köprüye benzetilebilir (Hicks,1979:332).

Sosyo-teknik bir sistem olarak nitelenen işletmelerin yönetimi için örgütlenme faaliyetleri gerçekleştirilir. Teşkilat (örgüt) terimi genellikle sosyal bir yapıyı (social structure) belirtir. Bu yapı içindeki beşeri ilişkileri göstermek için kullanılır. İşletme içi ve çevresindeki formel ve informel bağıntıların incelenmesi veya etkilerinin araştırılması için örgütlenme (organizasyon) çalışmaları yapılır. Bir yönetim fonksiyonu olarak örgütlenme (organizing) ile örgüt (organization) kavramı birbirinden ayırt edilmelidir. Örgütlenme etkin bir grup tedbiri sağlamak için yapılan çalışmaları belirtir. Örgüt (teşkilat) ise bir yapıyı belirtir. Beşeri ilişkileri konu alır. Faaliyet-yetki bağıntıları üzerinde durur (Şen,1981:109).

Sonuç olarak; en az iki ya da daha çok insan bir ya da birden çok amacı gerçekleştirmek için bir araya toplandıklarında örgüt oluşmuş olur. Oluşan bu örgüt, (insan topluluğu) belirledikleri amacı gerçekleştirmek için plan yapacaklar, daha sonra amaçları doğrultusunda görevlendirme (iş bölümü) yaptıklarında "örgütlenme" yapılmış olacak, gene iş bölümü

(örgütlenme) gereği yönetici ya da yöneticiler tarafından üyeler (bireyler) gene amaçlar doğrultusunda güdülenecekler (motivasyon), işbirliği (uyum) içinde koordineli (eşgüdümlü) olarak işlemler ve eylemler (uygulamalar) yapılacak, en sonunda da yapılan tüm bu işlemlerin, eylemlerin, planların ve görevlendirmelerin sonucu amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, ayrıca örgütün aksayan yönlerini ortaya çıkarmak amacı ile, personel, araç gereç, para, işlemler ve eylemler (uygulamalar) denetlenecek. Tüm bu öğeler (unsurlar) bir araya getirildiğinde de “YÖNETİM” olgusu (fonksiyonu) gerçekleştirilmiş olacaktır (Öztekın, 2010:66-67).

2.4.2. Örgütlemenin yönetim süreci içindeki yeri ve önemi

Yönetimin söz konusu olduğu her yerde mutlaka organizasyonun olduğu görülür. Yönetim ve organizasyon kavramlarının sözlük anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi olarak nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise, belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Yönetim ve organizasyon olgusu, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar (Arslan, 2011:53).

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir (w3.gazi.edu.tr).

Bu bağlamda, örgütlemeye ilk adımda, amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek, yani, birinci evrede tasarlanmış (planlanmış) olan işleri programlamak söz konusudur. Bunun için, işleri, benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmak gerekir. Böylece, her grup bir departmanı (veya kısmı), her bölüm ise bir servisi oluşturur. Gruplama ve bölme, bir bireyin yapabileceği ölçüde iş birimleri ortaya çıkıncaya kadar sürer. Bunun sonucu olarak, belli bir iş bölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi oluşur. Örgütlemenin ikinci adımı, maddesel ve beşeri üretim etkenlerini bilfiil temin ve tedarik etmektir. Bu evrede, bundan önce oluşturulmuş iş grupları, iş bölümleri ve iş birimlerine, planlanmış olan maddesel (sermaye) ve beşeri (personel) öğeleri yerleştirmek söz konusudur. Böylece, mevkiler doldurulmuş olur. Ancak, personel için yapılan işlerden biri

de, başarılı bir biçimde çalışmak için gerekli yetke (otorite) ve sorumlulukları belirlemektir. Böylece, her mevki sahibi, kimlere emir-komuta edeceğini, kimden emir alacağını, kimlerle görüşeceğini ve işlerin uyumlu bir biçimde yürütülmesi için, gereken zaman ve durumlarda, kimlerle haberleşeceğini bilebilir. (Tosun,1987:224-225).

Yönetici, planını yaptıktan sonra sıra örgütü kurmaya gelir. Örgütlenme, işlerin yetki ve sorumluluklarının saptanması ve dağıtılması işlemidir. Örgüt (organizasyon), üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı ve iskelettir. Bu nitelik ve karakteri ile örgüt, işletme veya kurumun temelini oluşturur ve örgütsüz bir kurum bile düşünülemez, Bu nedenden dolayı, örgütlenme çabası, yöneticinin en önemli işlevlerinden birini oluşturur (Tosun,1987:226).



3. İLETİŞİM KAVRAMI VE İLETİŞİM SÜRECİ

3.1. İletişim Tanımları

Eğer yapabilirseniz, iletişimin bulunmadığı bir dünya düşününüz. İnsanların sadece birer birey olarak yaşadığı, deneyim ve bilgilerini birbirleriyle hiçbir zaman paylaşmadığı, kişisel sınırlamaların üstesinden gelebilmek için hiçbir zaman bir araya gelemedikleri, başarı ve zorlukları ortaklaşa üstlenmedikleri bir dünya. Gerçekten böyle bir dünyayı düşünebilmek olanaksız değilse bile zordur. Zordur çünkü, insan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışma götürmez bir önceliği ve önemli bir yeri vardır. Bizler son derece karmaşık ve yapaylaşmış bir dünyada yaşamaktayız. Böyle olmakla beraber, iletişim olmamış olsaydı, bugünkü bildiğimiz uygarlık mümkün olmazdı. İletişim yoluyla bilgileri paylaşabilme ve çaba ve gayretleri birleştirebilme olanağına kavuştuk. Bu yetenek bizlere bilgi dağarcığımızı, teknolojimizi ve kültürümüzü geliştirebilme ve genişletebilme olanağını sağladı. İnsanlar birbiriyle üst düzeyde iletişim kapasitesinden yoksun olmuş olsalardı, hiçbir zaman ilkel durumdan öteye gidemezlerdi (Hicks ve Gulet,1981:248).

Bu açıklamadan sonra, bireysel ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturan iletişim kavramı ile ilgili bazı tanımlara bakalım:

Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim (http://www.tdk.gov.tr).

İletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir (http://tr.wikipedia.org).

Anlamaların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlemlerdir (Adair, 2004:13).

Bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlayabiliriz (Dökmen, 2005:19).

İletilen bilginin, hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda, bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir (Pembecioğlu,2011:9).

İletişim bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme olarak tanımlanmaktadır. İki yönlü bir süreç olarak tanımlandığında ise haberleri, düşünceleri, duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş tokuş etme etkinliği olarak ifade edilmektedir (Gümü,1995:113).

Rubben'e göre iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister etkilemek ya da yalnızca anlamak olsun, bilgi vermeğe ilişkindir, başka bir deyişle bilgiye yönelik davranıştır. Rubben bu tanımlamasında bilgiyi iletmeyi vurgularken, Oskay'da iletişimi en basit hali ile üç öğeye dayandırmaktadır; buna göre iletişim iletiyi gönderen (kaynak), bu iletişimi alıp açımlayan

(hedef kitle) ve bu ikisi arasındaki iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlamasıdır (ileti) (Okay, 1999:167).

Bir başka tanımda ise, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005).

Yakın zamanlara kadar, dilimize Fransızcadan ve Fransızca söylenişi ile geçen iletişim (communication) sözcüğü ile birlikte, aynı anlamı karşılamak için haberleşme kavramı kullanılıyordu. Communication'un kökeninde yine Latince'deki communis kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz. İletişim sözcüğü haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır (Zıllıoğlu,1996:3).

İnsan toplumsal bir varlıktır ve sürekli olarak çevresiyle etkileşim ihtiyacı içersindedir. İnsanın biyolojik bir varlıktan toplumsal bir varlığa dönüşmesini sağlayan en önemli unsurun iletişim olduğunu söylemek mümkündür. İnsan için başkalarını anlamak, kendini dünyaya hazırlayacak bilgileri edinmek, küçük yaşlardan itibaren iletişim kanalıyla gerçekleşmektedir. Çocuk hangi davranışların onun için uygun olduğunu, neyi yapıp, neyi yapmaması gerektiğini ilk yıllarda anne ve çevreyle kurduğu iletişim yoluyla edinmekte ve bazen gerçekleştirilen bir davranışı izleyen bir gülücük ya da bir azarlama, o davranışın ömür boyu yerleşmesine neden olabilmektedir. Bu sayede çocuk, ailesi ya da toplum için hangi davranışların uygun, hangilerinin ise kabul edilemez olduğunu bu ilk yıllardaki iletişim çabalarından yola çıkarak içselleştirmeye başlar. İnsan yüzyıllar boyunca içselleştirdiklerini bir şekilde çevresine ve diğer kuşaklara aktarmaktadır. Bu etkileşim ihtiyacı doğrultusunda diğer insanlardan ve çevresinden sürekli mesajlar alır ve çevresine sürekli mesajlar yollar. Bu durum insanın sürekli olarak kendini yenilemesine ve bir önceki kuşaktan daha fazla donanımla dünyaya bakmasına yol açmıştır. Sürekli yenilenen bilgiye ulaşma çabası ve ihtiyacı insanın diğer insanlarla etkileşim içerisinde olma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Çevresiyle etkileşim içerisinde bulunan insan çevresini değiştirmiş, çevre de karşılıklı olarak insanı ve sonraki kuşakları değişime uğratmıştır. Çevreden alınan mesajları belli ölçütlere ve yaşanmışlıklara göre yorumlayabilme, bu mesajlara uygun tepkiler üretebilme, bu tepkileri anlamlı beden hareketleri ile aktarabilmek iletişimin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Tuna, 2012: 3).

Globalleşme, teknolojiye ve dış çevre faktörlerindeki sürekli değişim, iletişim kavramında daha geniş çalışmalara neden olmuştur.

Bu bağlamda iletişim, bireyin öz benliğinde-iç dünyasında başlayan bireyler arası, gruplar ve örgütler genelinde, kitlesel biçimde ve teknolojik düzeylerde olmak üzere yaşamın tüm alanlarında karşımıza çıkan bir olgu konumundadır. Bu durum iletişim konusunda çeşitli modellerin oluşturulmasına ve çeşitli iletişim tanımlarının yapılmasına yol açmış ve hala da açmaktadır. Bu sebeple de iletişim kavramının anlam ve kapsamı üzerinde henüz bir görüş birliğine ulaşılamamış olup iletişimin “ aktarım”, “davranış”, “ etkileşim” ve “anlam üretimi ve paylaşımı” boyutlarında tanımlarına rastlamak mümkündür (Karaçor ve Şahin, 2004:99).

İnsan ve diğer tüm sosyal sistemler için önemli olan iletişim, özellikle günümüzde her zamankinden daha büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının nedeni, iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Yaygın bir tanımlamayla içinde bulunduğumuz “enformasyon çağı” olarak nitelendirilmektedir. Çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir (Tutar, Erdönmez ve Yılmaz, 2003: 9).

Bugün hızla değişen ve karmaşıklaşan dünyamızda, bilgi edinme ve iletme, duygu, düşünce, görüş ve olguları paylaşma ya da değiş-tokuş etme ve sorun çözüme yaşantımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Çağdaş tanımıyla iletişim, değişik bakış açılarına sahip ama ortak problem çözümünde sistemin birer parçası olarak birbirlerine bağımlı insanlar arasında işbirliği ve bir uzlaşma sağlamaya yönelik çabalar bütünüdür (Talatus, 2007:76).

3.2. İletişimin Amacı

İnsan ilişkilerinin özünü oluşturan iletişim, davranışlarımızla iletmek istediğimiz mesajı karşımızdakine istediğimiz biçimde aktarabilmek ve ondan beklediğimiz tepkiyi alabilmek çabasıdır. Yaşam boyu süre giden bu iki yönlü alışveriş çabamız, gerçekte doyumsuz ve uyumlu bir yaşamı gerçekleştirmeye yöneliktir (Talatus, 2007:76).

İletişim temelde, bireyler arasında ve bireylerden oluşan grup içi iletişim dengelerinde, sağlıklı etkin bir iletişim ortamının yaratılmasını ve bu ortamın yaratımın iletişime katılan her bir bireye en yüksek düzeyde yarar sağlayabilmesi amacını taşır. İletişim, bir anlamda kendimizi tanıma, anlama ve anlatabilmek olduğu kadar karşımızdakini anlama sanatıdır. İletişim ancak iletişime giren taraflar mutlu ve doymuş bir biçimde iletişimden ayrıldığında amacına ulaşmış sayılır (Pembecioğlu, 2011:14).

Diğer insanları ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlendirmek, bilgilenecek ve bilgilendirecek gibi amaçları içerebilir. İletişim çabası sonunda elde edilen ödül; ulaşılmak istenilen bir bilgi, takdir edilmek, övülmek şeklinde de olabilmektedir (Tuna, 2012: 6). Bu süreçte güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır (Şimşek, 2010:204).

Berlo'ya göre ise, “amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız”. Böylece, birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevresi arasında başlangıçta kendisi yönünden olumsuz olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek; eş deyişle, dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Bireyin bu çabasının ardında başkalarından hemen ya da sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme beklentisi yatar (Tosun, 2006:6).

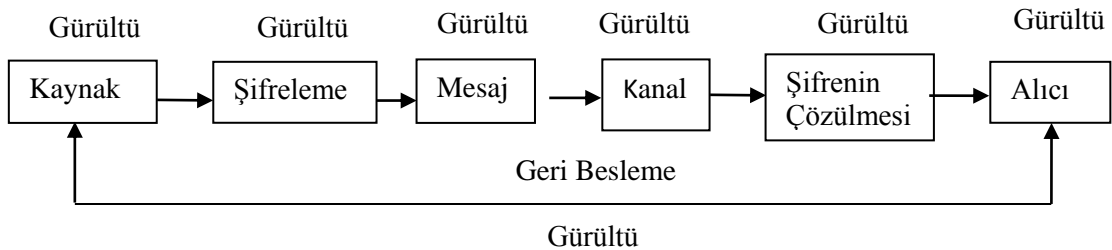
3.3. İletişim Süreci

Toplumsal bir varlık olan insan için iletişim sürecini, anlam paylaşımı olarak tanımlamak mümkündür. İnsanlar içinde buldukları topluma ilişkin ortak ilgi, değer ve inançlara yönelik anlamlara iletişim yoluyla ulaşır. Bu yolla insanlar kendilerine ilişkin anlamları diğer insanlar ve toplumsal çevreleriyle paylaşırlar (Tuna, 2012: 6).

Anlamaların alışverişi sürecinde insan için çevreden ve diğer insanlardan gelen birçok uyarıcı bulunmaktadır. İnsan bu uyarıları seçici bir şekilde ayırır, sınıflandırır. Bu uyarıcıların seçilmesi, değerlendirilmesi ve anlamsal nitelik kazandırılması iletişim sürecinin önemli aşamalarından biridir. Bu süreci daha anlamlı kılmak adına iletişim sürecinin temel öğelerini ve işlevlerini detaylandırmak gerekir. İletişim sürecinin öğelerini; *kaynak, ileti, hedef, kanal(oluk), yansıma (geri besleme) ve gürültü* şeklinde ele almak mümkündür (Tuna, 2012: 6).

İletişimin bir şahıstan diğer bir şahısa bilgi ve anlayışın aktarılması olduğunu söylemiştik. Ancak, bu iş nasıl gerçekleşir? İletişim süreci nedir? Bu soruları yanıtlayabilmek için birçok iletişim modelleri geliştirilmiş bulunmaktadır. Şekil 2 ile açıklanan model, esas itibarıyla David K. Berlo tarafından geliştirilmiş bulunan modele dayanmaktadır. Şu noktayı hemen belirtmek gerekir ki, bu model iki şahsın birbirleriyle konuşmasından, bir cumhurbaşkanı tarafından ulusa hitaben yapılacak konuşmaya kadar herhangi bir iletişim durumuna uygulanabilir (Hicks ve Gulet,1981:251).

İLETİŞİM SÜRECİ MODELİ



Şekil 1. Tüm iletişim için geçerli olan unsurlar modeli. (Hicks ve Gulet,1981:252)

3.3.1. Kaynak (Gönderici, Verici)

İletişim sürecinde mesajı gönderen, kaynak olarak tanımlanmaktadır. İletişim sürecini başlatan ögedir (Tuna, 2012:6). İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve belgelere göre (ki bu da ayrı bir iletişim sürecinin sonucudur) haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder – mesaj formülasyonu (fikri kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir (Koçel, 2012:523).

Kaynak bir televizyon, bilgisayar, cep telefonu, bir konferansta konuşmacı, bir köşe yazarı olabilir. Kaynak konumundakiler her ortamda konuşma, yazma yoluyla aktardıkları düşüncelerle hedefteki kişi/kişileri etkilemeye çalışmaktadırlar. İletiyi gönderen kaynak tek bir kişi olabildiği gibi, daha fazla kişiden de oluşabilir. İletişimin yüz yüze olmadığı durumlarda kaynak iletişimi gerçekleştirmek için belli araçlar kullanabilir. Bir yazar için bu araç bir kitap, bir ses sanatçısı için bir şarkı olabilir. Kaynağın etkin olması için belli niteliklere sahip olması beklenmektedir. Kaynağın yollayacağı iletinin nasıl kodlanacağını, kodlamada kullandığı sistemde yer alan işaret ve simgelerin anlamını biliyor olması gerekmektedir. Olması beklenenden farklı şekilde kodlanan bir ileti, iletişim sürecini yanlış şekilde yönlendirebilmektedir. Farklı dilde konuşan bir gruba bir ileti gönderileceğinde o dille ilgili kullanımları biliyor olmak gerekmektedir. Dil özelliklerinin yanında, kaynağın iletiyi yollarken hedefine ulaşması için kullandığı beden hareketleri, jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim becerileri konusunda da etkin olması beklenir (Tuna, 2012:7).

3.3.2. Şifreleme (Kodlama)

Zihinsel kavramların iletilebilmesi için, kaynağın bir şifreleme sürecinin, yani, fikirlerin şifrelendiği veya bir takım semboller haline getirildiği bir işlemde geçmesi gerekir. Dil bu tür zihinsel kavramların ifadesinde kullanılan en yaygın şifredir. Şifrelemedeki amaç, gereksinimler, fikirler ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektedir (Hicks ve Gulet,1981:252).

Gönderici iletmek istediği bilgileri, duygu ve düşünceleri bir dizi sembole veya harekete çevirerek kodlar. Burada önemli olan gönderici ve alıcının sembollere ve hareketlere aynı anlamı yüklemesidir. Aksi halde haberleşme gerçekleşmeyecek veya hatalı biçimde gerçekleşecektir. Basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir. Kaynağın aklından geçirdiği düşünceler alıcının anlayabileceği simgelere kodlanarak, mesaja dönüştürülür. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod açma denir. Kodlama kaynak, kod-açımı ise alıcı tarafından yapılır (<http://www.belgeler.com>).

Tasarlanan iletinin kimi zaman ses tonlaması, kimi zaman mimik kimi zaman da jestlerle anlam yaratması beklenebilir. Örneğin öğretmen derse girdiğinde sınıfa sessiz olmaları konusunda bir uyarı yapmak istediğinde elini tahtaya ya da masaya vurduğunda aslında dersin başladığını, artık sessiz olunması gerektiğini sözcüklere dökmeden bir kodlama yapabilir. Eğer bu sözsüz uyarıya karşılık öğrencilerde suskunluk beliriyorsa, kaynak tarafından iletiye yüklenen anlam, eş deyişle, kod doğru açılmış demek olacaktır. Çünkü kaynak tarafından iletiye yüklenen anlam, tam da bu karşılığın ya da tepkinin gelmesini beklemektedir (Vural, 2012:8).

Kaynak ve alıcı birbiri hakkında ne denli bilgiye sahipse, iletideki anlamı oluşturma ve buna karşılık o anlamın doğru ve istendik yönde çözümlenmesi ve yorumlanması da o oranda güçlü olacaktır. Yeni girilen bir arkadaş çevresinde ya da bir grupta ortak davranış ve hareket biçimleri bilinmediği ve tahmin de edilemeyeceği için zamana ihtiyaç, gereksinim vardır; ortak geliştirilen bu dilin anlaşılması ve yorumlanması için yaşanmışlıkların çoğalması gerekmektedir. Örneğin bir futbol takımında o grubun ortak geçmişi olan oyuncularını teknik direktörün mimiklerinden, ses tonlamasından gerçekte ne söylemek istediğini, neyin anlaşılmasını ya da yorumlanmasını istediğini kolayca ve kısa zamanda anlarken, takımın yeni oyuncusu olan kişi için bu kolay olmayacaktır (Vural, 2012:9).

3.3.3. Mesaj (İleti)

İletişim olması için öncelikle uygun bir iletinin oluşması gerekmektedir. Mesaj ya da ileti, kaynak tarafından aktarılanların sembolik bir ifadesidir. İletişim sürecinde kaynaktan gönderilen; bilgi, görüş ve davranışların kaynak tarafından ortak sembollere bağlı olarak kodlanması durumu ileti (mesaj) olarak tanımlanmaktadır. İleti bir şekilde kaynak tarafından kodlanmış bir halde alıcıya gönderilen duygu düşünce veya bilgidir. Kaynağın duygu ve düşüncelerini konuşarak, yazarak, jest ve mimikler eşliğinde aktardığı sözel, görsel ürün iletidir. Dil ve konuşma yoluyla ortaya konulanlar, yazıda kullanılan, kalemle kâğıda dökülenler, bir gülümseme, bir cep telefonu mesajı, bir gazete haber başlığı, sosyal paylaşım sitesindeki bir gülümseme işareti, ileti olarak tanımlanabilir. Yazı olarak ortaya konulan harflerden oluşan örüntüler, sözlü olarak anlatılanlar sırasında bu anlatımlara eşlik eden el, yüz, göz, kol, vücut hareketleri yanında jest ve mimikler de ileti olarak tanımlanabilir (Tuna, 2012:7).

Mesajın dili ve içeriği büyük önem taşır. Mesajın dili, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilen, açık, net ve kesin bir nitelik taşınmalıdır. Mesajın içeriği ise, yoruma yer bırakmayacak derecede açık ve sistematik bilgi ve düşüncelerden oluşmalıdır. Mesajın içeriği, özellikle alıcının eğitsel ve toplumsal düzeyi ile diğer özelliklerine hitap edecek nitelikte olmalıdır (Şimşek, 2010:205)

3.3.4. Kanal

İletişim sürecinin başarıyla ilerlemesinin önemli bir koşulu da, kaynak tarafından oluşturulan ve kodlanan iletinin fiziksel olarak gönderilebilmesi ve alıcı/alıcılar tarafından alınabilmesidir. Dolayısıyla iletinin bir kanal/oluk ya da farklı bir deyişle bir araç kullanılarak hedeflenen kişi ya da gruba gönderilmesinde mutlaka bir araca, kanala ihtiyaç vardır (Vural, 2012:9).

Mesajın gönderildiği ve alındığı ortamdır. Her duyu organı bir kanalı dinlemektedir. Gözümüz görsel ortamı, kulağımız işitsel ortamı dinlemektedir. Yüz yüze iletişimde görsel ve işitsel kanallar birlikte kullanılırlar. Gerekli durumlarda koklama ve dokunmaya ilişkin duyularımızı da kullanarak kanalların sayısını artırırız. Duyularımızın özellik ve yeteneklerine bağlı olarak değişik çevresel etkiler, gönderilen mesaj ile alınan mesaj arasında farklar oluşmasına; mesajın doğru alınmamasına yol açarlar. Özellikle kanal üzerinde etkili olan bozucu faktörler gürültü olarak adlandırılmaktadır. Yeteri kadar aydınlık olmayan bir ortam görsel kanal için gürültü kaynağıdır. Ortamdaki yüksek sesli müzik ise işitsel kanal için gürültü kaynağıdır (Sungur, 2013: 2–3).

Kanalın kapasitesi de iletişimin etkinliği ile ilgilidir. Gerçekten bir su oluğu gibi geniş kapsamlı bir oluk karşı tarafa daha çok suyu, bir başka ifadeyle bilgi ve sembolü aktaracaktır. Doğal olarak bu süreçte karşı tarafta bu suyu depolayacak ya da onu konumlandırarak alanın olması gerekmektedir. Bir insanın konuşma hızı yüksek olabilir ve böylelikle daha kısa bir sürede birçok bilgiyi alıcıya aktarabilir. Yalnız, söyledikleri alıcının kapasitesi ya da söylenenlerin anlaşılabilirliği doğrultusunda sıkıntı yaratıyorsa, bu durumda etkili bir iletişimden söz etmek mümkün değildir (Tuna, 2012:9).

3.3.5. Şifreyi çözen-Alıcı

İletişim sürecinde alıcı durumunda bulunan kimsenin alınan uyarıyı yeniden şekillendirebilmesi ve bundan bir anlam çıkartabilmesi için kaynak tarafından yapılan işin tamamen aksini yapması gerekir. Bu nedenle, başarılı iletişim ancak, alıcı durumunda bulunan kişinin mesajı deşifre etmesi ve ona kaynak tarafından aktarılmak istenen bilgiye yakın bir anlam vermesi ile mümkün olabilir (Hicks ve Gulet, 1981:253).

Alıcının mesaj istenilen anlamı verip vermemesi birçok faktöre bağlıdır. Doğru haberleşmenin bir gereği hem kaynağın hem de alıcının kullanılan sembolleri anlamalarıdır. Sonra, bu sembollere benzer anlamları bağlamaları gerekir. Kaynak gibi, alıcının da bir haberleşme hakkındaki anlayışı onun haberleşme hünerlerine, tutumuna, tecrübe ve bilgisi ile çevresel ve sosyokültürel inançlarına bağlıdır. Alıcıya dönük haberleşmenin başarılı olma olanağı tamamıyla kaynak perspektifinden yapılandırılmış haberleşmeye kıyasla daha fazladır. Örneğin, iyi bir öğretmen konuları öğrencilerin anlayacağı biçimde onlara iletir. O, kendi

mesleki toplumunda aynı konuların tartışılmasında başka terimler kullanabilir (Hicks, 1979:442).

İletişim sürecinin bir ikna ve bir etkileme süreci olduğu hatırlandığında, alıcı/alıcılar üzerinde istendik yönde duygu, düşünce ya da tutum değişikliği yaratılabilmiş ise süreçte başarılı olduğundan söz edilebilir. Aksi takdirde eğer alıcının/alıcıların duygu, düşünce ya da tutumlarından herhangi birinde bir değişiklik gerçekleşmemişse, bir etkilenme söz konusu olmamışsa doğal olarak sürecin işleyişinde herhangi bir noktada bir hata ya da eksiklik olduğunu düşünölmelidir (Vural, 2012:10).

3.3.6. Geri besleme

İletişim sürecinde alıcının, verici tarafından gönderilen mesajı çözümlemesi, ona bir anlam vermesi ve vericiye göndermesidir. Bu durumda alıcı, kaynak (verici) durumuna gelir.

Temel iletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışı (geri besleme, feedback) dır. Bu, alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde gönderici, mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir (Koçel, 2010:529).

Orijinal kaynağın mesajı nasıl aldığı değerlendirilmesine olanak verdiği için geri besleme iletişimin ana noktalarından birisidir. Eğer orijinal kaynak, mesajın hatalı bir biçimde alındığı görüşüne varırsa, gelecekte yapılacak iletişimde bu durum düzeltilebilir (Hicks ve Gulet,1981:253).

İletişim iki yönden işlemesine hizmet eden geri bildirim mekanizması, bir kısım yöneticilerce zaman kaybına yol açıcı ve maliyetleri arttırıcı biçimde algılansa bile, etkin iletişim açısından önemli bazı yararlar sağlayabilir. Bu yararlar: (Şimşek, 2010:206).

1. Vericiden alıcıya ve alıcıdan vericiye gönderilen mesajın niteliğini ve özünü yitirmeksizin aynen iletilmesi,

2. Örgüt içinde etkin bir denetim işlevinin yerine getirilmesi ve nihayet

3. Kişiler arasında (yönetici-işgören) yakınlaşmayı sağlayıcı bir diyalogun kurulup gelişmesi şeklinde ortaya çıkabilir.

Geri beslemenin yararlı ve amaca ulaştırıcı (etkin) olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz (Koçel, 2010:530).

Etkin Geri Besleme	Etkin Olmayan Geri Besleme
1.Kişiye yardımcı olmayı amaçlar.	1. Kişiyi küçük düşürme ön plandadır
2. Belirli ve ayrıntılıdır.	2.Geneldir.
3.Açıklayıcıdır, bilgi (datayı) paylaşır.	3.Değerleyicidir, öneri (tavsiye) vericidir.
4.İlgisizdir.	4.Faydalı ve konu ile ilgilidir.
5.Zamanında gelir.	5.Zamansızdır.
6.Kişi böyle bir bilgiyi bekler. Olumlu tutuma yöneltir	6.Kişiyi savunmaya yöneltir.
7.Açık ve seçiktir.	7.Anlaşılması güçtür.
8.Geçerlidir.	8.Geçerlilikten yoksundur.
9.Konuyu vurgular.	9.Kişiyi ve kişiliği vurgular.
10.Davranış üzerinde durur.	10.Davranışın nedeni üzerinde durur.
11.Gözlem ağırlıklıdır.	11. Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

Şekil 2. Geri Beslemenin Etkin Olabilmesinin Özellikleri (Koçel, 2010:531).

3.3.7. Gürültü

Gürültü, iletişim sürecinin aksamasına neden olan her şeydir. İletişim sürecinde kullanılan oluk radyo, televizyon gibi görsel işitsel kitle iletişim araçları ise, frekanslardaki zayıflama, görüntülerdeki parazitlenme olarak düşünülebilir. Yüz yüze gerçekleşen iletişim sürecinde ise gürültü, dış etkenlerden kaynaklanan herhangi bir ses ya da kaynak ve alıcı arasında herhangi başka bir kişinin ya da aracın iletilere müdahalesi olarak ifade edilebilir. Sınıfta ders anlatan öğretmeni dinleyen öğrenciler için sokaktan gelen siren sesi bir gürültü ögesidir. Her iki durumda da, sürece dışarıdan yapılan müdahalede kaynak ile alıcı arasında

gidip gelen ileti zarara uğrayacak, hasar görecek ve anlaşılması güçleşecektir. Kısacası gürültü, iletişim sürecini aksatan ve iletilere zarar veren her şeydir (Vural, 2012:11).

Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir noktasında oluşabilir. Bu olguyu yanlış anladığı takdirde kaynak gürültü yaratabilir. Kanalda da mesajın düzenli bir biçimde akmasını önleyen statik ve diğer türden gürültü bulunabilir. Nihayet mesajı alan kimse de mesajı hatalı olarak deşifre edebilir veya anlamı bozabilir. Kısacası, gürültü ve gürültüyü izleyecek ve hatalı iletişime yol açacak pek çok unsur vardır. Bu nedenle, bu unsurları dikkate almamız ve iletişim işini hatasız yapmaya çalışmamız gerekir (Hicks ve Gulet, 1981:252).

3.4. İletişim Türleri

İletişim kavramı çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu bölümde, iletişim türlerini; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olarak ele alacağız.

3.4.1. Sözlü iletişim

Bireyler arasında iletişimi sağlayan en yaygın iletişim türlerinden biridir. Günlük yaşantıda ve birçok alanda insanlar arasındaki iletişim çoğunlukla sözel iletişim ile başka deyişle konuşma ile sağlanmaktadır. İnsanın ses organları ile alıcıya gönderdiği iletiler, dinleyicinin işitme organlarıyla alınarak beyinde ilgili merkezlerde anlamlandırılır ve böylece sözlü iletişim süreci gerçekleşmiş olur (Çolak, 2012:17).

Sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve dönüttür. Sözel bir mesaj çok kısa bir zamanda gönderilebilir ve bir tepki alınabilir. Eğer alıcı mesajdan emin değilse, hızlı dönüt göndericinin bunu erken fark etmesini ve erken düzeltme yapmasını sağlar. En önemli zayıflığı ise mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Mesaj ne kadar çok insandan geçmek durumundaysa, bozulma potansiyeli o kadar fazladır (Elma ve Demir, 2000:148).

Sözlü iletişimde başarılı olmak, ne zaman ve nasıl konuşma sırasının size veya bir başkasına geldiğini anlamayı, ne zaman bir konuyu açıklamayı ve değiştirmeyi, konuşmaya bir başkasını davet etmeyi, konuşmayı nasıl sürdürülebileceğini veya sonlandırabileceğini bilmeyi içerir. Anlamda uzlaşma varma her iki tarafın da birbirlerini doğru anladıklarından emin olmaları demektir. Sağlıklı bir sözlü iletişim aşağıdakileri kapsamaktadır (Çolak, 2012:17):

- Dilsel öğeleri doğru seslemek,
- Vurgulamaya ve tonlamaya hâkim olabilmek,
- Söz sırası alabilmeyi becermek,
- Anlamda uzlaşmayı sağlamak,
- Dinlemek ve dinlediğini anlayabilmek,

- Sözlü iletişimi ve uzlaş yollarını bilmek.

3.4.2. Sözsüz iletişim

Sözcükler olmaksızın anlaşmaktır. Aynı zamanda sözsüz iletişim olarak iki kişi arasında konuşmadan gerçekleştirilen iletişim tanımlanmaktadır. İletişime katılan bireylerin yüz ifadesi, beden duruşu, iletişim sırasında bedeni kullanma biçimi, başını, ellerini, gözlerini, ayaklarını nasıl konumlandığı, iletişim sırasında neler hissettiği ve karşısındakine karşı nasıl bir tavır içinde olduğu konusunda bize ipuçları verir. Bu ipuçları evrensel ve kesin yargılar içermese de bireyin heyecanlı mı, isteksiz mi, yoksa korku ve kaygı içinde mi olduğu konusunda bizi aydınlatır. Beden dili konusunda kesin yargılara ulaşmak olanaksız gibi görünse de, bireyin sürekli, izlenen davranışlarından daha farklı gerçekleştirdiği eylemler, konuyu karşılama ve ele alma biçimi hakkında görülebilir sonuçlar alındığı bilinmektedir (Pembecioğlu, 2011: 41–42).

Sözsüz iletişim sözlü iletişimi tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir. Kelimelerin yetersiz kaldığı durumlarda veya konuşmanın mümkün olmadığı durumlarda sözsüz iletişim devreye girmektedir. Bir kelime herkes için ortak bir anlam ifade etmektedir, ancak bir yüz ifadesi her insan tarafından farklı yorumlanabilir. Her yüz ifadesinin kendine has bir anlamı ve mesajı bulunmaktadır ve bu anlam herkes tarafından farklı yorumlanmaktadır. Tutar ve Yılmaz (2003), sözsüz iletişimin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadırlar: (Çolak, 2012: 20–21).

- Sözsüz iletişim etkilidir. Bazı anlamlar, özellikle duygular, sözsüz iletişimle daha etkili ve dolaysız biçimde ifade edilebilir. Duygu ve ilişkiyle ilgili en etkili mesajlar sözsüz mesajlardır.

- Sözsüz iletişim duyguları belirtir. Düşünceler sözlü iletişimle, duygular ise, sözsüz iletişimle daha iyi ifade edilir. Örneğin; yorgunluğu ve kızgınlığı sözsüz mesajlarla çok daha etkili ifade edebiliriz.

- Sözsüz iletişim çift anlamlıdır. Çoğu kez, kişinin sözlü ve sözsüz mesajları, farklı anlamlar vurgular. Sinirli olan kişinin yüz ifadesi, ses tonu ve bedeni, kızgınlık dolu mesajlar gönderdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir.

- Sözsüz iletişim belirsizdir. Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir. Örneğin; espriler yapıp gülüp eğlendiğiniz bir arkadaşınızın birdenbire derin bir sessizliğe gömülmesini nasıl yorumlarsınız? Bu sessizliğin bir tek anlamı mı vardır, yoksa bunu birkaç türlü yorumlamak mümkün müdür? İşte böyle bir durum sözsüz iletişimin belirsizliğini gözler önüne sermektedir.

3.4.3. Yazılı iletişim

Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. İnsanlar arası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe

sahip olan yazı, başkalarına ulaştığında yadsınamaz bir gerçeklik kazanır. Diğer yandan ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılıklar da yazılı iletişimde aşılır ve okuyucuya, yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünebilme olanağını sağlar (<http://www.belgeler.com>). Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları tercih edilmelidir (Elma ve Demir, 2000:148).

Yazılı iletişimi diğer iletişim biçimlerinden ayıran bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri yazılı iletişime bazı üstünlükler sağlarken aynı zamanda bazı sınırlılıkları da beraberinde getirir. Yazılı iletişimin kendine has özellikleri şöyle sıralanabilir (Çolak, 2012:19-20).

- Bilginin kalıcı olmasını sağlar.
- Bilginin aynen aktarılmasını sağlar.
- Gelecekte başvurmak amacıyla iletişimin kalıcı olarak kaydedilmesini sağlar.
- Uzun iletilerin aktarılması için en ideal yoldur.
- İletide izinsiz olarak yapılabilecek değişiklik riskini en aza indirir.
- Kesin, açık ve kapsamlı bir şekilde iletişim kurmayı sağlar.
- Aynı anda birden çok kişiye iletinin ulaştırılmasını sağlar.

Bu özellikler üzerinde düşünülürse, daha birçok yeni özellik eklemenin mümkün olduğu görülebilir. Burada yazılı iletişime has en önemli özellik kalıcı olmasıdır. Yazılı iletişimin kalıcı olması ve bu iletişim biçiminde ileti üzerinde değişiklik yapma riskinin az olması nedeniyle, herhangi bir anlaşmazlık durumunda yasal kanıt olarak kullanılabilme üstünlüğünü de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kişiler ve kurumlar arasında kurulan iletişimde yazı hem bağlayıcı hem de güvenilir bir araçtır. Yazılı iletişimin kalıcı olması bazı istenmeyen durumlarda bir sınırlılığa da dönüşebilir. Örneğin, bir şirket raporu ya da özel bir mektup, iletilmek istenen alıcının dışındaki diğer insanların eline geçerse gizliliğin ve mahremiyetin ortadan kalkmasına yol açabilir. Yazılı iletişimin zaman alıcı olması, baskı ve dağıtım maliyetlerinin olması, bürokrasiyi arttırması ve birçok formalite içermesi gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Çolak, 2012:20).

3.5. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız iletişim sürecinin etkin ve sağlıklı şekilde işlenmesini engelleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri kişisel, fiziksel, semantik, zaman baskısı ve algıda seçicilik başlıkları altında inceleyeceğiz.

3.5.1. Kişisel faktörler

İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Mesajı alan, mesajı, gönderenin kim olduğuna göre değerleyebilir. Başka bir deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanacaktır. Veya eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır (Koçel, 2010:533).

İletişimin engellerinden bazıları bizzat insan psikolojisinden, onun inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanır. Kişisel faktörler olarak adlandırılan bu tür iletişim engelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: (<http://www.belgeler.com>).

1. İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler.
2. Statü farklılıkları gözeterek, üstlerin, astların mesajından daha fazla önem verirler.
3. Güven eksikliği, karşı tarafa inanmama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen önemli bir faktördür.
4. Anlaşılmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri iletişimi zorlaştırır.

3.5.2. Fiziksel faktörler

İletişim belirli bir ortam içinde muhtelif kanal ve araçların yardımıyla sağlanır. Örneğin, yüz yüze yapılan iletişimde, kanal, aradaki mesafe, telefon görüşmelerinde telefon hattıdır. Birincisinde, iletişimin yapıldığı ortamda gürültü, ikincisinde parazit varsa verici alıcı arasında mesaj alışverişi tam sağlıklı olarak yapılamaz. Aynı şekilde, radyo ve televizyonla yapılan iletişimde, hava koşullarının bozuk oluşu ses ve görüntüyü olumsuz biçimde etkilemek suretiyle, vericiden alıcılara gönderilen mesajın tam olarak alınmasını engelleyebilir. Fiziksel faktörlerle ilgili bir diğer örnek, son yıllarda hemen her alanda yaygın biçimde iletişim aracı olarak kullanılan faks metinleriyle ilgilidir. Şayet vericinin faks cihazı bakımlı ve yazdığı mesaj okunaklı ve net değilse karşı tarafın faks cihazı ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, mesaj tüm olarak algılanamayabilecektir. Aynı durum, alıcının faks cihazında bir eksiklik olduğu zaman da ortaya çıkar (Şimşek, 2010:207).

3.5.3. Semantik faktörler

Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembollerini hiç tanımayabilir. Örneğin

belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı, bu konu ile ilişkisi olmayan bir kimse hiç anlamayacaktır. Buna karşılık matematikteki yerleşmiş notasyonlar herkes için aynı anlamı ifade edecektir (Koçel, 2010:534).

3.5.4. Zaman baskısı

Zaman faktörü, iletişimin etkinliğini şu ya da bu yönde etkileyebilen önemli bir unsurdur. Genellikle telefonla yapılan iletişimde, kendisine mesaj iletilecek olan kişinin (alıcının) bulunamaması durumunda zaman darlığı dikkate alınarak alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj başka birine bırakılabilir. Bırakılan mesajı kendisine göre algılayan bu kişi, asıl alıcıya aktarırken bunun niteliğini değiştirebilecek şekilde ifade edebilir. Aynı şekilde, iş örgütlerinde alıcıya biçimsel yollardan ve belirli kademelerden geçilerek ulaşmak yerine, bazen zaman baskısı nedeniyle informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu gibi durumlarda mesajın yazılı olması ile sözlü olarak iletilmesi arasında önemli sapmalar ortaya çıkabilir ve sözlü olarak verilen mesajın bir kısmı akılda tutulmadığı için karşı tarafa eksik olarak aktarılabilir (Şimşek, 2010:208).

3.5.5. Algılamadaki seçicilik

Algılama, sağlıklı bir iletişimin en önemli unsurlarından birisi olarak hem algılanan uyarıcının, hem de algılayan kişinin özelliklerine bağlı olarak oluşturulduğundan, değişkendir. Algılamayı etkileyen çok sayıda unsur bu değişikliğe neden olabilir. Kendisine bir mesaj gönderilen alıcı, mesajı geçmiş, deneyimleri, ilgileri, değerleri doğrultusunda yorumlar. Genellikle alıcının bakış açısı mesajı gönderen kişiden farklıdır (Elma ve Demir, 2000: 153).

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1950’li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir (Biter, 2007:14).

İletişimin son yirmi yılda yöneticiliğin en gözde konusu haline gelmiştir. Ticari kuruluşlarda, kamu idaresinde, askeri hizmetlerde, hastanelerde, diğer bir deyimle modern toplumun bütün kurumlarında iletişime büyük bir ilgi doğmuştur. İletişim, bugün de, modern kuruluşlarda ilk kez varlığına gereksinin duyulduğu yirmi-otuz yıl öncesindeki kadar yetersiz bir durumdadır. Ancak, bu yoğun iletişim çabasının niçin sonuç üretmediği artık anlaşılmaya başlanmıştır. İletişim, şimdiye kadar, yönetimden işçilere, amirden asta, aşağı doğru işleyen bir mekanizma olarak ele alınmıştır. Ancak, iletişim, karşılıklı ilişkilere dayanmazsa pratik olarak imkansız hale gelecektir. Bu konuda algı ve iletişim teorisinden pek çok şey öğrenilmiştir (Gümü, 1995:115).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durğun, 2006:119-120).

4.1. Örgütsel İletişimin Tanımları

Örgütsel iletişimin pek çok tanımı yapılmıştır. Örneğin Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış verişi olarak tanımlarken, Argenti (2003) ise örgütsel iletişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktarılacak taşınmalıdır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklıklaştıkça örgüt içi iletişim zorlaşır ve örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artar (Erogluer, 2011:122).

İletişim insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemi gibi, işletmeyi meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlayış

aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder (Şimşek, 2010:204).

Bir başka tanımda örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Kısaca örgütsel iletişimi, örgütlerde bilginin bir bireyden diğerine taşınması olarak tanımlamak mümkündür (Elma ve Demir, 2000:136).

İletişim, örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilmektedir. İletişimin örgütler içinde oynadığı role ilişkin olarak iki temel görüş vardır. Bunlardan biri iletişimin örgütsel süreç içinde bir alt süreç olduğunu düşünür. Örneğin; iletişim liderliğinin uygulanabilmesi için bir kanal vazifesi görür, bir diğer yaklaşım ise iletişimi bizzat örgütü ve faaliyetlerini oluşturan bir süreç olarak tanımlar, burada örgütün tümü bir iletişim sistemi olarak görülmektedir. Bir örgütü yönetmek, verimliliği artırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimi mümkün olur. Bu bağlamda yönetici örgüt içinde ve dışında gerçekleştirdiği iletişimi ifade ve içerik olarak belirli amaçlara göre planlayıp özenli bir şekilde de düzenlemelidir (Yatkın, 2009:50).

4.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgüt - örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol..) başarılması, örgütün sağlıklı ve sürekli bir şekilde işleyebilmesi, amacına ulaşabilmesi iletişim olmadan mümkün değildir.

Bununla birlikte işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini, verimliliği sağlıklı ve sürekli iletişim kurulmasına bağlıdır.

Örgütteki tüm ögelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Durğun, 2006: 120).

İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı bulunmayan bir insana benzer. Gerekli bilgilerin, gereken zamanda, gerekli kişiye taşınması ancak, örgütlerin adeta dolaşım sistemi olan iletişim sistemiyle mümkün olabilir (Yatkın, 2009: 51).

Örgütlerin giderek büyümesi ve kullanılan teknolojinin karmaşıklaşması sonucu örgütsel işbölümünün de giderek arttığı bir gerçektir. İşbölümünün artması örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bir bireyin etkinliğinin bir başkasını etkilediği ve başkaları tarafından etkilendiği bir durumda bireyler arası bağımlılık söz konusudur. Bu bağımlılık bireysel etkinliklerin eşgüdümünü gerektirir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel etkinliklerin düzenli birbirleriyle uyum içerisinde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu eşgüdümünün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ise kuşkusuz bireyler arasında yoğun bir iletişimi gerektirecektir. İletişim olmadan örgüt üyelerinin belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyumlu çalışmaları beklenemez. Günümüz yöneticisi birlikte çalıştığı grubun verimliliğinin büyük ölçüde grup üyelerinin çabalarının etkin bir şekilde eşgüdümüne bağlı olduğunun farkında olmak zorundadır. Ancak eşgüdümün kendiliğinden gerçekleşmeyeceği de açıktır. Yönetici, kendisi ve astları arasında ortak bir anlayışa ve işbirliğine ulaşmak istiyorsa doyurucu bir iletişim gereklidir. İletişim örgüt üyelerinin dikkatini başarılması gereken amaçlar üzerinde toplar, örgüt üyelerine kendilerine düşen görevleri yerine getirmek için gerekli bilgileri verir, işgörenleri güdüler ve onların örgüte katkıda bulunmalarını ve bu katkıların amaçlar doğrultusunda yararlı olmasını sağlar. Örgüt amaç ya da amaçlarına ulaşmak için ne tür etkinliklerde bulunacağına bu etkinlikler için ne tür girdiler alınacağına, ne tür teknoloji kullanılacağına, işgücünün niteliklerinin ne olacağına, çevredeki değişime nasıl ayak uyduracağına, gelecekte örgütün gelişmesinin hangi yönde olacağına vb. ilişkin kararlar verecektir. Karar alma sürecinde en önemli unsurlardan biri ise karar alınacak konuya ilişkin bilgilerin bir araya getirilmesidir. Örgütte kararları vermeye yetkili birimler kararlar için yetkili birimler kararlar için gerekli bilgileri örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla alacaklardır. Alınan kararlar örgüt içi iletişim mekanizmaları kullanılarak uygulanmaya konulmak üzere eylemci birimlere iletilecektir. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının denetimi, uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğu gibi konular gene iletişim yoluyla bilgi alışverişi sonucu gerçekleştirilecektir (Polatoğlu, 1984: 64-65). Gerek örgüt içindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyonu sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik eylemlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişim ile mümkündür. Etkin işlemeyen bir iletişim sistemine sahip örgütün karşılaşılabileceği sorunlardan bazıları ise şunlardır (<http://anahtar.sanayi.gov.tr>):

- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İş yerindeki kaza oranının artması,
- Disiplinsiz davranışların artması,
- İşgörenlerde hastaneye gidiş ve rapor oranının yükselmesi,
- İş memnuniyeti olmayan işgörenlerin işten ayrılması sonucunda ortaya çıkan ekstra

maliyetler (yeni işgörenin işe alınma ve oryantasyon sürecinin artı maliyetlere yol açması),

- Üretilen mal ve hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşteri şikayetlerinin artması,
- Üretim maliyetlerindeki artışlar,
- İşgörenlerde motivasyon düşüklüğü,
- Yönetime aktarılan bilginin yetersizliği,
- Yöneticilerin işgörelere ilişkin sorunlardan geç haberdar olması,
- Dedikodu ve söylentilerin çıkması,
- İşgörelerin yönetimle iletişim kurma isteklerinin azalması,
- İşgörel ve yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının azalması.
- Yönetimde etkinliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi,
- Bölümler ve birimler arası iletişimin sağlanamaması,
- Astın birden fazla üstten emir alması,
- İç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalması,
- Alınan kararlar ve kararların uygulanması arasındaki sürenin uzaması,
- Örgütün temel politikasının ve hedeflerinin işgörel tarafından yeterince anlaşılması,

Dinamik bir varlık olan örgütler kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimi sadece örgüt içerisine yönelik bir olgu olarak değerlendirmek doğru değildir. Örgütsel amaçların başarılması etkin bir iletişime bağlıdır. Amaçlar hem iç hem de dış çevreye göre farklılık arz edeceğinden örgütsel iletişimin amacının çok fazla olduğu söylenebilir. Ancak Akıncı'nın da ifade ettiği üzere örgütsel iletişimin asıl amacı "örgütsel amaçların başarılmasıdır". Örgütsel amaçların başarılması, örgütte iş birliğinin, ekip çalışmasının, kolektif ruhun, biz duygusunun ve dayanışmanın oluşumu engelleyen örgüt içi ve dışı faktörleri ortadan kaldırabilecek nitelikte etkili bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır. Sözü edilen örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Karaçor ve Şahin, 2004:101–103).

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keserek üye ve örgüt bütünleşmesi sağlanmaktadır.
- Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.

- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanması hedeflenmektedir.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin devamlı tekrar edilmesi üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri almalarına imkan vermektedir.
- Örgütle ilişkisi bulunan kimselere sürekli bilgi verilerek örgüt içerisinde bir aile ortamının ve danışmanın yaratılması, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmektedir.
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Yönetenler ve yönetilenler (ast-üst) arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir.
- Üyeleri geleceğe ilişkin beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme vb. konularda bilgilendirilmektedir.
- Görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda üyeler bilgilendirilmektedir.
- Etkili kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır.

4.3.Örgütsel İletişimin Biçimleri

İletişimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu sistemler, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimlere yüklenen biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde iki tür iletişim kanalı vardır (Eroğluer, 2011:122).

Örgütsel iletişim biçimleri ile örgütün hem kendi içinde hem de dışında yapmış olduğu bilgi alışverişleri incelenecektir.

4.3.1. Biçimsel (Formal) iletişim

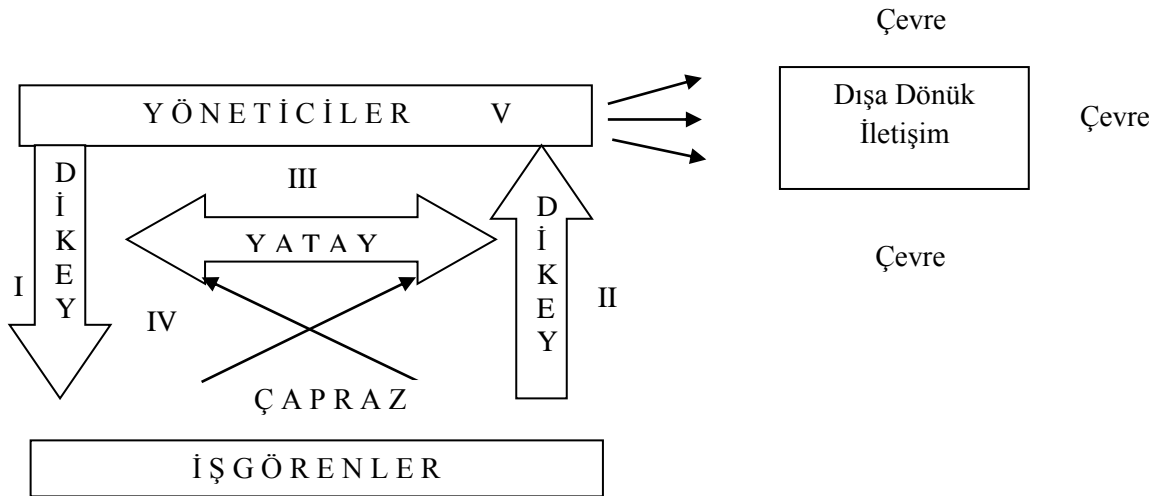
Bir organizasyonun kurumsal yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine “biçimsel iletişim” denir. Biçimsel iletişime bağlı olarak ast ve üstler arasındaki ilişkiler işlerlik kazanır ve faaliyetlerin sürdürülmesinde koordinasyon sağlanır (Üstün, 2007:30). Organizasyondaki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Bu yapı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimi taşır. Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009:66).

Biçimsel iletişim sistemi, işletmedeki resmen belirlenmiş iletişim ilişkilerini gösterir. Örgüt şemalarına bakıldığında kimin kiminle iletişimde bulunacağı kolaylıkla anlaşılır. İşgörenler kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, sorunlar karşısında kime danışacağını önceden bilir (<http://www.belgeler.com>).

Biçimsel iletişimin organizasyona sağladığı yararlar şöyle söylenebilir; (Tosun, 2006:42-43)

- Organizasyon bütünlüğünü sağlar,
- İşlerin belirli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlar,
- Organizasyon çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını belirler,
- Alınan kararların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.

Biçimsel (formal) iletişim, örgütsel yapılarda iletişimin yönü bakımından dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört şekilde gerçekleşmektedir (Şekil 4).



Şekil 3. Örgütsel İletişim Biçimleri (Şimşek, 2010:209)

4.3.1.1. Dikey iletişim

Dikey iletişim hiyerarşik yapılaşmanın doğal bir sonucu olarak üst konumundaki yöneticilerle ast konumundaki işgörenler arasında iki yönlü olarak gerçekleşir. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin olarak oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya (Şekil 4, I numaralı ok) iletirken, işgörenler de kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya (Şekil 4, II numaralı ok) iletirler. Genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı şekilde işleyen bu iletişim biçimi yapısal süreçlerin birinci planda tutan klasik örgüt ve yönetim anlayışına uygun düşmektedir (Şimşek, 2010:209).

Örgüt amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönde işler (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001:6).

4.3.1.1.1. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanalları

Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001:7). Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş oluşur. Ancak, basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim, devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan organlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için kurumlarda yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması önerilmektedir (Üstün, 2007:31-32).

Aşağı doğru iletişim, bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi, mesajın içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. Mesaj bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinde azalmalar olmaktadır. Üstelik mesajın kaynağı ile son ulaştığı kişinin bulunduğu yer arasındaki uzaklık fazla ise, mesaj değişebilir. Başka bir ifadeyle, mesaj örgütte yayılırken detaylar atlanır, eklenir veya vurgulanır. Mesajın iletilmesinde ne kadar çok kişi rol alırsa, mesaj o kadar bozulur. Hatalar ve atlamalar meydana gelebilir. İkinci sorun ise, ast ile üst arasındaki toplumsal ilişkilerin derecesidir. Yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışı, astın yöneticiye duyduğu saygı ve güven, yukarıdan aşağıya iletilen bilgilerin ast tarafından doğru olarak algılanıp algılanmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Üçüncü sorun da astlara gereğinden çok ya da az bilgi verilmesidir. Fazla bilgi işin içinden çıkmasını zorlaştırırken, az bilgi verilmesi durumunda da ast sürekli üstüne danışmak durumunda kalabilecektir. Bu durum üst açısından zaman kaybına neden olacaktır (Şahin, 2007:89-90).

4.3.1.1.2. Aşağıdan yukarıya dikey kanallar

Aşağıdan yukarıya iletişim işgörenlerin yöneticileri ile kurdukları iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgili kılmaktır. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara işgörenlerin bir tepkisi, yani geri bildirim (dönütü) olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler işgörenlerden olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişiyle ilgili bilgiyi de edinememiş olurlar. Bu nedenle bir örgütte aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001:8).

Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle, ilk yöneticisinin baskısı altında olan görevli, bir ya da daha fazla basamak atlayarak üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajlarıyla iletebilir. Ancak, yönetsel basamakların normal işlediği ve her kademedeki yöneticilere saygı duyulduğu kurumlarda kısa devre iletişime gerek kalmaz. Yöneticilerin astlarını tanıma fırsatını bulduğu aşağıdan yukarı iletişimde, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda çalışanların “karar verme sürecine katılma” imkanları doğar (Üstün,2007:31-32).

Aşağıdan yukarı doğru iletişimin gerçekleşmesini engelleyen etmenler şunlardır (Elma ve Demir, 2000:144-145):

1. Fiziksel uzaklık ve değişmezlik. Örgütler büyüdükçe alt kademelerde çalışanların üst yöneticilere ulaşmaları zorlaşır. Örgütsel kademelerin arttırılması ve biçimsel kanalları izlemedeki zorunluluk bunun başlıca nedenleridir.
2. Her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması. Bilgi çeşitli kademelerden geçerken değişikliğe uğrar. Gönderilen bilginin bir kısmı iletilmez ya da değiştirilerek üst kademeye iletilir. Bu durum genellikle olumsuz bilgilerin iletilmesi durumunda gerçekleşir.
3. Yöneticinin davranışı. İşgörenlerin yöneticilerin konumlarına duydukları çekingenlik bilgiyi iletmede çeşitli engeller yaratır.

Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya İletişimin Karşılıklı İşleyişi

Örgütlerde, dikey iletişimde yukarıdan aşağıya iletişim daha çok kullanılmaktadır. Yasal gücü elinde bulunduran yöneticilerin hemen her şeye kendilerinin karar vermek istemesi, bir şeyin yapılması veya yapılmamasını bildiren talimatlar yukarıdan aşağıya iletişim şekliyle bir şeylerin aktarılmasıdır. Bununla beraber herhangi bir konuda sorun istemeyen yöneticiler aşağıdan yukarıya iletişimi engellemiş olurlar.

İşyerlerinin gittikçe genişlemesi gittikçe karmaşık bir durum almalarına neden olmaktadır. Bugün büyük kuruluşların başındaki yöneticilerin karşılaşmakta oldukları en büyük

sorunlardan birisi kendileri ile alt kademelerde çalışanlar arasındaki ilişkinin kesilmiş olmasıdır. Hatta küçük çaptaki işyerlerinde bile iletilerin iki taraflı akışını (aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı) sağlayabilmek son derece güçtür (Biter, 2007:20).

Bir örgütün iç politikasının saptanması ve uygulamadan iyi sonuçların elde edilebilmesi, işgörenlerin gereksinim, arzu ve özlemlerine karşı duyarlı davranmak ve onlara karşı anlayış göstermekle mümkün olabilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerinin her düzeydeki işgörenin gerçek tutum ve davranışlarını eksiksiz olarak anlayabilmeleri gereklidir. Aynı şekilde, çalışanların da işletme politikası ile bu politikanın belirlenmesinde neden ve amaçlardan bilgili kılınması son derece önemlidir. Çalışanların işletme politikasını anlayabilmeleri, bu iki kanal aracılığıyla bilgilerin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya serbestçe akabilmesine bağlıdır (Biter, 2007:20).

Açık Kapı Politikası

İletişimin geliştirilmesi yönünde oldukça kullanışlı uygulamalardan biridir. “Çalışanların kendi amirlerinin veya diğer yöneticilerinin odalarına kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere gelebileceklerini bildiren” bir uygulamadır.

Astların bu politikaya uyum gösterebilmeleri ancak belli koşullar altında mümkündür. Zira hem kendi amirlerini rahatsız etmekten çekinirler hem de yalnızca kendilerinin sorun kaynağı olarak görülmelerini istemezler. İşte bu nedenlerden ötürü açık kapı politikasının en etkili olabileceği şekil “ Yöneticilerin açık kapıdan çıkıp, çalışanların arasına karışmasıdır.” Yani “Açık kapı, yöneticilerin geçmesi içindir, çalışanların değil” denebilir. Son yıllarda konuşulan ve uygulanan ‘Gezerek Yönetim’, ‘Yerinde Yönetim’ modelleri de bu felsefenin sonucudur (İmrek, 2011:222).

4.3.1.2. Yatay iletişim

Dikey iletişim; tüm düzeyler arasındaki iletişimi kapsarken; yatay iletişim aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. Yatay iletişim bu şekilde tanımlansa da daha çok yönetici konumunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir (Şahin, 2007:91). Yatay iletişimin amacı yalnızca bilgilendirmek olmayıp, bağlı birimler arasında faaliyetleri koordine etmek, desteklemek ve kolaylaştırmaktır. Sorunsuz bir yatay iletişim işbirliğini güçlendirmektedir. Bunun sonucunda verilen hizmetin kalitesi ve işlerin verimi artmaktadır. Farklı bölümlerin bir araya gelerek bilgi alışverişinde bulunulması, teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine imkan tanımaktadır. Bu iletişim şekli diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. İşletmedeki belirli bir bölüm yöneticisinin bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır (Gürel, 2012:36).

Toplam kaliteyi benimseyen kuruluşlarda iletişim şekillerinin gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Klasik yöntemlerden kalan bölümler arası duvarlar, bölümlerin kendi menfaatlerini örgüt menfaatlerinden üstün görme eğilimi sağlıklı yatay iletişim kurmanın önemli engelidir. Yatay iletişim iş mükemmelliğinin vazgeçilmez öğelerinden biri olan tam katılımın sağlanması için gereklidir. Sağlıklı yatay iletişim ile elde edilecek yararlar şöyle sıralanabilir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001:9).

- Örgüt amaçlarının bölüm amaçlarına üstünlük sağlaması,
- Hedef kitle isteklerinin belirlenmesi,
- Benzer işlerin farklı birimlerde tekrarının önlenmesi,
- Kaynakların etkili kullanılması,
- Sorumluluklarla ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılması,
- Karar alma sürecinin hızlanması.

Yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır (Elma ve Demir, 2000:145)

1. Uzmanlaşma, uzmanlaşan kişilerin örgüte değil ait oldukları bölüm veya gruba bağlı olmaları, farklı düşünce biçimi ve dil kullanma özellikleri nedeniyle yatay iletişime olumsuz etkide bulunur.
2. Örgütte aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasında rekabetin yatay iletişime olumsuz etkileri bulunmaktadır.

4.3.1.3 Çapraz (Diyagonal) iletişim

Şekil 4'de IV numaralı okla gösterilen çapraz veya diyagonal iletişim ise hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matriks örgütlenmenin doğal bir sonucu olmaktadır (Şimşek, 2010:210). Bu tür iletişimde, yönetim basamakları arasında hiyerarşik düzen dikkate alınmayıp birimler arasında rastgele çapraz bir iletişim ağı kurulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olmayan konularda bilgi alışverişinde bulunmak ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla çapraz iletişimi kullanmaktadırlar (Ada, Alver ve Atlı, 2008:491).

Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda kullanılabileceği gibi olağan durumlarda da kullanılabilir. Sadece bilgi alış veriş amacını taşıyorsa sorun yaratmaz. Ancak yönetici, başka departmandaki çalışana emir veriyorsa örgütsel düzensizliğe yol açar (Arısoy, 2007:27).

4.3.1.4. Dışa dönük iletişim

Her örgüt çevresinden insan gücü, madde, bilgi teknoloji gibi birtakım girdiler alır ve bu girdileri örgüt içinde bir dönüşüm sürecinden geçirip çevresine hizmet ya da mal şeklinde bir

takım çıktılar verir. Örgüt sürdürdüğü etkinliklerin niteliğine uygun olan girdileri çevreden alacaktır. Ancak girdilerin her biri kendi içlerinde çeşitli nitelikler gösterirler ve zaman içinde gelişirler ve değişirler. Örgüt gereksinimlerine en uygun girdileri alabilmek için çevreyle devamlı bir iletişim içinde olmak zorundadır. Çıktılara ilişkin olarak da benzer bir iletişim sürecine gereksinim duyulacaktır. Örgütün çıktılarının niteliğinin ve niceliğinin belirlenmesinde en önemli etmenlerden biri çevredir. Örgüt çevreye verdiği çıktılarının çevrede yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri öğrenmek durumundadır. Çıktıların çevrede kabul görmesi, benimsenmesi ve sonuç olarak çevrede bir istem yaratması gereklidir ki örgüt çıktılar karşılığında elde edeceği olanaklarla yeni girdiler alabilsin ve yaşamını sürdürebilsin. Öte yandan örgütün varlığını sürdürdüğü çevresi dinamik bir çevredir ve sürekli değişim içindedir. Örgüt ile çevre arasında hayati önem taşıyan bir etkileşim olduğuna göre örgütün çevredeki değişikliklerden etkilenmesi doğaldır. Örgüt kendisini çevreye uyarlayarak yaşamını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreyi izlemek, çevredeki değişiklikleri değerlendirerek geleceğe yönelik planlar yapmak durumundadır. Çevreye, çevredeki değişikliklere ilişkin bilgiyi ise ancak çevre ile iletişimde bulunarak alabilecektir (Polatoğlu,1984:63-64).

Örgütler sadece iç çevreleri için değil, iç çevrelerinin yardımıyla dış çevrelerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Bir örgütün yürüttüğü faaliyetler nedeniyle örgüt dışı iletişim, örgüt içi iletişimden daha fazla başvurulan bir araçtır. Müşteriler, rakipler ve diğer gruplarla etkileşim, örgüt dışı iletişimle kurulmaktadır. Dış iletişimle örgütler; müşterilerle, tedarikçilerle, dağıtıcılarla, yatırımcılarla, topluluk temsilcileriyle ve diğer kuruluşlarla mesaj alışverişinde bulunurlar. Özellikle kriz zamanlarında dış iletişim önem kazanır ve daha dikkatli biçimde yönetilir. Bir örgütün dış çevresiyle iletişiminde; pazarlama, halkla ilişkiler, kriz yönetimi, medyayla ilişkiler gibi iletişim etkinlikleri vardır. Örgüt dışı iletişim çalışmalarında etkili yöntem ise halkla ilişkilerdir (Demirtaş, 2010:416).

4.3.2. Biçimsel olmayan iletişim (Gayri Resmi İletişim)

Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel (resmi) şekilde cereyan etmekle birlikte, bazen işleri hızlandırmak için biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alışverişine gidilir. İşte, bazen zaman baskısı altında kalarak işleri hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların doğal sonucu olarak ortaya çıkan ve işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan (gayr-ı resmi) iletişim adı verilir (Şimşek, 2010: 209). Bu tür iletişim, örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğar ve bir üst otoritenin haberi olmaksızın bilgiler paylaşılır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 66).

“İnformal organizasyon”u önlemek mümkün olmadığı gibi informal iletişimi de önlemek mümkün değildir. İnformal iletişim sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları

çözümleme ve bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkıda bulunacak tarzda işlediği gibi, dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, karalama vs gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilir. İnfomal iletişim “doğal iletişim” olarak da bilinmektedir. Bir organizasyonda formal iletişim sistemi yanında neden ayrıca bir informal iletişim gelişir? Kuvvetli bir informal iletişimin başlıca nedenleri olarak şunlar belirtilebilir (Koçel, 2010:532):

- Güvensizlik ve gelecek endişesi yaratan durumlar,
- Belirsizlikler,
- Yönetimde ve organizasyonda büyük çaplı değişiklikler,
- Sanayi dalındaki ve ekonomideki genel eğilimler,
- Çalışanların kişisel özellikleri,
- Formal kanalların yetersizliği,
- Formal mesajlara güvensizlik,
- Organizasyonlarda gruplaşma ve klikleşmeler,
- Söylenenle yapılan arasındaki farklılıklar,
- Bilinçli nedenler (sorun çözme, koordinasyon sağlama, bilerek bazı mesajları gönderme, ileride alınacak bazı kararlara zemin hazırlama vb).

İnfomal iletişim, formal iletişimin resmi, hiyerarşik ve duygusallıktan uzak soğuk ortamına bir tepki olarak ortaya çıkar. Formal iletişimin iyi örgütlenememesi, yetersiz işleyişi ve resmi oluşu, insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. İnsanlar psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla infomal iletişim biçimlerine yönelirler (Demirtaş, 2010:416).

Bişimsel olmayan iletişimin kendine özgü kanalları üç başlık altında toplanmaktadır (Sarıkamış, 2006:47).

1. Tek hatlı zincir: Bir haberi bir kişi diğer kişiye söyler, o başka kişiye söyler böylece bilgiyi alanlar bir zincirin halkaları gibi birbirine eklenir ve bu ekleme sırasında mesaja da eklemeler olduğu için en sondaki alıcılara mesaj çok farklı bir şekilde ulaşabilir.

2. Dedikodu zinciri: Kaynak bir bilgi öğrenir ve bunu ulaşabildiği herkese yayar ve mesaj tek kişiden çok kişiye yayılmış olur.

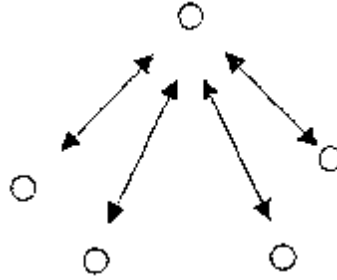
3. Grup zinciri: Grup zincirinde hedef, zincirin tek halkası değil, halkanın tamamıdır. Halkadan bir halkaya değil, zincir grubundan başka zincir grubuna mesaj iletilir ve mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun geleneksel yapısını ve aksaklıkları yansıtan bir ayna gibidir. Bir kurumda dedikodu yaygınsa, o kurumun yapısında bozukluk vardır ve biçimsel iletişim kanalları iyi işlemiyordur. Bu tür kurumlarda gerekli gereksiz birçok gruplaşmalar meydana gelir. Bu grupların kendi aralarında ve yönetimle çatışmalarına sık sık rastlanır. Böyle bir ortamda iş düzenini yıkıcı etkiler görülür, bu da çalışanlarda endişe, korku ve huzursuzluk gibi moral çöküntülere yol açar (Üstün, 2007:33).

4.4.Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Bir örgüt içinde iletişimin nasıl yapıldığı, iletişim ağının nasıl oluştuğu, işlevlerin zamanında ve doğru olarak yapılmasındaki en önemli etkidir. Buna göre her örgütün kendi yönetim ve üretim biçimi işgörenlerinin uzmanlık ve kişilik özellikleri göz önünde bulunularak uygun bir iletişim sisteminin oluşturulması etkililik açısından zorunludur. Başka bir anlatımla örgütleyici ne tür bir iletişim ağının grup üyeleri arasında bilgi aktarmada etkili olacağını düşünmek durumundadır. Bunun sonucunda da örgütsel yapının değişik bölümlerinde yer alacak iletişim ağı ile örgütün genel iletişim ağının biçimi saptanmış olacaktır. Bir iletişim ilişkisinin belirlenmesinde temel etken üst yönetim kademesinin tutumudur. Üst yöneticinin tutumu biçimlenerek iletişim ağının biçimlenmesini sağlar (Biter, 2007:17).

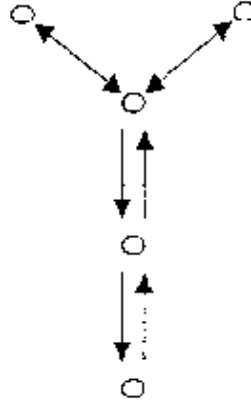
Örgütlerdeki iletişim ağ modellerini en merkeziyetçi olandan en özgürlükçü modele doğru bir sıralama düzenine göre açıklayacağız.



Şekil 4. Merkezi İletişim Modeli

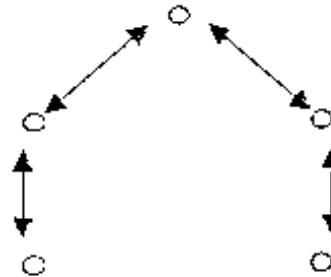
Merkezi Model: Bu model, yetki ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesine uygun düşmektedir. Modelden kolayca görülebileceği gibi, grubun bütün üyeleri merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşılık, kendi aralarında herhangi bir iletişimde bulunmamaktadır. Daha çok mekanik örgüt yapıları olarak kabul edilen itfaiye, polis ve ordu kuruluşlarının iletişim tarzlarına uygunluk gösteren bu model, diğer tip kuruluşların başlangıç

veya kuruluş aşamalarına uygun düşse bile gelişmekte ve değişmekte olan yapılarda etkili bir biçimde kullanılamaz (Şimşek, 2010:211-212).



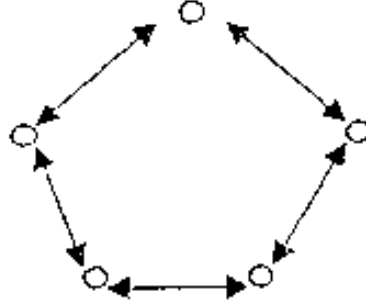
Şekil 5. Y İletişim Modeli

Y İletişim Modeli: Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur (Şimşek, 2010:212). Başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip olan iletişim zamanla otokratik grup yapısına dönüşür (Elma ve Demir, 2000:142). Eğer y ağı tersine çevirecek olursak bu kez iki astın bir üste bağlı olduğu üstün üstünde de iki hiyerarşi aşamasının olduğu bir ağ oluşacaktır. Bu modelin her iki biçiminde de ortadaki birey ikincisinde hiyerarşik olarak daha aşağıda olmasına karşın daha çok iletişimde bulunabilme ve bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkisi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçebilme olanağına sahiptir (Biter, 2007:18).



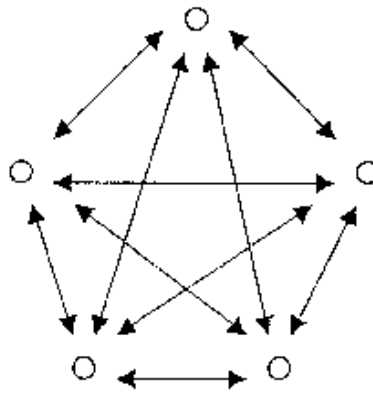
Şekil 6. Zincir İletişim Modeli

Zincir Modeli: Bu modelde bilgiler kademe kademe aktarıldığından doğruluk olasılığı ve hızı azalır. İletişim, üyelerin birbirlerine yakınlık derecelerine göre işlediğinden grubun bazı üyeleri gerekli bilgilerden uzak kalabilir. Sonuç olarak iletişim işlevsel niteliğini yitirerek bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir (Elma ve Demir, 2000:142).



Şekil 7. Dairesel İletişim Modeli

Dairesel İletişim Modeli: İlk üç modeldekine oranla grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde bir tek kişinin iletişim tekeli kurması büyük ölçüde engellenmiştir (Şimşek, 2010:212). İletişim demokratik bir yapıya sahiptir. Herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Çalışanların morali yüksektir fakat bilgi pek çok kişiden geçtiğinden doğruluğu azalabilir. İletişim süreci yavaşladığı gibi karar verme hızı da düşüktür (Elma ve Demir, 2000:143).



Şekil 8. Serbest İletişim Modeli

Serbest İletişim Modeli: Bu tür ağda herkes birbiriyle iletişim ağına sahiptir. Daire ağına benzer yönleri olsa da tüm kanal ağda merkezilik eğilimi düşüktür. Hiçbir kısıtlama yoktur. Her üye eşittir. Bu yönüyle üyelerine en yüksek doyumunu sağlayan ağdır. Ayrıca yaratıcılık ve esneklik ölçütü olarak alınırsa yeni fikirlere en açık olan tüm kanal ağdır (Biter, 2007:19).

Yukarıdaki iletişim modelleri çeşitli açılardan birbirinden farklıdır. Bu tür bir karşılaştırma aşağıdaki tablodaki gibi yapılabilir (<http://psikiyatricsosyalhizmet.com>).

Karşılaştırma Ölçütleri	Merkezi İletişim	Y İletişimi	Zincir İletişim	Dairesel İletişim	Serbest İletişim
Merkezileştirme derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
İletişim kanalı sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Önderlik tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Şekil 9. İletişim Modellerinin Karşılaştırılması

Yukarıdaki iletişim modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi modeldir denebilir (<http://psikiyatricsosyalhizmet.com>). Buna karşılık, çapraşıklık ve belirsizlik derecesi yüksek işlerde çalışan gruplar için, muhtemelen serbest model daha uygun bir iletişim ağı oluşturacaktır (Şimşek, 2010:212).

4.5. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel iletişim akışını sağlayacak iletişim araçlarına ihtiyaç duyulur. Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirildiği de önemlidir. Bilgi

iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçları seçilmelidir (Sarıkamış, 2006:48).

4.5.1. Yazılı iletişim araçları

Kurumlar yaşayan birer organizma olarak geleceğe yürürler. Bu yürüyüşün sağlam ve köklü olması ancak geçmişin bilinmesiyle mümkündür. Günümüzden geçmişe, geçmişten de geleceğe kurumun hafızası, bilgi birikimi yazılı belgelerle aktarılır. Yazılı iletişim resmi ilişkilerde ve resmi organizasyon modellerinde çok sık kullanılan bir iletişim biçimidir. Bunun nedeni ise, resmi kayıtların ya da saklanması gereken bilgilerin gerektiğinde kullanılabilmesine imkan sağlamasıdır (Üstün, 2007:34-35).

Üst yönetimden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumunda olduğu için yazılı iletişim, örgütsel iletişim sürecinin isleyişinde önemli bir rol oynar. Ancak günümüzde iletişimin elektronik aletlerle yapılması, yazılı iletişimin biçimini ve içeriğini değiştirmiştir. Elektronik posta bireylere ve kitlelere ulaşmak için etkin bir yazılı iletişim aracı olarak günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Sarıkamış, 2006:49).

Yazılı iletişim, mesajın alıcıya gitmeden önce rahatça denetlenebilmesi, resmi olması, kalıcı olması, gönderilen bilginin içeriğini koruması bakımından avantajlıdır. Ancak yazılı iletişimin kırtasiyeciliği artırması, mesajın örgütün yönetsel basamaklarını sırasıyla geçmek zorunda olması, zaman ve ekonomi açısından maliyetin yükselmesi, geri bildirim olanaklarının sınırlı olması gibi sakıncaları bulunmaktadır. Yazılı iletişimde mesajların; karmaşıklıktan uzak, kolay anlaşılır bir dille, basit, kısa ve doğru hazırlanmaları gerekir (Sarıkamış, 2006:49).

4.5.2. Sözlü iletişim araçları

Sözel iletişim, telefon konuşmaları, yüz yüze yapılan iletişim veya bir gruba yönelik olarak yapılan iletişimlerde geniş kullanım alanı bulur. Sözel iletişim, hızlı, daha samimi ve konuşan insanların anında geri bildirim alabildikleri bir iletişimdir. Sözel iletişimin en önemli avantajı, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda yüz ifadeleri ve jestler vasıtasıyla fikir alış veriş ve fikir desteğinin süratli bir şekilde gerçekleşmesine imkân sağlamasıdır. Yüz yüze konuşmalar çok geniş ipuçlarının ve derin duyguların anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü birinin gözlerinin içine bakıp, gözlerindeki bakıştan ya da sesindeki vurgudan gerçek problemin, sorunun ya da cevabın ne olduğunu rahatlıkla anlamak mümkündür. Bu yüzden yöneticilerin genellikle sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettikleri ileri sürülmektedir. Bununla beraber sözlü iletişimin bazı sakıncaları vardır. Bunlar; zaman kaybına neden olabilme, kayıt edebilme zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli ayrıntıları atlayarak hatalara sebep olabilme şeklinde özetlenebilir (Şahin, 2007:88).

4.5.3. Elektronik iletişim araçları

Elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda iletişim aracı ve bu araçların sunduğu iletişim ortamları günlük hayatımıza girmiştir. Elektronik ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler örgütsel iletişimin doğasında köklü değişikliklere neden olmuştur. Günümüzde yöneticiler yerlerinde kalarak tele-konferanslara katılabilmekte ve birbirlerini televizyon monitörlerinde görebilmektedirler. Diğer taraftan cep telefonları ve faks cihazları ile e-mail bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla iletişimini daha da kolaylaştırmaktadır. Elektronik posta gibi interaktif elektronik haberleşme, iletişim hızını artırırken bizzat “orada olma” özelliğini kaybeder. Göz teması, duruş ve vücut dili ortadan kaybolur. Ancak interaktif iletişim ve artan video konferans sistemi “orada olma”ya yaklaşmaktadır (Şahin, 2007:88).

İletişim Araçları diğer bir şekilde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim araçları olarak da sınıflanabilir. Bu sınıflama sözlü ve yazılı olarak başlıca ayrıntılarıyla Şekil 11’de belirlenmiştir (<http://www.belgeler.com>).

I.YUKARIDAN AŞAĞIYA

Sözlü

1. Kişisel yönergeler,
2. Açıklamalar, konferanslar,
3. İşletme yayınları,
4. Telefonla görüşme, toplantılarda görüşme, film,
5. Zil, düdük vs.
6. Sendikal faaliyetlerde içinde olmak üzere sosyal işler,
7. Gizli haberler.

Yazılı

1. Yönergeler,
2. Mektuplar ve yazılı anımsatmalar,
3. Komite toplantıları,
4. Büyük boy resimler,
5. İlan tahtası,
6. Bildiriler,
7. Elkitabı ve temel kitaplar,
8. Yıllık faaliyet raporları,
9. Sendika yayınları.

II. AŞAĞIDAN YUKARIYA

1. Söyleő ve yüz yüze rapor verme,
2. Görüşmeler,
3. Toplantılar, konferanslar,
4. Sosyal işler,
- 5 Gizli bilgiler,

1. Raporlar,
2. Kişisel mektuplar,
3. Uzlaşmazlıklar,
4. Teklif sistemleri,
5. Davranış ve bilgi araştırmaları,
6. Sendika yayınları,
7. Sendika temsilcileri ve iletişim kanalları.

III. YATAY

1. Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, teksirler, raporlar,
2. Telefon görüşmesi, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler,
3. Sendikal faaliyetler içinde boy resimler,
4. Gizli bilgiler.

1. Mektuplar, yazılı hatırlatmalar,
2. İşletme yayınları,
3. İlan tahtası ve büyük ey kitabı ve temel kitaplar,
4. Yıllık faaliyet raporları,
5. Sendika yayınları.

Şekil 10. İletişim araçları; sözlü ve yazılı iletişim araçları. (<http://www.belgeler.com>).

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM - VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

5.1. Verimlilik Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Toplumsal gelişmenin ilk evrelerine bakıldığında emeğin verimliliğinin son derece düşük olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu dönemlerde verimliliğin düşük olmasının başlıca sebepleri arasında, alet ve araçların çok ilkel olması, işbölümünün olmaması sayılabilmektedir. Buna rağmen bu dönemlerde de insanoğlu yaptığı şeyin verimliliği artırmak olduğunu bilmeden bu konuda çaba sarf etmeye çalışmıştır. Sonraki dönemlerde bazı gelişmelerin yaşanmaya başlanması ile birlikte üretim gelişme göstermiş ve işbölümü ortaya çıkmıştır. İşte bu gelişmelerden sonra verimlilik hem teorisi ile hem de pratiği ile iktisadi düşüncenin içinde önemli bir olgu-kavram- terim- teknik olarak yerini almaya başlamıştır (Baytekin, 2006:15).

Verimlilik, iş dünyasında gün geçtikçe önemi artan bir kavramdır. Özellikle gelişmiş ülkeler, kalkınmalarının altında yatan nedenlerden biri olarak verimliliğe ayrı bir önem vermektedirler. Günümüzde ise, dünya çapında rekabet edebilmek için verimlilik ön koşullardan biri olarak kabul edilmekte ve gündemden hiç düşmemektedir. Bununla beraber, verimlilik kavramına yeni anlamlar yüklenmekte ve verimlilik yönetimi konusunda yeni yaklaşımlar ortaya atılmaktadır. Ülkemizde de hizmet sektörünün gelişimiyle birlikte, verimlilik konusu yeni anlamlarıyla tartışılmakta ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır (Üstün, 2007:104).

Verimlilik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk zamanlarda üzerinde önemle durulan konu üretimdi. 1945’li yılların ardından örgütler için tek sorunun üretmek olmadığı anlaşıldı. Sadece üretmek değil aynı zamanda da kaliteli üretim yapmak ana hedef haline geldi. 1970’li yıllar itibari ile kaliteli üretimin yanında çalışanın iş koşulları göz önüne alınmaya başlandı. Örgütler çalışma hayatının kalitesi üzerinde önemle durma gereksinimi içerisine girdi. 1980’li yıllar itibari ile örgütlerin verimlilik ile ilgili anlayışlarında farklı bir noktaya gelindi. Kurumların, çevreyi de koruyan bir misyon ile çalışma hayatının da kalitesini artırarak, kaliteli üretim yapmaları verimlilik ile ilgili yaklaşımların temelini oluşturmaya başladı (Baytekin, 2006:20).

5.1.1. Verimliliğin tanımı ve kapsamı

Bugün verimlilik kavramı büyük bir karmaşa içindedir. Bu karmaşanın nedeni, sadece kavramın batı dillerinden dilimize çevrilmesindeki güçlükten ve bu nedenle birbirlerine karışmasından ileri gelmemektedir. Aynı zamanda, batı dillerinde de bu konuda bir karmaşa yaşanmaktadır. Bu konudaki karmaşaya sorunsal bile demek mümkündür. Herkes verimliliği arttırmak üzerinde hemfikirdir, ama artırılacak bu verimliliği farklı çalışma alanlarından veya mesleklerden gelenler farklı şekilde algılamaktadırlar. Dahası, bazı başka kavramlar verimlilik kavramı ile karıştırılmakta veya onun yerine ikame edilmektedirler. “Verimlilik” karşılığı olarak

Fransızcadan alınan “prodüktivite” sözcüğü, Türkçe imiş gibi herkes tarafından kullanılmaktadır. Fransızca “prodüktivite” sözcüğü “produir” mastarından türetilmiştir. “Produir”, üretmek demektir. “Prodüktivite”, üretebilme yeteneği anlamına gelir. Türkçede ise üretkenlik ve üretebilme yeteneği başka, verimlilik başka şeydir. Üretkenlikte, üretebilme yeteneği elbette vardır. Verimlilik ise, üretebilme yeteneği yanında, bir artımın, bir çoğalmanın, bir fazlaşmanın üretme yeteneği ile birlikte oluştuğunu anlatır. O zaman burada bazı kavram inceliklerine rastlanır. Artımlı bir pirinç, verimli bir pirinç demek değildir. Aynı ağırlıktaki iki pirinç türünden biri diğerinden daha çok su kaldırıyorsa ona artımlı denir. Ama verimli deyiimi, üretim süreci ve o süreç içerisinde bereketli bir sonucun varlığı halinde kullanılabilir (Yavuz, 2006:76-77).

Verimlilik farklı bilim dalları tarafından çeşitli şekillerde algılanmaktadır. Bu görüşlerin bazıları aşağıdaki şekildedir (Ramsay, 2008:17).

İktisatçıların görüşü:

Verimlilik, çıktı ve girdi fiziksel miktar olarak ifade edildiğinde, çıktı ve bunu üretmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir.

Mühendislerin görüşü:

Mühendislere göre, bir makinenin etkin çalışmasıdır.

Muhasebecilere göre:

Muhasebeciler, finansal rasyolar ve finansal tabloların analizi yoluyla işletmelerin performansı ile ilgilenirler.

Yöneticilerin görüşü:

Yöneticiler verimlilik kavramına farklı açılardan bakmaktadırlar. Kalite ve miktar, saat başı çıktı, etkinlik, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini, kar, rekabet düzeyi, hükümet, teşvikler vb.

Aynı şekilde verimliliğin anlamı, hem endüstriyel gelişmenin çeşitli aşamalarında hem de çeşitli kültürlerde farklılık göstermektedir. Yine de çeşitli uluslararası kuruluşların verimlilik tanımları genelde birbirine yakındır: (Pekel, 2001:67).

- OECD: Verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir.
- ILO: Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir; toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- EPA (European Productivity Agency): Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir.

Bir başka tanımda verimlilik, üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim faaliyetine konan girdilerin (üretim faktörlerinin) fiziki miktarına oranıdır. Verimlilik bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir ölçüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol: 2009:25).

Verimlilik, temelde aynı ilkelere bağlı ama kapsam olarak farklı 2 ayrı biçimde tanımlanır. Geniş kapsamlı tanıma göre, “Doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir.” Bu görüş, Japon Verimlilik Merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışılan, verimlilik kavramına felsefi bir yaklaşımdır.

- Verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.
- “Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır”ı savunan bir inançtır.
- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.
- Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır.
- İnsanın gelişmesini savunmaktır.

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiği için konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzeltmesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik kavramı yerine “işletme-örgüt performansı” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimliliğin ikinci tanımı, gündeme geldiği ilk günden beri değişmeyen klasik tanımıdır : “Verimlilik, mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır.” Eğer herhangi bir üretim birimi, o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmiş ise verimliliği artmıştır. Bu tanıma göre, “Verimlilik, mevcut üretim sürecinde uygulanan yöntemlerde, girdi miktarlarında, üretim kapasitesinde, çıktı karmasında oluşan tüm değişmelerin ÇIKTI/GİRDİ ilişkileri düzeyinde göstergesidir” (<http://www.mmo.org.tr>).

Ancak, ekonominin dışındaki alanların da giderek daha çok incelemeye tabi tutulması ve ülkelerin gündemlerinin ön sıralarında yer alır hale gelmesi sonucu, verimlilik tanımında da değişiklik gözlenmeye başlanmıştır. Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir. Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği, çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/> (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Buraya kadar anlatılanların dışında verimlilik, hayat boyu öğrenme olarak da tanımlanmaktadır. İşe uygun olmayan, liderlik nitelikleri taşımayan, takım ruhu oluşturamayan yöneticiler yeni ekonominin yönetim anlayışındaki değişimlere uygun alt kadroları oluşturmakta başarısız olacaklardır. Klasik merkezi, bürokratik ve otoriter yönetim stiline devam ettiği kuruluşlarda verimsizlik söz konusu olacaktır. Verimlilik her şeyden önce kurum ve kuruluşlarda yeniden yapılanmayı zorunlu kılan bir olgudur. Bu amaçla, yeniden yapılanan kuruluşlarda kurum içi ve dışı iletişim sağlanmalıdır (Üstün, 2007:106).

Verimlilik ile ilgili yapılan tanımlardan sonra verimlilik aşağıdaki şekillerde formüle edilmektedir (Tor, 2011: 9-11) ;

$$\text{VERİMLİLİK} = \text{ÇIKTI MİKTARI} / \text{GİRDİ MİKTARI}$$

VEYA

$$\text{VERİMLİLİK} = \text{SİSTEM ÇIKTISI} / \text{SİSTEM GİRDİSİ}$$

Burada sistem çıktıları; fiziksel olarak ton, metre vb. iken parasal olarak ise makro ve mikro düzeyde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Makro Düzeyde: Gayri safi milli hâsıla, gayri safi yurt içi hâsıla, net ulusal refah, katma değer vb.
2. Mikro Düzeyde: Satışlar, toplam kazançlar, katma değer, üretim değeri vb. şeklinde sınıflandırılır.

Sistem girdileri ise;

1. İşçilik: Fiziksel olarak işçi sayısı ve çalışma saati gibi, parasal olarak da işgücü maliyeti biçiminde ifade edilebilir.
2. Sermaye: İşletme sermayesi ve sabit sermaye olmak üzere ikiye ayrılır. İşletme sermayesi dönen varlıklarından oluşur. Bunlar nakit alacaklar, stoklar, hisse senetleri ve tahvillerdir. Sabit sermaye ise makine sayısı ve makine saati olarak ifade edilebilir.
3. Hammadde ve Malzeme: Hammadde ve malzeme üç grupta ele alınabilir.
 - Hammadde; İşletmenin üretim konusu olan ürünün yapısına giren ve onun esasını oluşturan girdi maddeleridir.
 - Yardımcı Madde ve Malzeme; İşletmenin üretim konusu olan ürün yapısına girmekle birlikte ürünün ayrıntısını oluşturan maddelerdir.
 - İşletme Malzemesi; İşletmenin üretim konusu olan ürünün yapısı içine girmemekle birlikte üretim sürecinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan maddelerdir.
4. Diğer Girdiler: Reklam girdileri, çeşitli vergiler, enerji ve yakıt vb. girdiler.

5.1.2. Verimliliğin önemi

5.1.2.1. Verimliliğin bireyler açısından önemi

Gerek ülke ekonomisi ve sektörler, gerekse örgütler düzeyinde verimlilik çalışmalarının başarı ile yürütülmesi için bu olgunun birey temelinde ele alınması önem taşımaktadır. Çünkü ulusal boyutta verimliliğin sağlanması ve verimlilik artışının sürekli hale getirilmesi temelde bireyin verimlilik anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda, yapılması gereken daha küçük yaşlarda bireylerin verimliliğin önemi konusunda eğitilmeleri ve verimlilik bilincine sahip bireyler olarak iş yaşamına atılmalarının sağlanmasıdır (Baytekin, 2006:25).

Günümüzde kaynakların olabildiğince verimli kullanılması, artık, yaşantımızın her alanında ve aşamasında, özellikle de birey bazında gözetilmesi gereken bir ilke olmuştur. Olağan koşullarda hiçbir birey herhangi bir şeyi daha fazla zahmetle daha büyük bir emek harcayarak ve/veya daha büyük bir maliyete katlanarak elde etmek istemez. Başka bir söyleyişle; çalışmalarımızın, dinlenmemizin, eğlenmemizin kısacası, tüm yaşantımızın olabildiğince daha kolay, daha ucuz, daha iyi/nitelikli olmasını sağlamaya çalışırız. Olağan koşullarda herkes; her yaş, cins ve kesimden insan böylesi bir arayış içindedir. Ne var ki, herkes bu amaçla aynı bilgilerden, teknik ve teknolojilerden yararlanmıyor ve/veya yararlanamıyor. Ya olanakları ya da becerisi yahut da bilgisi bunu engelliyor çünkü. Bu nedenle de aynı olanaklara sahip olsalar bile insanların sağlayabildiği kolaylıklar, rahatlıklar; genel olarak söylenirse kazanımları aynı nitelik, nicelik ve süreklilikte olamıyor. Oysa koşullar değişmediğinde de aynı olanaklardan aynı ya da yüksek düzeyde yararlanabilmek olanaklıdır ve bu da yalnızca “bu olanaklar daha verimli kullanılarak” gerçekleştirilebilmektir. İşte, tam da bu nedenle “verimlilik” yaşantımızın her alanında bizleri ilgilendiren bir kavram oluyor. Herhangi bir bireyin “verimlilik” düzeyinin görece olarak düşük olması, yalnızca kendisinin ve/veya yakınlarının değil, içinde bulunduğu topluluğun/toplumunun öteki bireylerinin de yaşantılarını doğrudan ve/veya dolaylı olarak, az ya da çok etkileyebiliyor (Tosun, 2006:74-75).

5.1.2.2. Verimliliğin örgütler açısından önemi

Küreselleşme ve beraberinde oluşan yoğun rekabet ortamı piyasa şartlarının değişmesine ve daha zorlu bir hale gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütler günümüzde daha da artan bir biçimde kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, bilgiye, müşteri odaklı olmaya, ürün ve hizmet farklılaştırmasına önem vermek durumundadırlar. Sayılanlara ek olarak örgütlerin üstün konuma geçmelerini sağlayacak hayati bir diğer unsur da verimliliğe verdikleri önemdir. Bu çerçevede, verimliliğin, örgütlerin rekabet gücünü belirlemede ve geliştirmede en önemli kriterlerden birisi olduğunu söylemek mümkündür (Baytekin, 2006:25).

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi, bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etken kullanıldığını belirleyen

bir gösterge olarak bakılmaktadır. Her girdinin tek başına yada diğer girdilerle artırılıp yada azaltılması üretim düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yanında diğer girdilerin üretimle ilişkilerini belirleyen kendi verimlilik oranlarının bilinmesi ve bunların değişik koşullar altında eğilimlerinin izlenmesi, gerektiğinde bir ya da bir kaçının nitelik ve niceliğini değiştirip diğerleri yerine konularak en iyi girdi bileşimi ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılmasına olanak sağlar. Öte yandan, işletmelerde kaynak kullanımı, özellikle işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararları alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönetimi açısından, verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip geliştirilirken; diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırılmalarda önemli bir gösterge olmaktadır. Maliyetlerin düşük olması verimliliğin yüksek olmasına bağlıdır. Rekabetçi piyasalarda maliyet verimlilik ilişkileri, diğer işletmelerle rekabet gücünü belirleyen bir göstergedir (Yavuz, 2006:81-82).

Alan Lawyor, verimliliği örgütlerin beş amacı; yani hedefler, etkenlik, etkililik, karşılaştırılabilirlik ve gelişme eğilimini, ne ölçüde verimli ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı bir ölçüsü olarak düşünmektedir. Hedefler, toplam fonların örgütün talebini karşılayacak düzeyde olması ve örgütün temel hedeflerine ulaşma derecesinde gerçekleşebilir. Etkenlik, var olan girdiden, gerçek ihtiyaç duyulan çıktının sağlanma derecesini ve var olan kapasitenin kullanılma durumunu gösterir. Etkenlik ölçümü, çıktının girdiyle ilişkisini ve toplam kapasiteye kıyasla, kaynakların kullanılma derecesini açıklar. Bu gösterge verimsizliğin nerelerden kaynaklandığını gösterir. Etkililik, gerçekleştirilenle, kaynakların daha etkili kullanılması durumunda yapılabilecek olanı karşılaştırır. Bu kavram, yeni bir performans standardı ya da potansiyeli gerçekleştirmek için bir çıktı hedefi oluşturulmasını da kapsar. Verimlilik artışı, artan etkililik ve var olan kaynakların daha iyi kullanımının bir bileşimidir. Karşılaştırılabilirlik, herhangi bir karşılaştırma yapılmaması durumunda tek başına verimlilik oranları bir anlam ifade etmeyeceğinden, örgütsel performans için bir yol göstericidir. Verimlilik ölçümü üç düzeyde karşılaştırma yapılması demektir: (Tosun, 2006:81-82).

- Var olan uygulamayı, geçmişteki performansla karşılaştırma.
- Bir birim – bir birey, bir iş, bir bölüm, bir süreç – ile diğer bir birimin performansını karşılaştırma.
- Cari performansı, hedeflenen performansla karşılaştırma. Dikkati amaçlara yönelttiğinden, bu karşılaştırma en iyisidir.

Eğilimlerde amaç, yükselen eğilimler gerçekleştirmektir. Bu nedenle işletme performansının yükselmekte mi, yoksa düşmekte mi olduğunu ve hızını belirlemek için, cari performansla geçmiş performansların karşılaştırması yapılmalıdır.

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. Bütün çeşitliliği ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu yüzden, verimliliği sadece ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek çok önemlidir. Özellikle verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır (Pekel, 2001: 71).

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, kalite ve optimallik gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır (Pekel, 2001:72).

Verimliliğe gereken önemin verilmemesi ve verimliliğin bir yaşam felsefesi olarak benimsenmemesi örgütler açısından olumsuz sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. Örgütlerde verimliliğin bir yaşam felsefesi olarak kabul edilebilmesi ancak bir verimlilik kültürünün yaratılması ile mümkün olabilmektedir. Bu noktada da verimlilik kültürünün oluşturulması, çalışanlara benimsetilmesi ve bu kültürel yapının diğer kuşaklara aktarımının sağlanması halkla ilişkiler departmanının katkı ve çabaları doğrultusunda gerçekleştirilebilmektedir (Baytekin, 2006:26).

5.1.2.3. Verimliliğin ülkeler açısından önemi

Verimlilik, üretim aşamasında girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkileri göstermesi bakımından, çıktı-girdi oranı olarak tanımlanabilmektedir. Girdiler mal ya da hizmetin üretilmesi için ihtiyaç duyulan üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Çıktılar ise makro düzeyde milli gelir, mikro düzeyde ise katma değer olarak ifade edilmektedir. Günümüzde gelişmiş toplumlarda verimlilik artışı ile katma değer arttırılmasına çalışılmaktadır. Bunun sonucunda milli gelir seviyesinde bir artış sağlanarak, refah düzeyi de yükseltilmektedir. Verimlilik düzeyi, özellikle gelişmekte olan ülkeler için büyük önem taşır. Verimlilik düzeyinde sağlanan artışlar, reel geliri arttırarak, pazar darlığını ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla daha geniş bir satın alma gücü ve tasarrufa bağlı olarak yatırımlar artmaktadır (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>).

Her ülke için olduğu kadar, kıt kaynaklarla kalkınma durumunda olan ülkeler için de verimliliğin hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Gerek miktar, gerekse nitelik itibariyle maddi ve beşeri kaynakları yeterli olmayan bu ülkeler için; emek, sermaye, makine, malzeme, zaman, bilgi ve teknoloji gibi üretim için son derece önemli olan kaynakları, en verimli bir şekilde kullanmaları, içinde buldukları kısır döngüyü kırmaları noktasında önemlidir. Çünkü

bir ülkenin kalkınması, ister sanayi, isterse tarım ve hizmet sektöründe olsun, sahip olduğu kaynakları verimli kullanarak ekonomik gelişme kaydetmesine bağlıdır. Dengeli bir ekonomik kalkınma, verimliliği artırmak suretiyle ivme kazanabilir. Bu anlamda verimliliği artırmak, üretim faktörlerini en etkili ve en çok ürün sağlayacak şekilde kullanmak demektir. Böylece tüm sektörlerde artan verimlilik, ekonomiye de canlılık getirecektir (Yavuz, 2006:75).

Milli ekonomide beklenen düzeyde istikrarlı bir gelişmenin sağlanabilmesi, ekonominin dış piyasalara açılabilmesi, milletlerarası piyasalarda rekabet gücünün artırılması ise iç piyasada ise serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması ve ücretli kesimin yüksek bir hayat seviyesine kavuşması diğer faktörlerle birlikte verimlilik artışlarına bağlı bulunmaktadır (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>).

Dolayısıyla verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmelidir. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hâsıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar (Tor, 2011:17).

Ülke ekonomisi açısından verimliliğin düşük olması, eldeki kaynakların iyi kullanılmadığını gösterir. Bu demektir ki eldeki kaynağın belli bir miktarı kullanıldığında gerekli koşullar sağlanarak daha fazla ürün elde edebilecek iken, yani teknik olarak böyle bir olanak varken veya sağlanabilecekken bu sağlanamamaktadır ve daha az ürün elde edilmektedir. Böylece hem kaynağın bir kısmı boşa kullanılmakta hem de bir birimlik mal daha yüksek maliyetle üretilmiş olmaktadır. Tüm ülkeler için kaynakların sınırlı miktarda bulunduğu düşünüldüğünde verimliliğin tüm ülkeler açısından önemli olduğu anlaşılır. Belli bir üretim sürecinde kullandığımız herhangi bir üretim süreci için yeterince kullanılmayan boşa harcanan kısmı, başka alanda kullanılması engellendiği, girdinin söz konusu miktarı için boş yere para ve zaman ayrıldığı için bir ekonomik kayıptır. Ayrıca söz konusu girdinin iyi kullanılmaması nedeniyle üretilmeyen miktar ürüne gereksinim varsa, bunu üretebilmek yeniden çeşitli girdileri kullanmayı gerektirdiği için de ekonomik anlamda kayıptan söz etmek gerekmektedir (<http://dergiler.ankara.edu.tr>).

5.2. Örgütsel İletişim - Verimlilik İlişkisi

Verimlilik bir sonuçtur ve bu sonucun sağlanması için çalışanların içinde buldukları iş iklimlerinin destekleyici olduğunu algılamaları gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, verimlilik üzerinde en güçlü etkiye sahip değişkenin, iş grubunun desteği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, kişilerin kendilerini ve fikirlerini rahatlıkla ifade

edebildikleri, yeni ve farklı fikirlerin desteklendiği, birbirine ve hedefe bağlı üyelere oluşan bir iş grubunun verimliliği artırdığı saptanmıştır (Üstün, 2007:111).

Örgütsel iletişim, her örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerden biridir. İletişim, örgütlerde içinde örgütü ilgilendiren çeşitli bilgi ve düşüncelerin akıtıldığı kan damarları ya da sinir sistemi gibidir. İletişim, örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır, canlı bir nitelik kazandırır. Örgütü bir bütün halinde ve dengeli bir şekilde işler durumda tutan, örgütün çeşitli bölüm ve ögeleri arasında kurulmuş olan iletişim sistemidir. Örgütü, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş görevleri yapmakta olan kişiler arasında kurulmuş dinamik bir ilişkiler sistemi olarak düşünebiliriz. Bu ilişkiler sisteminin kurulması, diğer bir deyimle, kişilerin örgütlenebilmeleri ancak iyi bir iletişim sisteminin varlığı ile gerçekleşebilir (Tosun, 2006:92-93).

Bir an için işletmelerde iletişim ögesinin olmadığını varsayarsak işletme yönetiminin bir karmaşıklığa dönüşebileceği kuşkusuzdur. Böyle bir varsayımı kabullendiğimizde astlar üstlerin kendilerinden ne yapmalarını istendiğini açıkça bilmeyecekler, aynı düzeydeki işgörenler, aralarında bir eşgüdüm sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletmedeki işgörenlerin çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilmeyecek, verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin yönetiminde iletişimin, işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir (Biter, 2007:33).

Örgütsel iletişim ile örgütsel verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunduğu birçok araştırmayla ortaya çıkarılmıştır. Örneğin, Comrey, Pffiffer ve High, yaptıkları bir araştırmada, etken bir iletişim sisteminin örgütte üretimi arttırıcı etmenlerin başında geldiğini göstermişlerdir. Bu araştırmada, diğerlerine oranla üretimin nicelik ve niteliğinin yüksek olduğu örgüt ve bölümlerde, yöneticilerin serbest ve açık bir iletişim sistemi ile görevlileri örgütte olup bitenlerden devamlı olarak haberdar ettikleri ve üstün iletişim yeteneklerine sahip oldukları görülmüş, örgütlerde iyi iletişimin iyi işe eşit olduğu görülmüştür. Perry ve Mahoney, araştırmalarında, yukarıdan aşağıya iletişimin önemle ele alındığı ve etken bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde, alt kademelerde bulunan örgüt üyelerinin örgütte olup bitenlerden haberdar olduklarını, olumlu bir tutum ve davranış kazandıklarını, örgütü ve örgütün amaçlarını benimsediklerini ve bunun bir sonucu olarak örgütün verimlilik ve etkenliğinde bir yükselme olduğunu göstermişlerdir. Aynı şekilde Likert de çalışmalarında, yeterli ve doğru iletişim ile yüksek verimlilik arasında olumlu ve yüksek bir ilintinin bulunduğunu saptamıştır. Dicle'ye göre; örgütsel iletişim ile örgütsel verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunduğunu göstermek bakımından bu örnekler yeterlidir (Tosun, 2006: 96-97). İletişimin örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla olan ilişkisi, iletişimi örgütsel kalitenin elde edilmesinde önemli bir araç haline getirmiştir. Kaliteli örgütsel iletişim sayesinde moral, çevre uyumu, değişime tepki, örgütsel

norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumsallaşma gibi etkinliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır (<http://anahtar.sanayi.gov.tr>). Bu alt birimlerde sağlanan başarı ise bir bütün olarak kaliteye ve verimliliğe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Tosun, 2006: 97). Örgüt ve birey üzerinde önemli etkisi olan iletişim, yöneticilerin başarısında, örgütün etkinlik ve verimliliğinde büyük rol oynayan bir süreçtir. Zira yapılan pek çok araştırma, etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve Őikyetleri azalttığını buna karşın iş motivasyonu, iş tatmini, verimlilik ve bunların sonucunda da krı artırdığını göstermiştir. İletişim etkinliği ile işletme verimliliği arasındaki ilişkinin araştırıldığı ve incelendiği bir çalışmada, iki Őirketten daha yüksek ürün kalitesine sahip olanın, aynı zamanda daha yüksek bir iletişim etkinliğine de sahip olduğu gösterilmiş ve iletişim etkinliğinin örgütsel verimliliğe doğrudan katkıda bulunduğuna dikkat çekilmiştir (<http://anahtar.sanayi.gov.tr>).



6. SONUÇ

Sonuç olarak, örgütsel iletişim; örgüt amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütün politikaları doğrultusunda alınan kararların zamanında uygulanmasına, üretim maliyetlerinin düşmesini, örgüt içerisindeki bilgi akışının hızlanmasını, iş görenlerin motivasyonunun artırılmasını, gerekli tasarrufu sağlayarak öncelikle iş gören verimliliğinin ve de örgütün verimliliğinin artırılmasına doğrudan etki eden bir sistemdir. Tutar(2009), örgütsel iletişimin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını ve verimliliği sağladığını ifade etmiştir.

Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin örgüt verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceği gibi, gereği gibi işlemeyen bir iletişim sisteminin de örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği tezi, literatür araştırmasıyla desteklenmiştir. Bunun neticesinde, çalışan verimliliğinin ve geniş ölçekte de örgütsel verimliliğinin artırılması için işletmelerin, örgütsel iletişime ayrı bir önem vermesi gerekmektedir. Bunun için de ilk adım, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri, örgüt içerisinde çalışanların düşüncelerini öğrenmek amacıyla, olması gereken sıklıkta anket yapılması olabilir.

Örgüt içerisinde yatay ve dikey iletişim kanallarının açık bulundurulması ve sürekli geliştirilmesi sayesinde karşılıklı olarak anlayış birliği sağlanacak ve işlerin doğru ve zamanında tamamlanmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca örgütsel iletişim kanallarının kullanımında anlaşılır, sade bir dil kullanılması iletişimi güçlü kılacaktır.

Örgüt içi iletişimde yalnız sözlü iletişim ortamının kullanılması yeterli olmayacaktır ve elde bulunan diğer görsel, işitsel ve yayım araçları(afiş, bilgi ekranı, videofilm vb.) etkin bir biçimde kullanılmalıdır.

En az bunlar kadar önemli olan da, çalışanın örgüt içerisinde gerçekten önemli bir parçası olduğunun kendisine hissettirilmesidir. Etkin bir iletişim ortamında mesajların alıcılara doğru iletimi ve duyguların doğru aktarımı personelin kendisini yaptığı işin bir parçası olarak görmesini sağlayacak ve aidiyet duygusu geliştirecektir.

KAYNAKÇA

- Adair, J.(2004) Etkili İletişim, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul
- Arslan, M.(2011),Yönetim ve Organizasyon, Birecik, <http://birecik.harran.edu.tr/dersnotları>
- Arısoy, B. (2007), Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul
- Baytekin,T., E., (2006), Bir Halkla İlişkiler Görevi Olarak Örgütsel Verimliliğin Arttırılmasında Bilgi Yönetimi Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı , İzmir
- Biter, A. (2007), İşletmelerde İletişimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Çolak, Ü., F., (2012), Medya ve İletişim,T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Ünite 2, Eskişehir
- Demirtaş, M. (2010), Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, Marmara Üniversitesi, İstanbul http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2010-1/21_demirtas.pdf erişim tarihi: 18.07.2013
- Dökmen, Ü.(2005) İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Durğun, S.(2006), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, <http://efdergi.yyu.edu.tr> erişim tarihi: 17.07.2013
- Elma, C. ve Demir, K., (2000), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara
- Eroğluer, K.,(2011), Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış, 11, 110-122
- Gümüş, M. (1995), Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Seha Neşriyat, İstanbul
- Gürel, S., (2012), Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı , Karabük
- Hicks, G.,H.(1979),Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Turhan Kitapevi, Ankara
- Hicks, G.,H. Ve Gullet, C. R.(1981), Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul
- İmrek, K.M., (2011), Yönetmeye Başlamak, Derin Yayınları, İstanbul

- Karaçor, S. ve Şahin, A. (9–15 Mayıs 2004). Örgütsel iletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 99
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K., ve Çınar, O. (2009), Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eğitim Fakültesi, http://arastirmax.com/bilimsel_yayin erişim tarihi: 18.07.2013
- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul Okay, A. (1999), Kurum Kimliği, Media Cat Yayınları, Ankara
- Kurudayıoğlu, M. ve Deniz, K., (2001), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkçe Eğitimi Bölümü Doktora Programı, Ankara
- Özalp, İ.(2012), Yönetim ve Organizasyon T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Öztekin, A. (2010), Yönetim Bilimi, Siyasal Yayın – Dağıtım, Ankara
- Pembecioğlu, N.(2011) İletişiyorum, Kutupyıldızı Yayınları, İstanbul
- Polatoğlu, A.(1984). Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi.17(4),62-65.
- Polatoğlu, A.(1988). Türk Kamu Örgütlerinin Ast ve Üst Arasındaki İletişim. Amme İdaresi Dergisi.21(2), 89-94.
- Pekel, N., H, (2001), İşletmelerde Verimlilik Motivasyon İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokal, T., (2009), İşletme, Furkan Ofset, Bursa
- Sağlam, M.(1979), Örgütsel Değişme, Doğan Basımevi, Ankara
- Sarıkamış, Ç. (2006), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Sungur, E. (2012-2013) Güz Dönemi Sunuş Teknikleri Ders Notu
- Şahin, A. (2007), Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları 90 Maliye Dergisi,152,
- Şen, S.(1981) İşletme Yönetimi (Ders Notları), Emel Matbaacılık Sanayii, Ankara
- Şimşek, Ş.(2010) Yönetim ve Organizasyon, Eğitim ve Akademi Yayınları, Konya
- Talatus, A.(2007), İşletmelerde Motivasyon, İGİAD Yayınları, İstanbul

- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005) İnsan İlişkilerinde İletişim, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- Tosun, C. (2006), Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Tor, S. S., (2011), Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik, Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karaman
- Tosun, K. (1987) , İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Tuna, Y.(2012) İletişim Kavramı ve İletişim Süreci, Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C., (2003) Genel ve Teknik İletişim, Nobel Yayınları, Ankara
- Türkel, U. A.(1992), İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Üstün, M.(2007), Emniyet Teşkilatında İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi İstanbul Emniyetinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İstanbul
- Vural, K. İ. (2012), Medya ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir
- Yatkın, A., (2009), Örgütsel Yönetim (İletişim) Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi, Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları, Elazığ
- Yağmurlu, A. 2004.Örgüt Kuralları ve İletişim, Amme İdaresi Dergisi, 37, 31
- Yavuz, O., (2006), Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara
- Yükçü, S., ve Atağan, G., (2009), Etkinlik, Etkilik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23,: 4 , Erzurum
- Zılloğlu, M. (1996) İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, İstanbul
- akademik.maltepe.edu.tr/.../Sunuş%20Teknikleri%20Ders%20Notu.doc erişim tarihi: 16/12/2014
- <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgutsel-iletisimin-igoren-verimliliğine-etkisi/178>Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliğine Etkisi erişim tarihi: 18.10.2014
- <http://www.belgeler.com/blg/5qz/orgutsel-iletisim-araclari> erişim tarihi:19.10.2014

<http://www.belgeler.com/blgt32/orgutsel-iletisim-ve-orgutsel-baglilik-arasindaki-iliski-the-relationship-between-organizational-communication-and-organizational-commitment> erişim tarihi:25.10.2014

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6339.pdf> erişim tarihi: 23.11.2014

https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/.../730864416_iky_1_blm.doc erişim tarihi:15/11/ 2014

https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/272/652902021_orgutsel_iletisimin_isleyisi.pdf erişim tarihi: 17.12.2014

<w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC> erişim tarihi: 12/11/2014

<http://girisim.comu.edu.tr/dergi/2in1/guney.pdf> erişim tarihi: 30.11.2014

<kisi.deu.edu.tr/userweb/feyza.tekinbas/orgutleme%20fonksiyonu%201.ppt> erişim tarihi: 22.11.2014

http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/9dfb2ee87090b36_ek.pdf erişim tarihi: 22.12.2014

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/1/tekin.pdf> erişim tarihi: 01.11.2014

<http://www.tdk.gov.tr/iletisim> erişim tarihi: 05.11.2014

<http://tr.wikipedia.org/iletisim> erişim tarihi: 05.01.2015