

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖRÜNTÜSÜNÜN  
KURUM İÇİ İLİŞKİLERDEKİ ÖNEMİ  
(AKSARAY İL EMNİYET TEŞKİLATINDA  
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA )**

**Kanuni Süleyman ULUKUŞ  
024121011001**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZODAŞIK**

**Konya – 2010**



**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖRÜNTÜSÜNÜN  
KURUM İÇİ İLİŞKİLERDEKİ ÖNEMİ  
(AKSARAY İL EMNİYET TEŞKİLATINDA  
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA )**

**Kanuni Süleyman ULUKUŞ  
024121011001**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZODAŞIK**

**Konya – 2010**

## Bilimsel Etik Sayfası



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Kanuni Süleyman ULUKUŞ

**Tez Kabul Formu**

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Kanuni Süleyman ULUKUŞ tarafından hazırlanan Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma) başlıklı bu çalışma ...../...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Başkan	İmza
	Üye	İmza
	Üye	İmza
	Üye	İmza
	Üye	İmza

## ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda, yönetim kavramı insanı merkeze alarak yeniden şekillenmiş, kurumların esnek ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla amaç ve hedeflerine ulaşmasında iletişim daha da önemli hale gelmiştir. Emniyet Teskilatı gibi insana yönelik hizmet üreten bir kurumun çalışanlarının ilişkilerinin daha etkili hale gelmesinde iletişimin önemi artmıştır.

Örgütlerde yöneticilerin alanlarında başarılı olabilmeleri için, yönetimin çeşitli seviyeleri ile bağlantı kurabilecek ve astlarının yukarı doğru iletişim faaliyetlerini destekleyecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Amaç; örgütlerin temel faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanların da memnun olduğu bir iş ortamını sağlamaktır. Zira yöneticinin temel amacı çalışanları zorlamak değil, onlarda çalışma hayatı ile ilgili içsel dürtüleri ortaya çıkarmaktır. Bunun ekonomik, psikolojik ve yönetsel birçok yolu bulunmaktadır. Bu araştırmada Emniyet Teskilatı açısından çok önemli ve gittikçe de öneminin hissedildiği bir araç olan iletişim üzerinde durulmuş ve kurumda oluşmuş örgütsel iletişim örüntüsünün özellikle çalışanın kurum içi ilişkilerine dolayısıyla kurumun ilişkilerine katkısı ve önemi incelenmiştir.

Bu çerçevede, yönetim ve örgüt kuramları ile örgütsel iletişim bağlamında, Emniyet Teskilatı'nın mevcut iletişim durumu ortaya konularak, iletişimin çalışanların üzerindeki rolü bilgi envanteri yöntemiyle tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yönetim bilimine genel bir bakıştan sonra, ön plana çıkan örgüt ve yönetim kuramları, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, Emniyet Teskilatı'na bakan yönleri de tartışılarak anlatılmıştır. Emniyet Teskilatı'nın mevcut iletişim durumu örgütsel iletişim kavramları etrafında ele alınmıştır. Aksaray Emniyet Müdürlüğü'nde uygulanan bilgi envanteriyle kurum içi ilişkilerdeki iletişimin rolü konuları ortaya konulmuştur. Emniyet Teskilatı'na bilimsel bir katkı sunmak amacıyla çıkılan bu yolda, bize her türlü desteği veren Yrd. Doç.Dr. Mustafa ÖZODAŞIK'a, teşekkür ederim.

## ÖZET

Emniyet Teşkilatı'nda etkili örgütsel iletişim, çalışanların kurum içi ilişkilerini etkilemekte ve bunun önemi her geçen gün hissedilmektedir. Bundan hareketle, Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim durumunu ortaya koymak ve örgütsel iletişim örüntüsünün çalışanların kurum içi ilişkilerine katkısını ve önemini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla yönetim bilimi, örgüt, yönetim kuramları, örgütsel iletişim ve kurum içi ilişkiler konularını kapsayan bir literatür taraması yapılarak teorik alt yapı hazırlanmıştır. Örgüt kavramı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt kimliği kavramlarına değinilmiş ve örgütsel iletişim kavramı, yönetimin bir boyutu olması sebebiyle yönetim teorileri açısından tarihi gelişim seyriyle ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel iletişim, amaçları, fonksiyonları, araçları ve yapılış biçimleri açısından tüm yönleriyle açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim de asıl inceleme konumuz olan örgütsel iletişim örüntüsüne ağırlıklı yer verilmiştir. Çalışanların kurum içi ilişkilerini artırmak için iletişim açısından dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir.

Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim yapısı ve iletişim faktörlerine dayanılarak hazırlanan bilgi envanteri, Aksaray Emniyet Müdürlüğünde çalışan personele (N=250) uygulanmak suretiyle iletişimin çalışanların kurum içi ilişkilerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgüt içi iletişimde en önemli unsur ast-üst ilişkileridir. Bir başka ifade ile örgüt yönetiminde en alt kademedeki personelden en üst düzeydeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir iletişim zincirinin kurulması örgüt içindeki faaliyetlerin daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesini sağlayacaktır. Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çok yönlü bilgi akışının sağlanabilmesi ile mümkündür. Örgütsel iletişim sistemini kuran ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayan yönetim; sürekli geri besleme değerlendirmesi yaparak, elde edilen bilgilerin örgüte paylaşımını da üstlenmelidir. Örgütlerde etkin bir iç iletişimin kurulması başta üst yönetici olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bilgi ve geri besleme akışının kesildiği, sırların arttığı örgütlerde, çatışma, uyuşmazlık, kararlarda isabetsizlik ve sorun çözmede isteksizlik kendini gösterecektir. Son olarak, bu konuda bundan sonra araştırılması gerektiği düşünülen noktalara değinilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

It is hypothesized that organizational communication affects the relations inside association of Turkish Police Organization's personnel and this importance perceives day by day. To investigate this hypothesis and claim, this study aims to present current communication situation and to indicate the role of organizational communication on the personnel's relations inside association. For this purpose, literature on administration science, organization, administration theories, organizational communication, and the relations inside association has been reviewed and theoretical background has been established. Police Organization's current states of communication and communicational factors from inside and outside of the institution have been examined from organizational communication aspect. Organizational communication term has been reviewed and organizational communication pattern which is our main interest has then been focused. The issues related to communication that needs special attention to increase personnel's relations inside association has been mentioned.

A survey that is designed on the basis of current communication structure and communicational factors has been applied to Aksaray Police Department's personnel (N=250) to understand the effects of communication on personnel's relations inside association. Findings suggest that the most important factor in organizational communication is the line relationship. Establishment of a bidirectional communication chain, from top to bottom and from bottom to top, will provide the organization to have well-organized activities. Multi dimensional flow of information is possible by having an effective communication system. An organization, which establishes a communication system and operates it efficiently, should also bear the responsibility of sharing the information obtained by providing continuous feedback assessments. An intra-communication strategy can only be possible by the participation of top managers as well as all personnel in all levels. If information and feedback channels are cut off and secrets increase within the organization, then conflicts, disputes, inappropriate decisions, and unwillingness for problem solving will appear. Based on these findings, this study proposes some recommendations on how and what to study for future research.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Bilimsel Etik Sayfası .....	i
Tez Kabul Formu .....	ii
Önsöz .....	iii
Özet .....	iv
Abstract .....	v
İçindekiler .....	vi
Kısaltmalar ve Simgeler.....	x
Tablolar Listesi .....	xi
Şekiller Listesi .....	xiv
Giriş .....	1

### I. BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KAVRAMI

<b>1.1.ÖRGÜT TANIMI</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.ÖRGÜT YAPISI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM VE YÖNETİM TEORİLERİ</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1.Yönetime Geleneksel Yaklaşımlar</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.1.1.Frederic Taylor - Bilimsel Yönetim</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.1.2.Max Weber - Bürokrasi Teorisi</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.1.3.Henry Fayol - Yönetim Fonksiyonları</b> <b>( Teorisi veya İlkeleri)</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.1.4.Luther Gulick- Yönetim Teorisi (Süreci veya İlkeleri)</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2.Yönetime Davranışsal Yaklaşımlar</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2.1.Mary Parker Follett – Katılımcı Yönetim</b> <b>ve Yönetimde İşbirliği</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2.2.Chester Barnard- Doğal ve Biçimsel Örgütler</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2.3.Herbert Simon- İdari Davranış ve Karar Verme Süreci</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.2.4. Elton Mayo- İnsan İlişkileri</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3.3.Yönetime Çağdaş (Bütünsel ve Çok Boyutlu) Yaklaşımlar</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.3.1.Philip Selznick-Kooptasyon Mekanizması</b> .....	<b>25</b>
<b>1.3.3.2.Açık Sistem Yaklaşımları</b> .....	<b>26</b>
<b>1.3.3.2.1.David Easton’ın Siyasal Sistem Analizi:</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3.3.2.2.Katz ve Kahn’ın Örgütler ve Sistem Kavramı</b> .....	<b>28</b>

1.3.3.3.Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory) .....	29
1.3.4.Yönetim Açıklamalarında Yeni Gelişmeler: Örgütsel Kültür Yaklaşımı, Örgütler Arası İlişkiler ve Post-Modern Değişimler .....	31

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

2.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI .....	34
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖNEMİ .....	44
2.3. ENTEGRASYONUN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME KATKILARI .....	46
2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMAÇLARI .....	48
2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FONKSİYONLARI .....	50
2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI .....	52
2.6.1.Yazılı iletişim araçları .....	52
2.6.2.Sözlü İletişim Araçları .....	56
2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ .....	57
2.7.1. Kurum İçi Örgütsel İletişim .....	57
2.7.2. Kurum Dışı Örgütsel İletişim .....	59
2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞLARI .....	62
2.8.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından .....	63
2.8.1.1.Biçimsel İletişim .....	64
2.8.1.2. Biçimsel Olmayan(doğal) İletişim .....	68
2.8.1.2.1. Biçimsel Olmayan İletişim Tipleri .....	73
2.8.1.2.1.1. Söylenti .....	74
2.8.1.2.1.2. Grup Zinciri .....	75
2.8.1.2.2.Resmi Olmayan İletişimin Örgütsel Yararları ve Önemi.....	77
2.8.1.2.3.Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları ve Yöneticiler .....	80
2.8.1.2.4.Sosyal Denetim Aracı Olarak Biçimsel Olmayan Örgütler.....	83
2.8.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından .....	84

2.8.2.1. Dikey İletişim	85
2.8.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	85
2.8.2.1.2. Aşağıdan yukarıya Doğru İletişim	89
2.8.2.2. Yatay İletişim	93
2.8.2.3. Çapraz İletişim	96
2.8.3. İletişim Örüntüsünün Şekli Bakımından	97
2.8.3.1. Tekerlek Biçiminde İletişim	99
2.8.3.2. Y Biçiminde İletişim	100
2.8.3.3. Zincir Biçiminde İletişim	101
2.8.3.4. Daire Biçiminde İletişim	102
2.8.3.5. Çok Yönlü Biçiminde İletişim	103
(şebeke - serbest iletişim )	

### III. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KURUM İÇİ İLİŞKİLER

3.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KURUM İÇİ İLİŞKİLERE KATKISI	105
3.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KURUM AMAÇLARI	107
3.3.KURUM İÇİ ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	109
3.3.1. Etkili İletişim Engelleri	112
3.3.1.1.İletişim Unsurları Açısından Etkili İletişim Engelleri	112
3.3.1.2.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Diğer Engeller	117
3.3.1.2.1.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Teknik Engeller	118
3.3.1.2.2.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Psiko – Sosyal Engeller	120
3.3.1.2.3.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Örgütsel Engeller	127
3.3.2. İletişim Engellerini Giderme	135
3.3.2.1. Teknik İletişim Engellerini Giderme	135
3.3.2.1. Psikososyal İletişim Engellerini Giderme	135
3.3.2.1. Örgütsel İletişim Engellerini Giderme	145

## IV. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

<b>4.1. PROBLEM</b>	<b>153</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>158</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b>	<b>160</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b>	<b>160</b>
<b>4.5. SINIRLILIK</b>	<b>160</b>
<b>4.6. YÖNTEM</b>	<b>161</b>
<b>4.7. EVREN</b>	<b>161</b>
<b>4.8. ÖRNEKLEM</b>	<b>161</b>
<b>4.9. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI</b>	<b>162</b>
<b>4.10. BULGULAR</b>	<b>164</b>
<b>4.10.1. Deneklerin Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımları</b>	<b>164</b>
<b>4.10.2. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin bulgular</b>	<b>170</b>
<b>4.10.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular</b>	<b>171</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>208</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>219</b>
<b>EKLER</b>	<b>233</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>239</b>

**Kısaltmalar ve Simgeler**

<b>a.g.e.</b>	<b>: Adı geçen eser</b>
<b>a.g.m.</b>	<b>: Adı geçen makale</b>
<b>A.Ü.</b>	<b>: Ankara Üniversitesi</b>
<b>ABD</b>	<b>: Amerika Birleşik Devletleri</b>
<b>APK</b>	<b>: Araştırma Planlama Koordinasyon</b>
<b>Çev.</b>	<b>: Çeviren</b>
<b>Ed.</b>	<b>: Editör</b>
<b>İst.</b>	<b>: İstanbul</b>
<b>M.Ü.</b>	<b>: Marmara Üniversitesi</b>
<b>MPM</b>	<b>: Milli Prodüktivite Merkezi</b>
<b>ODTÜ</b>	<b>: Orta Doğu Teknik Üniversitesi</b>
<b>p.</b>	<b>: Page(sayfa)</b>
<b>s.</b>	<b>: Sayfa</b>
<b>Sos.Bil.Ens.</b>	<b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>ss.</b>	<b>: Sayfa Sayfa</b>
<b>TBMM</b>	<b>: Türkiye Büyük Millet Meclisi</b>
<b>TODAI</b>	<b>: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi</b>
<b>v.d.</b>	<b>: Ve diğerleri</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Astlar üstleriyle önemli iş konularını tartışmada kendilerini ne kadar özgür hissederler .....	92
Tablo 2. Çalışan kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik ölçeğin maddelerine ilişkin soru numaraları.....	162
Tablo 3. Çalışan kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik ölçeğin Maddeleri ve Ait Oldukları Faktörler .....	163
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	164
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Yaş Düzeylerine Göre Dağılımları .....	164
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	165
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	166
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Rütbelerine Göre Dağılımları	166
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin İlde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	167
Tablo 10. Genel Örneklemde Kurum Yapısı ve İletişim Maddelerinin Merkezi Eğilim İstatistikleri .....	168
Tablo 11. Emniyet Personelinin Kurum Yapısı Ve İletişim ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	170
Tablo 12. Emniyet personelinin cinsiyetlerine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin t-testi sonuçları.....	171
Tablo 13. Emniyet personelinin eğitim durumlarına göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi .....	173
Tablo 14. Emniyet personelinin yaşlarına göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi .....	174
Tablo 15. Emniyet personelinin kurumda çalışma süresine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi .....	176
Tablo 16. Emniyet personelinin ilde çalışma süresine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi.....	178

Tablo 17. Emniyet personelinin rütbelerine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi .....	180
Tablo 18. 1. Sorunun f ve % leri .....	181
Tablo 19. 2. Sorunun f ve % leri .....	181
Tablo 20. 3. Sorunun f ve % leri .....	182
Tablo 21. 4. Sorunun f ve % leri .....	182
Tablo 22. 5. Sorunun f ve % leri .....	183
Tablo 23. 6. Sorunun f ve % leri .....	183
Tablo 24. 7. Sorunun f ve % leri .....	184
Tablo 25. 8. Sorunun f ve % leri .....	184
Tablo 26. 9. Sorunun f ve % leri .....	185
Tablo 27. 10. Sorunun f ve % leri .....	185
Tablo 28. 11. Sorunun f ve % leri .....	186
Tablo 29. 12. Sorunun f ve % leri .....	186
Tablo 30. 13. Sorunun f ve % leri .....	187
Tablo 31. 14. Sorunun f ve % leri .....	187
Tablo 32. 15. Sorunun f ve % leri .....	188
Tablo 33. 16. Sorunun f ve % leri .....	188
Tablo 34. 17. Sorunun f ve % leri .....	189
Tablo 35. 18. Sorunun f ve % leri .....	189
Tablo 36. 19. Sorunun f ve % leri .....	190
Tablo 37. 20. Sorunun f ve % leri .....	190
Tablo 38. 21. Sorunun f ve % leri .....	191
Tablo 39. 22. Sorunun f ve % leri .....	191
Tablo 40. 23. Sorunun f ve % leri .....	192
Tablo 41. 24. Sorunun f ve % leri .....	192
Tablo 42. 25. Sorunun f ve % leri .....	193
Tablo 43. 26. Sorunun f ve % leri .....	193
Tablo 44. 27. Sorunun f ve % leri .....	194
Tablo 45. 28. Sorunun f ve % leri .....	194
Tablo 46. 29. Sorunun f ve % leri .....	195
Tablo 47. 30. Sorunun f ve % leri .....	195
Tablo 48. 31. Sorunun f ve % leri .....	196
Tablo 49. 32. Sorunun f ve % leri .....	197
Tablo 50. 33. Sorunun f ve % leri .....	197
Tablo 51. 34. Sorunun f ve % leri .....	198
Tablo 52. 35. Sorunun f ve % leri .....	198
Tablo 53. 36. Sorunun f ve % leri .....	199
Tablo 54. 37. Sorunun f ve % leri .....	199
Tablo 55. 38. Sorunun f ve % leri .....	200
Tablo 56. 39. Sorunun f ve % leri .....	200
Tablo 57. 40. Sorunun f ve % leri .....	201
Tablo 58. 41. Sorunun f ve % leri .....	201
Tablo 59. 42. Sorunun f ve % leri .....	202
Tablo 60. 43. Sorunun f ve % leri .....	202
Tablo 61. 44. Sorunun f ve % leri .....	203

Tablo 62. 45. Sorunun f ve % leri	204
Tablo 63. 46. Sorunun f ve % leri	204
Tablo 64. 47. Sorunun f ve % leri	205
Tablo 65. 48. Sorunun f ve % leri	205
Tablo 66. 49. Sorunun f ve % leri	206
Tablo 67. 50. Sorunun f ve % leri	206



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Biçimsel Örgüt Şeması, İletişimin Resmi Kanalları.....	66
Şekil 2: Polis Meslek Yüksek Okulları Genel Yönetim Birimleri Kuruluş Şeması..	67
Şekil 3: Biçimsel Olmayan İletişim Tipleri .....	77
Şekil 4: Yukardan Aşağıya Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişimin Yoğunluğu.....	92
Şekil 5: Tekerlek Tipi İletişim Ağı .....	99
Şekil 6: Y Tipi İletişim Ağı .....	100
Şekil 7: Zincir İletişim Ağı .....	101
Şekil 8: Daire İletişim Ağı .....	102
Şekil 9: Çok yönlü İletişim Ağı .....	103
Şekil 10 : İletişimin Etkililiği .....	111

## GİRİŞ

Sanayi Devriminin ürünü olarak gösterilen sanayi toplum yapısının önemli özelliği durağan ve statik değil hareketli ve dinamik olmasıdır. Bu dinamiklik doğrultusunda toplumun içerdiği teknoloji, ortaya çıkan yeniliklerle birlikte kendi içinde sürekli değişip gelişmiştir. Bu gelişmelerin devamlılığına bağlı olarak artık sanayi toplumuyla açıklanamayacak boyutlara ulaşan, ondan farklılaşan yepyeni gelişme ve değişimler olmuştur. Gerçekten 1970’li yıllarda bilgisayarların, iletişim ve elektronik araçların, iletişim araştırma ve geliştirme çabalarının, basın ve basılmış yayınlarla hizmet cephesindeki iletişimin vb faaliyetlerin yer aldığı ve milli gelirin yarısını oluşturan bir “bilgi sektörü”yle, çalışanların yarısını oluşturan bilgi “işçileri”nden söz edilmeye başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte ilerlemenin sembolü olarak fabrikalar değil bilginin üretilip işlendiği, dağıtıldığı bilgi merkezleri gösterilmeye başlanmıştır. Bu durum sonucunda günümüzde bir örgütün en değerli varlığı artık menkulleri, gayrimenkulleri ve bankadaki hesabı değil, elindeki bilgi ve bu bilgiyi üreten ve işleyen insan olmuştur.

Yani, 19.yüzyıldaki en köklü dönüşüm sürecini temsil eden Sanayi Devrimi’nin yerini, 20. yüzyılın son çeyreğinde enformasyon ve iletişim devrimi alıyordu. Gerçekten, günümüzdeki değişme, gelişmeler bir taraftan enformasyon ve bilgiyi en değerli kaynak statüsüne ulaştırırken diğer taraftan da bu bilgiye ulaşmanın, onu hayata geçirip kullanmanın yegâne aracı olarak tüm dikkatleri iletişim süreç ve teknolojisi üzerine çeviriyordu. Modern iş dünyasında, öncelikli amacı hayatiyetini sürdürmek olan örgütlerin yaşama şansları, kendileriyle ve içinde faaliyette buldukları çevreyle ilgili bilgiyi elde etmelerine bağlıdır. Ancak her türlü enformasyonun örgütün bilgi ihtiyacına cevap vermede etkili olamaması, örgüte akan bilginin önemli bir bölümünün çeşitli nedenlerden örgüt basamaklarından geçerken kaybolması, anlamlı olmaktan çıkması veya beklenen etkiyi oluşturmaması gibi nedenlerin varlığı, bu bilgi kadar bilginin akış ve işleyiş sürecinin yani etkili iletişimin önemli olduğunu göstermiştir.

20.yüzyılı 21.yüzyıla taşıyan yıllarda “büyük yönelimler” olarak ifade edilen toplumsal, ekonomik, siyasi ve kültürel yapının, iletişim ve iletişim konuları tarafından yoğun şekilde etkilenmesi, iletişimin toplumları dönüştürebilen bir güç

olarak gösterilmesi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sibernetik vb. pek çok bilim dalının iletişimi giderek daha fazla araştırma ve inceleme alanı olarak görmesi, iş dünyasının ileri gelenlerinin ve örgüt yöneticilerinin bütün konularda iletişime öncelik tanınması ve her çalışma grubunda bir iletişim devriminden söz edilmesi iletişimi en önemli gündem konusu yapmıştır. İletişimin öneminin anlaşılması yeni olarak görülse de, aslında geçmişi insanlık tarihi kadar eski bir olgudur.

İletişime özgü problem ve şikâyetlerin başında, onun yanlış ve/veya eksik değerlendirilmesiyle hatalı kullanımı vardır. Gerçekten, 1950’li yıllara kadar iletişimle ilgili bütün konu ve alanlarda iletişim, “duygu, düşünce ve anlayışın bir kişiden diğer kişiye aktarılması” olarak tanımlanmış ve bu çerçevede ele alınmıştır. Bu yaklaşım, iletişimin uzun zaman bir teknik olay ve araç sorunu olarak değerlendirilmesine neden olmuş ve bu bakış açısından dolayı insanlık binlerce yıl iletişim araç ve teknikleri oluşturmaya çalışmıştır. Bu yaklaşım, iletişimle ilgili teknik sorunları çözenin ötesine de geçememiştir. Katz’ın sözleriyle ifade ettiği gibi: “İnsanlığın ulaştığı bugünkü teknik düzey, iletişimi başarısız kılan fiziksel engelleri hızla yok ederken, ruhsal engellerin varlığını önleyememektedir.” Gerçekten bugün ulaşılan teknolojik düzey, iletişimi tıkayan ve güçleştiren teknik engelleri ortadan kaldırırken, iletişime dayalı psiko-sosyal engelleri gidermede aynı derecede başarılı değildir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında psikolojik ve sosyal içeriğin göz ardı edilmesi yanında insanlığın iletişimi hep kendiliğinden olan ve diğer toplumsal faaliyetlerin bir parçası olarak değerlendirilen işler sınıfına sokmasının da payı büyüktür. Ancak, modern yönetim anlayışı ve iletişime bakış açısını yansıtan “kalem ve ses kılıç ölçüsünde hatta ondan daha keskindir” gerçeğinin fark edilmesi iletişimi artık “kendi başına önemli görülen” bir konu haline getirmiştir.

İletişimi “kendi başına önemli görme” anlayış ve bilinci, iletişime “bir yönetim içinde yönetim konusu” olarak bakmanın gereğini gündeme getirmiştir. Böyle bir yaklaşımın kendi içinde dikkat çektiği hususlar vardır. İlk olarak, iletişime bir duygu, düşünce, anlayış aktarımı olarak dar bir açıdan bakılmamasıdır. Bu çerçevede iletişimi bir iletişim ya da araç sorunu olarak değerlendirmek hatadır. Çünkü iletişim bir etkiye dayanmakta ve karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir. Bu anlamdaki iletişimi tam olarak karşılayan kavram da etkili iletişimdir. Etkili iletişim, iletmek

istediğimizi karşımızdakine amaçladığımız şekilde iletebilmek, isteneni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyarmaktır. Bu tanımlama, kişilerin iletişimi bir araç olarak değil bir süreç olarak değerlendirmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. İkincisi, iletişimin kendi haline bırakılmayacak kadar önemli olmasıdır. Bireysel ve örgütsel iletişime dayalı pek çok sorunun, iletişimin doğal bir işleyişe bırakılmasından, kontrol ve denetim faaliyetinin olmayışından kaynaklandığı bilinmektedir. Üçüncüsü, iletişimin kullanımına bağlı olarak kimi zaman yapıcı kimi zaman da yıkıcı etkilere sahip olmasıdır. Bu nedenle, iletişimden arzu edilen veya beklenen sonuçları almak, onu bütünüyle yani tüm unsur ve özellikleriyle anlamayı ve kullanmayı gerektirir. Dördüncüsü ise, iletişimlerin etkili olarak gerçekleşmesini engelleyen hususların mevcut bilgi, beceri, yetenek eksiklikleri giderilerek önlenmesinin büyük ölçüde mümkün olduğudur.

İletişime böyle bütüncül bakış açısıyla bakmak, özellikle etkili anlamdaki iletişimi örgütün sahip olduğu önemli bir güç durumuna getirecektir. Çünkü etkili iletişim, birey ile örgüt amaçları arasındaki karşılıklı olumlu etkileşimler aracılığıyla birey –örgüt bütünleşmesini sağlayarak, örgütte ortak anlayış ve işbirliğini hâkim kılan ve takım ruhunun gelişmesini temin eden bir örgüt iklimi oluşturarak, örgüt yönetimi ve işgörenler arasında çeşitli sebeplerle oluşan gerginliği azaltıp, anlaşma ortamı oluşturarak onların motivasyonunu sağlayıp moral düzeylerini yükseltmenin, bireysel gelişim yoluyla örgütsel gelişimi ve verimliliği sağlamanın vazgeçilmez aracını oluşturmaktadır.

İletişim aynı zamanda çalışanları örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirerek örgüt üretim ve hizmetlerinin hem nicelik hem de nitelik olarak yükselmesine, örgütün hem beşeri hem de fiziki kaynakları bir sistem içinde yoğurup onları belirli amaçlara doğru yönleltmeye, çevresi ile arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliğe ayak uydurmak yoluyla devamlı değişmesine imkân vermek ve fırsat oluşturarak örgütün verimlilik, etkinlik ve sağlığını artırmanın en önemli faaliyet ve aracını oluşturmaktadır.

Temel olarak iletişim; bireylerin özel ve iş hayatlarında tüm yaptıkları etkinliklerin çok önemli bir parçasını oluşturur. Kurumun dışında ya da içinde ne tür değişiklikler olursa olsun iletişim daima farklı fonksiyonları, grupları ve bireyleri tek

bir amaçta toplayan bir yapıştırıcı olacaktır. Bunların mantıklı bir sonucu olarak etkili iletişim; tüm türdeki kurumlar –resmi kurumlar (hükümet), askeri kurumlar, ticari kurumlar, hastaneler, dernekler, okullar ve hatta evler- için çok önemli bir faktördür. Ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemini koruyacaktır. Çünkü hayatın tüm alanlarında olduğu gibi kurumların da iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Tüm topluluk etkinliklerinde, bir teşkilâtın kurulmasında, etkinliklerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişim gereklidir. Bundan dolayı kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alış verişi oldukça önemlidir.

İletişim, iş “makinesinin” dişlilerini yağlayan ve onu çalıştıran bir süreçtir. Bu sürecin desteklenmesi tepe yöneticilerinin günlük çalışmalarının yüzde 90’ında onlara eşlik eden iletişim yetenekleridir. İletişim, örgütsel yönetimin ayrı bir parçası olarak düşünülemez. Diğer bir deyişle yönetim iletişimden oluşur. İletişim her kararı ve neredeyse her faaliyeti etkiler; iletişim belki de her kurum için en önemli tek güçtür. İletişim –sıradan kullanıldığı gibi- sadece insan iletişimini içermez aynı zamanda bilgisayar, elektronik posta gibi modern elektronik ofis araçlarının yönetimini de içerir. Teorisyenler ve araştırmacılar iletişimin örgütsel işleyişin önemli bir parçası olduğuna ilişkin önemli kanıtlar ortaya koymuşlardır. Örgütsel iletişim üzerinde çalışan uzmanlar, iletişim ve örgütsel sonuçlar (çıktılar) arasındaki ilişkiyi araştırmak için çaba göstermeye devam etmektedirler. Araştırmalar iletişimin performansla, iş tatminiyle, verimlilikle ve örgütsel üyeliğe bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Goldhaber (1990) Birleşik Devletler'deki iş girişimlerinin yüzde onundan daha fazlasının başarısız olmalarının temel nedenlerinin kötü yönetim ve başarısız çalışan iletişimi olduğunu belirtmiştir. Yönetim alanındaki araştırmacılar iletişimin etkili liderlik ve yönetim üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Örneğin Penley ve arkadaşlarının (1991) üzerinde önemle durdukları Mintzberg’in 10 yönetim rolünün 5’i yönetim için iletişim becerisine bağlıken diğer 5’i ise doğrudan açık biçimde iletişimle ilgilidir (gruplar arası iletişim, hitap yeteneği, haber yayma, birini temsil etme (savunma) ve müzakere (görüşme). House’ın (1971) hedef yönelimli liderlik modeline göre etkili liderlik astları hedefe ulaştıran iletişime bağlıdır. Yüksek düzeyde iş tatmini; iş yaşam kalitesiyle, motivasyonla, çalışma

süresiyle (aynı iş yerinde) ve düşük devamsızlıkla ilişkilendirilirken iletişim doyumundan memnun olmayan insanlar çoğu zaman iyi çalışmamakta ya da örgütlere uyum sağlayamamaktadırlar.

Çağımızda verimliliği arttırabilmek, toplam kaliteye ulaşabilmek, kamuoyunda olumlu imaj oluşturabilmek, iyi personeli işletmeye çekebilmek için çalışanlarla etkin iletişimin kurulması ve yönetime katılmalarının sağlanması artık tartışılmaz kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hemde eşgüdümlü olabilirler. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Ayrıca örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları örgütsel iletişim ile sağlanabilir. Örgüt yönetiminde en önemli araç örgütsel iletişimdir. Örgütte, planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimle olur. Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen – giden mesajlar, belgeler, bildirimler ve dokümanlar, örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur. Örgütte küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurulmasın da örgütsel iletişimin rolü büyüktür. Örgütsel iletişim, örgütte iç güvenin, serbest bilgi akışının, iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır. Örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Sonuç olarak, etkili örgütsel iletişim, yeni bilgi ve beceriler öğrenme yoluyla insan potansiyelini geliştirmenin, ruhsal ve bedensel yönden sağlıklı bir yaşamın, dengeli, istikrarlı, etkin ve verimli bir örgütsel varlığın en önemli teminatını oluşturmaktadır.

Bu araştırmamızda; birinci bölümde örgüt kavramı yönetim kuramlarının tarihi seyri içinde ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel iletişim kavramına, üçüncü bölümde de örgütsel iletişimle kurum içi ilişkilere yer verilmiştir. En son uygulama bölümünde ise örgütsel iletişimin kurum içi ilişkilerdeki önemini ve rolünü belirlemeye yönelik oluşturulan bilgi envanterinden elde edilen verilerin yorumlarıyla ilk üç bölümdeki teorik çerçeve pekiştirilmiştir.

## I. BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KAVRAMI

#### 1.1.ÖRGÜT TANIMI

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir; birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt; ikincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta örgütle ilgili üçüncü olarak “bir toplumsal çevrede bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal bir sisteme verilen isim”<sup>1</sup> anlamı da verilmektedir

Örgütün basit bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Hepimiz yaşamımızı okul, kulüp, yerel toplum grupları, şirketler, devlet kuruluşları, hastaneler, siyasi partiler gibi çeşitli örgütlerde devam ettirsek de örgütün ne olduğunu tam olarak söyleyebilmemiz kolay değildir<sup>2</sup>. Basit bir tanım yapmak gerekirse örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eşgüdümlemesidir<sup>3</sup>.

Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek üzere, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen içerisinde işleyen toplumsal birimlerdir. Bu tanıma göre örgütler, insan toplulukları, ya da toplumsal birimler olarak tanımlanmakta ve örgütlerin en temel özgesinin insan olduğu vurgulanmaktadır. Örgütler bireylerin çabalarının eşgüdümlemesi sonucunda oluşur. Örgüt tanımlarında önemli diğer bir öge de, örgütlerin tesadüf sonucu değil, bilinçli olarak ortaya çıktığıdır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütler bu amaca rastgele davranışlarla değil, ancak bir düzen çerçevesinde işleyen yapılarla ulaşabilirler. Örgütlerin son unsuru da, “bir toplumsal” birim olmalarıdır. Örgütler bir boşlukta değil, ancak sosyal bir çevre içinde faaliyette bulunurlar<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, Yay. No:1382, İstanbul, 2003, s.13.

<sup>2</sup> Edhar H.Schein, **Örgüt Psikolojisi**, Çev: Mustafa Tosun, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 173, Ankara, 1978, s.8.

<sup>3</sup> Evans, David/MİSM, Meim: **Supervisory Management Principles and Practise**, Third Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom, 1992. p.6.

<sup>4</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin yayınları, Ankara, 2003, s. 15.

Prethus'a göre "örgüt, bireylerin ve işlevlerin üretici içinde yapılandırılmasıdır"<sup>5</sup>. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, örgütler bireylerden oluşan birimlerdir. Örgütler, sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı eşgüdümü sonucu oluşur.

Örgütün diğer bir ismi organizasyondur. Organizasyon terimi Yunanca organon yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilesi için ihtiyaç duyduğu bir fonksiyondur. İşletmelerde ise organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak için belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır. Organizasyon ise, organlaştırma, sistemin hedefine ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır<sup>6</sup>.

Organizasyon ya da örgütlenme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işleri yapacak kısımların birbirleriyle düzenli, uyum içinde çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşur. Örgüt insanların beraberce işgörme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmalıdır. Tek kişinin kendi işlerini düzene sokması organizasyon değil, ancak iş programlaması olabilir. Organizasyon sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan süreçtir<sup>7</sup>.

Yaşantımızın çoğunu birlikte geçirdiğimiz, üniversite, belediye, fabrika, emniyet, sivil toplum örgütleri gibi toplumsal birimleri birer örgüt olarak tanımlayabiliriz. Biçimsel örgüt olarak da adlandırılan bu toplumsal birimlerin gerçekleşmesi için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı, bu bireylerin işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Biçimsel örgüt içinde yer alan kişilerin üstleneceği rol ve yerine getireceği görevler bir plan ve program dâhilinde tanımlanarak düzenlenir. Bu görevler, kişisel arzuları yerine getirmekten çok örgüt

<sup>5</sup> Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulamaları**, ODTÜ Geliştirme, Ankara, 1995, s.85.

<sup>6</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul:1997, s.144.

<sup>7</sup> a.g.e., s.145.



amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde eşgüdümlü bir şekilde programlanarak dağıtılır<sup>8</sup>.

Diğer yandan aile, arkadaş grubu gibi diğer toplumsal birimleri de örgüt olarak düşünebiliriz. Bu örgütlerde, üyeler arasındaki etkileşim, üyelerin birbirlerine besledikleri duygular, her üyenin rolü, faaliyet ve görevleri zamanla kendiliğinden oluşup gelişir. Bu tip toplumsal örgütlerde davranışları toplumsal kurallar belirler. Biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasındaki en büyük fark, biçimsel örgütlerin açıkça belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Benzer yanı ise her ikisinde de bireyler arası ilişkilerin, belli davranış kalıpları içinde gerçekleşmesi ve düzenlilik göstermesi, üyelerin uymak zorunda oldukları kuralların bulunmasıdır<sup>9</sup>.

Örgütlerin çabalarını belirleyen ve onları amaçlarına yönelten birkaç güç merkezi vardır. Bu güç merkezleri, örgütlerin iş görebilme yeteneklerini, sürekli olarak gözden geçirir ve gerekli düzenlemeleri yeniden yapar. Örgütler üyelerini başarı durumuna göre değiştirir, yenilerini görevlendirir ve yükseltebilirler. Bu özellikler örgütleri aile, kabile, arkadaş toplulukları gibi diğer toplumsal kümelenmelerden ayırır<sup>10</sup>.

Örgütler büyüdükçe görevler artacak ve yönetim, işgücünü uzmanlaşmış görevlere ayıracaktır. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun, iş bölümüyle birlikte eşgüdümleme ihtiyacı ortaya çıkar. Eşgüdümleme örgütsel amaçların başarılmasında, uzmanlaşmış faaliyetlerin uyum içinde işlev görebilmesi için, bir araya getirilmesi ve birbirlerine uyarlanması sürecidir<sup>11</sup>.

Örgütler, örgüt amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olan araçlardır. Örgütsel etkinlik, hem amaçların hem de amaçlara ulaştıracak yöntemlerin doğru bir biçimde tespitine bağlıdır. Örgütsel yapının günümüzde organizasyonların bilgi işleyen sistemler olması özelliği göz ardı edilmeden tasarlanması gerekir. Organizasyon dizaynı da, esas olarak organize etme veya örgütlenme kavramıyla aynı anlama gelir. Örgütün bilgi ve iletişim sisteminin kurulması örgütlenme aşamasında meydana gelir. Çünkü örgütlenme faaliyetleri aynı zamanda, örgütte bilgi ve iletişim

<sup>8</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der yayınları, İstanbul:1997, s.31.

<sup>9</sup> a.g.e., s. 32.

<sup>10</sup> Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Anadolu Matbaası, İstanbul: 1995, s.51.

<sup>11</sup> Halil Can, Meral Tecer, **İşletme Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara: 1978, s.91.

teknolojilerinden; yani iletişim medyalarından nasıl yararlanılacağını da kapsar. Medyaların etkin biçimde örgütlenmesi ile örgütsel iletişim sağlanabilir<sup>12</sup>.

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak durumundadır. Bu sebeple, örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Örgütler, başarıyı ancak sistemli bir örgütsel iletişim ile sağlayabilirler<sup>13</sup>.

Günümüzde örgütler ve dolayısıyla onu oluşturan bireyler giderek karmaşıklaştığı için birey ve örgüt ancak etkili bir örgütsel iletişim sayesinde uyumlu ve sistemli bir bütünlük oluşturabilirler. Çünkü örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek, örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşmada işbirliği rolünü üstlenmektedir<sup>14</sup>.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, iletişime bağlıdır. İletişimle birlikte oluşturulabilecek örgütsel uyum, etkinlik ve etkileşim, hem örgütsel etkinliği artırır, hem de üretim ve hizmet unsurları arasında güçlü bir bağ oluşturur. Bunun sağlanması da çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının iyi analizine ve etkili iletişime bağlıdır<sup>15</sup>.

## 1.2.ÖRGÜT YAPISI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ

Genel olarak örgüt denildiğinde, “iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı sağlamak için, davranışlarını belli kurallara göre düzenlediği yapı” anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı ve eşgüdümlemiş davranışları içerir. Örgütün yapısı, bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişir. Bununla birlikte her örgütte bireyler, örgütsel amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir yapı ile tanımlanması

<sup>12</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul: 2001, s. 338.

<sup>13</sup> Tutar, a.g.e., s.16.

<sup>14</sup> Orhan Gökçe, **İletişim Bilimi**, Siyasal kitapevi, Ankara, 2006, s.87.

<sup>15</sup> Tutar, a.g.e., s.16.

mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı, öncelikli önemli bir özelliktir<sup>16</sup>. Örgüt yapısı örgütsel planın ilk aracıdır. Örgütsel yapı bir organizasyon içinde bulunan temel ilişkileri belirtir. Emir komuta zinciri, sorumluluk ve yetki hiyerarşisi, organizasyonel yapı yoluyla kurulur ve örgütsel yapı örgüt şeması ile gösterilir<sup>17</sup>. Bir örgütün yapısı, onun performansına etki eder. Bu sebeple örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı örgüt kültürünü de etkilediğinden, toplum kültürü ile de uyum sağlamalıdır. Örgüt kültürü ve yapısı arasında ki farklılık verimlilik artışı konusunda ek engeller oluşturabilir<sup>18</sup>.

Çok sayıda değerle yüklü bulunan kültür terimi yazarlara göre farklı anlamlar taşımakta ve 250'den fazla tanımı sayılabilmektedir. Kültürün, zamana, yere ve ele alınan toplum tipine göre değişen bir kapsamı vardır<sup>19</sup>. Kültürle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bunlar arasında en kapsamlı olanı ve diğer birçok tanımı kapsayan özet bir tanım Taylor'un tanımıdır. Taylor'a göre kültür; bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi sanat, gelenek – görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Kültür denince akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Kültür değişir. Değişme uyum yoluyla gerçekleşir. Bu uyum; çevreye uyum, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyum olabilir<sup>20</sup>.

Kültür toplumsaldır. Kültür sisteminin öğrettikleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Sosyal bir grubun ortaklaştığı veya paylaştığı

<sup>16</sup> W. Dannis Organ and W.Clay Hamner; **Organizational Behavior**, An Applied Psychological Approach, Business Publications Inc. Texas, 1982, p.430.

<sup>17</sup> Pamela S. Lewis-Stephen H. Goodman - Patricia M.Fandt, **Management Challenges in the 21<sup>st</sup> Century**, West publishing Company, New York 1985, p.286.

<sup>18</sup> Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 476, MPM, Ankara, 2005, s. 236.

<sup>19</sup> Abraham A. Moles, **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, Çev.: Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No: 21, s. 7.

<sup>20</sup> Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi kitabevi, 4.Basım, İstanbul: 1984, ss. 102-103.

alışkanlıklar, ister aile, ister bir köy veya sınıf, ister bir oymak veya ulus düzeyinde olsun, bir kültür ya da alt kültürdür<sup>21</sup>.

Kültür, teknik açıdan alındığında, örgütün genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit terimlerle kültür, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğü” bir göstergesidir<sup>22</sup>.

Örgüt kültürü, “aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir”<sup>23</sup>. Örgütsel kimlik ise “bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur”<sup>24</sup>. İç örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer biçimsel olmayan mesajlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, biçimsel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel iletişim, iş tanımları ve iş yöneltme toplantılarını, biçimsel olmayan iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> a.g.e., s.104.

<sup>22</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çev. : Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, 1.Basım, Ankara: 2002, s.29.

<sup>23</sup> Bilge Erençül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul: 1997, s. 7.

<sup>24</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Media Cat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2002, s.38.

<sup>25</sup> Gary L Kreps, **Organizational Communication: Theory and Practice**, Second Ed., Longman Inc, NewYork, 1990, ss. 143-145

### 1.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM VE YÖNETİM TEORİLERİ

Bir insan genelde hayatını örgütlerin (teşkilat, organizasyon) içinde geçirir. Eski dönemlerde belki bir kişinin tek başına yaşama imkânı mümkünken günümüzde tek başına çevreden bağımsız yaşamak imkânsızdır. Günümüzün modern dünyasında özel sektörde veya devlette yapılan bütün faaliyetler, çalışmalar, yaşanan süreçler ve ilişkiler ağı karmaşık örgütsel bir ortamda gerçekleşmektedir. Modernleşme süreci ile değişen devlet ve toplumda ortaya çıkan örgütlenme biçimi, işleyişi ve örgütlerin yönetimi konusunda son yüzyılda önemli açıklamalar yapılmıştır. Bütün kamu kurum ve kuruluşları ellerindeki insani, mali ve fiziki kaynakları kendi örgütsel amaçları doğrultusunda sevk ve idare etmeye çalışırlar. Bunu gerçekleştirirken de genel olarak kamu bürokrasisi diye de adlandırılan kamu yönetimi örgütünün ve özel olarak kendi örgütsel yapısının imkân verdiği ölçüde çalışmalarını yaparlar. Bu bağlamda kurum içindeki her türlü ilişki ağının açıklanması önemlidir. Bu kamu kurumlarından bir tanesi de Türk Polis Teşkilatıdır. Bu kurum şehirlerde yaşayan nüfusa iç güvenlik hizmetlerini sunmak üzere merkez ve taşra birimleriyle bütün Türkiye’de örgütlenmiş, iki yüz bin civarında personeliyle çok büyük örgüttür.

Modernleşme sürecinin iki temel ayağı vardır: sanayileşme ve milliyetçilik. Sanayileşme sonucunda ortaya çıkan kentleşme, sanayi toplumunu oluşturan modern örgütlenme biçimini beraberinde getirmiştir. Diğer yandan milliyetçilik yoluyla modern ulus-devletler ortaya çıkmıştır. Son birkaç yüzyılda geleneksel sosyal ve siyasal yapılar değişmeye başlamıştır. Bu değişim sonucunda yerlerini modern örgütlenme biçimi denilen ve daha profesyonelce yönetilmeye başlayan hem toplumda hem de devlet içinde var olan bu bürokratik yapının inceleme konusu haline gelmesi 1900’lü yıllara rastlamaktadır. Bu noktada Türk polis teşkilatının örgütsel yapı ve bu yapı içindeki iletişim örüntüsünü analiz edebilmek için örgütlerle ilgili yapılan teorik açıklamalar özet olarak ele alınacaktır. Bu açıklamalar genelde tarihsel gelişim çizgisi içinde ele alınırken bazen de kullandıkları yaklaşım biçimine göre tarihsel birlikteliğe bakmadan ele alınacaktır. Örgütü ya da bürokratik yapıyı biçimsel ve rasyonel olarak açıklayan klasik yaklaşımlar önce ele alınacak, daha sonra yönetimin doğal boyutunu öne çıkaran davranışsal yaklaşımlar ve daha sonra

bütünsel ve çok boyutlu yaklaşımlar ele alınacaktır. Son dönemde sosyal devletin sahip olduğu bürokrasiye bir eleştiri olarak yapılan ekonomik yaklaşımlar ile post-modern düşünceler özetle ele alınacaktır. Böylece örgüt açıklamalarındaki değişim çizgisi ortaya konmaya çalışılmış ve buradan Türk polis teşkilatının iletişim örüntüsü için ipuçları yakalanması amaçlanmıştır.

### 1.3.1.Yönetime Geleneksel Yaklaşımlar

Modernleşmenin ister devlette olsun isterse özel sektörde olsun beraberinde getirdiği yeni örgütlenme biçimlerinin ve yönetim mekanizmalarının açıklanması çabaları 1900'lü yıllarda başlamıştır. Hatta 1887 yılında yönetimin incelenmesi adlı makalesiyle konunun bir bilim alanı olması çağrısını ilk Wilson<sup>26</sup> yapmıştır. Daha sonra Goodnow<sup>27</sup> siyaset ve yönetimin ayrı alanlar olarak kabul edilerek incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Siyaset karar verir ve yönetim teknik bir hizmet aracı olarak siyasetin kararlarını uygular. Bunun yanında bu dönemde sanayi kuruluşlarının ve kamu kurumlarının örgütsel yapıları ve işleyişi hakkında önemli açıklamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en ünlüleri Taylor'un<sup>28</sup> "Bilimsel Yönetim", Weber'in<sup>29</sup> Bürokrasi Teorisi, Fayol'un<sup>30</sup> Yönetim Teorisi (Fonksiyonları- İlkeleri) veya Gulick'in<sup>31</sup> Yönetim Teorisi (Süreci veya İlkeleri) sayılabilir.

Bu yaklaşımların özelliklerine bakıldığında şunlar dikkati çekmektedir. Bu teoriler bir örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili biçimsel açıklamalar yapmıştır. Diğer bir ifade ile örgütün görünen yönüne bakarak yapısal açıklamalar yapmıştır. Diğer taraftan bu açıklamaların hepsi rasyoneldir (ussal). O dönemde revaçta olan

<sup>26</sup> W. Wilson, "The Study of Administration" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1997, s. 14-26

<sup>27</sup> F. J Goodnow, "Politics and Administration" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1997, s.27-29.

<sup>28</sup> F.W. Taylor, 'Scientific Management' J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1997, s. 30-32. ve F.W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (Çev. Bahadır Akın) Adres Yayınları, Ankara, 2005

<sup>29</sup> M. Weber, **The Theory of Social and Economic Organisation**, Trans. A. M: Henderson and T. Parsons Glencoe, III Free Pres, 1947.

<sup>30</sup> H.Fayol, "General Principles of Management" D. S. Pugh (Ed) **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education, 1973, s. 101-123 ve H.Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, (Çev. Asım Çalikoğlu), Adres Yayınları, Ankara, 2005.

<sup>31</sup> Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organisation" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1997, s. 81-89.

pozitivizm ve rasyonalizmin etkisiyle örgütlerin açıklandığı görülmektedir. Temelde klasik iktisat doktrininden kaynaklanan kuram, insanların rasyonel hareket edeceklerini bir varsayım olarak kabul etmiş örgütün biçimsel yapısı üzerinde durmuştur<sup>32</sup>. Rasyonel yaklaşım örgütlerin belli koşullarda amaçlanan hedeflere ulaşabileceğini öne sürer. Dolayısıyla iyi planlanan ve kurgulanan bir örgütün iyi çalışmaması için bir neden yoktur. Gerekli şartları taşıdığı sürece örgütler amaçlanan hedeflere ulaşmada çok sorun yaşamazlar. İnsanlar akıl ve bilim yoluyla en iyi işleyen bir örgüt yapısına ulaşabilirler. Bunlara bağlı olarak diğer bir özellik bu yaklaşımlar örgütlerde fiziksel kapasiteyi öne çıkarmış ve örgütleri bir makine kabul ederek mekanik bir bakış açısı benimsemiştir. İnsanları da bu makinelerin bir parçası kabul etmişler ve psikolojik, sosyolojik ve sosyal psikolojik davranışsal boyutu çok göz önüne almamışlardır. Sonuç olarak örgütün doğal (informal) boyutunu göz ardı etmişlerdir.

### 1.3.1.1.Frederic Taylor - Bilimsel Yönetim

Bilimsel yönetim kavramının Frederic Taylor'a ait olduğunun sanılmasına rağmen aslında bu kavramın sahibi Taylor'un arkadaşı olan Louis D. Brandeis'tir. Brandies, ABD Temsilciler Meclisinde Demiryolları Komisyonu önünde 1910 yılında savunduğu bilimsel yönetim ilkeleriyle hem tasarruf sağlanabileceğini hem de işlerin daha iyi yapılabileceğini öne sürmüştür. 1912 yılında bilimsel yönetim ilkelerinin ne olduğu ve nasıl uygulanacağı konusunda Eyaletlerarası Demiryolu Düzenleme Kurulunun önünde sunum yapan ve 1911 yılında yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitapla ünlenen Taylor, bu yaklaşımın sahibi olarak ABD'de ve daha sonra dünyada kabul edilmiştir<sup>33</sup>.

Taylor, büyük sanayi kuruluşlarının yönetimi ile ilgili ilkeleri geliştirmeye çalışmış ve bu ilkelerin evrensel uygulamaları bulunan bir kısım bilimsel genellemeler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Taylor çalışan işgücünün gereksinimlerine, tutum ve duygularına önem vermeksizin, çalışanları verimli

<sup>32</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.11.

<sup>33</sup> J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed), **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s.3.

kullanılması gereken işgücü birimleri olarak gören düşüncenin öncüsüdür. Taylor'un<sup>34</sup> öne sürdüğü bilimsel yönetim ilkeleri şunlardır:

1. Yönetim, yapılacak her işin her bir bölümü için bir birim geliştirmelidir.
2. Yönetim, tüm işçileri bilimsel olarak seçmeli, eğitmeli ve geliştirmelidir.
3. Yönetim, işçilerin bilimsel metotlara uygun çalışmasını sağlamalıdır.
4. Yönetim, sorumluluğu işçiler ve yöneticiler arasında dengeli olarak paylaşmalıdır.

Görüldüğü gibi Taylor getirdiği yönetim anlayışıyla bilimselliğin önemini öne çıkarmıştır. İşçilerin işe alınmasında bilimsel ölçütler kullanılmalı ve iş bölümüne dikkat edilmelidir. Bir işin gerçekleştirilmesi için en iyi yöntemlerin araştırılarak nasıl yapılacağına bilimsel esaslara dayalı belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla Taylor, geleneksel bir iş yönetiminden çok profesyonel bir yönetim anlayışından söz etmektedir. Taylor, bütün birimlerin merkeze hiyerarşi ile bağlı bir yönetim yapısı önerir. Bu dikey örgütlenmede ast-üst ilişkileri açıkça belirlenmelidir. Yukarıda değinildiği gibi işbölümü yapılmalı ve böylece kimin hangi seviyede ne yapacağı ortaya konmalıdır. Böylece çalışanlar ne yapacaklarını ve kendilerinden ne beklediğini bilebilirler. Bu da verimliliği artırır. Taylor'un temel amacı, bilimsel yönetim teknikleri dediği uygulamaları yaparak en az girdi ile çalışanlardan en fazla ürünün alınmasıydı. Özellikle seri ve toptan üretim konusunda o dönemde önemli katkılarda bulunan Taylor'un kamu bürokrasisi için nasıl bir örgütsel katkı sağladığı detaylı tartışılması gereken bir konudur. Ancak Taylorizm, her ne kadar seri ve toptan üretim yöntemlerinin, kamu yönetimindeki koşulların doğası gereği kamusal programların ve kamu politikalarının uygulanmasında daha az olasılıkla katkı sağlayacak gibi görünse de kamu bürokrasisi için bir model ortaya koyduğu düşünülmektedir<sup>35</sup>.

### 1.3.1.2. Max Weber - Bürokrasi Teorisi

"Bürokrasi " terimi Bureau ve Cratie kelimelerinden oluşan büroların yönetimi anlamına gelen bir deyimdir<sup>36</sup>. Weber bürokrasi ile ilgili görüşlerini özellikle kamu yönetimindeki örgütsel yapıya yönelik olarak, eleştirel bir yaklaşımla değil daha çok

<sup>34</sup> Taylor, 1997, a.g.e., s. 30-32. ve Taylor, a.g.e., 2005, s.19.

<sup>35</sup> M. Hill, (1997), **The Policy Process in the Modern State**, London, Prentice Hall ve Pollitt, C. (1990), **Managerialism and the Public Services**, Oxford, Blackwell.

<sup>36</sup> N. Tortop, Eyüp G. İsbir ve B. Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2005, s.205.



betimleyici bir yöntemle açıklamıştır. Weber'in amacı da zaten modern sanayi toplumundaki karmaşık hükümet yapısının bir tanımını vermek olarak gözükmektedir. Weber bürokrasiyi anlatırken bu bürokrasinin sahip olduğunu düşündüğü bazı özellikleri sıralayıp anlatmaya çalışmıştır.

Weber bürokrasiyi tanımlarken bazı temel özellikleri sıralamıştır. Bunlar kısaca özetlenebilir<sup>37</sup> :

Bürokrasi, kurallarla belirlenmiş faaliyet alanına sahip ve uzmanlaşmış işlevlerle donatılmış daimi bir örgüttür. Organizasyon içindeki devamlılık ve düzen, yazılı yasalara, kurallara ve kararlara dayanır.

- Personelin örgütlenmesi hiyerarşi esasına dayanmaktadır. Hiyerarşi içindeki yetki alanı açıkça tanımlanmıştır. Her seviyede görevlilerin hak ve yükümlülükleri belirlenmiştir.

- Görevliler iş ve özel hayatlarını birbirinden ayırırlar. Bürokrasi içindeki kişiler kişisel anlamda (özel hayatları açısından) özgürdürler. Görev açısından ise sadece kişisel olmayan resmi yükümlülükleri açısından üstlerine bağıdırlar.

- Görevliler, seçimle değil işin gerektirdiği niteliklere göre atanma yoluyla işe başlarlar. Ayrıca liyâkate göre yükseltilirler.

- Görevlilere belirlenmiş düzenli ücret ödenir. Çalışma koşulları belirlenmiştir. Ücret miktarı genellikle hiyerarşik yapı içerisindeki konuma göre düzenlenmiştir. Görevde kalma daimi olup, emekli olana kadar devam etmektedir. Bu güven altına alınmış olup bürokrasi içinde çalışma bir meslek olarak görülmektedir. Emekli olduğunda emekli maaşı ödenir.

Görüldüğü gibi Weber'e göre modern örgüt modeli olarak bürokrasi yukarıdaki özelliklerle ifade edilip tanımlanabilir. Weber bu bürokrasi çeşidine ideal tip demiştir. İdeal tip kavramıyla modern bürokratik yapının yönetim için ulaşılması gereken bir ütopya bürokrasi tipi değil, daha ziyade mevcut haliyle mükemmel örnek bir şablon olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Diğer bir ifadeyle ideal ile olması gereken değil, olan durum olarak bu yapıyı nitelemiştir. Bugünkü kamu kurumlarını biçimsel olarak ilk ve en iyi betimleyen Weber denilebilir. Çünkü Weber'in öne

---

<sup>37</sup> Weber, a.g.e., 1947, s. 329-341.; M.Weber, **Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu** çev: Z.Aruoba, Hil yay. İstanbul, 1997. s. 37-43.

sürdüğü bürokratik örgüt özellikleri birçok eleştiriye rağmen vazgeçilemez özellikler olarak günümüzde devam etmektedir. Özellikle askeri ve güvenlik kuruluşlarında bu özellikler daha da yaygın görülmektedir.

### **1.3.1.3. Henry Fayol - Yönetim Fonksiyonları (Teorisi veya İlkeleri)**

Fransız olan Fayol<sup>38</sup> aslında bir yönetim bilimci değil, maden endüstrisinde bir sanayiciydi. Yönetim teorisi ya da yönetim bilimi olarak adlandırılan görüşlerini bir yöneticilik deneyimlerine dayalı olarak General and Industrial Management (Genel ve Sanayi Yönetimi) adlı kitapta 1916 yılında Fransa’da yayınlamıştır. Fayol’a göre yönetim her yerde uygulanabilecek ilkelere sahiptir. On dört başlık altında topladığı bu ilkeler şunlardır: işbölümü, otorite, disiplin, komuta birliği, yönetim birliği, genel menfaatlerin özel menfaatlerden üstünlüğü, merkeziyetçilik, otorite zinciri, iş ödüllendirmesi, hakkaniyet, personelin memuriyetinde istikrar, inisiyatif, birlik ruhu<sup>39</sup>. Beş temel yönetim unsuru da şunlardır: planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim (PÖYED). Fayol yönetimle ilgili öne sürdüğü düşüncelerinin özel veya kamu sektörü için fark etmeyeceğini ve yönetim faaliyetlerinin evrensel olduğunu kabul etmiştir. Klasik yönetim yaklaşımlarının önemlilerinden biri olan Fayol’un yönetim teorisi ya da yönetimin fonksiyonları veya ilkeleri daha sonra Gulick tarafından esas alınarak geliştirilmiştir. Türkiye’de kamu yönetimi üzerine 1980’lerde ve 1990’lı yıllarda yazılmış ve üniversitelerde okutulan bazı kitaplarda Fayol’un ilkelerinin takip edildiği görülmektedir<sup>40</sup>.

### **1.3.1.4. Luther Gulick - Yönetim Teorisi (Süreci veya İlkeleri)**

Gulick ve Urwick<sup>41</sup> 1937 yılında yayınladıkları Papers on the Science of Administration (Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler) adlı derleme kitapta vurguladıkları en önemli nokta Fayol’un dediği gibi yönetim faaliyetinin kamu yönetiminde veya özel sektörde çok farklılık göstermeyeceği ve yönetim ilkelerinin genel olduğu düşüncesiydi. Gulick<sup>42</sup> bu kitaptaki ‘Notes on the Theory of

<sup>38</sup> Fayol, 1973, a.g.e., s. 101-123 ve Fayol, 2005, a.g.e. s. 66.

<sup>39</sup> Fayol, 1973, a.g.e., s. 102.

<sup>40</sup> Tortop v.d.,a.g.e., s.215 ve A. Öztekin, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 89.

<sup>41</sup> Luther Gulick and L. Urwick, **Papers on the Science of Administration**, Institute of Public Administration, New York, 1937. p.45.

<sup>42</sup> Gulick, 1997, a.g.e.,s. 78.

Organization' (Örgüt Teorisi Üzerine Notlar) adlı bölümünde örgütü açıklarken bu noktaya temas etmiş ve özel veya kamu örgütleri ayrımı yapmadan yönetimin evrensel ilkelerinden söz etmiştir. Gulick, Fayol'a ait beş yönetim fonksiyonunu benimseyip bunları yediye çıkarmış ve bu ilkelerin evrensel olduğunu iddia etmiştir. POSDCORB (planning- planlama, organizing- örgütleme, staffing- personel yönetimi, directing- yöneltme, coordinating- eşgüdüm, reporting-haberleşme ya da iletişim, budgeting- mali planlama) denilen yönetim süreci fonksiyonları bir örgütün üst yönetiminin üstlenmesi gereken faaliyetler olup bunlar örgütün yapısı ve çalışmasını oluşturur.

Gulick<sup>43</sup>, bütün büyük ve karmaşık örgütlerin çalıştırdıkları insanlar arasında işbölümü yapmasının şart olduğuna ve bu yapıldığında böylece en iyi sonuçların alınacağına inanmaktadır. Dolayısıyla Gulick'e göre işbölümü bir örgütün temelidir. Ayrıca bu işbölümünün örgüt içinde bir eşgüdüme dayandırılması gerekir. Gulick<sup>44</sup> işbölümü ve eşgüdümün nasıl yapılacağını detaylı anlatırken örgüt içinde bir yöneticinin denetim alanının (span of control) belirlenmesi, zaman ve iş büyüklüğünün göz önüne alınması gibi noktalara önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Sonuç olarak yönetim faaliyeti bir kısım fonksiyonlardan oluşan bir süreçtir. Bu fonksiyonların gerçekleştirilmesinde en önemli rol üst yönetime (the executive) düşmektedir. Aşağıda söz edileceği gibi Gulick'in yönetimin ilkeleri ile ilgili görüşleri özellikle Herbert Simon<sup>45</sup> tarafından ağır eleştiriye uğramıştır.

### 1.3.2.Yönetime Davranışsal Yaklaşımlar

1900'lerin başında ortaya çıkan klasik örgüt ve yönetim kuramları, aşağı yukarı 1930'lara kadar gerek Amerika gerekse Kıta Avrupası'nda, örgütlerin yapı işleyişine yön veren tek kuramsal yapı ve model olarak süregelmiştir. Ancak, bir yandan 1929'da başlayıp dünyayı sarsan ekonomik bunalım etkisiyle bir yandan da işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması sonucu geleneksel örgüt ve

---

<sup>43</sup> Gulick, a.g.e., s. 81.

<sup>44</sup> a.g.e., s.81-83.

<sup>45</sup> H. Simon, "The Proverbs of Administration" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997,s. 127-141.

yönetim kuramının eksiklikleri ve yetersizlikleri her geçen gün daha çok duyulur hale gelmiştir<sup>46</sup>.

Yönetim mekanizmasının (örgüt) geleneksel yaklaşımlarla yapılan biçimsel ve rasyonel açıklamaları örgütün sadece görünen yapısal boyutuna yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla insan bu mekanizmanın bir parçası kabul edilmiştir. Bu bağlamda yönetimin sadece biçimsel bir bürokratik yapı olmadığı bunun yanında örgütlerin doğal (informal) yönlerinin olduğu ve böylece örgütün sosyal kapasitesine önem verilmesini öne süren davranışçı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu noktada örgütün sosyolojik, psikolojik ve sosyal psikolojik boyutuyla diğer bir ifadeyle bir örgütteki insanın davranışları ve diğer insanlarla olan ilişkileri örgüt açıklamalarında göz önünde tutulmalıdır. Yönetim mekanizmasının biçimsel ilişkilerden çok, insana ve insanların doğal ilişkilerden ve insan davranışlarından meydana geldiği düşüncesi 1930'lardan sonra yaygınlaşmıştır. Her ne kadar çok adı bilinmese de bu konuya 1926'daki yazısıyla ilk dikkati çeken Mary Parker Follett<sup>47</sup> tir. Chester Barnard'ın<sup>48</sup> Tepe Yönetimin Fonksiyonları adlı çalışması da bu bağlamda çok önemlidir. Yine en önemli davranışsal çalışmalardan biri de insan ilişkileri yaklaşımı adıyla öne çıkan ve bir alan çalışmasına dayanan ve Elton Mayo öncülüğünde öne sürülen insan ilişkileri teorisi. Diğer taraftan burada kısaca anlatılsa da yönetime davranışsal açıdan bakan ve insan kaynakları yönetiminde motivasyon teorileri denilen davranışsal yaklaşımlar sayılabilir. Bunların kısaca ele alınmasında yarar vardır.

### **1.3.2.1.Mary Parker Follett – Katılımcı Yönetim ve Yönetimde İşbirliği**

Örgütlerin nasıl çalıştığı sorusuna cevap ararken günümüzde katılımcı yönetim denilen uygulamalarla ilgili ilk sözleri 1926 yılında Follett'in ortaya koyduğu söylenebilir. Follett özellikle “diğerlerinin üzerinde gücün” aksine “diğerleriyle birlikte güç” kullanmanın yararları üzerine yazmıştır. Bu yönüyle örgütlerde bireyler (insanlar) ile ilgili doğrudan yazan ilk kişi olarak kabul edilmektedir<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> Şimşek, a.g.e.,s. 73.

<sup>47</sup> M. P. Follett, “The Giving of Orders” J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s. 53-60.

<sup>48</sup> C. I. Barnard, “Informal Organisations and Their Relation to Formal Organisations” J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s. 95-99.

<sup>49</sup> Shafritz ve Hyde a.g.e., s. 6.

Follett<sup>50</sup> emir vermenin sadece yöneticilerin zihinlerindeki düşünceleri çalıştırdığı insanlara aktarmak olmadığını belirtmiştir. Geleneksel olarak çoğu insan için yönetmek ve emir vermek çalışanların verilen emirlere kesinlikle uymasını beklemek anlamına gelmektedir. Hâlbuki Follett'e göre çalışanların (emir alanların) verilen emirleri bazen onaylamadıkları hatta bazen de anlamadıkları ihtimali düşünüldüğünde bu tür bir iş gördürme yöntemi kötü olacaktır. Hatta daha da ötesi kendi deneyimlerimiz ve psikoloji, insanlara sadece emrederek veya zorlayarak iş yaptırmanın çok da kolay olmadığını öne sürmüştür. Follett, tartışmayı bir adım daha ileri götürerek şunları belirtmiştir: biz eğer yönettiğimiz insanları verimli ve etkili çalıştırmak istiyorsak yapacakları emirler konusunda gerekçeler ortaya koymamız ve hatta entellektüel anlamda onları ikna etmemiz gerekecektir. Böylece yönetilenlerin gönül ve rızalarını kazanmak bile iyi iş yaptırmayı beraberinde getirmeyebilir. Çünkü bireylerin yaşadıkları ortamlardan, geçmişlerinden, aldıkları eğitimden, yaşam deneyimlerinden elde ettikleri davranış, tutum, huy, inanç ve önyargıları yapılacak işlerin oranını etkileyecektir. Bütün bunlar bireylerin hareket, zihinsel huy ve davranış kalıplarını biçimlendirmektedir. İşte bir yöneticinin en önemli görevinin yönettiği bir örgütte emrinde çalışanların bu huy, davranış veya tutum kalıplarını geliştirmeye ve örgütün amaçlarına yönelik değiştirme çabaları olması gerekir. Bu da ancak çalışanlara yeterli sorumluluk vererek yönetime katılmaları sağlanmalı ve böylece yöneticilerin çalışanların işbirliğini kazanmalarının mümkün olabileceğine inanmıştır. Bu yönüyle başta da belirtildiği gibi ilk katılımcı yönetim düşüncesi Follett tarafından ifade edilmiştir denilebilir. Sonuç olarak Follett, örgüt yönetiminde bireylerin ve grupların davranışlarının yönetim mekanizmasının iyi çalıştırılmasında ne kadar önemli olduğuna dikkati çeken ilk kişi sayılabilir.

### 1.3.2.2. Chester Barnard- Doğal ve Biçimsel Örgütler

Chester Barnard<sup>51</sup>1938 yılında yayınladığı the Functions of the Executive (Tepe Yönetimin Fonksiyonları) adlı kitabında bir örgütün açıklanmasında klasik yaklaşımların yaptığı biçimsel (formel) açıklamaların yetersiz olduğunu bunun yanında örgütlerin doğal (informel) boyutunun göz önüne alınması gerektiğini söylemiştir. Barnard bu kitabın bir bölümünü doğal örgütler ve doğal örgütlerin

<sup>50</sup> Follett, a.g.e., s.53-60.

<sup>51</sup> Barnard, a.g.e.,s. 25.

biçimsel örgütlerle bağlantılarına ayırmıştır. Barnard örgütleri herkesin birlikte çalıştığı sistemler olarak görmüştür. Tepe yönetimin temel fonksiyonu örgütün ihtiyaçları ile bu örgütün çalışanların ihtiyaçları arasında işleyen bir denge kurmak ve bunu korumaktır. Bunu başarmak için, örgüt yönetiminin, örgütün birbirine karşılıklı bağımlı olan biçimsel ve doğal yapılarının farkına varması ve dikkate alması gerekir. Böylece Barnard, Follett'den sonra örgütlerdeki bireylerin davranış ve ilişkilerine odaklanılması gerektiğini söyleyen önemli kişilerden biridir. Sonuç olarak Barnard bir örgütün amaçlarını başarmada örgütün biçimsel ilişki ağı kadar doğal ilişki ağı da önemlidir demiş ve tepe yönetimin bu ikisini de göz önüne alarak aralarında bir denge kurmak şartıyla örgütün başarıyla yönetilmesini sağlayabileceğini söylemiştir.

### 1.3.2.3. Herbert Simon- İdari Davranış ve Karar Verme Süreci

Simon<sup>52</sup> 1946 yılında 'Public Administration Review' de 'Yönetimin Atasözleri' (Proverbs of Administration) adlı yazısını yayınlamıştır. Bu yazıda geleneksel yaklaşımlardan Gulick'in görüşlerini ağır şekilde eleştirmiştir. Simon, yönetimin aslında bir karar verme sürecinden meydana geldiğini ve böylece yönetimin bu karar verme sürecinde gösterilen idari davranış (administrative behaviour) ile açıklanabileceğini söylemiştir. Gulick'in saydığı ilkelerde öne sürülen görüşlerin gerçekleri çok yansıtmadığını daha çok temenniden ibaret olduğunu belirtmiştir. Simon, geleneksel yaklaşımların verimliliği ve etkililiği artırmak için ilkelerin varlığının şart olduğunu söylemelerini eleştirmiştir. Bunlar uzmanlaşma, hiyerarşi ve komuta birliği, denetim alanı, amaç, süre, hizmeti alana ve yere göre örgütlenme gibi şeylerdir. Geleneksel yaklaşımlar bunların verimli ve etkili bir örgüt yönetimi için temel ilkeler olduğunu söylemiş, Simon ise eleştirisinde temel olarak bu ilkelerin atasözü gibi doğruluğu çok araştırılmayan görüşler olduğunu söylemiştir. Örneğin bir yöneticinin denetim alanı nedir? Kaç kişiyi hangi ortamda denetleme gücüne sahiptir? Simon'a göre bunun için bir genelleme yapmak zordur. Bir yöneticinin denetleme gücü yere, zamana, örgüte ve yapılan hizmete göre değişebilir. Diğer ilkeler için de aynı nedenler söylenebilir. Sonuç olarak Simon yönetim ilkeleri diye sunulan şeylerin gerçekte uygulanabilirliği ispatlanmamış şeyler olduğunu ve bu

---

<sup>52</sup> Simon, a.g.e., s. 127-141.

ilkeleri doğrulayan deneye dayalı çalışma olmadığını ve bunların birer nasihat benzeri sözler olduğunu öne sürmüştür.

Simon, geleneksel teorilerde görülen rasyonel yaklaşımın sınırsız olmadığını söylemiştir. Hatırlanacağı gibi geleneksel yaklaşımlar rasyonellik kavramının, ‘yöneticinin elindeki tam imkânlarla (örgüt yönetimiyle ilgili her türlü tam bilgiye sahip olarak) seçenekler arasında en iyisini seçme ve ekonomik olarak en verimli kararı vererek örgütü yönettikleri anlamına geldiğini’ iddia etmişlerdir. Böylece akıllı yönetici en etkili ve verimli şekilde elindeki kaynaklarla belirlenen amaçlara ulaşabilecektir. İşte Simon, klasik yaklaşımlarda öne çıkan ekonomik insan kavramının yerine idari insan kavramını sunmuştur. Simon’a göre örgüt yöneticisi en iyi seçeneği bulma ve uygulama yerine elindeki sınırlı kaynaklarla ve kendi örgütü içinde (sınırlı rasyonellik-bounded rationality) doyum (satisfying) peşinde koşar. Böylece idari insan yönetim faaliyetini gerçekleştirirken elindeki sınırlı imkânlar dâhilinde birkaç değişkene göre rasyonel bir karar verir ve genel anlamda en uygun seçenek yerine o andaki ve şartlardaki birkaç faktöre bağlı olarak insanları en fazla tatmin edecek bir çözüm üretir. Simon, karar verme süreci sırasında ortaya konan davranış biçimlerini özellikle Chester Barnard’ın görüşlerine dayandırarak tartışmış ve yönetim mekanizmasının açıklanmasında idari davranış biçimlerinin önemine dikkat çekmiştir.

#### 1.3.2.4. Elton Mayo- İnsan İlişkileri

Elton Mayo’nun<sup>53</sup> görüşleri kendi öncülüğünde bir grup tarafından 1920’li yılların son döneminde ve 1930’lu yılların ilk döneminde Amerika’nın Şikago şehrinde Western Hawthorne Elektrik Şirketinin fabrikalarında yapılan araştırmaya dayanmaktadır.

Western Electric kuruluşunun Hawthorn fabrikalarında 1924’de başlayan bu araştırmalar, altı kısımdan oluşmaktadır. Bunların ilkinde Işıklandırma Deneyleri yapılmıştır. Bu deneyde, ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerini inceleme ana amacı oluşturmuştur. İkinci çalışma Röle Montaj Odası Deneyi adını taşımaktadır. Bu deney ile fiziksel yorgunlunun iş verimi üzerindeki etkileri araştırılmış çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının

<sup>53</sup> E. Mayo, “Hawthorn and the Western Electric Company” D. S. Pugh (Ed) **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education, 1973, s. 215-229.

artırılmasının, araç ve malzemelerdeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü çalışma, İkinci Röle Montaj Deneyi adını almaktadır. Burada ilk deneylerde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma Mika Yarma Test Odası Deneyi adını almaktadır. Burada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek, sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin şaşırtıcı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan mülakat programı, Hawthorn araştırmalarının beşinci kısmını oluşturmaktadır. Nihayet sosyal grupların oluşması grup üyelerinin davranışlarının analizi için altıncı çalışma Seri Bağlam Gözlem Odası Deneyi adını taşımakta ve bu deney sonunda bir de özel mülakat programına yer verilmiştir. Hawthorn araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla sekiz yıl sürmüştür ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır<sup>54</sup>.

Bu araştırma genellikle endüstri yönetim sosyolojisinde devrimin öncülüğünü yapan çalışma olarak görülür. Hawthorne araştırmalarının ortaya koyduğu en önemli nokta, bu araştırmaların, örgüt teorisindeki temel vurgunun örgütteki görev ve işlerin örgütlenmesinde en iyi yolu bulmak için mekanik bir bakış açısından, örgütsel performansın artırılması için insan ilişkilerinin önemini tanınmasına doğru kaymasıdır. Böylece Elton Mayo'nun öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları örgütlerin yaşayan sosyal yapılar olarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Böylece insanın örgütteki en önemli öge olduğu ve insanın sosyal açıdan ele alınması önerilmiştir. Dolayısıyla örgütler yaşayan yapılar olarak görülürken örgütün yaşayan bir varlık olabilmesini sağlayan insan ögesinin önemi vurgulanmaktadır. Böylece örgütteki sosyal yapı ve insan ilişkileri yönetimin başarısında temel öğedir. Bir örgütün sosyal kapasitesi bu yönüyle önem kazanmaktadır. Taylor ve takipçileri tarafından göz ardı edilen bu hususun aslında örgütün başarısında en fazla rolü oynadığı bu yaklaşım tarafından öne sürülmektedir. Bu yaklaşımla getirilen en önemli katkı belki de iş ve örgütsel davranışın yönlendirilmesiyle ve teşvik edilmesiyle, biçimsel yöntemlerle ulaşılamayacak başarılarla ulaşılabilir. Böylece yapılan işin miktarı ile ilgili en önemli etken fiziki

---

<sup>54</sup> Eren, a.g.e.,s.21.



kapasite değil sosyal kapasitedir. Çünkü Hawthorne çalışmalarında araştırmamanın amaçladığı fiziki koşulların yerine sosyal koşulların daha fazla çalışan üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanların bir organizasyon içerisinde kendi kişisel davranışı değil, grup psikolojisinin etkisiyle grup davranışı ortaya koyduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel davranışın özü olan bu grup davranışı örgütlerin amaçlarına göre yönlendirilmelidir. Çünkü insanların işe bağlılıkları, sahiplenmeleri ve verimli olabilmeleri salt rasyonel işbölümüne dayanmaz. İşbölümü yaparak verimliliğin artırılması belki klasik teorinin özü olmasına rağmen, neo-klasikler bunun tek başına yetersiz olduğu düşüncesini öne sürmüşlerdir. Böylece yönetimde verimliliğin artırılması amacıyla örgütün fiziksel kapasite koşullarının iyileştirilmesinden çok sosyal kapasitesinin iyileştirilmesi gerekir. Beşeri ilişkilerin örgüt içindeki önemini birincil konuma getiren neo-klasik yaklaşımın doğal olarak çok fazla insan ve grup psikolojisine girerek örgütün genel amaçlarını biraz geride bıraktığı öne sürülebilir. Ancak günümüzde de bir kamu veya özel sektör örgütünü ele alırken ve açıklamaya çalışırken örgütün biçimsel yapısı, verimliliği ve işbölümü kadar o örgütün çalışanları arasındaki dayanışma, ilişki ağı ve grup psikolojisi önemini korumaktadır.

### **1.3.3.Yönetime Çağdaş (Bütünsel ve Çok Boyutlu) Yaklaşımlar**

Klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlenmede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki kuramın işletmedeki insan ögesine değişik açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. İşte modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksikliklerini, telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Gerçekten bu kuram, klasik ve neoklasik yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Bu yeni akılcı görüş "Genel Sistem Kuramından" kaynaklanmıştır. Dolayısıyla, bu kısımda, önce "Sistem Kuramı" ele alınacak ve daha sonra "Durumsallık Yaklaşımı" üzerinde durulacaktır<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Şimşek, a.g.e.,s.91.

Modern ya da çağdaş yaklaşımlar olarak bilinen görüşler 1950'lerden sonra yaygınlık kazanmıştır. Bu yaklaşımlar biçimsel ve doğal örgüt açıklamalarını reddetmemişler, ancak bunların eksik olduğu düşüncesiyle biyoloji ve psikolojide Bertalanffy<sup>56</sup> tarafından öne sürülen açık sistem teorisini siyasal yapılara ve örgütlere uygulamaya çalışmışlardır. Böylece bir örgüt ele alınırken biçimsel boyut, doğal boyut, örgütün çevre ile ilişkileri ele alınmalı ve bütünsel bir yaklaşımla konu irdelenmelidir. Bu noktada dikkati çeken görüşler, Selznick'in Kooptasyon Mekanizması (Cooptative Mechanism-Yönetime Ortak Kararla Yeni Yönetici İlave Etme), Açık Sistem Yaklaşımları (David Easton- Katz ve Kahn), ve Durumsallık Yaklaşımı (Burns ve Stalker) sayılabilir.

### 1.3.3.1.Philip Selznick-Kooptasyon Mekanizması

Selznick<sup>57</sup> Tenessy Vadisi Yönetimi (TAV) üzerine yaptığı araştırmalardan sonra 1949 yılında TVA and the Grass Roots adlı eserini yayınlamıştır. Bu eserinde Selznick<sup>58</sup> kooptasyonu şu şekilde tanımlar: 'kooptasyon, bir örgütün istikrarına veya varlığına gelebilecek tehditleri önlemenin aracı olarak, o örgütün önde giden yönetici (lider) kadrosuna veya karar verme (politika belirleme) yapısına yeni eleman ve üyelerin dâhil edilmesi sürecidir'. Selznick'e göre bir biçimsel (formal) kooptasyon bir de doğal (informal) kooptasyon vardır. Bunun anlamı örgütleri açıklarken hem çevrelerinde hem de kendi içlerinde gelişen biçimsel olan veya olmayan (doğal) sosyal sistemler göz önüne alınmalıdır. Selznick, dış çevreyi doğrudan dâhili sosyal sisteme bağlar. Bir idari örgüt içinde kişiler bu örgüte çalışma amaçlı girerken beraberlerinde sosyal anlayış ve karakterlerini de getirirler. Diğer bir ifadeyle bir kamu kurumunda işe başlarken, bir yetkili bazı ideal amaçları yapmak üzere işe başlar. Bu noktada dolayısıyla görev anında hizmet sunulan kesimi etkileyen hareketleri idari görev bağlamında gerçekleştirmek zorunda kalacaktır. Bu etkiledikleri kesimler (hizmet sundukları kesimler) tek tek bireyler veya güçlü örgütlenmeler olabilir. Her türlü idari hareketlere karşı halkın verdiği tepkiler, özellikle de bu kesimlerin pazarlık güçleri varsa dikkate alınmak zorundadır.

<sup>56</sup> Karl Ludwig Von Bertalanffy, "The Concepts of Systems in Physics and Biology" Bulletin of the **British Society for the History of Science**, 1949, 1:44-45.

<sup>57</sup> P.Selznick, "Cooptative Mechanism" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) *Classics of Public Administration*, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s.147-153.

<sup>58</sup> Selznick, a.g.e.,s.147.

Zamanla, hizmet sunan kamu görevlisiyle, hizmet sunduğu kesimdeki bireyler veya hizmetin hitap ettiği kesimdeki örgütler arasında karmaşık bir ilişki modeli (tipi) gelişebilir. Dolayısıyla bir bürokratik örgüt ve içindeki bürokratlar bir şekilde çalışmalarını gerçekleştirirken çevresiyle etkileşim içinde bulunmak zorundadırlar. Selznick'in özellikle vurgulamak istediği özetle bir kurumun faaliyetlerini yaparken harici ve dâhili çevreye doğrudan bağımlı olduğu ve bağımsız şekilde çalışmalarını sürdüremeyeceğidir. Örgüt yönetimine ve karar verme mekanizmasına biçimsel ve doğal çevreden ihtiyaca göre yeni katılımlar yaparak örgüt yaşamını sürdürmeyi başarır. Başta da denildiği gibi bir çeşit örgüte bütünsel açıdan bakmak olan bu yaklaşıma Selznick kooptasyon mekanizması demektir.

### 1.3.3.2. Açık Sistem Yaklaşımları

Bir biyolog olan Ludwig von Bertalanffy doğadaki bilinen sistemlerin çevreleriyle öz ve enerji alışverişine girdiklerini belirtmiş, bu alışverişin işleyiş biçimini de matematiksel bir model geliştirerek incelemiştir. Bertalanffy, 1937 yılında Chicago Üniversitesi'nde "Genel Sistem Kuramı" adıyla sunduğu bildirisi ile bu varsayımlarını ve modellerini bilim dünyasına açıklamıştır<sup>59</sup>.

Sistem yaklaşımı, örgütün tümünün çevresiyle ve kendi içsel parçaları veya alt sistemleriyle ilişkilerini bir araya getirme ve bunların bütünleştirilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Sistemi; bir, iki veya daha fazla bağımsız parçaların kısımların veya alt sistemlerin bütününden oluşmuş ve çevresindeki diğer sistem ve üst sistemlerle sınırları çizilebilen örgütlenmiş bir birlik olarak tanımlayabiliriz<sup>60</sup>.

Her sistem belirli bir çevrede faaliyet gösterir. Eğer sistem ile sistemin içinde faaliyet gösterdiği çevre arasında enerji, malzeme ve bilgi alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Buna karşılık sistem ile çevresi arasında yukarıda ifade ettiğimiz anlamda ilişki yoksa sistem kapalı bir sistemdir. Biyolojik ve toplumsal sistemler açık sistem olmalarına karşılık, mekanik sistemler kapalı sistem niteliği gösterirler<sup>61</sup>.

Daha sonra 1950'lerde sistem teorisi bütün bilimlerde özellikle yönetim ve örgüt analizinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu konuda en önemli kişiler, biyoloji ve

<sup>59</sup> Esen, a.g.e.,1985, s. 6.

<sup>60</sup> Eren, a.g.e., 2001, s.46.

<sup>61</sup> Şimşek, a.g.e., s. 93,94.

psikoloji alanında kullanan ve bütün bilim dallarında kullanılabileceğini öneren Bertalanffy<sup>62</sup>, siyasal sistem analizinde kullanan David Easton<sup>63</sup>, 1966 yılında yayınladıkları the Social Psychology of Organisations (Örgütlerin Sosyal Psikolojisi) adlı kitaplarıyla örgüt analizinde kullanmayı öneren Katz ve Kahn<sup>64</sup> sayılabilir. Konumuz açısından kısaca David Easton'un Siyasal Sistem Analizi ve Katz ve Kahn'ın Açık Sistem Kavramı ve Örgütler adlı çalışmalarında sistem yaklaşımı ile ilgili teorik görüşleri ele alınacaktır.

### 1.3.3.2.1. David Easton'ın Siyasal Sistem Analizi

Kamu yönetiminin sistem olarak ele alınması yoluyla analizinin yapılması David Easton<sup>65</sup> tarafından öne sürülmüştür. Easton'un verdiği model daha çok siyasal sistemin analizi ve kamu politikalarının analizinin yapılması amacına yöneliktir. Bu bağlamda sistem yaklaşımı bir ülkenin siyasal yapısının ve örgütlenmesinin iç ve dış çevresiyle ele alınması noktasında günümüzde de geçerli olan bir modeldir. Easton'un bu yaklaşımında siyasal sistem çevresiyle beraber bir bütün olarak düşünülmektedir. Bu anlamda kamu politikası, siyasal sistemin çevresinden yükselen beklenti ve istemlere verdiği karşılık olarak görülmektedir. Easton, siyasal sistemi, bir toplumda o toplumu birbirine bağlayan idari kararları alan ve toplumsal değerleri koruyan, karşılıklı ilişkide olan kurum ve çalışmaların bir uzlaşması olarak tanımlamaktadır. Bu modele göre kamu politikası siyasal sistemin bir çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Sistem modelinde bazı kavramsal terimler vardır: siyasal sistem, girdiler (istemler ve destekler), çıktılar (kararlar ve çalışmalar) ve son olarak çevredir. Çevre, siyasal sistemin sınırlarının dışında olan bütün olayları ve koşulları içerir. Siyasal sisteme olan talepler insanlardan, gruplardan ya da bireylerden gelmektedir. Bireyler veya gruplar yasalara uyduklarında, vergilerini verdiklerinde ve seçim sonuçlarına razı olduklarında, genel olarak kamu politika kararlarını kabul ettiklerinde kendilerine destek verilir. Girdiler siyasal sistem içine alınır ve çıktılar üretilerek dışarı verilirler. Siyasal sistemin bu çıktıları yetkili olarak

<sup>62</sup> Bertalanffy, a.g.e.,s. 99.

<sup>63</sup> D. Easton, "An Approach to the Analysis of Political Systems" **World Politics**, 1957, 9, s.383-400 ve D.Easton, **A Framework for Political Analysis**, London, Prentice Hall Int., 1965.

<sup>64</sup> D. Katz ve R. L. Kahn, 'Organisations and the System Concept' J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, 1997, s.209-219.

<sup>65</sup> Easton, 1957 a.g.e ve Easton, 1965 a.g.e.s. 233.

kamu politikalarını oluşturan değer tahsisleridir. Böylece çıktılar (kamu politikaları) çevreyi ve istemleri değiştirebilir. Bu, sistemi yeni daha öte politika çıktıları üretmeye yönlendirir ve bu faaliyet bir döngü olarak devam eder. Bir ülkenin bürokratik yapısını, alt sistemlerden meydana gelen bir büyük sistem olarak açıklamayı amaçlayan Easton'un sistem modeli Türk bürokrasisi ve siyasal sisteminin analiz edilmesi amacıyla Oktay<sup>66</sup> tarafından kullanılmıştır.

### 1.3.3.2.2.Katz ve Kahn'ın Örgütler ve Sistem Kavramı

Katz ve Kahn 1966 yılında yazdıkları the Social Psychology of Organizations adlı kitabın Örgütler ve Sistem Kavramı adlı bölümünde ki bu bölüm daha sonra 1997 yılında Classics of Public Administration<sup>67</sup> adlı derleme kitapta tekrar yayınlanmış, açık bir sistemin genel özelliklerini ele almışlardır. Katz ve Kahn bu özellikleri anlatırken biyolojik ve sosyal sistemler arasında benzerlikler kurarak konuyu tartışmışlardır. Katz ve Kahn örgütlerin ne olduğu, nasıl çalıştığı, insanların bunları nasıl algıladığı ve örgütlerin insan ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdiği konularını anlamının önemli olduğuna vurgu yaparak sistem teorisinin örgütleri açıklamada ne kadar etkili olabileceğini ele almışlardır. Katz ve Kahn açık sistemlerin ortak özelliklerini şöyle sıralamaktadır. Enerji İthali, Sistem İçi Girdiler, Çıktılar, Olayların Dönüşümü Olarak Sistem (tekrar enerji alma), Negatif Entropi Bilgi Girdisi, Negatif Geri Besleme ve Kodlama Süreci, İstikrarlı Durum ve Dinamik Denge Oluşumu, Farklılaşma, Eşsonuçluluk.

Örgüt bir sistem olarak ele alındığında, bu örgütü meydana getiren birimler onun birer alt sistemi olarak değerlendirilecektir. Eğer bu örgüt bir kamu örgütü ise, örgütün yapısını belirleyen kurulun kanunu veya örgütün faaliyetlerini düzenleyen mevzuat, yapısal sistemin esasını oluşturan unsurlar olacaktır. Ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri örgütü meydana getiren alt sistemler olurken, bu birimlerin alt birimleri veya taşra birimleri alt sistemlerin alt sistemleri olarak kabul edilecektir. Örgütlerin birer sistem olarak ele alınması, örgüte bakış açısını da değiştirmiştir. Örgütü meydana getiren alt sistemler ve bu alt

<sup>66</sup> C. Oktay, **Siyasal Sistem ve Bürokrasi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 30.

<sup>67</sup> Shafritz ve Hyde, 1997, a.g.e.s. 63.

sistemler arasındaki ilişkiler ile bunların birbirini etkileme dereceleri önem kazanmıştır<sup>68</sup>.

Bir başka açıdan örgüt, belli sayıda alt sistemlerin bileşiminden oluşan sosyoteknik çevre etkileşimlerine açık bir sistem olarak görülebilir. İnsan çabalarının çeşitli teknolojiler etrafında bir araya getirilip bütünleştirilerek yapılandırılması sosyoteknik sistemi oluşturur. Hemen tüm örgütlerde, amacı ne olursa olsun teknoloji vardır. Teknolojiler, örgüte giren girdilerin çeşitliliğine, değişim süreçlerinin yapısına ve sistemden çıkan çıktılara (kalite, maliyet, zaman içinde üretim miktarı) etki ederler, ancak yine de, sosyal sistem teknolojinin kullanılmasının etkinliğini ve verimliliğini belirler. Çünkü ellerinde üstün teknoloji olduğu halde, bunları iyi sosyal örgütler oluşturamadıkları için verimli ve etkili kullanamayan topluluklar vardır<sup>69</sup>.

### 1.3.3.3.Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory)

1950'lerin sonlarında ve 1960'ların başlarında İngiltere'de bir takım araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar durumsallık teorisi denilen yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre yönetim faaliyetlerinde –örgütlenme, işletme, liderlik, motivasyon ve diğer faaliyetler- uygulanacak tek bir yöntem veya yol yoktur. Bu yaklaşım özü itibarıyla belli bir örgütü anlamak ve açıklamak için hatta yöneticiler açısından yönetmek için örgütün içinde bulunduğu durumlara, şartlara ve özelliklere bakarak yaklaşımı belirlemek gerekir. Bu nedenle bu yaklaşım ne geleneksel yaklaşımların dediklerine ne de açık sistem teorisinin dediklerine açıkça destek verir. Duruma, zamana, yere ve eldeki imkânlarla göre yönetime yaklaşımlar değişmektedir. Dolayısıyla bu durumsal bakış açısı örgüt açıklamalarında daha gerçekçi ve önemli hale gelmektedir.

Bu yaklaşıma en iyi örneklerden bir tanesi İngiltere'de sanayi kuruluşları üzerine yaptıkları alan çalışmasının analizinde Burns ve Stalker'in<sup>70</sup> öne sürdükleri fikirlerdir. Yönetim sistemleri konusunda şöyle bir ayırım yapmışlardır: mekanik ve organik yönetim sistemleri. Mekanik yönetim sistemleri daha çok Weberyen modele uyar ve daha çok değişmeyen istikrarlı görevler için en uygun olanlardır. Bunun

<sup>68</sup> Tortop v.d.,a.g.e., s. 232.

<sup>69</sup> Eren, a.g.e.,2001 s.51.

<sup>70</sup> T. Burns ve G. M. Stalker, **The Management of Innovation**, London, Tavistock, 1961, p.27.

aksine ikinci anlamda organik yönetim sistemleri, açıkça tanımlanmış hiyerarşi içindeki uzmanlık kuralları arasında paylaştırılmayan ve dağıtılamayan sorunlar ve ihtiyaçlar ortaya çıktığı zaman, istikrarsız koşullara en iyi uyarlanan sistemlerdir. Bireyler bir bütün olarak kurumun görevleriyle ilgili bilgilerinin ışığında kendi özel görevlerini yerine getirirler. Örgüt içinde etkileşim aynen dikey olduğu gibi yatay olarak da devam eder. Farklı kademelerdeki insanlar arasındaki iletişim yukarıdan aşağıya emir vermeden daha çok yatay (aynı kademede) danışmaya benzer. Her şeyi bilme kurumun başındaki kişiye artık atfedilip verilemez. Burns ve Stalker'in<sup>71</sup> sözleriyle bu yaklaşımı anlatmayı bitirebiliriz: 'Biz, bütün şartlar altında ne mekanik sistemin ne de organik sistemin bir diğerine üstün olduğunu söylemekten kaçınmak istiyoruz. Deneylerimizde, özellikle istikrarlı ve düzenli şartlarda organik sistemlerin mekanik sistemlerin yerine geçmesi gerektiğine dair varsayımı doğrulayacak hiçbir şey bulamadık. Yönetim deneyimi ve bilgeliğinin başladığı nokta, en uygun yönetim sistemi diye bir şeyin olmadığına farkına varmaktır'.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırma yapan başlıca düşünürleri; Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, James Tohmson, Farmer ve Richman, Negandhi ve Prasad, İngiliz Aston grubu ve Khandawalla vb. sayabiliriz<sup>72</sup>.

Durumsallık yaklaşımına göre işletmelerin kullandıkları teknoloji, onların örgüt yapılarını etkileyecektir. Örneğin, ustalık ve sanatkârlığı gerektiren bir ayakkabı yapımı ile ayakkabı yapımının mekanizma olduğu yani makinelerle imal edildiği durumların, örgüt açısından anlamı farklıdır. Durumsallık yaklaşımının durumu tanımladığı ikinci temel boyut ya da değişken dış çevredir. Dış çevre bir işletmenin kontrolü dışında olan bütün faktörlerin toplamıdır. Bu faktörleri demografik, ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasal, coğrafi, fiziksel vb. şekillerde gruplandırmak mümkündür. Durumsallık yaklaşımı, bu saydığımız çevre faktörlerinin özelliklerine göre, gerek örgüt yapısının, gerekse kullanılan üretim ve yönetim tekniklerinin farklı olacağını ileri sürmüştür<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Burns ve Stalker, a.g.e, s. 125.

<sup>72</sup> Eren, a.g.e.,2001, s.56.

<sup>73</sup> Şimşek, a.g.e., s. 100, 101.

### **1.3.4.Yönetim Açıklamalarında Yeni Gelişmeler: Örgütsel Kültür Yaklaşımı, Örgütler Arası İlişkiler ve Post-Modern Değişimler**

Kültür yönetimi yaklaşımı 1980'lerden sonra gündeme gelen ve örgütü kendi değerleri ve yaşam süreci içinde ele almayı öneren yaklaşımdır. Nasıl insan ilişkileri yaklaşımı Taylor tarafından kullanılan bireyin örgüt içinde makine parçası gibi görülmesine karşı çıktıysa, kültür yönetimi yaklaşımı da karar verme teorileri ve sistem analizlerinin de örgütsel yaşamda sembolizm ve ahengi göz ardı ettiğini iddia etmektedirler. Bu yaklaşım bu yönüyle sistem yaklaşımı veya karar verme sürecindeki davranış yaklaşımına tepki olarak gelmiştir. Başarılı örgütler değer sistemleriyle destekli yönlendirilen örgütlerdir. Bunların personeli dikkatli şekilde korunan mükemmel kültürler tarafından motive edilirler. Kamu yönetimi açısından kamu yönetimi örgütünün çevresindeki değerler, öğrenme, deney süreci, uyumluluk ve esnekliktir. Bu değerlere ihtiyaç, kamu yönetimlerinin gelecekte üstesinden gelmek zorunda kalacakları değişim oranından kaynaklanmaktadır<sup>74</sup>. Bunun dışında örgütlerin açıklanmasında son dönemde izlenen yöntemlere bakıldığında yeni bir anlayışın ortaya çıktığı görülmektedir. O da, kamu ile özel sektör kuruluşları arasında artık çok fazla fark kalmadığı ve böylece örgütsel analiz yaparken benzer ilişkiler kurulabileceği yönündedir. Burada temel amaç özel sektör iş yönetimi ile kamu hizmetleri yönetiminin arasındaki farkları en aza indirmektir. Bu yaklaşım yeni Taylorcu bir karaktere eğilimli gözükmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı bu gelişmenin bir ürünüdür.

Son yıllarda iletişim teknolojisinin inanılmaz gelişimi ve uluslar arası ilişkilerin artması ile küreselleşme denilen dünyanın bağlantı noktasında artık bir ülke haline gelmesi örgüt anlayışında yeni bir noktaya gelmesine neden olmuştur. Yukarıda anlatıldığı gibi örgütler modern anlamda birer organizma gibi sistem analizi ile incelenebilirken, örgütün dış çevresinde iletişimde bulunduğu diğer örgütlerin çoğalması sonucu bu yapıların açıklanmasında örgütler arası ilişki ağının göz önüne alınması zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla bir kamu veya özel kuruluşu açıklarken onu sadece tek başına bir kurum olarak açıklamak yetersiz hale gelmiştir. Günümüzün bu karmaşık ve gelişmiş siyasal, sosyal ve ekonomik yapılarında

---

<sup>74</sup> Pollitt, a.g.e., p. 59.



örgütlerin kuramsal olarak açıklanması daha geniş bir perspektifi gerektirmektedir. 1900'lu yılların başından beri gelişmekte olan yönetim teorisi ya da örgüt teorisi artık o hale gelmiştir ki, örgütler açıklanırken kendilerinin açıklanması kadar çevreleriyle olan ilişki ağının da iyi açıklanması gerekir. Çünkü diğer şekilde bir kuruluşu açıklamak aslında onun ilişkide bulunduğu bütün diğer örgütleri ve aralarındaki ilişkilerin açıklanmasını da gerektirir.

Kamu örgütlerinin analizinde hem kendi dar çevresi, hem ulusal çevre hem de uluslar arası çevre çok önem kazanmıştır. Çünkü bugün birçok ülkenin karar mekanizmalarında kendi çevreleri, ulusal çevreleri ve uluslar arası çevreler önemli rol oynamaktadırlar. O halde kamu kuruluşlarının yapılarını ve faaliyetlerini bu geniş perspektiften ele alarak açıklamak ve bu bağlamda örgütler arası ilişkilere (her düzeyde) genel anlamda önem vermek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Yoksa yapılacak teorik ve pratik açıklamalar ve tartışmalar yetersiz kalıp günümüzün gelişmiş karmaşık yönetim örgütlerini açıklamaya yetmeyebilir. Modern devlet ve bürokrasinin sorgulanmaya başladığı günümüzde bu yeni gelişmelere post-modern değişimler de denmektedir. Günümüzün kamu yönetimi literatüründe sıklıkla tartışılmaya başlanan bu konu her ne kadar sürecin başında ve netlik kazanmamış da olsa burada kısaca söz etmeye değerdir. Post-modern gelişmeler genel olarak modern yapılara ve sistemlere karşılık yeni alternatifler bulmak amacıyla kullanılan bir kavram olmuştur. Sonuç olarak post-modernizm ya da post-modern gelişmeler, modern ilkelerin ve değerlerin insanın mutluluğunda ve ülke yönetimlerinde yetersiz kalması modern yapılara tepki olarak doğan yeni alternatif çözümlere denmektedir<sup>75</sup>.

Post-bürokrasi kavramı klasik bürokrasi kavramından bazı noktalardan ayrılmaktadır. Bürokrasi dikey hiyerarşik örgütlenmeye sahipken post-modern bürokrasi yatay ve geniş örgütlenmeyi hedeflemiştir. Bürokrasi katı ve büyük bir yapı kurarken post-bürokrasi daha esnek ve küçük yapılar kurmaya çalışmaktadır. Hiyerarşik ast-üst ilişkisinde resmi makamları kullanmak yerine liderlik ve ikna etme öne çıkmıştır. Kurumsal ilgi ve bağ yerine karşılıklı dayanışma ve ortak güven üzerine kurulu iletişimin olması. Resmi görev tanımları yerine kurumun amacına uygun bir entegrasyon (bütünlük-birleşme) oluşturmak. Bilgilendirmede gizlilik

<sup>75</sup> H. Ateş, "Post-Bürokratik Kamu Yönetimi" A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Editörler), Kamu Yönetiminde **Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin, Ankara: 2003, s. 50.

yerine açıklık ve şeffaflığı sağlamaya ve diğerleriyle bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi sağlanır. Resmi emir-komuta zinciri yerine diyaloga dayalı iletişim vardır. Resmi yazılı kurallar yerine ilkelere dayanan örgütsel davranış biçimi geçerlidir. Teşkilatta iç ve dış karşılıklı ilişkinin artması esastır. Katı objektif çalışma ölçütleri yerine ne yapılacağına önceden belirlendiği ve değerlendirmenin ona göre yapılacağı bir performans yönetimi anlayışı vardır<sup>76</sup>. Post-modern gelişmelerle ilgili en önemli sorun bu gelişmelerin henüz başlangıç aşamasında olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden genelde ortaya atılan görüşlerin bir kısmı henüz uygulamada tam olarak olmadığı ancak olması düşünüldüğü halde post-modern gelişmelerden sayılmaktadır. Bazı hususlarda - örneğin yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği uygulamalar- post-modern gelişmelere dâhil edilebilir. Ancak modern bürokratik değer ve ilkelerin tam olarak ortadan kalktığı söylenemeyeceği gibi genel olarak da devam ettikleri ve hüküm sürdüklerini söylemek mümkündür. Aslında modernleşme öncesi geleneksel yapıların ve davranış biçimlerinin nasıl hala kısmen Türkiye gibi ülkelerde modern yapılar içinde devam ettiği biliniyorsa, aynı şekilde post-modern özellikler ortaya çıkıp yeni yapılanmalar olsa bile modern yapının etkisi devam edecektir. Şu anda modern devlet veya bürokrasi kısmen değişmiş gibi görünse de Weberyen bağlamda birçok özelliği itibarıyla devam etmektedir. En azından bazı gelişmekte olan ülkeler için bu daha da geçerlidir.

---

<sup>76</sup> Ateş, a.g.e., s. 66-67.

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI

Çağımızda verimliliği arttırabilmek, toplam kaliteye ulaşabilmek, kamuoyunda olumlu imaj oluşturabilmek, iyi personeli işletmeye çekebilmek için çalışanlarla etkin iletişimin kurulması ve yönetime katılmalarının sağlanması artık tartışılmaz kabul edilmektedir. Gerçekten, rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır, yani işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri memnun edebilmesi mümkün değildir. Çalışanlarla iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı iletişim oluşturabilmesi için tek sesli iletişimin gerekliliğidir. Bu esaslara dayalı kurulan iletişim ise, daha az iş bırakma, daha yüksek verimlilik ve daha az hata anlamındadır<sup>77</sup>.

Bütün toplumsal etkileşimler de iletişim mevcuttur. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütlerden ya da gruplardan söz edilemez. Çünkü etkileşim ve iletişim, örgütlerin can damarıdır<sup>78</sup>. Yani kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önemi, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemine benzetilebilir<sup>79</sup>. Örgütlerde aynı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Günümüzdeki belirsiz ve rekabetçi ortamda örgütler sadece örgüt içi iş birliği ve ortak görüş sağlama gayretinde değil, aynı zamanda çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme gayreti içerisindeyler. İletişimin temel fonksiyonunun uyumlaştırma ve eşgüdüm olduğu düşünüldüğünde, gerek örgüt içi uyum, koordinasyon ve ortak görüş sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına dönük faaliyetlerdeki başarı etkili bir örgütsel iletişimle sağlanabilir<sup>80</sup>.

<sup>77</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s. 338.

<sup>78</sup> S. Yıldırım, S. Arıkan, Ö. Aşan, “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi, C.XIV, S.1, Ankara,1996, s. 179

<sup>79</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan basım, 2008, s. 98.

<sup>80</sup> Gökçe, a.g.e, s.87-88.

Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili örgütsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili örgütsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir<sup>81</sup>. Örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüte bağlılık duymalarının, işlerinden tatmin olmalarının da bir sonucu olabileceği düşünülmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örn; tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler v.d.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişimin” gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur.

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<sup>82</sup>. Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim<sup>83</sup>, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80’ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> S. Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, İstanbul:1986, s. 27 ve D. Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basımevi, İstanbul:1997, ss. 279–280.

<sup>82</sup> L. C Megginson vd., **Management Concepts and Applications**, 4th edition, Harper Collins Publishers, 1992, p.388.

<sup>83</sup> T. E. Harris, **Applied Organizational Communication: Principals and Pragmatics for Future Practice**, 2nd edition, Lawrence Erlbaum, USA., 2002,s. 45.

<sup>84</sup> M. Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basımevi, İstanbul: 2000, ss.157-158.

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak biçimde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Daha genel bir tanımla örgüt iletişimi, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişimdir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin “örgütsel amaçlarla”, örgütün içinde ve örgütün dışında kurdukları iletişim biçimidir<sup>85</sup>.

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgüt dış çevresi arasındaki, bilgi ve düşünce alış verişidir<sup>86</sup>. Diğer bir deyişle, örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan toplumsal bir süreç”<sup>87</sup> olarak tanımlanabilmektedir. Kiessling ve Spannagl’a göre örgütsel iletişim “kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır<sup>88</sup>. Neske, örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimlerini dört gruba ayırmaktadır<sup>89</sup>.

1.Bürokratik İletişim: Bu iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanmaktadır.

2.Manipülatif İletişim: Bu iletişim biçiminde hedef grupla bilgi alış veriş yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

3.Demokratik İletişim: Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.

<sup>85</sup> Tutar, a.g.e.,s.116.

<sup>86</sup> James G. Hunt, John R. Scheimerhom ve Richard N. Osbom, **Organizational Behaviour**, 6th Ed, USA, 1982, p.349.

<sup>87</sup> İlker Akat Budak, Gönül ve Budak, Gülay, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s. 280.

<sup>88</sup> Okay, a.g.e., s. 169.

<sup>89</sup> Okay, a.g.e., ss. 170-171.

4.Orantısız İletişim: Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişimin çok farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlamaların bir sentezini oluşturmak için Goldhaber vd.<sup>90</sup> örgütsel iletişim üzerine iki ana araştırma bakış açısı ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, iletişim akışının yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını açıklayan “bilgi akışı” ya da “süreç” bakış açısıdır. Bu bakış açısı bir kurumu çalışanların kendilerine özgü özelliklerini ortaya koydukları bir yapı olmaktan çok (kurumu) bir makine olarak algırlar. “Bilgi akışı” ya da “süreç” bakış açısı; sistemde gerekli olan iletişim rolleri, kanal ve kuruma etki eden mesaj faktörlerini içeren kurum yapısını da inceler. Goldhaber vd. ikinci bakış açısını algılama/tutumlar olarak tanımlar. Bu bakış açısı çalışanların kurumla ilgili tutumlarını açıklar. Burada temel ilke, bir bireyin kurumda davranışını etkileyecek o kurumla ilgili bireyin zihinsel ve duygusal algılamalarıdır. Algısal/tutumsal araştırmalar iklim algılamaları, bilgi yeterliliği (uygunluğu) ve doyum faktörlerini içerir. Algısal bakış açısı iletişim doyumuyla birlikte ortaya çıkmıştır çünkü iletişim doyumunu çalışanların iletişimin farklı biçimleriyle ilgili algılayışlarını inceler. Örgütsel iletişim algılamalarına yönelik yaklaşımlar ve tanımlar pek çoktur. Çok farklı görüşler olmasına rağmen birkaç ortak nokta pek çok anlayışın içinden tespit edilebilir: (1) Örgütsel iletişim; içsel ve dışsal çevrenin her ikisi tarafından da etkilenen ve bu çevrelerin her ikisini de etkileyen birden çok öğeden oluşan açık bir sistemde ortaya çıkar. (2) Örgütsel iletişim mesajları ve onların akışını, amacını, yönünü ve aracını içerir. (3) Örgütsel iletişim insanları ve onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini kapsar. Örgütsel iletişim; çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiştirilmesi sürecidir.

<sup>90</sup>G. M. Goldhaber, D. T. Porter, M. P. Yates & R. Lesniak, “Organizational Communication (state of the art)”, **Human Communication Research**, 5 (1), 1978, p. 76-96.

Örgütsel iletişimin bu algılaması yedi anahtar kavramı içerir: süreç, mesaj, ağ, karşılıklı bağıllık, ilişki, çevre ve belirsizlik<sup>91</sup>. Buradan hareketle örgütsel iletişim; kurumda meydana gelen, kurumla ilintili ve kurumun yaptığı iletişim demektir. Kurumda olan iletişim dendiğinde, örgütsel iletişim kurum içi ilişkileri ifade eder. Kurumun yaptığı iletişim anlamında ise kurumun dış çevresiyle yaptığı iletişimi, planlanmış ilişkiyi, örneğin kurumun yaptığı propaganda ya da halkla ilişkiler çalışmalarını kapsar<sup>92</sup>. Örgütsel iletişim bilgi aktarma sürecinden daha da fazlasını içerir<sup>93</sup>. Kurum üyeleri arasında olması gereken etkileşimi saptayan öge örgütsel iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve aynı şekilde çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem meydana getiren örgütsel iletişim; iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir. Bunun yanı sıra örgütsel iletişim; insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de içermektedir<sup>94</sup>.

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir<sup>95</sup>.

Örgütlerde biçimsel iletişimin bir boyutu dikey iletişimdir. Dikey iletişim yönetimden iş görenlere doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi tam tersi yönde de olabilecek şekilde planlanmalıdır. Biçimsel iletişimin bir diğer boyutu ise yatay iletişimdir ve aynı düzeyde bulunan bölümler, kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder. Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır. Örgüt içine yönelik olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim türünün yanı sıra örgütlerin dış çevreleri ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış iletişiminden de söz etmek

<sup>91</sup> Gerald. M. Goldhaber, **Organizational Communication**. Dubuque, IA: Wm. C. Brown, New York, 1990, p.16.

<sup>92</sup> İ. Erdogan, **İletişimi Anlamak**, Erk, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: 2005, s. 260.

<sup>93</sup> M. L. Hanser, M. P. Muchinsky. "Performance Feedback Information and Organizational Communication: Evidence of Conceptual Convergence", **Human Communication Research**, 1980, 7 (1), 68-73.

<sup>94</sup> Z. B. A. Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s.140

<sup>95</sup> Gürgen, a.g.e., s.63.

gerekir. Çünkü örgütler müşterilerinin yanı sıra tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler, kamu yönetimi, fikir liderleri v.b. gibi çok çeşitli kişi, kurum ve kuruluşla da örgütler iletişim kurmak durumundadırlar. Toplam kalite yaklaşım ve uygulamalarının literatüre kazandırdığı iç ve dış müşteri kavramlarından hareketle, bir örgütün hedef grupları, araçlar, hissedarlar, çalışanlar v.d. ilgili iç ve dış müşterilerine gönderdiği tüm mesajların planlanması, uygun iletişim kanallarını seçerek göndermesi, denetlemesi ve önlem alarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanmasına duyulan gereksinim açıktır. Çünkü entegre örgütsel iletişimde amaç örgütün içine ve dışına yönelik çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmektir. Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına imkân sağlayan örgüt içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. Örgütlerin açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağını söylemek mümkün olabilmektedir.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>96</sup>.

- “Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,

<sup>96</sup> Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları, No:2, Ankara: 1993, s. 129.



- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak”.

Örgüt içi iletişim çalışmaları çerçevesinde, yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız oluşturulması, her birey için statü ve katılım sağlanması, sağlıklı bir iş ortamının ve ekip ruhunun oluşturulması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışanların gelecek hakkında iyimser düşüncelere sahip olması sağlanmalıdır. Örgütün dış iletişim çabaları söz konusu olduğunda ise biçimsel iletişim çabaları kapsamında en etkili yöntemlerden biri halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkilerin yanı sıra özellikle kar amaçlı kuruluşlar söz konusu olduğunda reklâm, kişisel satış, satış geliştirme, markalama, ambalajlama, doğrudan pazarlama, fuarlar, sponsorluk v.b.gibi çabalar da bu kapsamda ele alınmalıdır.

Örgütlerin hedef kitleleri belirlenirken, en basit yöntem dâhili ve harici hedef kitle ayırımını gerçekleştirmektir. Ancak genellikle çoğu kampanyalar, faaliyet bilgilendirici malzemeler dışında hedef kitleye yönelik olarak gerçekleştirilmekte ve örgüt içi hedef kitle olarak adlandırılan çalışanlar bu faaliyetlere dâhil edilmemektedir. Bu bakımdan örgüt içi iletişim çoğu zaman ihmal edilen bir alan haline gelmektedir<sup>97</sup>.

İşletme yönetimiyle çalışanları arasında ideal bir ilişki oluşturmak için, doğruluk temeline dayanan düzenli bir iletişimin olması gerekmektedir. İşyerinde uyum için gerekli olan koşulları şöyle sıralayabiliriz:<sup>98</sup>

- Tam ve doğru bilgi, serbestçe aşağı, yukarı ve yatay gidebilen bilgi,
- İşveren ile çalışanlar arasında güven ve itimat,
- Sağlıklı ve güvenli çalışma şartları;
- Dürüst ve tarafsız ödüllendirme;

<sup>97</sup> Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler**, Der yayınları, İstanbul, 2002, s. 43.

<sup>98</sup> Sam Black, **The Essentials of Public Relations**, London, Kogan Page, 1993, s.127.

- Çatışmasız çalışmanın devam etmesi;
- Her çalışan için zamanının çoğunluğunda çalışma memnuniyeti;
- Kurulda bulunmaktan gurur duymak ve kuruluşun geleceği için iyi düşüncelere sahip olmak.

İşletmeler, organizasyonlar insanlardan oluşan sosyal yapılardır, bu yapılar beraberinde değişik rolleri ihtiyaçlar ve hassasiyetler getirirler. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen toplumsal değişiklikler, görev ve akseptans değerleri yerine, bireysel değerleri ön plana koymuştur. Çalışanlar için artık, ne yaptıklarını bilmek yeterli olmamakta, insanlar aynı zamanda “neden” sorusuna da bir cevap aramaktadırlar. Çalışanlar örgütsel kararların mantığını sorgulamakta ve bunu kendi kişisel durumlarına yönelik olarak değerlendirmeye çalışmaktadırlar<sup>99</sup>.

Kişiler bu neden sorusunun cevabını örgütlerinden bulamadıkları zaman, gayri resmi iletişim kanalları olarak değerlendirebileceğimiz söylenti ve dedikodulara başvurmakta ve alınan bu tip bilgiler de doğal olarak sağlıklı sonuçlara yol açmamaktadır. Bogner bu kanalları resmi ve gayri resmi iletişim kanalları olarak ayırmış ve bu kanalların işleyişini ve işletilen bilgilerin değerlerini şöyle açıklamaktadır<sup>100</sup>: Buna göre formal iletişim yolları hiyerarşi ile uyum içinde gerçekleşir. Bu iletişim hem yatay yönde (aynı hiyerarşi basamağı üzerinde) hem de dikey yönde (çizgi boyunca yukarıdan aşağıya doğru ) gerçekleşebilir. İnfomal iletişim yolları ise hiyerarşinin dışında, çapraz, enformasyon olarak gerçekleşir. Bu da yine iki türlü olmaktadır, ya yönetimin isteği dâhilinde (takım çalışmaları, öneri sistemleri, proje yönetimleri) veya bir tesadüf ürünü olarak ya da kişi\grupların isteğine bağlı olarak örneğin kantin sohbetleri, dedikodu çemberi şeklinde.

Örgütler formal iletişim sistemlerinin yanı sıra, informal iletişimin sağlıklı olarak işlemesi için fırsatlar oluşturmalıdır. Bu şekilde çalışan istediği bilgiyi daha rahat aldığıında, dedikodulara itibar etmeyecektir. Bu da kuruluş açısından daha az örgüt içi iletişim krizi anlamına gelmektedir.

Örgütsel iletişimde birden çok kaynak ve birden çok alıcı vardır. Bu yüzden verici ve alıcıların karşılıklı iletişimleri örgütte bir ağ oluşturur. İletişim ağı, örgütün

<sup>99</sup> Ayla Okay ve Aydemir Okay, a.g.e., ss.288-289.

<sup>100</sup> Franz Bogner, “Dahili İletişim”, (çev. Ayla Saruhan), Marmara İletişim Dergisi, sayı: 2, Nisan,1993, ss.306-307.

karar merkezleri ile makamları arasındaki ilişki ve etkileşimin bir örüntüsüdür. Bir örgütün iletişim ağının niteliğini belirleyen en az beş değişken vardır<sup>101</sup>.

1. İletişim ağının büyüklüğü; iletişim ağı belli bir tür bilginin dolaştığı makamlardan oluşur.

2. İletin izlediği yol; vericinin gönderdiği ileti alıcılara doğrudan gelebileceği gibi bazı yorumlayıcı merkezlerden geçerek de gelebilir.

3. İletişim ağının geri dönüşe elverişliliği; vericiden gönderilen ileti, alıcıya doğrudan ya da merkezler aracılığı ile gönderildiğinde alıcının en azından iletiyi aldığını bildirmesi, iletinin çembersellik(geri besleme/geri dönüşüm) kazandırır.

4. İletişim ağının kanal sayısı; bir örgütte iletişim kanallarının çoğalması, örgütün verimliliğini düşürmektedir.

5. İletişim ağının örgüte uygunluğu; bir iletişim ağı örgüte gerekli bilgileri anında, ucuza ve yeterli düzeyde sağlayabilmelidir. Örgüt için gerekli bilgiyi toplayamayan bir iletişim ağı örgütü etkisizleştirerek zarara uğratabilmektedir.

Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunun neden yapılması gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve çalışmaların işlerinde başarısız olmalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de aynı oranda düşer<sup>102</sup>. Çalışanlar gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bunu önlemenin yolu, çalışanları bilgilendirmektir.

Son elli yılda örgütsel iletişimle ilgili araştırmalar, iletişim ile iş tatmini, yönetsek etkinlik ve verimlilik arasında bağlantı kurmaktadır<sup>103</sup>. Bir örgütün etkili bir şekilde geliştirilmesi etkili bir iletişimle doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel çıktıların kantitatif ve kalitatif bir ürünü olan örgütsel etkinlik, örgütsel iletişim süreçlerinin kalitesiyle de değerlendirilmektedir<sup>104</sup>.

<sup>101</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 108, Ankara,1982, s.159.

<sup>102</sup> Gisela Hegeman, **Motivasyon El kitabı (The Motivation Manuel)**, Rota yayın, İstanbul, 1995, s. 52.

<sup>103</sup> Pamela S. Shockley-Zalabak, **Fundementals of Orgazizational Communication**, 2<sup>nd</sup> Edition, Longman, publishing, New york, 1991.

<sup>104</sup> Kreps, 1990, p. 282.

İnsan ilişkileri akımını benimseyen bütün yazarların birleştikleri ilk nokta, örgütlerin temel ve en önemli birleştirici ögesinin “insan” olduğudur. İkinci nokta, işgörenlerin yaptığı işiyle, birbiriyle ve üstleriyle olan ilişkilerinde davranışlarını belirleyen unsurlar olan; çalışma koşullarıyla üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenler arasında ilişki olduğu ve örgütlerin birer “ilişkiler karmaşası” niteliğini taşıdıklarıdır. Üçüncü ortak görüş, örgütlerin temelini oluşturan bütün bu ilişkilerin “en uygun şekilde” düzenlenmesiyle işgörenin moral ve doyumuyla verimlilik artışı arasında bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu<sup>105</sup>.

Örgüt içinde, bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır. Örgüt, bireylerin oluşturduğu büyük bir grup olarak ele alındığında, iletişim sisteminin amaçlarına şu maddeler eklenebilir<sup>106</sup>.

1. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği sağlamak.
2. İşgörenlerin iş başarma konusunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini arttırmak.
3. İşgörenlerin çalışma isteğini ve moralini arttırmaya yardımcı olmak.

Örgütsel iletişimin düzenli bir şekilde ortaya çıkması ve çalışanlara katılım imkânı verebilmesi için çift yönlü bir süreç olması gerekir. İlk sıra yöneticileri dahil olmak üzere yönetici grubun tamamı iletişimin gerekliliğine inanmalı ve iletişim ile ilgili olarak aşağıdaki konularda hemfikir olmalıdırlar<sup>107</sup>.

1. İletişim, organize etmenin temel taşıdır.
2. İletişim yeteneği, etkili liderliğin temelidir.
3. Örgütsel iletişimin anlaşılması, yönetim stratejilerinin kavranmasını gerektirir.
4. Yönetim, iletişim sisteminin tasarlanması ve devamlılığının sağlanması konusunda inisiyatifi ele almalıdır.
5. Bilgiler, çalışanlarla ilgili ve anlaşılır olmalıdır.

<sup>105</sup> Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.437, Sevinç Matbaası, Ankara,1979, s.40.

<sup>106</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Olgaç Matbaası, Cilt:1, Ankara,1982, s.19.

<sup>107</sup> John Bratton, “Communication and Employee Involment”, **Human Resource Management**, (Ed. John Bratton and Jeffrey Gold), Second Edition, MacMillan Business, London, 1999, s.308.

## 2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Örgütlerin giderek büyümesi ve yönetimlerin karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin hızla artması gibi unsurlar, iletişimin örgütlerdeki önemini arttıran başlıca faktörler olarak sayılabilir<sup>108</sup>. Bu gelişmeler aynı zamanda bilgiye duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Gerek bireylerin gerekse örgütlerin ihtiyacı olan bilgi, çevre ile uyumlu etkileşimin sağlanmasında önemli bir fonksiyona sahiptir. Bilginin paylaşımı, etkileşimin temelidir. Örgütler ve bireyler çevreleriyle ilişki kurabilmek ve gelişmeleri takip edebilmek için bilgi alışverişinde bulunurlar<sup>109</sup>. Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi, özellikle yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasını, alt-üst arasındaki ilişkiden kaynaklanan emirlerin eksiksiz yerine getirilmesini ve örgüte yeni giren bir üyenin örgüte uyumunu sağlar. İletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir<sup>110</sup>.

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.

<sup>108</sup> B. Arslan ve E.Arslan, “Örgütsel İletişim”, **Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim**, Ed.: Uğur Demiray, Pegem yayıncılık, Ankara, 2003, s. 45.

<sup>109</sup> D.Gürüz ve Ö.G.Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004,s. 49.

<sup>110</sup> D. Torrington ve L Hall, **Personel Management A New Approach**, Prentice Hall, UK. 1987, s.76; AzizeErgeneli ve Mehmet Eryiğit, Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19(2), 2001, ss.159-178, www.ifuw.org, 2003 ve M.T.Jensen, **Organizational Communication-A Rewiev**, Research and Development Report, no:1. 2003.

- Karlılığı ve etkinliği artırır.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hemde eşgüdümlü olabilirler. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Ayrıca örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları örgütsel iletişim ile sağlanabilir. Örgüt yönetiminde en önemli araç örgütsel iletişimdir. Örgütte, planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimle olur. Örgütsel iletişim, kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen – giden mesajlar, belgeler, bildirimler ve dokümanlar, örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur. Örgütte küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurulmasını da da örgütsel iletişimin rolü büyüktür. Örgütsel iletişim, örgütte iç güvenin, serbest bilgi akışının, iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır. Örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar<sup>111</sup>.

Örgütsel iletişim, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde, karar verme ve yönetme ihtiyacı için doğru bilgiye duyulan ihtiyacı karşılar. İletişim iş etkinliğinin artırılması ve örgütsel kaynakların harekete geçirilmesi için gereklidir<sup>112</sup>. Organizasyonlarda yönetsel ve örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesi örgütsel iletişim sayesinde olur. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak değerlendirip, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı birimlerdeki kişilerle ilişki kurar<sup>113</sup>.

Örgütsel fonksiyonların başarılabilmesi etkin bir örgütsel iletişimle sağlanabilir. Yönetimin etkinliği, her yönden iletişim kurmayı gerektirir. Mell Grosz'a göre yönetimin iki temel fonksiyonu olan planlama ve kontrol, esasında bir bilgi işleme fonksiyonudur. Bu süreç, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleştirilebilir.

<sup>111</sup> Tutar, a.g.e., s. 117.

<sup>112</sup> Robert R. Aurner; **Effective Communication in Business Management**, South Western Publishing Company, Chicago, 1967, p.6.

<sup>113</sup> Koçel,a.g.e., s.354.

Donald Kirkpatrick tarafından yapılan bir araştırma iletişimde yargılama ve yorumlardan kaynaklanan bir hata, iletişim için harcanan zamanın %75'inden daha fazlasının boşa harcanmasına neden olmaktadır<sup>114</sup>.

Örgütsel bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani çalışanı harekete geçirebilme (motive edebilme) yeteneğinde olması gerekir. Örgütsel iletişimin etkin biçimde kurulması, çalışanların iletişim becerilerine bağlıdır<sup>115</sup>.

Organizasyonlarda etkin iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir. Ayrıca yöneticiler koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını iletişim için ayırırlar. Bu açıdan da önemli bir yönetsel aktivitedir<sup>116</sup>.

### **2.3. ENTEGRASYONUN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME KATKILARI**

İyi entegre edilmiş iç ve dış örgütsel iletişim sistemlerinden gelen bilgilerin, tüm yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, koordinasyon, denetim) başarıyla yerine getirilmesindeki önemi yadsınamaz. Çalışanlar iç örgütsel iletişim yoluyla örgütün geleceğe ilişkin planlarının neler olduğunu, insan kaynağına ilişkin politikalarını, işe ilişkin bilgileri, rekabete ve rakiplere ilişkin bilgileri, örgütün finansal durumuna ve diğer çalışanlara ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını varsa neler olduğu v.b.bilgileri edinmek isterler. Entegre bir iç örgütsel iletişim, kaynakları paylaşır ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri sağlar. Ayrıca çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir. Çünkü çalışanların fikirlerine değer verir ve onları işler hale getirir. Entegre örgütsel iletişim, insan kaynağının katılımını sağlayarak örgütsel hedeflere hizmet eden, bir iç iletişim süreci gerçekleştirirken birçok iletişim araç ve tekniğinden koordineli olarak faydalanmaktadır. Örneğin; örgüt tanıtım kitapçıkları, haber bültenleri, örgüt gazetesi, dergisi, intranet, örgüt gezileri, örgüt yıldönümü kutlamaları, yıllık personel geceleri v.d.

<sup>114</sup> William F. Qlucek; Management, The Dryden Press, Hinsdak, Illinois, 1980; p.564.

<sup>115</sup> Tutar, a.g.e., s.118.

<sup>116</sup> James A. F. Stoner & Charles Wankel; Management, Prentice – Hall A. Division of Simon & Schuster, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, p.499.

Örgütsel iletişim, iç müşterilerin yani çalışanların yanı sıra dış müşteriler ile olan ilişkileri de şekillendirir. Entegre dış örgütsel iletişimi uygulayan işletmeler kilit “dış müşterilerini” tanımlarlar, temas noktalarını belirlerler ve iletişim kanallarını oluştururlar. Dış örgütsel iletişimde entegrasyon örgüte sempati duyulmasına ve destek sağlanmasına imkan sağlar. Entegre örgütsel iletişimin örgütün anlayış ve yaklaşımlarında ortaya çıkardığı sonuçlar şöyle özetlenebilir<sup>117</sup>;

- Örgütlerin kendi faaliyet alanlarında köklü bir düşünce değişikliği oluşturulması,
- Örgütteki sürecin müşteri yönlü işleyişinin sağlanması,
- Tüm çalışan ve araçların bütünlük dikey süreç içinde eğitilmesi, yetkilendirilmesi ve desteklenmesi (dikey entegrasyon),
- Üst-orta yönetim ve çalışanlar arasında açık, sürekli, iki yönlü iletişimin gerçekleşmesi (iç entegrasyon),
- Fonksiyonlar, örgüt birimleri, örgütler ve bölgeler arası entegre yatay iletişimin oluşturulması (yatay entegrasyon),
- Örgütte elde edilen bilgiden en verimli şekilde yararlanılması, esneklik ve şeffaflık oluşturulması.

Entegre örgütsel iletişim, örgüt içi, dışı, yatay, dikey ve çapraz, olmak üzere tüm boyutlarda, çift yönlü ve “entegre/bütünlük” yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen örgütlere günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim stratejik olarak planlanmalı ve yönetilmelidir. Çünkü iyi entegre edilmiş bir örgütsel iletişim, mesajların ve temas noktalarının daha etkin kontrolünü sağlamaktadır. Bu durumda örgütten çevreye gönderilen mesajlar çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar sahiplerinin zihinlerinde bütünlük olduğundan, onlar ile olan ilişkilerin daha iyi düzenlenmesine ve geliştirilmesine imkân sağlamaktadır. Görüldüğü gibi entegre edilebilmiş bir örgütsel iletişim örgütün tüm iletişimsel aktivitelerinin bütünlüğünü ifade etmektedir. Günümüzde gittikçe artan oranda hızlanan değişim sürecinde başarının sırrı, içsel ve dışsal, dikey, yatay ve çapraz örgütsel iletişim hatlarını iyi oluşturmaktan ve çift

---

<sup>117</sup> Gonca Telli Yamamoto, **Bütünlük Pazarlama**, Media Cat Yayınları, Ankara, 2003, s. 112.



yönlü olarak, sürekli açık tutmaktan geçmektedir. Amaçlanan etkili iletişimin sağlanabilmesi için örgütlerin her yönde ve aynı anda iletişim kurmayı ve sürdürmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

## 2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMAÇLARI

Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere hayata geçirilir. Örgütsel iletişimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>118</sup>.

1. Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve örgüt - çalışan bütünleşmesini kolaylaştırır. Örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret ve prim sistemi, ödül - ceza sistemi, yükselme imkânları, sosyal haklar vb. gibi konularla ilgili bilgilendirme, örgütün çalışanlarca tanınmasını sağlar.

2. Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri, çalışanlara, sendikalara, hissedarlara, müşterilere, ilişkide bulunan çevrelere ve ileride örgütte çalışma imkânı olabilecek potansiyel çalışanlara duyurulması, bilgilendirilmesi, örgütün tanınmasını ve örgüte güveni sağlar.

3. Örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğer örgütü kendi bünyesine katması durumunda, yanlış anlamaları, kıskançlıkları ve tedirginlikleri önler.

4. Örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilerle ilgili, bilhassa çalışanlara ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak, insanların iş güvensizlikleri ortadan kaldırılmaya çalışılır ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilir.

5. Örgütün iş güvenliğiyle alakalı bilgilerin devamlı tekrarlanarak, çalışanların güvenliğine yönelik önlem almalarını ve yeni çalışanların bu bilgileri öğrenmelerini sağlar.

6. Örgütün çalışanlarına yönelik örgüt yayınları vasıtasıyla devamlı bilgi verilerek, örgütte bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulmasında, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.

7. Örgütün çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları vasıtasıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütle alakalı bilgileri artırılır.

---

<sup>118</sup> Gürgen, a.g.e., ss. 37-39.

8. Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik örgütün hisse senedi hareketleriyle alakalı bilgiler devamlı bir şekilde duyurularak, hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere yol gösterilir.

9. Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, tatil imkânları, burslar, kurs ve hizmet içi eğitim imkânları gibi çalışanları yakından ilgilendiren hususlara ilişkin bilgilerin verilmesini sağlar. Bu şekilde çalışanların şevkleri artırılır ve motivasyonu sağlanır.

10. Örgütün dış ilişkileri, ihracatı, uluslar arası anlaşmaları, yurtdışı büroları, lisans anlaşmaları vs. duyurularak, çalışanların örgütün başarılarıyla alakalı konularda bilgilenmeleri sağlanır. Aynı zamanda yurt dışı bürolarında görev alma imkânlarının ve daha iyi yerlere yükselme imkânlarının olduğu beklentisi oluşturulur.

11. Örgütle ilgili bilgi seviyeleri artırılmış çalışanlar vasıtasıyla örgütün toplumda tanıtılması kolaylaşır. Çünkü iyi bir tanıtım ve halkla ilişkiler, örgütsel bağlılıkları ve memnuniyeti gelişmiş çalışanlarla geliştirilmektedir.

12. Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konudaki oluşabilecek hatalar önlenmeye çalışılır.

13. Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde örgütsel iletişim en önemli araçtır.

14. Örgüt gerek çalışanlar arasında gerekse müşteriler, hissedarlar, ilgili kişiler ve tüm iç ve dış çevre bakımından işlevsel bir geribildirim gereğine inanmalıdır. Çünkü örgütün verimliliği ve etkinliği, onu oluşturan veya etkileyen tüm çevrelerin düşüncelerinin, beklentilerinin, önerilerinin ışığı altında oluşacaktır. Bu amaçla, bu çevrelerin görüş ve düşüncelerini mektup, yazı, makale, görüşme vs. gibi iletişim araç ve ortamlarıyla örgüt yönetimine duyurularını teşvik edilmelidir.

Örgütsel iletişimin amaçlarından biride örgüt kültürü oluşturmaktır. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün, tüm çalışanlara ve örgüt dışına yansıtılmasında, çevreyle ilişkilerinde ve çalışanların yönlendirilmesinde etkili bir rol oynamaktadır<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> Varol, a.g.e., s.183.

Örgütsel iletişimin, örgütteki tüm üyelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede önemli bir fonksiyonu vardır<sup>120</sup>.

## 2.5.ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Örgütsel iletişimin fonksiyonları, örgüt içi iletişim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grupta toplanabilir<sup>121</sup>.

a. Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi: Bilgi alışverişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer taraftan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bazı faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların; neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye ihtiyaç duyulur. Örgütlerde üst yönetim, çalışanlara örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemez. Karar vermede iletişim önemli bir fonksiyona sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar vermek güçleşir.

b. Örgütsel iletişimin ikna etme ve etkileme işlevi: İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye yönelik iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler. Örgütlerde çeşitli biçimlerde oluşan iletişimin büyük bir bölümü, insanların düşünce, tutum ve davranışını, değiştirmeyi amaçlar. Örgüt üyelerinin, örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütün hedeflerini benimsemelerine, örgütle bütünleşmelerine bağlıdır.

c. Emredici ve öğretici iletişim kurma: Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla sadece bilgi vermek için değil; neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların örgütsel

<sup>120</sup> Tutar, a.g.e., s.119.

<sup>121</sup> Gürgeç, a.g.e., ss. 25-28.

amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim oluşturulması gerekir.

d. Örgütsel iletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi: İletişimin bir diğer fonksiyonu da birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde ki kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri, iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli göreve sahiptir.

Örgütlerde iletişimin fonksiyonları, Thayer tarafından beş grupta incelenmiştir<sup>122</sup>:

a. Bilgi edinmek ve başkalarına bilgi vermek: Bu devamlı yapılmakta olan rutin iletişimin temel hedefidir. İletişim, örgüt üyelerinin uygun amaçlar yönünden çalışmalarını sağlamak için onların müşterek gayelerini onaylayan bir araçtır. Kararlar ancak kararlarla ilgili üyeler bilgi edindikten sonra uygulamaya konulacak ve örgütün faaliyetlerine yansiyacaktır.

b. Bir kimsenin kendi veya başkalarının inputlarını değerlendirmek: Örgütteki faaliyetlerin istenilen amaca yönelik olup olmadıklarını anlamak için devamlı bir değerlendirme gerekir. Dolayısıyla, iletişim sürecinde geri bildirim ihtiyacı duyulur.

c. Başkalarını yönetmek veya yöneltmek: Yöneticinin örgütsel kaynakları, örgütsel amaçlara doğru yöneltmesi iletişim ile olabilir. Aynı zamanda örgütlerdeki iş eğitimi ve yetki devri de iletişimle birlikte gerçekleşebilir.

d. Başkalarını etkilemek veya etkilenmek: Motivasyon, örgütsel verimlilik ve etkinliğin en önemli aracıdır. İnsanları motive etmenin en önemli araçlarından biride iletişimdir.

e. Tesadüfi, nötr fonksiyonlar: Örgütlerde kurulan çoğu iletişim, örgütün başarısı ile doğrudan bağlantılı değildir. Bununla birlikte, yedek ya da yardımcı iletişimler, dolaylı olarak örgütsel amaçlara ve örgütsel amaçlarla örtüşen bireysel ihtiyaçlara doğrudan bir katkıda bulunurlar. Örgütte sosyal ilişkileri geliştirmek buna bir örnektir.

<sup>122</sup> Herbert G. Hicks; **Örgütlerin Yönetimi**: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytekin, Birol Bumin, San Matbaası, Ankara, 1975, s.447.

## 2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Bir örgütün dış çevre ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesi onun kendi içinde gerekli iletişimi ve uyumu sağlayabilmesi ile mümkündür. Bunun için örgütün ilk görevi, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki iletişimi sağlıklı ve verimli bir hale getirmektir<sup>123</sup>. Örgüt, kendi içinde etkin bir iletişimi ancak örgüt içi iletişim araçlarını doğru bir şekilde kullanarak sağlayabilir.

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Ancak önemli olan sayısal çokluk değil, örgütsel mesajları etkin bir şekilde iletilip iletilmedikleridir. Bir iletişim aracının etkinliği, mesajı en anlaşılır ve en kısa zamanda ilettiğine ve özellikle çift yönlü bir iletişime imkân tanıyıp tanımadığına bakılarak belirlenir. Çift yönlü iletişim ise genellikle aracısız, yüz yüze gerçekleşen iletişim ortam ve yöntemleri ile gerçekleşir<sup>124</sup>.

### 2.6.1. Yazılı İletişim Araçları

Yöneticiler belirli amaçlara ulaşmak için yazılı iletişim araçlarından faydalanırlar. Bu amaçlar; bilgi almak – bilgi vermek, etkilemek, karar vermek, sözleşme veya anlaşma yapmak, ilişkileri iyileştirmek veya iyi ilişkiler kurmak, ilişkileri kalıcı tutmak, sorunları çözmek, yönetim etkinliğini sağlamak vs. olabilir<sup>125</sup>.

Yazılı iletişim, yazıma dayalı iletişim biçimidir. Yazılı iletişim genel olarak iç yazışma, rapor ve e-posta şeklindedir. Yazılı iletişim, göndericinin mesaj üzerindeki kontrolünü artırabilir. Fakat geri iletişimin hızlı yapılma imkânı ortadan kalkar<sup>126</sup>. Yazılı iletişim sırasında doğru kelime seçimi, kısa cümle ve grafik kullanımı çok önemlidir<sup>127</sup>. Yazılı iletişim genelde alıcıların çok sayıda olduğu, hızlı geri bildirim gereksiz ve önemsiz olduğu durumlarda kullanılmaktadır<sup>128</sup>.

<sup>123</sup> Mahmut Oktay, **Halkla ilişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yay. İstanbul, 1996. s.162.

<sup>124</sup> Gürgen, a.g.e., s.96.

<sup>125</sup> R. Demiray Çavdar; İşletmelerde Örgütsel İletişim Yönetim Kararlarında Kullanılması ve Uygulamasından Bir Örnek, M.Ü.Sos.Bil.Ens.Yön-Örg. Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst.,1999, s.143.

<sup>126</sup> John V. Thill and Courtland L. Bovee, **Excellence in Business Communication**, Second Edition; McGraw-Hill, USA.,1993,s.60.

<sup>127</sup> Heinz Weirich and Harold Koontz, **Management: A Global Perspective**, Tenth Edition, McGraw-Hill, USA., 1993, s.555-556

<sup>128</sup> Thill, a.g.e., 1993,s. 60.

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları; örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan ve örgütlerde çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirten örgüt şema ve kılavuzları, çalışma raporları, örgütlerde mal ve hizmet tanıtımı için hazırlanan broşürler, örgütlerin örgüt üyeleri ve diğer örgütlerde veya kamu kurumları ile yaptıkları iş anlaşmaları, iş mektupları<sup>129</sup> ve formlar, yazılı iletişimin önemli araçlarıdır.

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>130</sup>

**a. Yazılı genelgeler ve belgeler:** Örgütlerde resmi iletişim kanallarının, özellikle yukarıdan aşağıya dikey iletişimin en önemli araçları yazılı genelgeler, emirler, duyurular ve benzeri belgelerdir. Bu belgeler gizlilik derecelerine göre sınıflandırılırlar ve akış yönleri, kurumun örgüt şemasında belirtilmektedir. Bu sebeple kurumların organizasyon şemaları örgütsel iletişim açısından önemlidir.

**b. Raporlar:** Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörün sorunları, ülke ekonomisi, işsizlik ya da işçi-işveren ilişkileri gibi konularla ilgili görüşlerin ve araştırmaların yer aldığı bir yazılı iletişim aracıdır. Örgütlerin toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde geliştirdiği çalışmaların bir uzantısı olan raporlar, örgütsel iletişim aracı olmanın yanı sıra halkla ilişkiler aracı olarak da kullanılmaktadır.

**c. Broşürler:** Genel ve özel amaçlı tasarlanabilen broşürler, küçük dergi boyutlarında, az sayfalı ve bol resimli olarak hazırlanırlar. Genel amaçlı broşürle, örgüt için olumlu imaj oluşturmaya yönelik, örgütün tarihçesi, uğraşı konusu gibi genel konuları işleyecek şekilde hazırlanır. Özel amaçlı broşürler ise, belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak, örgütün ihracat hacmi, üretim teknolojisi ve yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlar.

Broşürler, kurum ve kuruluşların ürünlerini tanıtmak için, söz konusu ürünlerin fiyatlarını, modellerini, markalarını, üretim/basım yerlerini, tarih vb. bilgilerin yer aldığı dokümanlardır. Tanıtım broşürlerinde tanıtılan ürünlerin resimlerine de yer verilir.

<sup>129</sup> Debra L. Nelson- James C. Quick- Linda P. Livingston; **Organizational Behavior**, West Publishing New York, 1994, p., 168.

<sup>130</sup> John Hopkins; School of Public Health, Center of Communication Programs, **Organizational Communication**, document File, 1997, p.37.

**d. El Kitapları:** Örgütün uğraş alanlarıyla ilgili konular, yeni projeler, karşılaşılan sorunlara ilişkin bilgilerin yer aldığı ve resimden çok yazıya ağırlık veren yayınlardır.

**e. Örgüt Yayımları ( gazete, dergi, bülten ve megapaper)**

Örgüt yayımlarını ele aldığımızda dış hedef kitleye yönelik olabileceği gibi hedef kitlesi kendi çalışanları da olabilir. Bizim özellikle ele alacağımız örgüt içi hedef kitleye yönelik yayınlardır. Aslında bu tip yayımların sayısı, iletişimin intranet ortamına taşınmasıyla azalsa da insanların okumak istedikleri malzemeyi her yere götürebilmeleri ve okuyabilmeleri avantajından dolayı da basılı yayımların tamamen ortadan kalkması mümkün gözükmemektedir<sup>131</sup>.

Örgüt içi hedef kitleye yönelik bir dergi, gazete yayınlanması düşünüldüğünde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır: <sup>132</sup>

- “Çalışanın dergisi” deyişinde ağırlığın “çalışan” kelimesi üzerinde olması gerekir. İş ve kuruluş gazetesi anlayışı geçmişte kalmıştır. Eğer çalışanların gazeteyi okuması isteniyorsa, bu iş çalışanlarla birlikte ve çalışanlar için yapılmalıdır.

- Bir çalışan gazetesi, dâhili iletişimin ancak bir bölümünü doldurabilir.

- Gazete örgüt içi iletişim faaliyetleri yerine konabilecek bir yedek parça olarak görülmemelidir.

- Çalışan gazetesi gerek içerik olarak gerekse dış görünüş olarak örgütün kimliğini aktarabilmelidir.

- Çalışan dergisinin orijinal, ilgi çekici, benimsenebilecek bir başlığa ihtiyacı vardır.

- Dergi en azından ayda bir olarak yayınlanmalıdır.

- Dergi mutlaka ev adreslerine postalanmalıdır. Böylelikle çalışanın hem okumaya daha çok vakti olur hem de çalışanın bağlantılı olduğu diğer kişilerle birlikte dergi tüm aileye ulaşabilecektir.

- Dergi örgütün emeklilerine, örgüt dostlarına ve ilgili diğer kişilere de gönderilmelidir.

<sup>131</sup> Ayla OKAY ve Aydemir OKAY, a.g.e., s.301.

<sup>132</sup> Bogner, a.g.m., ss.312-313.

- Aşırı derecede pahalı, parlak ürünlerin, basit fakat güncel ve enformatif bir şekilde yapılmış ucuz versiyonlara karşı bir üstünlükleri yoktur. Parlak ve nadiren çıkanların yerine, düzenli aralıklarla çıkan ve basit olanlar tercih edilmelidir.

- Dergiyi her zaman belli bir kişi yapacaksa, bu kişinin örgüt içindeki bilgi akışıyla yakından bağlantısı olmalı ve önemli, ilginç bilgilere, görüşlere sahip olabilmelidir.

- Örgütteki herkes, yönetimin dergiyi istediğini bilmelidir. Ancak bu şekildeki işbirliğine ve enformasyonun hazırlanmasına katkıda bulunup, hazır olacaklardır.

- Her yöne doğru açıklık olmalı, katkıda bulunabilecek olanlar cesaretlendirilmelidir. Örgütte çalışanların görüşlerini belirtebilecekleri bir yere hakları vardır.

- Nasıl ve nerede basılması ve çoğaltılması gerektiği konusu bir uzmana bırakılmalıdır. Bu şekilde tasarruf da sağlanabilir.

- Örgüt gazete ve dergileri profesyonelce hazırlanmalıdır. Yazılar örgütün tarzına ters düşmemeli ve akıcı, açık, etkileyici olmalıdır. Tatsız – tuzsuz ve inanılmaz derecede uzun yazılar çalışanlarca okunmamakta ve aynı zamanda gereksiz masrafa yol açmaktadır. Bürokrat ve teknokratların katkıları da onların onayları alınarak yeniden akıcı bir dille yazılmalıdır.

- Kişileştirme, sorunlaştırma, bilgeselleştirme ve görselleştirme örgüt içi yayınlarda sıkça kullanılabilir.

- Yayınlarda resim ve grafikler kullanılması yazarların okunurluğunu artırabilir.

- Yorumlar, makaleler ve eleştirel görüşler etkileyici olur, okuyucu frekansını yükseltir. Örgütte çalışanlarla ilgili özel konular iyi bir şekilde tanzim edildiğinde çok iyi ilgi görür.

- Okuyucu mektupları, küçük ilanlar gibi konular unutulmamalıdır.

- Yazı işleri taslağı şu şekilde olmalıdır

Kuruluşun içinden haberler (Çalışanların, bölümlerin, ürünlerin, düzenin tanıtılması, her çeşit haber, ekonomik durum ve başarılar), halkla ilişkiler faaliyetleri, planlanan faaliyetler, sosyal alan (olaylar, spor, haberler, öneriler, sosyal başarılar,



dahili bağlantıların ve bölüm sorunlarının şeffaflaştırılması, kazalardan korunma, kuruluşa gelen ziyaretçiler).

Örgütün çevresiyle ilgili haberler (ekonomik ve toplumsal konular, sağlık, çevre koşulları, siyasi sorunlar, dünyadaki gelişmeler, alanda meydana gelen gelişmeler, rekabet vs.)

Eğlendirici hikâyeler (yazı dizileri, yaşlı ve gençlere yönelik sayfalar, seyahat, fıkralar, bulamacalar, ev ve bahçe işleri, diğer hobilere yer verilmesi vs.).

- Yazı işleri ve yaratıcılık gerektiren işler için profesyonellere ya da kabiliyetli, üretken, araştırmasını seven, yazabilen örgüt içindeki gizli yeteneklere ihtiyaç vardır. Beger, Gartner ve Mathes'e göre dergiyi çıkaracak ekip ağırlıklı olarak örgüt içinden seçilmeli ve seçilen kişiler dönüşümlü olarak bu görevi yerine getirmelidir. Dışarıdan profesyonel bir gazeteci bu işi üstlendiği zaman derginin, yönetimin sesi olması durumu azalır<sup>133</sup>.

### 2.6.2.Sözlü İletişim Araçları

Örgütlerde, sözlü iletişimde kullanılabilecek iletişim araçları yüzyüze görüşme, telefonla görüşme, toplantı, konferans ve seminer sayılabilir<sup>134</sup>.

Sözel iletişimin en önemli avantajı, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda, konuşma, yüz ifadeleri ve jestler vasıtasıyla fikir alışverişi ve fikir desteğinin süratli bir şekilde oluşmasını sağlar. Ayrıca sözlü iletişim de kaynağın yapması gereken sadece konuşmak ya da jest mimiklerle ifade etmek olduğundan daha kolaydır. Konuşma yapacak olan kaynak, kaleme, kâğıda, daktiloya-bilgisayara veya diğer yazma araç-gereçlerine ihtiyaç duymaz<sup>135</sup>. Yüz yüze konuşmalar ipuçlarının ve derin duyguların anlaşılmasına yardımcı olur<sup>136</sup>. Bu yüzden yöneticilerin sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettikleri ileri sürülmektedir. Bununla birlikte sözlü iletişimin, zaman kaybına neden olabilme, kayıt edebilme

<sup>133</sup> Ayla OKAY ve Aydemir OKAY, a.g.e, s.302-303.

<sup>134</sup> Sabuncuoğlu ve Gümüş, a.g.e., s.112.

<sup>135</sup> R.W.,Griffin, Management, 5th Edition, Boston, 1996, p. 544.

<sup>136</sup> Richard L. Daft, Management, 5th Edition, The Dryden Pres, New York, 2000, p. 570.

zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli ayrıntıları atlayarak hatalara sebep olabilme gibi sakıncaları da mevcuttur<sup>137</sup>.

## 2.7.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Kurumların başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar arasındaki etkili iletişimin önemi büyüktür<sup>138</sup>. Büyük ya da küçük bir kurumun kendi içinde bölümler arasında ya da dış dünyayla yaptığı bilgi paylaşımı kurumu birbirine bağlayan bir yapıdır. İster üst düzey bir yönetici olsun ya da alt düzey bir çalışan kurumun bir üyesinde diğerlerinin işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiler olacaktır. Aynı zamanda diğerleri de o kurum üyesi için büyük önem taşıyan bilgilere sahip olacaktır. Beş ya da altı çalışanı olan bir işyerinde bilginin önemli bir kısmı telefon, elektronik posta ya da faksla doğrudan ve resmi olmayan bir biçimde alınıp verilebilir. Ancak yüz binlerce çalışanıyla dünyanın her yanına saçılmış dev bir kurumda ise doğru zamanda, doğru insana, doğru bilgiyi iletmek gerçek bir uğraştır. Bu uğraşı yerine getirebilmek için kurumlar iç ve dış iletişim kanallarına güvenirlir<sup>139</sup>. Kurumlar; örgütsel iletişim açısından hedef kitlelerini temel olarak kurum içindekiler ve dışındakiler olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Kurum içindekiler kurumun üyeleri ya da çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kişiler kurumu hem içeriden hem de dışarıdan gözlemleme imkânına sahip oldukları için kurum açısından önemli bir etkinliğe sahiptirler. Çünkü kurum içi iletişimin muhatabı olan bu gruplarda kurumla ilgili olarak olumlu bir görüş oluştuğunda, bu durum onların yakın çevrelerini dolayısıyla da kurumun dış çevresindeki kitleyi etkileyecektir<sup>140</sup>.

### 2.7.1. Kurum içi iletişim

Gittikçe modernleşen kurumlardaki yöneticiler kurum içi iletişimin hayati önemini kavramışlardır. Bunun bir sonucu olarak bazı kurumlar iletişim planları

<sup>137</sup> Gökçe, a.g.e., s. 90.

<sup>138</sup> Louis E. Boone, David L.Kurtz, J.R Block, **Contemporary Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall, 1997, s.19.

<sup>139</sup> C. L. Bovee, J. V. Thill, **Business Communication Today**, New Jersey: Prentice Hall, 2000, s.7.

<sup>140</sup> Okay, a.g.e., s.177.

geliştirirken diğerleri iletişim politikaları yapılandırmaktadırlar<sup>141</sup>. Kurum içinde biçimsel ya da biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi kurum içi iletişim olarak adlandırılmaktadır<sup>142</sup>. Kurumun iç işleyişi açısından iletişim şu işlevlere sahiptir:

- (1) Amaçların benimsetilmesi ve çalışanların motivasyonu,
- (2) Ast-üst ve eşit düzey çalışanların işbirliği ve uyumu,
- (3) Görevlerin ne olduğunun ve nasıl yapılacağına bilinmesi,
- (4) Karar alma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçlerde etkin rol oynar,
- (5) Etkileşim, işbirliği, liderlik gibi süreçler genel iletişim sürecinin parçası olarak ele alınabilirler,

(6) Örgütsel yaşam ve toplumsal yaşamın her ikisinde de sağlam bilgilere dayanmayan düşmanlık iletişimsizliği bu türden düşmanlıkları besler,

(7) Girdilerin (insan, madde, bilgi) çıktıya dönüştürülebilmesi alt sistemler arasındaki ve insanlar arasındaki iletişime bağlıdır,

(8) Bununla birlikte iletişim sadece sorunların çözümünü kolaylaştırmaz aynı zamanda sorunların açığa çıkmasını da sağlar<sup>143</sup>. İç iletişim; kısa hatırlatma notları, raporlar, öneriler, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, bireyler arası ve telefonda yapılan görüşmeler gibi yazılı ya da sözlü kanallar aracılığıyla yapılan iletişimi içerir. İç iletişim yardımcı çalışanlar arasında ve hatta yöneticiler arasında önemli bir yere sahiptir. İç iletişim problem tespitini ve çözüm yollarının geliştirilmesini sağlar. Ayrıca karar vermeye ve politika oluşturmaya dayanak oluşturur.

Nelson Metal Products Corporation (otomotiv üreticisi) iç iletişim sistemini geliştirmiştir. Nelson Metalda işçiler; çok fazla arızalı parça sorununun çözümünü tartışmak üzere toplanmışlardır. Açık iletişim ve takım çalışmasının bir sonucu olarak arızalı parça üretimi milyonda 2500 parçadan milyonda 10 parçadan daha az bir seviyeye düşürülmüştür. Yüz yüze görüşme, resmi toplantılar, konuşmalar, telefon konuşmaları, elektronik posta ve anketler gibi etkili iç iletişim yöntemlerini kullanarak şirketler başarıya ve verimliliğe ulaşmaktadırlar<sup>144</sup>. Bazı şirketler iletişim kurmada diğerlerinden daha iyidirler. Zirvedeki şirketlerde iletişim, bir yaşam

<sup>141</sup> N. B. Sigband, "Needed: Corporate Policies on Communication", **Advanced Management Journal**, 1969, 39 (2), 61-67.

<sup>142</sup> J. M. Lahiff, J. M. Penrose, **Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall, 1997.

<sup>143</sup> M. Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Kurum Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, 1993, s.124-125.

<sup>144</sup> Boone vd., a.g.e., s.19.

biçimidir. Örneğin, AT&T'nin görüntü haberleri servisi yöneticilerine ve çalışanlarına belirli bir konu üzerinde açıklamalar seçeneği sunarak onlara bilgi sağlar. AT&T ayrıca çalışanlarına günlük bir gazete dağıtmakta ve çalışanlarının evlerine aylık bir dergi göndermektedir. IBM güvenli online sistemler kullanarak tüm Amerikan çalışanlarını herhangi bir konuda elektronik olarak iletişim kurmaları için cesaretlendirmektedir. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar bu tür şirketlerde özgür biçimde iletişim kurarlar, çalışanlar kurumun misyonu hakkında net bir düşünce geliştirirler ve yöneticiler potansiyel problemleri tespit edebilir ve onlara karşı hızlı bir şekilde tepki verebilirler. Bu tür firmalarda yönetim iletişimidir<sup>145</sup>. Etkili yöneticiler sağlıklı bir bilgi akışını sürdürebilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının her ikisini de kullanırlar<sup>146</sup>.

### 2.7.2. Kurum Dışı İletişim

Bir şirketin dış iletişimi iç iletişimi kadar önemlidir<sup>147</sup>. Bir kurum tarafından yürütülen iletişimin büyük bir kısmı bireylerle ya da kurum dışındaki gruplarla gerçekleştirilir. Dış iletişim kurumun etkileşimde olduğu toplumun farklı katmanlarını içerebilir<sup>148</sup>. Dış iletişimle şirketler sürekli olarak müşterilerle, satıcılarla, dağıtıcılarla, yatırımcılarla, gazetecilerle, topluluk temsilcileriyle, diğer ticari kuruluşlar ve hükümet görevlileriyle mesaj alışverişinde bulunurlar. Özellikle kriz zamanlarında dış iletişim dikkatli biçimde yönetilir. Diğer zamanlarda ise iş operasyonlarının rutin bir parçası olarak ortaya çıkar<sup>149</sup>. Dış iletişimle kurumlar pazardaki yerlerini konumlandırır<sup>150</sup> ve bunu korumaya çalışırlar. Bir firmanın dış iletişimini yaptığı alanlar pazarlama, halkla ilişkiler, kriz yönetimi, kamu konuları yönetimi, lobbying, medya ilişkileri, örgütler arası ilişkileri ve fiziksel doğayı kullanma biçimini içerir<sup>151</sup>. Şirketler müşterilerinin kararlarını etkilemeye çalışarak halkla iletişim kurarlar. Örneğin reklâm, örgütsel bir imaj oluşturur, bilgi sağlar

<sup>145</sup> J. Santos, "AT&T Revamps Employee Communications to Emphasize New Direction for 90s", **Public Relations Journal**, 46 (11), 1990, 26-27; T. J. Peters, "In Search of Communication Excellence", **Communication World**, 1 (4), 1984, 12-15.

<sup>146</sup> Bovee ve Thill, a.g.e., s.7.

<sup>147</sup> Boone vd., a.g.e., s.19.

<sup>148</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e., s.7.

<sup>149</sup> Bovee ve Thill, a.g.e., s.12.

<sup>150</sup> Boone vd., a.g.e., s.19.

<sup>151</sup> İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Erk., 2005, s.284.

ayrıca bir firmanın ürünlerinin benzer ürünlerden farkını ortaya koyar<sup>152</sup>. Kurumların çoğu dış iletişimin yüksek düzeyde yapılandırılmış biçimi olan reklâm vasıtasıyla halkla etkileşimini sağlar. Bunlara televizyon reklâmları, basılı reklâmlar ve şirket tarafından insanlara gönderilen broşürler örnek verilebilir. Dış iletişimin çoğu reklâmdan daha az biçimseldir<sup>153</sup>. Firmalar; satış sunumları, siparişi yerine getirme ve şikâyetleri alma gibi etkinliklerle müşterileriyle iletişim kurarlar. Müşteri iletişimi; yüz yüze görüşme, telefon görüşmeleri, toplantılar, mektuplar, yazılı öneriler ve sözlü sunumlar biçiminde olabilir. Müşteri servisi; müşteri duygularının değerliliği ve onların ihtiyaçlarının karşılanması anlamında etkili ticaretin temelidir<sup>154</sup>. Ücretsiz 800'lü numaralar dış iletişimin en hızlı gelişen aracı olabilir. 800'lü servislerin 1967'de Birleşik Devlet'lerde ortaya çıkışından bu yana yıllık görüşme miktarı yedi milyondan 10 milyarın üzerine çıkan bir artış göstermiştir. Şu anda 300.000'den fazla ticari kuruluş 700.000'den fazla ücretsiz hat kullanmaktadır<sup>155</sup>. Dış iletişim daima sürekli ve amaçlı değildir. Çalışanlar bir günlük eylemlerinde çok farklı roller oynarlar ve rolleri bazen ayırt etmek güçleşir. Bu sebepten dolayı tüm çalışanlar işverenlerinin gayr-ı resmi sözcüleridir<sup>156</sup>.

Geleneksel olarak iletişimin yedi unsuru olduğu kabul edilmektedir. Bu unsurlar kaynak, mesaj, dönüşüm, kanal, alıcı, geri besleme ve süzgeçleme etkileridir. Bu model iletişim sürecini oldukça basit bir şekilde açıklamaktadır. Gerçek süreç ise daha karmaşıktır. İletişim sürecinde mesajı alanın mesajı yorumlaması önemli bir aşamadır. Mesajın doğru anlaşılması mesajı alanın mesajın konusuna vakıf olmasına bağlıdır. Örneğin, bilgisayar kullanmasını bilmeyen bir memur, amirinin “sayfayı indir ve bir örneğini yazdır” şeklinde vereceği bir görevi kelimelerin özel anlamlarını bilmediği için anlamayacaktır.

Örgütsel iletişimin karmaşık bir konu olmasından dolayı örgütsel iletişim hakkında genel bir teori geliştirilememiştir. Üzerinde tartışılan ve birlik sağlanamayan konulardan biri de iletişim sürecinde neyin taşındığıdır. Taşınan şeyin bilgi olduğunu düşünenler bu bilginin kolayca ölçülebileceğini de ileri sürmüşlerdir.

<sup>152</sup> Boone vd., a.g.e., s.20.

<sup>153</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.7.

<sup>154</sup> Boone vd., a.g.e., s.20.

<sup>155</sup> C. L. Martin, D. T. Smart, “Consumer Experiences Calling Toll-Free Corporate Hotlines”, **Journal of Business Communication**, 31 (3), 1994, 195-212.

<sup>156</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.7.

Bu yaklaşımı savunanlar iletişimin sadece bilginin taşındığı mekanik bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bir diğer yaklaşım iletişim sürecinde taşınan şeyin sadece bilgi olmayıp, anlamlar, duygular ve değerler gibi daha karmaşık unsurlar olduğunu iddia etmişlerdir. Bu duygu, anlam ve değerlerin semboller vasıtasıyla aktarıldığı belirtilmiştir. Buna göre anlamlar kısa bir bilgi haline dönüşmezler çünkü anlamlar kendilerini çevreleyen sembollerden oluşmuş kültürel bir ağ içindedirler. Ayrıca iletişimde bulunanların deneyimleri de bu anlamların yorumlanmasında etkilidir. Yani iletişim sürecinde alıcının mesajı algılaması bir kültürel yorumdur. Yorum ise devam edegelen bir süreçtir, belli bir sürecin içindeki sabit bir aşama değildir. Özet olarak iletişim sürecini anlamada bilgi yani enformasyon yönlü ve anlam yönlü olmak üzere iki yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Ampirik araştırma yapan sosyal bilimciler, birinci yaklaşımı benimserken, örgütsel kültür üzerinde yoğunlaşanlar ikinci yaklaşımı benimsemektedirler.

İletişimin örgütler içinde oynadığı role ilişkin olarak da iki temel görüş vardır. Bunlardan biri iletişimin örgütsel süreç içinde bir alt süreç olduğunu düşünür. Örneğin, iletişim liderliğin 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. Bazı yazarlar komuta-kontrol ilişkilerini iletişim süreci ile açıklamışlardır. Motivasyonun da özünde bir iletişim olduğu üzerinde durulmuştur. Weber'ci bürokrasi yaklaşımı da iletişim fonksiyonu üzerinde dikkatle durmuştur. İletişim işletme ve yönetimin fonksiyonlarını bir arada tutan bir bağlantı süreci olarak da ele alınmıştır. İletişimin bir diğer özelliği de kültürlenmedir. Örgütlerde kültürlenme, örgütsel kültürün örgüt üyelerine aktarılmasını ifade etmektedir.

İletişim sadece örgütün içsel yapısını ilgilendiren bir süreç değildir. Örgütlerin birbirleriyle olan ilişkisi de iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. Yine örgütün dışarıya tanıtımı da bir iletişim sürecidir. Bu reklam veya halkla ilişkiler kapsamında yapılan tüm çalışmaları kapsayan bir iletişim sürecidir. Örgüt ya da firma bu şekilde kurumsal bir meşruiyet kazanmaktadır. İletişim örgüt içindeki güç ve kontrol mekanizmalarına meşruiyet kazandıracak ideolojinin yani örgüt kültürünün taşıyıcısıdır.

Kurum dışıyla biçimsel olmayan bağlantılar müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek için önemli olsa da şirketler dışarıyla daha çok biçimsel anlamda iletişim kurmak zorundadırlar. Özenli bir biçimde hazırlanmış mektuplar kurum dışındakilere kurumun kalitesi hakkında önemli bir mesaj iletir. Aslında basın bildirileri, yatırımcılara mektuplar, reklâmlar, fiyat artış duyuruları ve dava açma başvuruları dikkatli bir planlama gerektirdiği için işleri sadece dışarıdakilere biçimsel mesaj yaratmak ve yönetmek olan kişilerden oluşan bir takım tarafından bu mesajların taslakları oluşturulur<sup>157</sup>. Kurum dışı biçimsel iletişim akışı çoğunlukla halkla ilişkiler bölümü tarafından yönetilir. Halkla ilişkiler, bir kurumun hisse sahiplerine ve genel kamuoyuna çeşitli kamusal paylaşımlarını iletmediği bir iletişimdir. Halkla ilişkilerin genel amacı kurumun saygınlık ve şöhretini (ününü) inşa etmektir (oluşturmaktır). Yazılı iletişim; gazeteler, dergiler, televizyon ve radyoyu da içeren basın bildirileri şeklinde - şirket duyurularının çeşitli medyaya gönderildiği belgeler - sıklıkla ele alınan biçimsel bir formdur<sup>158</sup>. Halkla ilişkiler pazarlamayla yakından ilişkilidir ve sıklıkla onunla karıştırılır fakat halkla ilişkilerin ilgi odağı farklıdır. Pazarlamanın üç temel sorumluluğu vardır: (1) müşterilerin kim olduğunu ve ne istediğini bulmak, (2) onların ihtiyaçlarını giderecek ürünler geliştirmek ve (3) ürünlerin müşterinin eline ulaşmasını sağlamak. Halkla ilişkiler bölümü (ayrıca şirket iletişimi bölümü olarak da adlandırılır); çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, hükümet kurumları ve genel kamuoyu gibi çeşitli gruplarla kurumun ününü (şöhretini) yönetir. Profesyonel halkla ilişkiler uzmanları pazarlamanın aksine gazetecilik arka planına sahip olabilirler. Onlar kendi rollerini; işle ilgili haberleri kurumun çeşitli muhataplarına yaymak (iletme) olarak algırlarlar<sup>159</sup>.

## 2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞLARI

Bütün örgütler ağlardan oluşur. Bu ağlar oldukça iç içe geçmiş veya oldukça ayırık ya da açık veya gizli olabilir. Bu çoklu ağların bazıları biçimsel örgüt şemasında rasyonel olarak hiçbir şekilde yer almayan çıkar gruplarından veya politik birliklerden oluşabilir. Belirli bir üyenin ağ rolü, bir ağ tipinden diğerine

<sup>157</sup> Bovée ve Thill a.g.e., s. 12.

<sup>158</sup> Boone vd., a.g.e., s.22.

<sup>159</sup> Bovée ve Thill a.g.e, s. 12-13.

farklılaşabilir. Bu ağlar, iletişimin örgütsel yaşamı nasıl etkilediğinin anlaşılmasında çok yararlıdır. Ağ analizi yapmanın çeşitli yararları vardır. Ağ analizlerinin örgütsel iletişim araştırmalarında kullanılan en az üç farklı kullanımı vardır. Bunlardan ilki, ağ analizinin iletişim kanalları, grup yapıları ve üye rollerinin gerçek iletişim yapısına cevap verip vermediğini belirleme imkânı sağlamasıdır. İkincisi, ağ analizi bireylerin belirli ağ rollerini (geçit tutucu, bağlantıcı gibi) belirleyebilir. Bu bağlantıların varlığı, farklı örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki yatay iletişim kalıpları gösterir. Böylece bu bireylerin örgüte ne kadar iyi entegre edildiklerinin tespitine yardımcı olur<sup>160</sup>.

Örgütsel iletişim ağları örgütsel yapının niteliği, iletişimin akış yönü ve iletişim örüntüsünün şekli bakımından ayrı ayrı ele alınmıştır.

### 2.8.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından

Bütün örgütsel çevrelerde iki temel iletişim ağı vardır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarıdır<sup>161</sup>. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları kurumdan kuruma farklılık gösterir<sup>162</sup>. Bir kurumun iç ve dış iletişim ağları bağlamında biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayr-ı resmi) iletişim kanalları mesajın nereden gönderildiğine göre tanımlanır. İletişim kanalları iletişimin patikalarıdır. Biçimsel kanallar; mektuplar, raporlar, kısa notlar, öneriler, konuşmalar ve sözlü sunumları kapsar. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise ofis dedikodusu, bireysel temaslar, arkadaşlıklar gibi kanalları içerir<sup>163</sup>. Her iki iletişim kanalı da hiyerarşik sistemde mesaj iletiminde ve geri bildirim almada kullanılabilir<sup>164</sup>.

Örgüt şemaları iletişim düzeninin esaslarını belirler, kimlerin kimlerle ilişki kuracağını, belirli konular üzerinde kimlerin bilgi toplayacağını saptar. Örgütün biçimsel yapısı ve iletişim şeması ile emir-komuta şeması arasında yakın ilişki vardır. Mesaj gidiş ve geliş basamaksal kanalı izler<sup>165</sup>.

<sup>160</sup> Tom D. Daniels,; Bary K. Spiker, and Michael J. Pape, "Perspectives On Organizational Comination", Brown&Benchmark Publishers, 4.Edition, 1991,s. 109.

<sup>161</sup> V. P. Richmond, J. C. McCroskey, L. L. McCroskey, **Organizational Communication For Survival**, Pearson Education, Inc, 2005, s.27.

<sup>162</sup> H. R. Ewald, R. E. Burnett, (1997). **Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall,s.41.

<sup>163</sup> Ewald, Burnett, a.g.e.,s.43 ; Bone vd., a.g.e., s.20 ve Erdoğan, 2005, s.269.

<sup>164</sup> Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınevi, 2001, s.34-35.

<sup>165</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniv. Basımevi No: 3, Bursa: 1984, s.118.



### 2.8.1.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel (resmi) iletişim ağı bir kurumun resmi yapısına göre düzenlenir<sup>166</sup>. Biçimsel iletişim kanalları şirketin kurum şemasına bakılarak anlaşılabilir<sup>167</sup>. Biçimsel ağ kurumun hiyerarşik yapısına göre akan bir iletişimdir. Biçimsel iletişim; biçimsel, yapılandırılmış, resmi hatlar üzerinde akar. Diğer bir deyişle hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip eder ve kimin kiminle ne konuda konuşması gerektiği anlamında nettir. Bu ağlar kimin kime rapor vereceğini açıklar. Biçimsel iletişim ağı hakkında genellikle çok az karışıklık vardır<sup>168</sup>. Bu iletişim tarzı kurum yapısının dikte ettiği iletişimdir<sup>169</sup>. Diğer bir deyişle biçimsel iletişim kanalı yönetim tarafından onaylanan ve yönlendirilen iletişimi içerir. Örneğin bölgesel bir satış yöneticisi doğrudan satış ve pazarlama başkan temsilcisine rapor verir<sup>170</sup>. Yöneticiler iletişim için biçimsel kanallara bağlı kaldıklarında; (mesajda) bozulma ya da yanlış anlama riski ile karşılaşır. İletişim zincirindeki her halka, yanlışlık (yapma) ihtimaline açıktır. Bir mesaj zincirin yukarı ya da aşağısına doğru akarken sahip olduğu orijinal fikre çok az benzerlik gösterebilir. Bunun bir sonucu olarak alt düzeydeki insanlar üst yönetimin onlardan beklentilerine ilişkin belirsiz bir düşünceye sahip olurlar ve yöneticiler de zincirin daha aşağısında neler olduğuna ilişkin pek de mükemmel olmayan bir resim elde edebilirler<sup>171</sup>.

Biçimsel örgüt yapısı, örgütlenme süreci içerisinde planlanarak, bilinçli bir şekilde kurulur. Örgüt üyeleri ve diğer ilgili kişilerce resmi olarak tanınan biçimsel örgüt yapısı, mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişki ve iletişim kanallarını yansıtır. Bu yapı içinde, her üyenin farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Üyelerden bu rollerine uygun davranışlar beklenir. Bu durum, farklı rollerdeki kişilerin iletişimlerinin de farklılaşmasına sebep olur. Biçimsel yapı, üyelerin davranışlarına yön ve biçim verir. Örgütlerde istikrar ve düzeni sağlar. Üyelerin davranışlarını önceden tahmin etmemizi sağlar. Böylece örgüt, belirli

<sup>166</sup> Bovee ve Thill, a.g.e., 7; Atabek, N. (2000). **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.11; Bone vd., a.g.e., s.20

<sup>167</sup> Ewald, H. R., Burnett, R. E, a.g.e., s.41; Erdoğan, a.g.e., 2005, s.269.

<sup>168</sup> Richmond vd. .a.g.e., s.27.

<sup>169</sup> Erdoğan a.g.e., 2005, s.269.

<sup>170</sup> Boone vd., a.g.e., s.20

<sup>171</sup> Bovee ve Thill, a.g.e., s.8.

bireylere bağımlı olmaktan çıkarak “kurumsal” bir nitelik kazanır. Kişiler değişsede yapı aynı kaldığı ve geçerli olduğu sürece, insanların hangi davranışları niçin ve nasıl yapacakları az ya da çok tahmin edilebilir. Örgütün biçimsel yapısı, örgüt şeması olarak adlandırılan diyagramla gösterilir. Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak oluşan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir. Genel olarak örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Ancak, örgüt şeması biçimsel örgütü tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez<sup>172</sup>.

Biçimsel iletişim, örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar. Örgütün biçimsel yönü ile ilgilidir ve genellikle hiyerarşik yetki çizgisini izleyen ve önceden saptanan resmi kurallar gereğince belirli haberlerin ilgililere iletilmesini amaç edinen iletişim sistemidir. Kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri, hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağı, biçimsel iletişim tarafından tanımlanır. Örgütün biçimsel yapısını oluşturan hiyerarşi bir anlamda, iletişimin yapısını, yönünü ve hızını da belirlemektedir. Örgüt içindeki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve komisyon tutanakları vs., resmi iletişim biçimlerini oluşturur.

Biçimsel iletişimin amaçları üç noktada toplanabilir. Bunlar;

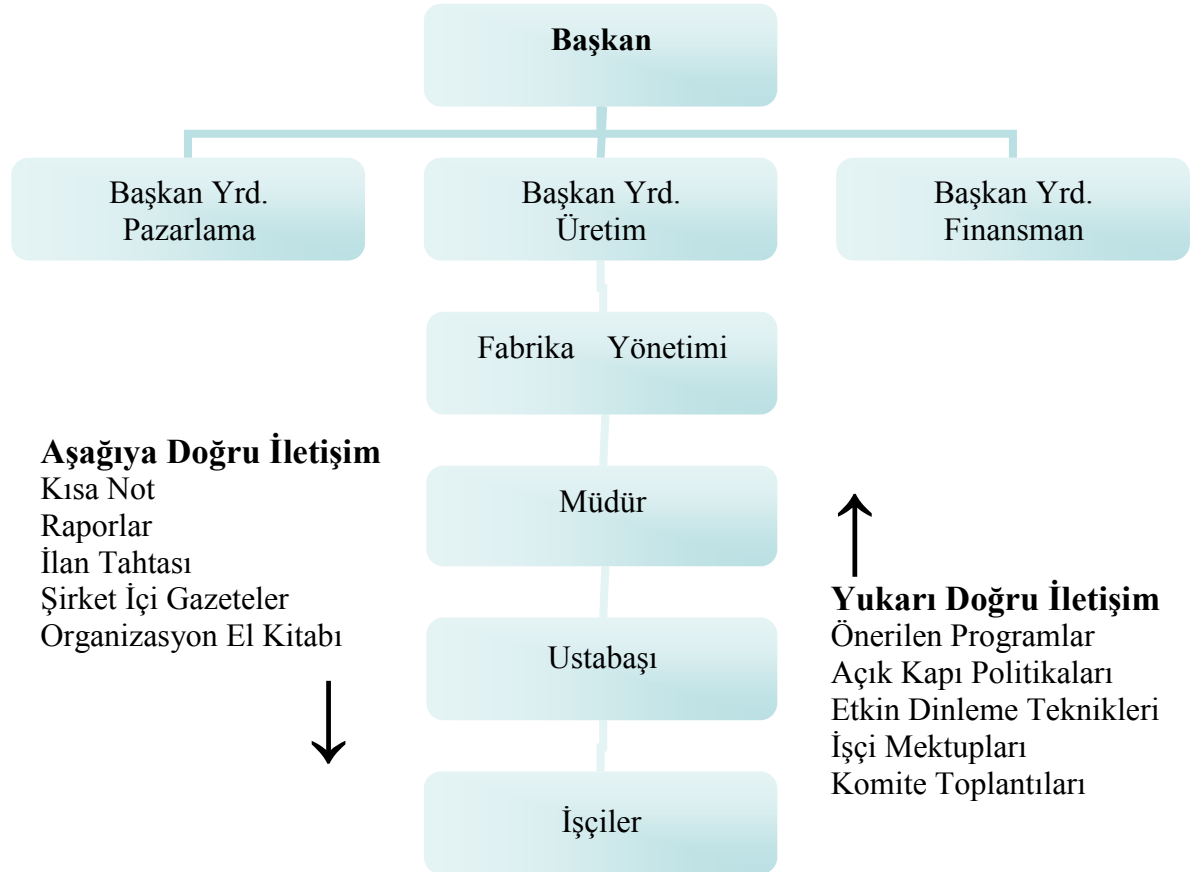
- 1) Örgütün ana siyasetine ilişkin kararlarını ve bunlarla ilgili talimatları hiyerarşi kademelerinin tümüne ve bütün ilgililere iletmek,
- 2) Çalışanların çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek,
- 3) Örgütün bütün üyelerine, örgütün ana amaçları ve elde edilen başarılar hakkında bilgi sağlamaktır<sup>173</sup>.

İşletmedeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgüt ile çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarına baktığımızda kimin kiminle iletişimde bulunacağını anlarız.

<sup>172</sup> Gürgen, a.g.e., s.63-64.

<sup>173</sup> Meltem Candan; **Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama**, (M.Ü. Sos. Bil. Ens. Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İst., 1999, s. 24.

Biçimsel kanallar, organizasyonun yapısı içinde oluşturulur. Şekil-1’de gösterilen organizasyon şemasında olduğu gibi “kanallar içinden gitmenin” ne anlama geldiğinin açıklaması basit bir örnektir. Bu; iletişimin ister emir komuta zincirinden aşağıya doğru, isterse yukarıya doğru olsun, doğrudur.



Şekil 1: Biçimsel Örgüt Şeması, İletişimin Resmi Kanalları<sup>174</sup>

**Biçimsel iletişimin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır;**

**Yararları;**

1. İşletmede düzenleştirmeyi ve bütünlüğü sağlar,
2. İşletme kademelerinde emir –komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirler,
3. Biçimsel iletişim kanalları çoğunlukla düzgün ve dengeli bir biçimde çalışır.

**Sakıncaları:**

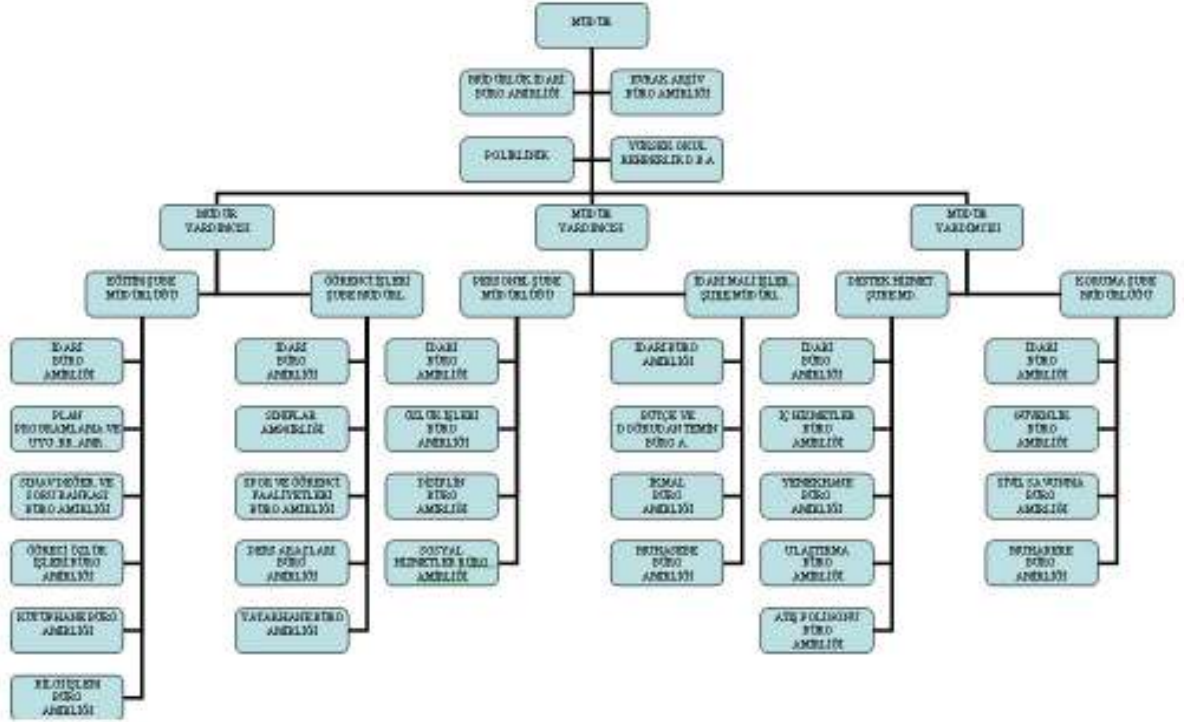
1. Biçimsel iletişim, işletmenin tüm iletişim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz,

<sup>174</sup> Sinan Artan, İşletmelerde İletişim(Haberleşme), Esk.İkt.Tic. İlim. Akad. Dergisi, Cilt XIII, Sayı:2, Haziran, 1997, s. 70.

2. Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi, tüm örgüt üyelerince(bu tür iletişimin) kabul görmesine bağlıdır.

3. İşletmede cereyan eden veya edecek olayların hepsinin önceden kestirilmesi imkânsız olduğundan bunların biçimsel bir şekilde getirilmeside zordur.

4. Biçimsel iletişim çoğu kez ağır işler ve esneklikten yoksundur.



**Şekil 2: Polis Meslek Yüksek Okulları genel yönetim birimleri kuruluş şeması**<sup>175</sup>

Tüm Emniyet Teşkilatında oluşturulmuş biçimsel yapı kimin kimlerle yazışma vb. kanallarla iletişime geçebileceğini belirlemiştir. Hatta Emniyet Teşkilatı disiplin tüzüğüne<sup>176</sup> göre de bir üst amirini atlayarak başvurmak cezalandırılmıştır. Ancak her kurumda olduğu gibi görünen biçimsel iletişimin yanında doğal iletişim de mevcuttur.

Şekil 2 den de anlaşılacağı üzere; okul müdürüne bağlı birimler ve üç müdür yardımcısı ve bu müdür yardımcılara bağlı ikişer şubeden toplam altı şube

<sup>175</sup> Polis Meslek Yüksek Okulları Genel Yönetim Birimleri kuruluş, görev ve çalışma yönetmeliği.

<sup>176</sup> Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğü.

mevcuttur. Bu şubelerin her birinin altında büro amirlikleri ve onların altında da büro memurları mevcuttur. Bu biçimsel yapıya göre örneğin, eğitim şube müdürlüğünde görevli büro memuru, yapacağı işlerde önce kendi bürosunun büro amirine, büro amiri yoksa şube müdürüne başvurabilir. Aynı şekilde yapılan yazışmalarda da aynı sıra izlenerek paraf edilir.

### 2.8.1.2. Biçimsel Olmayan(Doğal) İletişim

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, kurum üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini içerir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, kurum çalışanları arasındaki yakınlık sonucunda ortaya çıkar ve kurumdaki biçimsel kanalların dışında gelişir. Kurumun tüm iletişim ihtiyacı biçimsel iletişim sistemi tarafından karşılanamaz. Biçimsel olmayan iletişim sistemi biçimsel iletişim sistemini tamamlar. Fakat genellikle söylenti ya da dedikodu kavramlarıyla açıklanan biçimsel olmayan iletişim sistemi, bazen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sorunlar oluşturabilir<sup>177</sup>. Resmi olmayan mesajlar; koridorda, kahve odasında, partilerde ya da iş sonrası barlar gibi yerlerde resmi kanallar dışı mesaj alışverişidir. Resmi (biçimsel) olmayan iletişim sıklıkla resmi kanalları saf dışı ederek gerçekleştirilir<sup>178</sup>. “Dedikodu”, “Söylenti” ya da “Fısıltı Hattı” olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim, kurumun belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve genellikle mesajlar yüz yüze ya da telefonla aktarılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin kurum içinde yayılmasıdır<sup>179</sup>. Zaman ve yer anlamında daha az sabitlik içermesine rağmen resmi olmayan iletişim resmi olan kadar önemlidir. Resmi olmayan iletişimin üç özelliği şu şekilde özetlenmiştir<sup>180</sup>:

- Kişisel, duygusal faktörlere bağlıdır.
- Resmi iletişimden daha esnek ve açık uçludur. Görüşmeler, ortaya atılan tezler ve yanıtlardan daha çok tutum ve duyguları ortaya koyma eğilimindedir.
- Resmi iletişimden daha kişiseldir. Birçok kurumda, iletişim ağları resmi olmayan iletişim atmosferinin düzenli modellerinin olduğu ortamda biçimlenir. Resmi (biçimsel) olmayan ağlar kurum üyelerince oluşturulan özel ilişkiler sayesinde

<sup>177</sup> Gürgeç, a.g.e., s.77, Atabek a.g.e., s. 12

<sup>178</sup> Ober a.g.e., s.13, O’Hair vd., 2001, s.462

<sup>179</sup> Vural, a.g.e., s. 155.

<sup>180</sup> Bell ve Smith, a.g.e, s.32.

geliştirilir ve sürdürülür<sup>181</sup>. *Tavsiye ağları*, problemlerin çözümü ya da karmaşık konularla ilişkili bilgi alışverişi yapmak için vardır. *Güven ağları*, örneğin personel bölümündeki bireylerin kurum ya da diğer çalışanlar hakkında hassas bilgilerin paylaşımı için oluşturulabilir. *Görev ağları*, işle ilgili bilgilerin çalışanlar arasında alınıp verilmesi biçiminde kullanılır. *Sosyal ağlar* ise çalışanların mola odalarında, öğle yemeğinde ya da iş sonrası sohbetlerde politika, boş zaman etkinlikleri ya da sporla ilgili düşüncelerini paylaşmaları için vardır<sup>182</sup>. Bu tür iletişim kanalları resmi olanlardan daha etkili olabilir. Aşağıdaki örnekler resmi olmayan iletişim kanallarının hem içsel (kurum içi), hem de dışsal (kurum dışı) olabileceğini göstermektedir<sup>183</sup>:

- Şirketin spor merkezinde spor yaparken pazarlama bölümü başkanı yeni bir reklâm kampanyası üzerinde çalışıldığından söz eder.

- Bir satış temsilcisi haftalık bir tenis maçında müşterileri olan bir şirkette çalışan arkadaşından ticari fırsat hakkında duyum alır.

- Ünlü bir gıda üreticisi şirketin böcek zehrinden etkilendiğine ilişkin bir söylenti.

Çalışanlar bazen; politika, personel değişiklikleri ve yeni projeler hakkındaki bilgileri yöneticilerinden ya da resmi belgelerden öğrenmek yerine bu bilgileri resmi olmayan, bağımsız kaynaklardan elde ederler. Bu; resmi olmayan kurum içi iletişim kanalları dedikodu olarak bilinir<sup>184</sup>. Gayr-ı resmi bir sistem olarak dedikodu; neredeyse tümüyle sözlü iletişim aracılığıyla gerçekleştirilir. Çoğu çalışan yazılı iletişimi dedikodu mesajını göndermek için çok riskli bulmaktadır. Bazı insanlar belirli dedikoduları taşırken diğerleri bunu yapmaz. Dedikodunun dalları kurumun tüm seviyelerinde ve tüm bölümlerinde bulunabilir. Örneğin, halkla ilişkilerde bir büro çalışanının üretim bölümünde dedikodu yapacağı orta düzey yönetici bir arkadaşı olabilir. Bu orta düzey yöneticinin de nakliye bölümünde dedikodu yaptığı

<sup>181</sup> D. Krackhardt, J. R. Hanson, "Informal Network: The Company Behind The Chart", **Harvard Business Review**, 71 (4), 1993, s.105.

<sup>182</sup> O'Hair vd., a.g.e., 2001, s.462, 463.

<sup>183</sup> Boone vd., a.g.e., s.23.

<sup>184</sup> O'Hair vd., a.g.e., 2001: 462-463; Fantozzi, a.g.e., 1997: 14; Lahif ve Penrose, a.g.e., 1997: 26; Sigband ve Bell, a.g.e, 1989: 46; Boone vd., a.g.e, 1997: 23; Bovée ve Thill, a.g.e, 2000: 10; Bell ve Smith, a.g.e., 1999: 31; McCroskey, a.g.e., 2005: 27; Ewald ve Burnett, a.g.e., 1997: 43

bir başka arkadaşı olabilir<sup>185</sup>. Çalışanlar ve yöneticiler için resmi iletişim ağının kurumun yegâne iletişim ağı olmadığını bilmeleri oldukça önemlidir. Resmi olmayan iletişim ağının çok güçlü bir iletişim bulvarı olduğu ve resmi iletişim ağının taşımadığı bilgileri taşıdığı unutulmamalıdır. Çoğu kurumda resmi olmayan ağ çok güçlüdür ve genellikle resmi ağdan daha hızlı çalışır. Resmi olmayan iletişim ağı "kimin kiminle golf oynadığı", "kimin kiminle arada sırada öğle yemeği yediği", "kimin kiminle mesafeli ilişkide olduğu", "kimin kimi koruduğu ya da savunduğu", "kimin kimi neden terfi ettirdiği" gibi bilgileri taşır<sup>186</sup>. İnsanlar işlerine gittiklerinde ofislerinde arkadaşlarıyla günlük diyaloglar gerçekleştirirler. Çalışanlar şakalaşırlar ve birbirlerine takılırlar ayrıca apartmanlarını, ailelerini, lokantaları, sinemaları, sporu ve şirketteki diğer insanlarla ilgili pek çok şeyi tartışırlar. Bu konuşmaların pek çoğu kişisel konuşmalar olsa da işe ait bilgilerin yüzde 80'i dedikodu aracılığıyla şirkette dolaşmaktadır<sup>187</sup>. Çalışanlar şirket plânları ve performansla ilgili olarak dedikodunun onların en sık başvurdukları bilgi kaynağı olduklarını sıklıkla ifade etmektedirler. 451 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların yüzde 91'i dedikoduyu işten çıkarılma ve şirketin satılması gibi kötü haberlerin iletilmesinde kullandıklarını belirtmişlerdir<sup>188</sup>. Resmi olmayan iletişim modelleri üzerinde 30 yılı aşkın zamandır çalışan insan ilişkileri uzmanı Keith Davis dedikoduyu onun doğruluğu, hızı, iş temelli olması, gizliliği ve resmi iletişimle bağlantılılığı özellikleriyle açıklamıştır<sup>189</sup>:

*Doğruluk (kesinlik):* Dedikodunun taşıdığı bilginin yüzde 75 ile yüzde 95 arası bir oranda doğruluk payı vardır. Bununla birlikte, başarısızlık (yetersizlik) oranı oldukça düşük olmasına rağmen, küçük yanlışlıklar bütün mesajı tahrif edebilir.

*Hız:* İletişim dedikodu aracılığıyla oldukça fazla bir hıza erişmektedir. Resmi kanallarla gönderilen bir mesajın hedefine ulaşması günler alabilirken, dedikodu aracılığıyla gönderilen bir mesajın hedefini bulması saatler alabilmektedir.

<sup>185</sup> O'Hair vd., a.g.e., 2001, s.463.

<sup>186</sup> McCroskey, a.g.e., 2005, s.28.

<sup>187</sup> Bovée ve Thill, a.g.e., s.10.

<sup>188</sup> J.Gerstner, "Executives Evaluate The Importance of Grapevine Communication", **Communication World**, 11 (3), 1994, 17.

<sup>189</sup> K. Davis, "Management Communication and The Grapevine", **Harvard Business Review**, 31 (5), 1953, 44-45.

*İşle ilişkilik:* Dedikodu iletişimi her şeyden önce iş saatlerinde ve iş yerinde gerçekleşmektedir.

*Gizlilik:* Yaygın inanışın tersine, gizli (mahrem) bilgi sıklıkla dedikodu tarafından (gizliliği) korunur.

*Resmi (biçimsel) iletişimle bağıntılılık:* Dedikodu resmi iletişimi tamamlar. İki sistem ortak çalışır.

10 farklı şirkette 10.000 çalışanın kurumlarındaki iletişime bakış açılarını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, iletişimin çeşitli yönlerini kapsamaktadır fakat en şaşırtıcı bulgu dedikoduyla ilgilidir. Çalışanlara yöneltilen "Şu anda ana örgütsel bilgi kaynaklarınız nedir?" sorusuna çalışanlar listelenen 15 seçeneğin arasından ilk olarak "en yakın yönetici" ve ikinci olarak da "dedikodu" seçeneklerini belirtmişlerdir. Aynı konu "tercih ettiğiniz ana örgütsel iletişim kaynakları nelerdir?" sorusuna çalışanlar ilk sırada "en yakın yönetici" yanıtını verirken "dedikodu" yanıtı listelenen 15 kategorinin 14. sırasında yer alabilmiştir. Bu veriler yönetimin dedikoduya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda olduğunu göstermektedir<sup>190</sup>. Bazı yöneticiler bu kanalların kendilerinin bilgi akışı üzerindeki kontrollerini tehdit etme ihtimali yüzünden resmi olmayan iletişim kanallarına ihtiyatlı yaklaşmaktadırlar. Bununla birlikte, becerikli yöneticiler dedikoduyu resmi olmayan mesajları yaymak ve kaydetmek için korurlar<sup>191</sup>.

Dedikodular ayrıca şirket dışında da faaliyet gösterirler ve ticari hayatı etkileyecek yeteneğe sahip olabilirler. Genel kamuoyuna yayılan söylentiler tam bir baş belası olabilir. Örneğin; söylentiler Snapple'ın Klu Klux Klan'a ve anti-gay gruplara katıldığını, Procter&Gamble'ın Satanizme katıldığını ve Klu Klux Klan'ın kuzey şehirlerindeki azınlıklara hafif içecek pazarlayan Tropikal Fantazi şirketini kontrol ettiğini söyleyebilir<sup>192</sup>. Kurumun bir üyesi olarak çalışanlar dış dünyayla iletişim kurmak için otomatik olarak resmi olmayan bir kanal kimliğine bürünürler. Çalışan; günlük etkinlikleri sırasında farkında olmadan bilgi parçacıkları ve kırıntılarını şirketin genel bilgisine katmak için bünyesine alır. Her zaman çalışanlar

<sup>190</sup> K. Rosenberg, "What Employees Think of Communication: 1984 Update", **Communication World**, 2 (5), 1985, 46-51.

<sup>191</sup> J. D. Johnson, W. A. Donohoe, C. K. Atkin, , S. Johnson, "Differences Between Formal and Informal Communication Channels", **Journal of Business Communication**, 31 (2), 1994, 114.

<sup>192</sup> B. P. Noble, "Snapple Escapes The Grip of Rumors", **New York Times**, 19 Ocak 1993, D1.D7.



şirketleri için konuşurlar ya da onun hakkında mesaj gönderirler. Kurum dışındaki çoğu kimsenin çalışanın kurumunun ince temeller üzerindeki izlenimi çalışanın bilinç dışı olarak sağladığı ses tonu, yüz ifadeleri ve genel görünümünden elde edilen ipuçları aracılığıyla oluşabilir<sup>193</sup>. Üst düzey yöneticiler şirketlerine yararlı olabileceği ihtimaliyle resmi olmayan şirket dışı bilgi alışverişine önem verirler. Çoğu bağlantı benzer yöneticilerle etkileşimi içerse de, yüksek düzey yöneticilerin önemli bir bölümü gerçek dünya ile temasta bulunmanın önemini algılamaktadırlar. Örneğin Stanley Gault, Rubbermaid'in başkanı olduğu zaman yeni ürünler hakkındaki fikirlerini öğrenmek için seyahatçileri havaalanlarında kısıtırdı. Xerox yöneticileri her ay bir günlerini müşteri şikâyetlerini değerlendirmek için harcarlar. Hyatt otellerindeki kıdemli yöneticiler otel garsonu olarak (zaman zaman) çalışırlar ve hatta Intuit'in (Quicken finansal yazılım üreticisi) başkanı her ay birkaç saatini müşteri hizmetleri telefon hatlarında harcar. Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton'a birisi neden Kmart mağazalarını ziyaret ettiğini sorduğunda "Bunlar tamamen eğitim sürecinin bir parçası. Ben sadece öğreniyorum" cevabını vermeyi alışkanlık haline getirmiştir<sup>194</sup>.

Doğal iletişim biçimsel iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt mensupları arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanan kendiliğinden oluşmuş iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi, arkadaşlık ilişkilerinden kaynaklanan esnek ve hızlı işleyen bir özellik gösterir. Doğal iletişim, biçimsel iletişimin aksine statüler arası değil kişilerarası bir iletişimdir.

Doğal iletişim biçimleri de, zaman zaman bazı örgütlerde en az resmi iletişim kadar kurumlaşmış ve yerleşmiş olabilmektedir<sup>195</sup>.

İşletmelerde biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Böylece, biçimsel iletişim işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılırken, biçimsel olmayan

<sup>193</sup> Bovée ve Thill, a.g.e., s.12

<sup>194</sup> J. Huey, "Wal-Mart: Will it take over the world?", **Fortune**, 119 (3), 1989, 56, S. Philips, & A. Dunkin, "King Customer", **Business Week**, 3149, 1990, 91, J. Case, "Customer Service-The Last Word," **Inc**, 13 (4), 1991, 89.

<sup>195</sup> Oktay, a.g.e.,s. 360.

iletişim, bireylerin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandığı bir yöntem olmaktadır<sup>196</sup>.

### 2.8.1.2.1. Biçimsel Olmayan İletişim Tipleri

Örgütsel iletişim, sadece resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir<sup>197</sup>. Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan bu iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür<sup>198</sup>. Doğal olarak oluşması nedeniyle resmi olmayan iletişim, doğal iletişim olarak da ifade edilmektedir. Resmi iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, resmi olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Resmi olmayan iletişim sistemi, resmi örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar. Resmi yapı olması gerekeni gösterirken resmi olmayan yapı olanı gösterir<sup>199</sup>. Resmi olmayan iletişim, bir bilgiyi aktarmanın yanında resmi iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini sağlayan bir yapıya sahiptir. Resmi olmayan iletişimin de, grup içinde otorite kaynaklarına bağlı olarak geliştiği, örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillendiği bilinmektedir<sup>200</sup>. Resmi olmayan iletişim kanallarına örnek olarak şunları gösterebiliriz<sup>201</sup>.

- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Arada bir personelin arasına karışarak onlarla konuşmak,
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),

<sup>196</sup> Candan, a.g.e.,s.70.

<sup>197</sup> Vural,a.g.e., s.147.

<sup>198</sup> Z. Sabuncuoğlu ve M.Tüz, **Örgütsel psikoloji**, Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa,1998, s.107.

<sup>199</sup> Gürgen, a.g.e., s. 77.

<sup>200</sup> H. Tutar, ve M. K. Yılmaz, **“Genel İletişim”**, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara, 2003, s.142.

<sup>201</sup> Koçel, a.g.e., s.53.

- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler.
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile görüşmek.

#### 2.8.1.2.1.1. Söylenti

Resmi olmayan iletişim kanallarına değinirken Türkçe'ye dedikodu mekanizması söylenti ağı olarak aktarabileceğimiz "Grapevine iletişim" den bahsetmekte fayda bulunmaktadır. Bu iletişim sistemi aslında işletme terminolojisinde resmi olmayan iletişimi ifade etmede kullanılmaktadır. Davis ve Hellweg de resmi olmayan sistem ile dedikodu mekanizmasının aynı şeye referans verdiğini ifade etmektedirler<sup>202</sup>. Her ne kadar dedikodu mekanizmasında taşınan mesajın hızını, kesinliğini, yönünü ya da son halini kestirmek mümkün olmasa da; çalışmalar bu mekanizmada alınan bilgilerin yaklaşık % 75'inin kesinlik taşıdığını göstermektedir<sup>203</sup>. Bu durum dedikodu mekanizmasının resmi olmayan iletişimin bir kanalı olarak kullanabileceğini göstermektedir. Hellweg'in, dedikodu mekanizmasının bir çok önemli özelliğe sahip olduğu ile ilgili bir çalışması, Daniels ve arkadaşları tarafından basit olarak şu beş başlık altında incelenmiştir<sup>204</sup>:

- Fonksiyonları: Dedikodu mekanizması örgütün resmi gereklerinden çok çalışanların sosyal ve kişisel ilgilerinden oluşur. Bu tüm örgütlerde gerçekten olan ve insan yönlendirmeli bilgi ve haber olgusuna vurgu yapan bir sistemdir.
- Katılımcıları: Bu iletişim sisteminde sekreterler ve laf taşıyan kimseler anahtar rol taşırlar. Aynı zamanda, dedikodu bilgiyi alan ve diğer kişilere iletmeyen çok sayıda çalışan da bu iletişim sistemine katılmış olur. Bu iletişim sisteminin kullanımı, diğer grup ve çalışanlarda olduğu kadar yöneticiler arasında da yaygındır.
- İletimi ve Şekli: Bu iletişim sistemi genellikle sözlüdür ve genel olarak salkım şeklinde olur. Örgütün her yerinde başlayabilir, gelişebilir ve sona erebilir.
- Seviye, Hız ve Bilginin Güvenilirliği: Genellikle bu sistemde bilgi noksan olsa da kesinliğe daha çok eğilim gösterir ve bilginin yayılması oldukça hızlıdır.

<sup>202</sup> Tom D.Daniels vd. , a.g.e, pp.99.

<sup>203</sup> J. Bowditch, and A. F. Buono, a.g.e., pp.119.

<sup>204</sup> Tom D.Daniels vd, a.g.e., pp.122.

- **Söylentinin İletiminde Rol:** Bu sistem ile üç tip söylenti yayılır; Endişe söylentileri, dileme söylentileri ve zorlama söylentileri. Söylentiler kesinleştirme, düzeltme ve özümseme sürecinde çarpıtılır. Öncelikle söylenti güvenilir olarak belirlenir, sonra örgütteki olaylar söylenti ile eşleştirilir, örtüşmesi istenir ya da söylentiyi desteklemek için değiştirilir. Burada resmi olmayan bir iletişim sistemi olarak dedikodu mekanizması ile söylenti arasındaki ilişkiyi belirlemede fayda vardır. Bu sistem söylenti fabrikası gibi hizmet etmekte ancak söylentiler bu iletişim sisteminin sadece küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca bu sistemi sadece işe yaramaz ve doğru olmayan haber ve dedikoduların gezdiği bir iletişim ağı olarak görmek yanlış olacaktır.

Her ne kadar söylenti deyişi, uyduruk bilgi anlamı veriyorsa da bu yolla son derece geçerli bilgi edinmek mümkündür. Herhangi birinin ortaya attığı yarı doğru haberlerin şirket içinde dolaşmasından dolayı böyle bir izlenim mevcuttur. Biçimsel olmayan bir kanal doğruluğunu gerçekten belirlemek mümkün değildir. Ancak söylenti, resmi kanallara bilgi sağlamak açısından da son derece etkilidir. Yalnızca bilgi sağlamaz, aynı zamanda insanların hayal gücünü ve yorumunu da harekete geçirir. Örneğin; bir erkek şef, gelecek dönemde daha iyi üretim performansına sahip bayan şefler arasında kendisinin terfi şansını görmez ise, yönetimin bayan şeflerin üzerinde durduğu ve onların terfi ettirileceği söylentisini başlatabilir. Bu hikâye erkek şefe iki nedenden dolayı yararlıdır: Birincisi; yönetim, geriye dönerek erkek şefleri de gözönüne alarak, o gözetimciyi de terfi ettirebilir. Çünkü hala bazı şirketler sadece cinsiyet ayırımına dayanan ve bayanların geçersiz terfi iddialarından ve haksızlıklarından kendilerini korumak durumunda hissettiklerinden bir stres altındadırlar. İkincisi, eğer erkek şef terfi etmez ise ayırım yapıldığını ileri sürerek, ortalığı karıştırmak için de yüzü olur. Her ne kadar yöneticiler, biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanmak yerine önlemek zorunda iseler de yukarıdaki nedenlerden dolayı, şirket üyeleri arasında biçimsel olmayan iletişim kanallarının önemini görmek kolaylaşır.

#### **2.8.1.2.1.2. Grup Zinciri**

Organizasyondaki herkes söylentiye açıktır. Bazı insanlar kendilerine verilen bilgileri derhal diğer insanlara geçirirler; diğer insanları da onların arkasından konuşmaya teşvik ederler. Bundan dolayı bu kanal, mesajları dört yana taşıdığından

kendi karşıt kanalı olan resmi kanallara çok benzer; bu yönler yukarı-aşağı-yatay ve çaprazdır. Ancak bu; kanalın doğal olarak sözel olmasından dolayı çok hızlı bir şekilde şekillendirilip yayılabilir. Onun kendiliğinden ortaya çıkıp kaybolması, sürekli olarak üyelerinin grup içinde bulunmasını önler.

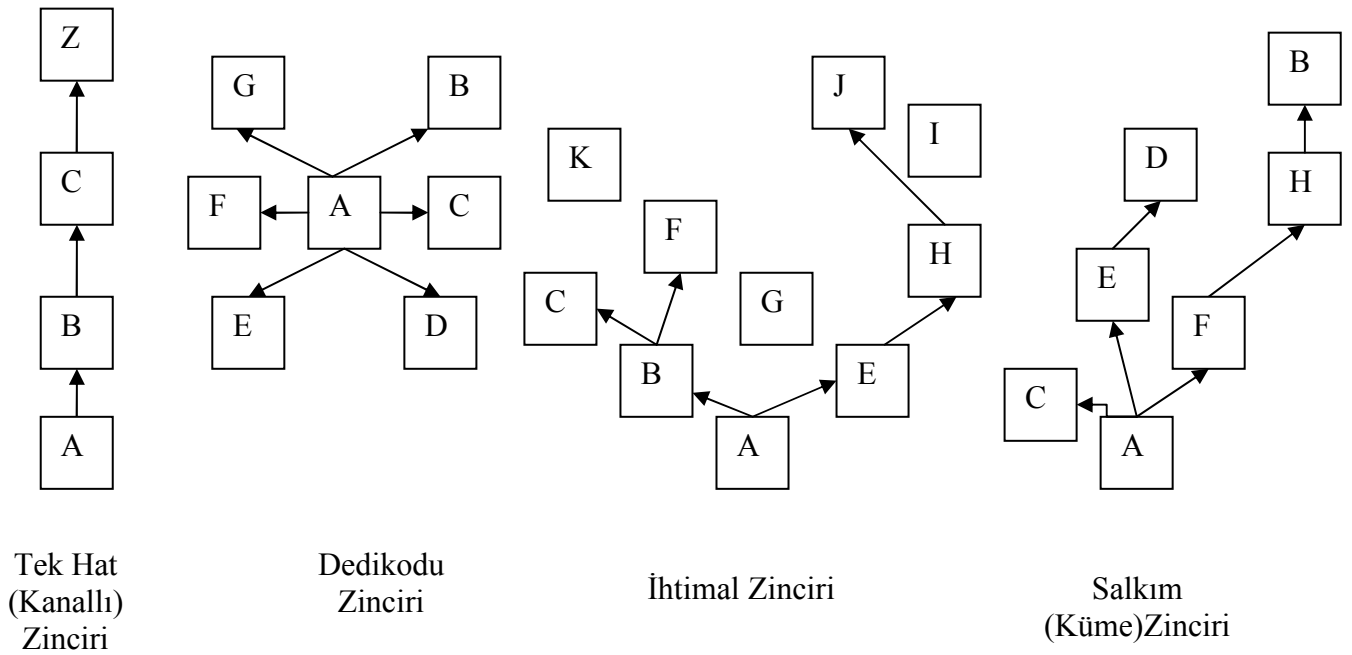
Buna rağmen iletişimin biçimsel olmayan örneklerinde bir mantıklılık vardır. Mesajların bilinçli olarak iletileceği belli insanlarla, bilinçli olarak iletilemeyecek insanlar vardır. Bu bilinen şekliyle dedikodu kümesidir. Seçici bir haberleşme ile karakterize edilir. Örneğin; finansman başkan yardımcısı Morgan Bay'a henüz başkanın bürosunda, yılbaşında yaşlı bir adamın emekliliğine karar verdiği hakkında bilgi verilir. İçinde Bay'ın da bulunduğu birkaç kişi de aynı şekilde hareket etmektedir. Başkan Bay'ın iş bulduğunu, ancak yılbaşına kadar dört hafta süreyle bunu gizli tutma niyetinde olduğunu saptamıştır. Bay, ofisten ayrılırken sevinçlidir. O, haberi birine söylemek ister, ancak kime güvenecektir? Sonunda en iyi arkadaşı Tom Lady'i düşünür. Bay, Tom'un bu haberi kimseye söylemeyeceğini düşünür. Gerçekten Bay, bu biçimsel olmayan haberleşmede yüksek derecede seçici davranmıştır.

İnsanların çevrelerinde gizli görünen şeylerden hızlı bir biçimde haber almak için keza zamanları da vardır. Örneğin; Frances Power, şirketin ortalama ücret artışının %9 olduğunu bilmesine rağmen, eğer %15'den az zam yapılırsa şirketten ayrılmaya karar vermiştir. Çok geçmeden Power'ın amirleri ona yüksek bir ücret artışı yapacaklarını söylemişlerdir.

Grup zinciri, biçimsel olmayan iletişimde kullanılan tek zincir yöntemi değildir. Davranış bilimleri alanında ünlü, örgütlerle ilgili araştırmalar yapan Keith Davis, informal iletişimi şekil 4 de görüleceği üzere "informel iletişim zincirleri" şeklinde adlandırarak dört şekilde incelemiştir<sup>205</sup>. Birincisi, uzun bir alıcı hattı boyunca bilgi geçiren tek hat zinciridir. Şekilde görüldüğü gibi (A), (B)'ye, (B) (C)'ye, (C) (D)'ye bilgi aktarmakta ve böylece bilgi akımı devam edip gitmektedir. Bu zincir, bilgi aktarmada doğruluğu en zayıf olan zincirdir. Örneğin; A'dan Z'ye kadar geçiren bir hattır. İkincisi, dedikodu zinciridir. Bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyleyerek hizmet eder. Üçüncüsü, ihtimal

<sup>205</sup> James A.F.Stoner, E. Edward Freeman, **Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1989,s.540.

zinciridir. Bilgi rastgele geçer. Kişilerin bilgi öğrenmesi tamamen rastlantı sonucu olur. Bu tür bir iletişimin herhangi bir kuralı yoktur. Grup zinciri yine başat bir konumdadır. İnsanlar bu grup içinde kendi biçimsel olmayan bilgi kaynaklarını seçmede seçici davranırlar. Küme zincirinde ise (A), seçtiği birkaç kişiye bilgiyi aktarmaktadır. Bunlardan bir kısmı da ulaşılan bilgiyi, yani bildiklerini seçtiği diğer birkaç kişiye duyurmakta ve iletişim böylece sürerek geniş bir çevreye yayılmaktadır.



Şekil: 3 Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Zincir Tipleri<sup>206</sup>

### 2.8.1.2.2. Biçimsel Olmayan İletişimin Örgütsel Yararları ve Önemi

Klasik bilimsel teorisyenler resmi olmayan iletişimin, örgütsel fonksiyonlar üzerindeki rolünü ve örgütsel yaşama etkisini hesaba katmamıştı. Birçok klasik ve bilimsel yönetim prensipleri; Barnard'ın çalışması ve Hawthorn'daki çalışmalarla örgütsel iletişimin büyük bir değeri olarak resmi olmayan iletişimin önerilmesiyle tepe taklak olmuştur. Aslında Hawthorn çalışmalarının en önemli bulgusu

<sup>206</sup> James A.F.Stoner, E. Edward Freeman, Management, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1989, s.540.

performans standartlarını, üye beklentilerini ve grup seviyesi çalışmaların değerini geliştirme ve güçlendirmede resmi olmayan iletişimin etkisi ile ilgiliydi<sup>207</sup>. Örgütlerde gruplar ve etkinliği ile ilgili bu çalışmalardan sonra, resmi olmayan iletişimin örgütlerde resmi iletişim kanalları gibi yarar sağlayacağı daha çok dile getirilmeye başlanmıştır. Profesyonel yönetim dergisi olan “Industry Week” bir araştırma ile çalışanların en sık başvurdukları kaynak olarak dedikodu mekanizmasını kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Dedikodu mekanizmasına bağlı kalmak çalışanlara, yöneticilere ve örgütlere arzu edilen hedeflere ulaşmada yardımcı olacaktır<sup>208</sup>. Söylenti ve dedikodular örgütsel iletişimin etkin bir kanalıdır. Söylentilerin belirsizlik, gizlilik, endişe ve korkulara neden olmasını önlemek için konu ile ilgili gerçek bilgilerin çalışanlara iletilmesinde dedikodu mekanizmasını kullanmak yöneticiler için kaçınılmazdır ve hayati öneme sahiptir<sup>209</sup>. Dedikodu mekanizması yanlış söylentilerin kaynağı olabilmesine rağmen örgütsel değişiklikler için bir uyarı işareti, örgütsel kültür yaratmak için uygun bir yol ve fikirleri çalışanlara iletmek için uygun bir araçtır. Araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler, dedikodu mekanizmasının günümüz işyerlerinde geçerli ve aktif olduğunu göstermektedir<sup>210</sup>. Gerçekten bu sistemde bilginin çok hızlı yayılması, iletilmek istenen bilgilerin çalışanlara daha hızlı ulaştırılmasında çok etkilidir. Guirdham’a göre sahip olduğu bazı işlevler nedeniyle resmi olmayan yapı; çalışanların morali, motivasyonu, iş memnuniyeti ve performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir<sup>211</sup>. Bu işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kişisel kimlik ve ait olma duygusu ile çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama memnuniyeti sağlar,
- İlave iletişim kanalları sağlar,
- Bir motivasyon aracı olmayı sağlar,
- İstikrar ve güvence duygusu sağlar, resmi olmayan davranış normlarıyla çalışanlar üzerinde bir kontrol mekanizması sağlar,

<sup>207</sup> Tom D. Daniels v.d., a.g.e., pp.120.

<sup>208</sup> R. Kreitner, and A. Kinicki, “**Organizational Behavior**”, Mc. Graw Hill, pp.498, 2000.

<sup>209</sup> James Bowditch, and Anthony F. Buono, “**Organizational Behavior**”, 2.Edition, John Willey&Sons Inc.pp.119, 1999.

<sup>210</sup> R. Kreitner, and A. Kinicki, age, pp.498.

<sup>211</sup> M.Guirdham, , “İnterpersonal Skills At Work”, Pretice Hall, pp.101,1995.

• Resmi örgüt içerisindeki yetersizlik ve zayıflıklara dikkat çekmek için bir araç olmayı sağlar. Örneğin, görev tanımlarında bulunmayan vazife ve sorumluluk alanları veya günün şartlarına uymayan sistemler ve prosedürlerin belirlenmesi ve ortaya konulması gibi. Alışılmadık ya da beklenmedik olayların üstesinden gelmek için resmi iletişim kanallarının kullanılması uzun zaman alacağı düşünüldüğünde, resmi olmayan iletişim kanalları kullanılabilir. Bir diğer bakış açısıyla Gürgen resmi olmayan örgütün yararlarını şu şekilde özetlemiştir<sup>212</sup>;

- Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak resmi iletişime katkıda bulunur,
- İyi kullanıldığı zaman yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olur,
- Özellikle dilek ve şikâyetlerin yöneticilere iletilmesinde resmi iletişimin yardımcı bir aracı olarak işlev görür,
- Örgütün çevredeki değişiklikleri zamanında öğrenmesini ve gerekli tedbirleri almasını sağlar,
- Bazı önemli kararların zamanında ve isabetli alınmasını sağlar,
- Takım çalışmalarında görevlerin etkin bir şekilde yürütülmesine zemin hazırlar.

Bazı araştırmacılar; resmi olmayan iletişimin yetersiz bir resmi iletişim yerine kullanılabileceğini iddia etmektedirler. Walton resmi olmayan iletişimin, resmi sistemde bilgi iletiminin yetersiz ya da belirsiz olduğu durumlarda oluştuğu kararına varmıştır. Diğer araştırmacılar resmi olmayan iletişimin, etkisiz resmi iletişim sistemi yerine kullanılmasından çok daha fazla şey ifade ettiğini savunmaktadırlar. Barnard ve Davis, resmi olmayan iletişimin örgütsel yaşam için temel ve gerekli olduğunu iddia etmektedirler. Genel olarak örgütsel iletişim teorileri, resmi olmayan iletişimin, bazı noktalarda örgütler için kaçınılmaz olduğu konusunda hem fikirdirler<sup>213</sup>. Görüldüğü üzere; temelde doğal olarak resmi yapılar üzerine kurulmuş olmalarına rağmen örgütlerin, sadece resmi iletişim kanalları ile haberleşmeleri söz konusu değildir. Tüm örgütlerde resmi olmayan bir yapı ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişim kaçınılmazdır. Yöneticilerin bunu bastırmak yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması büyük önem taşımaktadır.

<sup>212</sup> Gürgen, a.g.e, s.80

<sup>213</sup> Tom D. Daniels v.d., a.g.e., pp.120.



Biçimsel olmayan iletişim mevcut yapı içinde sadece belli bir bölümü temsil ettiğinden, iletişimin çoğu biçimsel olmayan iletişim kanallarını tanımlamada kullanılan en yaygın terim olan söylentidir.

### 2.8.1.2.3. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları Ve Yöneticiler

Yöneticiler organizasyonun amaçlarına yardımcı olmak için biçimsel olmayan organizasyonların kullanılmasına da teşebbüs etmelidirler. Resmi olmayan iletişim kanallarının kullanılmasındaki en önemli yararlarından biri de söylentinin yayılımını çok hızlı bir şekilde sağlamasıdır. Bir diğer yarar, bu yollarla resmi kanallar için de veri sağlamak mümkündür. Ve son olarak diğer bir yarar da bu yöntemlerin önceden tahmin edilebilir yapısıdır. Bunu Davis şöyle açıklamaktadır.

1. İnsanlar genellikle en son haberler ve gelişmeler hakkında konuşurlar.
2. İnsanlar işlerini etkileyen faktörlerden söz ederler.
3. İnsanlar tanıdıkları kimselerden bahsederler.
4. Yerleşim olarak birbirlerine yakın ve temas halinde olan çalışanların aynı söylenti hattında olmaları doğaldır.

Her ne kadar biçimsel olmayan iletişim kanalları, yöneticiler tarafından kontrol edilmese de yönetime bakış açısı sağlamak açısından yönetim tarafından kullanılabilir. Başarı, biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan organizasyon ile uyumuna bağlıdır. Yönetim biçimsel olmayan iletişim kanallarının organizasyonun vazgeçilmez bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmalı ve bunları biçimsel amaçlarına ulaşmak için kullanmalıdır<sup>214</sup>.

İletişim sosyal bir gereksinimdir. Bunun karşısına çıkıldığında ya da sınırlandırılmaya çalışıldığında doğal iletişim kanalları otomatik olarak devreye girecektir. Bu nedenle resmi olmayan iletişimi önce bir gerçek olarak kabul etmek, daha sonra örgütsel yapı ve kişiler üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri giderici önlemler almak gerekir. En iyi biçimde düzenlenen örgütlerde bile resmi olmayan iletişimin bütünüyle ortadan kaldırılması imkânsız bulunduğundan, herhalde bunu en düşük seviyeye indirme ya da olumlu etkiler oluşturacak biçime dönüştürmek iletişim politikasının temel ilkelerinden birisini oluşturmalıdır<sup>215</sup>. Yöneticiler resmi olmayan iletişim kanallarını ortadan kaldırmak yerine, onları kendi istemi

<sup>214</sup> Richard M. Hodgetts, **Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.462-464.

<sup>215</sup> Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, a.g.e., s.107.

doğrultusunda ve kontrolünde kullanmalıdırlar. Çünkü örgütü sadece ve sadece resmi kanallarla yönetmek neredeyse imkânsızdır. Örgüt tabanının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar kurmaları kaçınılmazdır. Yöneticinin görevi, bu tarzda oluşan grupların iletişim kanallarını kullanarak resmi olmayan grubu da kontrol altında tutmaktır. Yine etkili yöneticiler, laf taşıyan kimseler olarak ifade edebileceğimiz kişileri iletişim kurarak ve onları kullanarak çalışma gruplarının nabzını düzenli olarak tutarlar<sup>216</sup>. Resmi olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı çalışma temposuna sahip olması nedeniyle alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üstlere aktarılmasını hızlandırır. Çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya çıkarır. Bu nedenle resmi olmayan iletişimi, her zaman korkulan bir olgu, resmi iletişimi engelleyici bir tehlike olarak görmemek gerekir. Tersine iyi kanalize edilir ve denetim altına alınır, resmi iletişimin boşluklarını bilinçli biçimde doldurma ve destekleme rolünü başarıyla oynayabilir<sup>217</sup>. Bazı yazarlar başarılı örgütlerin çok geniş bir resmi olmayan yapıya ve dolayısıyla açık iletişim kanallarına sahip olduğunu belirtirler. Bunlara göre; resmi olmayan iletişimi durdurmak yerine, yöneticinin bu süreci çalıştırması daha akılcı ve fonksiyoneldir. Deneyimli bir yönetici, herhangi bir mesajın resmi olmayan iletişim içinde resmi iletişimden daha kısa sürede yerine varacağını bilir<sup>218</sup>. Araştırmalar, örgüt lehine ya da aleyhine olsun, resmi olmayan iletişimin oldukça etkili olduğunu göstermektedir. O halde yöneticiler, resmi olmayan iletişimin etkililiğini örgüt lehine çevirerek kullanmak durumundadırlar. Yöneticiler bu mekanizmayı kullanarak dedikodunun kötü sonuçlarından örgütlerini korurken, çalışanlara iletilmek istenen bilgileri en kısa sürede ve doğru olarak iletebileceklerdir. Aksi durumda resmi olmayan iletişim örgüt aleyhine çalışacaktır<sup>219</sup>. O halde örgüt içi iletişimin etkili ve başarılı kılınması için resmi iletişim kanalları ile birlikte resmi olmayan iletişim kanalları da tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir<sup>220</sup>. Örgütteki söylentileri durdurmak mümkün olmayabilir, ancak biraz daha gayret sarf ederek etkileri

<sup>216</sup> R. Kreitner, and A. Kinicki, a.g.e., pp.499.

<sup>217</sup> Gürgen, a.g.e., s.80.

<sup>218</sup> Duygu Altuğ, “**Örgütsel Davranış**”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s.103.

<sup>219</sup> Vural, a.g.e, s.157.

<sup>220</sup> Ayla Okay, “**Kurum Kimliği**”, Media Cat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2002, s.102.

yönetilebilir<sup>221</sup>. Peki, yöneticiler çalışanların kullandıkları resmi olmayan iletişim kanallarını nasıl kullanabilirler? Aslında yöneticilerin bu konuda yapabilecekleri bazı karizmatik liderlerce de kullanılan bir takım yöntemlerdir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Yöneticilerin resmi olmayan iletişim kanallarını kullanabilmesi, iş ortamında çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmasına bağlıdır. İş ortamında çalışanlar arasına karışan, onlarla sohbet eden ve dertlerini dinleyen yöneticilerin resmi olmayan haberlere ulaşması ya da bu kanalları kullanması daha kolay olacaktır. Ancak yöneticilerin bu noktada çalışanlardan bilgi topluyor havası yaratmaması ve samimi olması önemlidir. Aksi halde bu kanalların tamamen kapanmasına neden olabilir.

- Yöneticiler, çalışma saatleri dışında kokteyl, akşam çayı, piknik vb. sosyal aktiviteler tertip ederek, resmi olmayan olarak zaten konuşulmakta ve tartışılmakta olan işle ilgili konuların daha rahat konuşabileceği bir ortam oluşturmalıdır. Bunun için samimi bir ortamın varlığı çok önemlidir. Çalışanlara, dedikodu ettikleri şeklindeki bir bakışı hissettirmek yerine, kişilere ve örgüte zarar verebilecek söylenti ve konuşmaların kötülüğünün hissettirilmesi, bu mekanizmanın vereceği zararları önlemesi açısından önemlidir. Böylece çalışanlar, bir taraftan kötü dedikodular yapmayarak örgüte ve kişilere zarar vermeyecek, diğer taraftan da iş stresinden uzak rahat bir ortamda, yönetici için gerekli bilgilerle, o güne kadar fark edilmeyen önemli sorunların öğrenilmesine farkında olmadan katkıda bulunacaklardır. Bu tarz sosyal aktiviteler, resmi olmayan bilgilerin elde edilmesinin yanında, yöneticilere gruplaşmaları izleyerek örgütteki resmi olmayan grupları, liderlerini ve üyelerini belirleme ve var olan resmi olmayan iletişim kanallarını tespit etme imkânını sağlayacaktır. Yönetici bu gruplara iletmek istediği mesajları, grup üyesi bir kişiye iletmek suretiyle iletmış olacaktır. Bu sayede yöneticiler resmi olarak iletmekte güçlük çektikleri mesajları, resmi olmayan kanalları kullanarak rahatlıkla iletebileceklerdir.

- Yöneticilerin, zaman zaman çalışanlar arasına karışarak bizzat onlarla konuşması, görüş alışverişinde bulunması ve onların dertlerini dinlemesi olarak

---

<sup>221</sup> J. Greenberg, ve R.A. Baron, “**Behavior in Organizations**”, Prentice Hall, 2000, pp.310.

bilinen “Management By Walking Around” uygulamalarında bulunması resmi olmayan iletişim kanallarının daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır.

- Yöneticiler, güvendiği kimseleri kullanarak resmi olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla bilgi toplama ve istedikleri mesajları iletme şansına da sahiptir. Ancak, bu kimselerin varlığından çalışanların haberinin olması kötü sonuçlar doğurabilir.

- Yine bir kısım laf taşıyan kimseler vasıtasıyla yöneticiler, oluşturduğu karşıt görüşlerin yayılmasını sağlayabilir. Böylece de o konu ile ilgili sorunların neler olduğunu ve kimlerin ne gibi görüşleri olduğunu, öğrenme ve ona göre tedbir alma şansını elde edebilir.

- Yöneticiler, ileride yapmayı planladıkları konuları ortaya atarak resmi olmayan kanallarda tartışılmasını sağlayabilir, tepkileri alabilir ve bir resmi olmayan beyin fırtınasını yürütebilir.

- Yöneticinin resmi olmayan iletişimi kullanmaya çalışırken hareket noktası, bu kanalları kontrol altına almak ve örgüt için zararlı ve kötü sonuçlar doğurmasını engellemek olmalıdır. Yöneticiler; bu kanalları kontrol altına almanın resmi olmayan iletişim kanallarını kapatmak olmadığını unutmamalıdır. Çünkü örgütün en değerli sermayesi insandır ve çalışanlar insan olmanın bir gereği olarak gruplar kurmakta ve bu grupla iletişim içerisinde bulunmaktadır. Bunun engellenmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

#### **2.8.1.2.4. Sosyal Denetim Aracı Olarak Biçimsel Olmayan Örgütler**

Sosyal denetim açısından biçimsel olmayan örgütlerin ortaya koyduğu iki önemli sonuç vardır:

- 1.Bireyin davranışı değiştirilmeye kalkışıldığında bireylerden çok, gruba doğru etki edilmeye çalışılmalıdır.

- 2.Yönetici, biçimsel olmayan grupların, sosyal denetimin en önemli bir aracı olduğunu bilmeli ve bu gibi grupları, bilinçli ve elverişli bir biçimde denetim altında tutmaya çalışmalıdır. Bu gibi örgütler hiçbir zaman dağıtılmaya çalışılmamalıdır. Genellikle, yöneticilerin ortak inancı, bu gibi örgütlerin yapısında yıkıcılık olduğudur. Bu inanış, daima amaçsız kalabalıkların psikolojisi üzerine kurulmuş tehlikeli bir yanlış anlamadır. Örneğin, normal bir grev, hiçbir zaman amaçsız kalabalıkların psikolojisi ya da kötü bir moralin üzerine kurulmuş değildir. Tersine,

genellikle dikkatle planlanmıştır ve eğer çok iyi bir moralin desteğinde ise sadece başarıya ulaşabilir. Yöneticinin, grevcilerin morallerinin bozuk olduğunu düşünmesinin sebebi, yönetimin ilgilendiklerine uygun gelmeyen bir olay olmasıdır. Fakat eğer iş görenler örgütün amaçlarına doğru aynı miktarda enerji ve gayretle çalışacak olsalar yönetici ne kadar sevinirdi, kısacası iyi birleşmiş ilkesel grupların hareketleri, büyük olasılıkla, disiplinli, kontrollü ve grubun yarattığı durumla mantıklı bir şekilde ilişkilidir<sup>222</sup>.

### 2.8.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından

Biçimsel kanaldaki iletişimin yönü iletişim akışı olarak bilinir<sup>223</sup>. İletişim kurumda üç yönde akar: dikey, yatay ve çapraz<sup>224</sup>. Dikey iletişim kurumdaki farklı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimi içerir<sup>225</sup>. Dikey iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasında aşağı ve yukarı doğru iletişime odaklanır<sup>226</sup>. Yatay iletişim ise kurumda aynı düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimidir. Bir kurumda eşit düzeyde ya da çok yakın düzeylerde çalışanlar arasındaki iletişime odaklanır. Kurumun tamamına yayılan bir iletişimidir<sup>227</sup>. Çapraz iletişim ise farklı çalışma birimlerindeki birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir<sup>228</sup>.

Bir kuruluştaki güven oluşturmanın en iyi yolu, bütün kapıları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve bütün yönlere doğru açmaktan geçer.

Açık bir kuruluştaki enformasyon bütün kanallardan serbestçe akar. Buna karşılık, herkes dürüst bir geri iletişim değiş tokuşu içine girer<sup>229</sup>.

<sup>222</sup> Güngör Ural, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 118–119.

<sup>223</sup> Bone vd., a.g.e., s.20.

<sup>224</sup> Kutanis, R. Ö. (2003). **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, s.134., Treece, M. & Kleen, B. A. (1998). **Successful Communication for Business and Management**. Prentice Hall Inc, s.35.; Richmond vd. .a.g.e.,s.28.; Putnam, L. L. & Cheney, G. (1990). “Organizational Communication: Historical Development and Future Directions”, Corman, S. R., Banks, S. P., Bantz, C. H., Mayer, M. E. (Ed), **Foundations of Organizational Communication: A Reader**, London: Longman, s. 48; Atabek,a.g.e., s.11; Kreps, a.g.e., s. 203; G. P. Fantozzi, **A Comparison of The Perspectives of Superintendents and Principals on The Communication Process**, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Illinois University, UMI Dissertation Service, 1997, s.12; Lahiff ve Penrose, a.g.e., s.26; Kreps, G. L. a.g.e, s. 203; Ober, S. **Contemporary Business Communication**, Houghton Mifflin Company, 2001, s.11.

<sup>225</sup> Kreps, a.g.e.,s.203; Richmond vd. .a.g.e.,s.28.

<sup>226</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.26.

<sup>227</sup> Richmond vd. .a.g.e.,s.28; Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.26; Bone vd., a.g.e.,s.20.

<sup>228</sup> Ober, a.g.e., s.13.

<sup>229</sup> Robert H. Rosen, **İnsan Yönetimi**, Çev: Gündüz Bulut, Mess Yay, İstanbul, 1998, s. 122.

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Her çalışan kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir<sup>230</sup>. Bu ilişkiler dikey, yatay, çapraz (köşesel) ve örgüt dışı iletişim kanalları içinde gerçekleşir.

### 2.8.2.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda oluşmaktadır<sup>231</sup>. Dikey iletişim hiyerarşi aşamaları boyunca üstlerle astlar arasında yer alan yukarıdan aşağıya (üst- ast) ve aşağıdan yukarıya (ast- üst) bilgi akımlarını kapsamına alır<sup>232</sup>.

#### 2.8.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Dikey iletişimin ilk türü; üst yönetimden daha alt seviyelerdeki çalışanlara doğru bilgi akışını sağlayan "aşağı doğru iletişimdir"<sup>233</sup>. Aşağı doğru iletişim genellikle işle ilgilidir ve bireysel değildir<sup>234</sup>. Bu iletişim akışının önemi göz ardı edilemez. İnsanların önemli ihtiyaçlarından birisi "bilme" ihtiyacıdır. Çalışanların "bilme ihtiyacına" yönelik bir analiz bu ihtiyaçların genellikle iki kategoriye indirgenildiğini göstermektedir. Bunlardan ilki işin gerekleriyle ilgili bilgiyi içermektedir. Tüm çalışanlar görevlerinin ne olduğunu, nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini, kurumun hedeflerine ulaşmak için diğer alanlarla nasıl ilişki kurabileceklerini, ne zaman ve nerede görev verileceğini bilmek isterler. Çalışanlar ayrıca, kesin görevlerini, bu sınırlar içerisindeki özgürlüklerini ve üstlerinin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini de bilmek isterler. Bilme ihtiyacıyla ilgili ikinci kategori çalışanın kurumla ve kurumun dünyayla ilişkisidir. Çalışanlar; firmanın hedeflerini ve amaçlarını, kısa ve uzun vade planlarını, sendikanın yeni talebine

<sup>230</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.119.

<sup>231</sup> Akat v.d., 1997, a.g.e., s. 287.

<sup>232</sup> Candan, a.g.e.,s.28.

<sup>233</sup> Gürgen, a.g.e., s. 67; Fantozzi, a.g.e., s. 14; Vural, a.g.e., s.150; Treece, & Kleen a.g.e., s.35; Richmond vd. .a.g.e., s.28-29; Atabek a.g.e, s. 12; Goldhaber a.g.e, s.153; Bone vd. a.g.e, s. 22; Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.26; Kreps a.g.e, s.203; H. D. O'Hair, J. S. O'Rourke, M. J. O'Hair, **Business Communication A Framework For Success**, South-Western College Publishing, 2001, s.459.

<sup>234</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.26.

şirketin yanıtının ne olacağını vb. şeyleri bilmek isterler<sup>235</sup>. Aşağı doğru iletişim; bir yöneticiyle çalışan arasında resmi ya da gayri-resmi bir görüşme biçiminde olabilir ya da bu iletişim bir toplantıda, bir atölyede, bir video bandında hatta bir sesli mesajla gerçekleştirilebilir. Aşağı doğru bilgi akışı ayrıca yazılı elektronik postalarla, kısa notlarla, eğitim kılavuzlarıyla, haber mektuplarıyla, ilan panolarıyla sağlanabilir<sup>236</sup>. Çoğu kurumda dikey iletişim akışı aşağıya doğru yönelimlidir<sup>237</sup>. Maalesef, bunlar genellikle çoğu yöneticinin aşağıya gönderilen mesajın anlaşıldığı ve kaydedildiği varsayımına dayanan tek yönlü iletişimdir. Nadiren bir yönetici yanıt isteyebilir bu aşamada da geribildirim zorluklarıyla karşılaşılır: Çalışan sıklıkla yöneticinin duymak isteyeceği geribildirimi sağlar<sup>238</sup>. Bu iletişim türüne aşırı güven, yöneticilerin iletilen mesajlara ilişkin geri bildirim alma faaliyetlerini de engelleyerek, iletişimin tıkanmasını sağlayabilir<sup>239</sup>. Aşağı doğru iletişim çok kullanılırsa aşırı bilgi yüklemesine neden olabilir. Aşırı bilgi yüklemesinin de stres, korku (endişe) ve düşük verimliliğe neden olduğu bilinmektedir. Aşağı doğru iletişimde kritik öge; doğru mesajı, doğru kişiye, uygun içerikle, doğru zamanda gönderebilme yeteneğidir<sup>240</sup>. En tepeden en aşağıya kurumdaki herkes her mesajı anlamak, uygulamak ve iletmek için dikkatli olmak zorundadır. Tıpkı H&E'nin (Victorville, California) belirttiği gibi: “Genel müdür bizim düşüncelerimizi, politikalarımızı ve düzenlemelerimizi mağaza yöneticilerimizle paylaşabilmek için benim kadar iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdır. Bir mağaza müdürü de alt düzeydeki insanlarla iletişim kurma yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bir günaydın gülümsemesi tüm kasvetli havayı dağıtır”<sup>241</sup>. Tüm kurumlarda genellikle beş farklı öge aşağı doğru akış gösterir. Bunlar iş yönetmeliği, açıklama, ideoloji,

<sup>235</sup> N. B. Sigband, A. H. Bell, **Communication For Management And Business**, Scott, Foresman and Company, 1989, s.26.

<sup>236</sup> Williams, John W., Egglan, Steven A.; **Örgütlerde İletişim**, (Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atif Bir), Anadolu Üniversitesi yayınları, No: 628, Eskişehir, 1991, s.24; Treece ve Kleen a.g.e, s. 35; Bovee ve Thill, a.g.e.,s.9; Bone vd., a.g.e., s.21; Sigband ve Bell a.g.e, s.24, Ober a.g.e, s.13.

<sup>237</sup> Sigband a.g.e, s. 24; Ober a.g.e, s.12.

<sup>238</sup> Sigband a.g.e, s. 24.

<sup>239</sup> İbrahim Yıldırım, “Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri”, Türk İdare dergisi, İçişleri Bakanlığı, Yıl: 73, Mart 2001, Sayı:430, s.56.

<sup>240</sup> O’Hair vd, s.459.

<sup>241</sup> J. D. Pincus, R. E. Rayfield, & J. N. DeBonis, “Transforming CEOs into Chief Communications Officers”, **Public Relations Journal**, 47 (11), 1991, 22-27.

bilgi ve geribildirimdir <sup>242</sup>: "iş yönetmeliği"; astların yapmaları beklenen işle ilgili bilgiyi onlara taşır. Bu bilgiler doğrudan emirler, yazılı kısa notlar, işin nasıl yapılacağına ilişkin atölye çalışmaları vb. yollarla iletilebilir. Buradaki anahtar nokta ise yönetmeliklerinin net ve doğrudan birinin işine yönelik olarak uygulanması gerekliliğidir. "Açıklama"; bir görev ya da işi akılcı biçimde açıklama ve bireyin zaten yaptığıyla nasıl uyumlulaştırıldığıdır. Yine bu da sözlü ya da yazılı çeşitli yöntemlerle iletilebilir. "İdeoloji" "açıklamanın" genişletilmiş bir halidir. Bu tarz aşağı doğru iletişim çalışanların bağlılığını elde etmeye çalışır. İdeoloji kurumun felsefesidir. Yöneticiler çalışanlarını örgütsel felsefenin içine dâhil etmek isterler. Herkes aynı ya da benzer ideallere ve hedeflere sahip olduğunda iletişim daha kolay hale gelir. Çoğu kurum yazılı bir ideolojiye sahiptir ve bunu yeni çalışanlarına verirler. "Bilgi"; düzenlemeler, çalışan yararlılığına ilişkin değişiklikler ve genel politikalar gibi çalışanların bilmeye ihtiyaç duydukları bilgiyi onlara sağlamayı içerir. Genellikle bilgi verici (aydınlatıcı) bir doğaya sahiptir ve çalışandan bir yanıt istemez. Basit bir biçimde çalışanlara gerek duydukları bilgiyi verir. "Geribildirim"; çalışanların iş durumlarıyla ilgili onlara bilgi verme yoludur. Geribildirim; ücret artışı ya da azalışı, hafifçe sırt sıvazlama, bir gülümseme ya da kaslarını çatma gibi farklı biçimlerde olabilir. Astların kötü yaptıkları bir işi nasıl düzelteceklerini bilebilmeleri ve iyi yaptıkları bir işi de sürdürebilmeleri için yöneticilerin iş performansına ilişkin geribildirim vermeleri gerekir. Geribildirim ayrıca; net, uygun ve gerekli değişikliklerin nasıl yapılacağına ilişkin talimatları da içeren bir biçimde olmalıdır. Aşağı doğru iletişimin sağladığı olanaklar ve taşıdığı güçlükler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>243</sup>:

#### *Olanaklar*

- Doğal olarak gerçekleşir çünkü şirketteki daha az yetkilendirilmiş insanların tehdit edici bir tarafı yoktur
- Paylaşılan bilgiler aracılığıyla takım ruhu duygusu ve karşılıklı bağımlılık tesis eder.

<sup>242</sup> Richmond vd. a.g.e., s.29; D. Katz, & R. L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara: Doğan Basımevi, 1977, s.263.

<sup>243</sup> A. H. Bell, & D. M. Smith, **Management Communication**, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1999, s.36.



### *Güçlükler*

- Alt düzey çalışanlarda şirketin -hassas konular da dahil olmak üzere- tüm sorunları hakkında bilgilendirilme beklentisi oluşturabilir.

- Patronların alt düzeydeki çalışanlarına talimat gönderdikleri bir emir yapısına dönüşebilir; çalışanların güçsüz pozisyonlarından kaynaklanan gittikçe artan kırgınlıkları yüzünden iletişim kesintiye uğrayabilir.

Yukarıdan aşağı doğru iletişim; üstlerden astlara doğru talimatların taşınmasında kullanılır. Klasik teorisyenler, iletişimin bu biçimine dikkati yoğunlaştırmış olup bugün pek çok şirket bunu kullanmaktadır. Daniel Katz ve Robert L.Kahn yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş temel amacını şöyle tanımlamaktadır: Belli iş talimatlarını vermek, işin anlaşılmasını ve diğer organizasyonel görevlerle ilişkisini beraberinde getirmek, uygulama ve süreç hakkında bilgi sağlamak, astlara onların performansı için geri bildirim sağlamak, örgütün amaçlarıyla ilgili çalışanların sırrı saklaması gerektiği bir görev anlayışı sağlamak. Aşağı doğru iletişim, hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine ederek irtibatın sağlanmasına da yardımcı olur.

Buna karşı böyle bir yönelimin bazı zorlukları da mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanın moralini bozan otoriter bir atmosferi teşvik eder. İkinci olarak bu yaklaşım, organizasyonel hiyerarşinin tepesinden aşağıya doğru yayılan bilginin çok sayıda çalışanı etkilemesi nedeniyle, astların sırtına ağır bir yük bindirir. Üçüncüsü; şaşırmadan, yanlış yorumdan, ihmalkârlıktan dolayı bilgiler genellikle en alt kademeye gelinceye kadar kaybolur. Örneğin; Ralph G.Nichols 100 sanayi şirketi üzerinde yaptığı araştırmada altı hiyerarşik kademedeki kaybolan bilgilerin, iletişimdeki etkinliğe yaptığı etkiyi incelemiştir.

Hiyerarşik Kademe	Alınan Bilgilerin Yüzdesi
Yönetim Kurulu	100
Başkan	63
Genel Müdür	56
Fabrika Müdürleri	40
Genel Ustabaşı	30
İşçiler	20

Yine bu konuda yapılmış bir çalışma; emir zinciri boyunca yukarıdan aşağıya akan bilginin önemli bir derecede “süzülme” gösterdiğini ortaya koymaktadır<sup>244</sup>.

Bu iletişim sorunları zincirdeki sayısız halka üzerinde taşınır. İletişime konu olan insan sayısı arttıkça bilgilerin kaybolması da muhtemelen o oranda artacaktır. Bu sorunların üstesinden gelmenin bir yolu da aşağıdan yukarıya doğru iletişimi kurmaktır.

### 2.8.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Örgütsel hiyerarşide daha alt birimlerde çalışanlardan üstlerine doğru gerçekleşen iletişim yukarı doğru iletişim olarak bilinir. Bu akış örgütsel başarı için önemlidir. Bununla birlikte şu anda artan sayıdaki üst yöneticiler yönetimin çeşitli kademeleri tarafından işgücünden yalıtıldıklarını fark etmişlerdir. Orta kademe yöneticiler bilgiyi filtreleyebilmekte ve üst düzey yönetime bozulmuş bir resim sunabilmektedirler<sup>245</sup>. Yukarı doru iletişim, aşağı doğru iletişim kadar önemlidir. Problemleri çözmek ve zekice kararlar alabilmek için yöneticiler kurumun nereye doğru gittiğini bilmek zorundadırlar. Yöneticiler aynı anda her yerde olamazlar; dolayısıyla daha alt düzeyde çalışanların problemlerle ilgili raporlarla, ortaya çıkan yönelimlerle, gelişim için fırsatlarla, şikâyetler ve performansla ilgili verecekleri bilgilere bağımlıdırlar<sup>246</sup>. Yukarı doğru iletişim pek çok farklı biçimlerde akışını gerçekleştirebilir. Bu süreçler 4 ana başlığa indirgenebilir: (1) çalışanın kendisi, çalışması ve sorunları, (2) diğer çalışanlar ve onların sorunları, (3) örgütsel uygulamalar ve politika, (4) yapılması gerekenler ve bunların nasıl yapılacakları<sup>247</sup>. Mesajı alacak insanlardan daha düşük düzeydeki insanlar iletişimi başlatırlar ve yazdıkları ya da söyledikleri uygun olmayan bir şekilde algılanırsa diye endişeye kapılabilirler. Bunun bir sonucu olarak çalışanlar; üstlerinin kendileriyle iletişim kurduklarından daha az sıklıkla üstleriyle iletişim kurarlar. Örneğin, yöneticilerin bir çalışması toplam iletişim zamanının sadece yüzde 15'inin yukarıya doğru yönelen

<sup>244</sup> Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars, Management Theory and Communication, Third Edition, Illions Richard D.Irwin Inc., 1983, p. 319.

<sup>245</sup> Bone vd., a.g.e., s.20; Goldhaber a.g.e, s.156; O’Hair vd,a.g.e, s.203; O’Hair, 2001:s.460; Ober a.g.e, s. 12.

<sup>246</sup> Gürgeç a.g.e,s. 67; Bovée ve Thill a.g.e,s. 10; Ober a.g.e,s. 12.

<sup>247</sup> Katz ve Kahn a.g.e., s. 263.

mesajları içerdiğini ortaya koymuştur<sup>248</sup>. Yukarı doğru iletişim kurumun daha alt düzeyindeki çalışanlar tarafından başlatılmasına rağmen, eğer daha üst düzeydekiler (yöneticiler) iletişimin etkili olmasına izin verirlerse yukarı doğru iletişim başarılı olabilir. Yukarı doğru iletişimin etkili olmasını sağlayan beş faktör vardır. Yukarı doğru iletişim; pozitif, zamanında, var olan politikaları destekleyici, ilgili kişiye doğrudan ve sistemde durmaksızın ilerleyebilmesi, yok sayılmaması ve geri dönmemesi için sezgisel çekiciliğe sahip olması gerekir<sup>249</sup>. Tehlike; çalışanların sadece iyi haberleri rapor etmeleridir. İnsanlar genellikle kendi yanlışlarını kabul etmekten ya da patronlarının hatalı olduklarını belirten rapor sunmaktan korkarlar. Şirketler; çalışanların önemli bilgileri rutin bir temelde aktarmalarını gerekli kılan raporlama sistemlerini oluşturarak bu "pembe renkli gözlük" sendromuna karşı önlem almaya çalışmaktadırlar. Örneğin Güney Batı Havayolları; müşteriler onlara (çalışanlara) ne söylerse 14.000 çalışanın yönetime bunları rapor edeceğine güvenmektedirler. Eğer çalışanlar ilk olarak yöneticileriyle konuşmadan doğrudan en tepe yönetime bir öneride bulunmak isterlerse bunu da yapabilirler<sup>250</sup>. Benzer bir şekilde Herman Miller yönetimi - büro mobilyaları üzerine Michigan'da bir üretici- bir yılda 5.300 şirket çalışanından 2.000 öneri almaktadır ve bunların yüzde 53'ünü kabul etmektedir. Öneride bulunan insanlar bölüm toplantılarında açık bir şekilde onore edilmekte, en iyi fikri sunanlar, üyelerinin yılda bir kez CEO ile yemeğe davet edildiği "Fikir Kulübüne" girmeye hak kazanırlar. Öneriler sonucunda elde edilen kazanç ya da kârlar tüm çalışanların faydalanacağı bir şekilde harcanır<sup>251</sup>. Kurumlar yıllardır yukarı doğru başarılı ve etkili bir iletişimin nasıl sağlanabileceğine ilişkin soruya yanıt bulmak için uğraşmışlardır. Öneri kutuları, grup toplantıları, yönetim kurulu toplantıları ve kalite çember toplantıları gibi araçlar olmasına rağmen hiçbirisi "güven atmosferi" olmaksızın yüksek bir etki ortaya koyamayacaktır<sup>252</sup>. Belki de üst-ast ilişkisinde en önemli öge iletişim iklimidir. Çeşitli faktörler yukarı doğru iletişimi etkilerler. Astın üstüne bilgiyi eksiksiz olarak iletme isteği, astın örgütsel basamakları tırmanma arzusu tarafından etkilenir. Yöneticinin kötü haberleri getiren

<sup>248</sup> F. Luthans, J. K. Larsen, "How Managers Really Communicate", **Human Relations**, 39 (2), 1986, 161-179.

<sup>249</sup> Richmond vd., a.g.e, s. 29-30

<sup>250</sup> J. Cole, "Flying High at Southwest", **HR Focus**, 75 (5), 1998, s.8.

<sup>251</sup> Jim Braham, "A Rewarding Place to Work", **Industry Week**, 1989, vol.238, no.18, pp.15-19.

<sup>252</sup> Sigband ve Bell, a.g.e, s. 43.

kişiyi "öldürebileceğine" olan inançla, ast kendisini kötü haberlerden ayrı tutmak amacıyla mesajı tahrif edebilir. Bu tahrif astın yukarıya doğru hareketlilik (terfi) tutkusunun bir sonucudur. Bu davranış; örgütsel hastalıklar hakkında üstlerin çok az bilgilendirilmeleri ya da hiç bilgilendirilmemeleri sonucunu ortaya koyar<sup>253</sup>. Yukarı doğru iletişimin sağladığı olanaklar ve taşıdığı güçlükler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>254</sup>:

#### *Olanaklar*

- Üst düzey yöneticilerin somut süreçlerle ve şirket projeleriyle ilgili bilgilenmelerini sağlar.

- Daha alt düzeydeki çalışanlara şirketin karar verme sürecine katılmalarına imkân verir.

#### *Güçlükler*

- Yönetim kurulu başkanının tam da birçok bölüm görüşlerini açıklamak için zaman talebinde bulduklarında zamanını kesintiye uğratabilir.

- Daha alt düzeyde alınması gereken önemsiz kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınmasına neden olabilir.

Yukarıya doğru iletişim; astlara kendi üstlerine bilgi taşımak için bir rotadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre; bu tip iletişimde mesajlar, üst yönetim tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. Bundan dolayı da bu iletişim kanalını göz ardı edilmesi söz konusu. Örneğin; Rensis Likert'in "Institute for Social Research" teki ekibiyle yaptıkları bir araştırmada yöneticilere, son altı ay içinde karşılaştıkları en ciddi iletişim probleminin ne olduğu sorulmuş ve araştırmaya katılanların yaklaşık %80'nin verdiği cevaplarda; aşağıdan yukarıya doğru iletişim olduğu görülmüştür. Yalnızca %10'u yukarıdan aşağı doğru iletişim problemi olduğunu, ifade etmiştir.

Pek çok yönetici çalışanlarından doğru geri bildirim almak için öneri kutuları ve açık kapı politikası vb. yöntemler uygulanıyorsa da ancak bunların pek etkili olmadığı Tablo 1'deki araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.

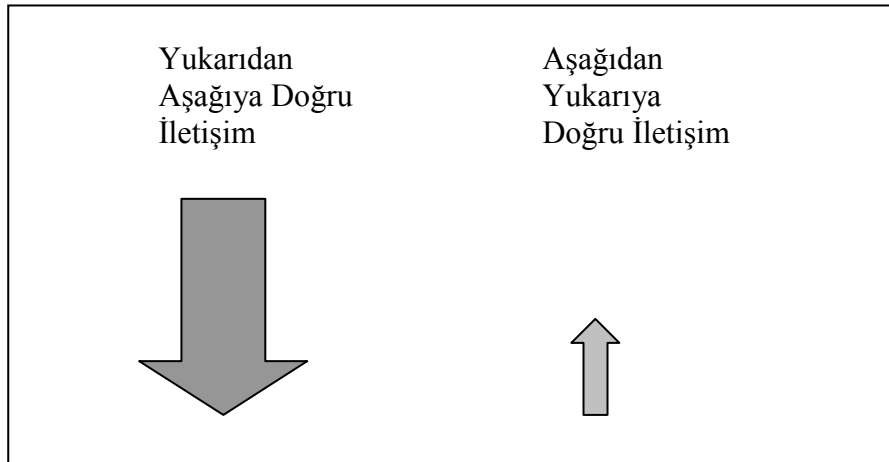
<sup>253</sup> Lahiff ve Penrose, a.g.e.,s.26.

<sup>254</sup> Bell ve Smith, a.g.e,s.35.

**Tablo:1 Astlar üstleriyle önemli iş konularını tartışmada kendilerini ne kadar özgür hissederler**

	Üst kademenin şefler hakkında söyledikleri  %	Şeflerin kendileri hakkında söyledikleri  %	Şeflerin işçiler hakkında söyledikleri  %	İşçilerin kendi haklarında söyledikleri  %
Çok serbest	90	67	85	51
Oldukça serbest	10	23	15	29
Serbest	-	10	-	14
Hiç serbest değil	-	-	-	6

Başka bir faktör de çalışanların düşüncelerini, yöneticilerin düşündüğünün aksine, üstleriyle çok kolaylıkla tartışmıyor olmalarıdır. Dahası, kimi şirketlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim o kadar zayıf ki bu tip organizasyonlarda yöneticiler kendilerini çalışanların yerine koyamıyor ve dolayısıyla, bu çalışanların kendi işlerindeki isteklerinin ne olduğunu bilemiyorlar, sorulara gerçekçi yanıtlar veremiyorlar. Bu da iletişimin tamamen kopmasına sebep oluyor. Şekil 4'te ast-üst iletişiminde yoğunluk ve temponun doğru bir şekilde temsil edildiği düşünülmektedir.



**Şekil: 4 Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişimin yoğunluğu**

Hem araştırmalar hemde deneyimler, örgütlerde yukarı doğru iletişimin yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu amaçla gerçekteşirilen araştırmalara göre<sup>255</sup>; üstlerle iletişim, işgörenlerce her Şeyden önemli ve en tatmin edici ve verimliliği artırıcı unsur olarak algılanmaktadır; ancak bu iletişim türü işgörenlerin başlatma hakkına en az sahip oldukları türdür.

### 2.8.2.2. Yatay İletişim

Bir kurumda eşit düzeydeki çalışanlar arasında gerçekteşen iletişim yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır<sup>256</sup>. Başka bir deyişle, bir örgütte birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan çalışanlar arasındaki iletişimdir<sup>257</sup>. Örneğin, bir tekstil üreticisindeki üretim Őefi bütçe sınırları içinde bir takım elbise üretiminin zorlukları hakkında konuşabilir. Şirketler daha fazla gelişip, karmaşık hale geldikleri için yatay iletişim giderek artan bir biçimde daha önemli hale gelmektedir<sup>258</sup>. Yatay bilgi akışı, çalışanların bilgiyi paylaşmasına ve görevlerin koordinasyonuna yardım eder, özellikle karmaşık ve zor problemlerin çözümlerinde yardımcı olur<sup>259</sup>. Kurumlarda bir günde dikey iletişimden daha çok yatay iletişim gerçekteşmektedir. Bu durum iki sebepten kaynaklanmaktadır: (1) Yöneticilerden daha fazla çalışanlar vardır ve (2) aynı düzeydeki çalışanlar birbirleriyle konuşurlarken farklı otorite düzeyindeki insanlarla konuşmalarından daha fazla kendilerini rahat hissetmektedirler<sup>260</sup>. Bununla birlikte; çalışanlar aynı sınırlı Şirket kaynakları için birbirleriyle rekabet ettikleri yönünde bir algılamaya sahip olduklarında problem ortaya çıkabilir<sup>261</sup>. Kurumlar çeşitli yollarla yatay iletişimi kolaylaştırmaktadırlar. İlk olarak, üst yönetim çalışanlar arası yatay iletişimi cesaretlendiren bir açık iletişim atmosferi yaratabilir.

<sup>255</sup> Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev: Kemal Tosun vd. ), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 117, İstanbul, 1988, s. 542-543.

<sup>256</sup> Gürgen, a.g.e, s. 73; Richmond vd.,a.g.e, s. 31; Bovée ve Thill, a.g.e,s. 10; Vural, a.g.e,s. 153; Lahif ve Penrose, a.g.e.,s. 26; Ober, a.g.e.,s. 12; Atabek,a.g.e.,s. 12; Boone vd., a.g.e.,s. 22; O'Hair ve Krepes, a.g.e.,s. 204; O'Rourke ve O'Hair, a.g.e.,s. 461.

<sup>257</sup> Selma Karatepe, **Örgütlerde İletişim – Güdöleme İlişkisi**, Siyasal kitapevi, Ankara, 2005, s.70.

<sup>258</sup> Bone vd., a.g.e., s.22.

<sup>259</sup> Goldhaber a.g.e,s.160, O'Hair, 2001:s.461; Ober a.g.e,s.12, Treece ve Kleen a.g.e, s. 35, D. O Wilson, "Dioganial Communication Links with Organizations", **Journal of Business Communication**, 29 2, 1992, 130.

<sup>260</sup> Richmond vd., a.g.e., s. 31, Bone vd., a.g.e., s.22.

<sup>261</sup> Bone vd., a.g.e., s.22.

Indus Grubu - San Fransisco'da bir yönetim yazılımı üreticisi - yatay iletişimi mümkün olduğunca cesaretlendirmektedir. Elektronik posta, çalışanların üzerinde çalıştıkları projelerle ilgili bütün düzeydeki herkesi bilgilendirmek için kullanılmaktadır<sup>262</sup>. “Buna karşın bir çalışan diğeriyle konuşuyorsa çalışmıyor demektir” anlayışında olan bazı yöneticilerse iş molaları dışındaki her çeşit yatay iletişimi kısıtlamaktadırlar. Hâlbuki yapılan araştırmalar yatay iletişimin kurum için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu gereklilik ve yararlar Varol<sup>263</sup> tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

- Görevler, her iş sürecinde eşit düzey çalışanlar arasında eşgüdümü gereksiz kılacak kadar ayrıntılı olarak belirlenemezler. Bundan dolayı yatay iletişim öncelikle eşgüdüm amaçlarına hizmet eder.

- Aynı düzey ya da pozisyonda bulunan kimseler benzer sorunları yaşar ve paylaşırlar. Bu durumdaki bireyler arasında gerçekleşen iletişimin taraflara duygusal destek sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı düzeydeki tüm çalışanların bütün işletme işlemleri hakkında bilgisini arttırmanın yanı sıra, kurumun bölümleri arasında bir aile duygusunu yaratmaya yardım eder.

- Yeni fikirlerin doğuşuna yardım ederek çalışanları aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir.

- Çalışanların kendi iş sahaları dışındaki işlemlerle ilgili olarak doğrudan bilgi edinmelerine ve bütün olarak kurumun hedefleriyle ilgili geniş bir anlayışa sahip olmalarına katkıda bulunur.

- Eşit düzeydeki çalışanlara hiçbir görev eş güdümü bırakılmazsa çalışanlar arasındaki iletişim konularının iş yaşamının dışında ve hatta iş yaşamına zararlı konulardan oluşma olasılığı vardır.

- Otoriter sistemler, yatay iletişimi muhbirlik endişesiyle sınırlar. Bu durum ise huzursuzluk kaynağı olarak çalışanların karşısına çıkabilir. Biçimsel iletişim kanallarıyla gerçekleştirilen yatay iletişim miktarı; bölümler arası birbirleriyle ilişkililik düzeyine bağlıdır. Bu konuda son zamanlarda en çok rağbet gören eğilim "çapraz-fonksiyonel" etkileşimdir. Örneğin Boeing; Boeing 777 uçağını geliştirebilmek amacıyla tasarım mühendislerinin ve üretim işçilerinin birbirleriyle

<sup>262</sup> L. Brokaw, “Thinking Flat”, **Inc**, October, 1993, p.88.

<sup>263</sup> Varol, a.g.e., s.135.

etkileşim halinde oldukları yüzlerce "tasarım inşa takımlarını" kullanmaktadır. Geçmişte iki grup (mühendisler ve işçiler) bağımsız olarak çalışırlardı ve mühendisler sıkça üretim işçilerinin çok pahalı ya da gerçekleştirilemez olduğunu düşündükleri tasarımlarla çıkagelirlerdi. Boeing bu tür problemlerle erken karşılaşmasına rağmen etkileşimli takımları kullanarak zaman ve para kazanmıştır<sup>264</sup>. Yatay iletişim takımların başarısı için önemlidir. Ford Motor Şirketi Mustang'i yeniden tasarlamaya karar verdiğinde ilk adımı mühendislik, iç tasarım, satın alma, üretim, pazarlama ve finans departmanlarını kapsayan yaklaşık 400 kişiden oluşan bir takım meydana getirmektir. "Mustang Takımı" olarak bilinen grup, takım üyelerinin gelişim sürecinde sürekli bağlantılarını mümkün kılan bir çatı altında birlikte çalıştılar. Takım çalışması ve geliştirilmiş iletişim bu işin bir parçasıydı ve bu sayede Ford normal ürün geliştirme süresini yüzde 25, geliştirme maliyetini de yüzde 20 oranında azalttı<sup>265</sup>. Yatay iletişimin sağladığı olanaklar ve taşıdığı güçlükler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>266</sup>:

#### *Olanaklar*

- Çalışanlar arasında sosyal bir bağ oluşmasına yardımcı olur, işten ayrılma ve yıkıcı davranışları engellemede etkili bir güçtür
- Üst yönetimden değil de kendilerine eşit bir çalışandan mesajları aldıkları için şirket mesajları için bir güvenilirlik inşa eder.

#### *Güçlükler*

- İşçilerin isyankâr gruplaşmaları için zemin hazırlar
- Bazı çalışanlar ya da işçi grupları onların eş düzeyindeki çalışanlar tarafından amaçlı olarak yatay iletişimin dışında tutulabilir.

Yatay iletişim, hiyerarşik sistemde aynı düzeyde olan departmanlar ya da kişiler arasında gerçekleşir. Bu tarz bilgi alışverişi, etkinliklerin koordinasyonu açısından yararlıdır. Örneğin; bir imalatçı şirketin daha üst kademesinde pazarlama, üretim ve finans başkan yardımcıları ortak hedefe ulaşmak için işbirliği yaparlar ve faaliyetleri koordine ederler. Bu tip iletişim aynı zamanda hat ve departman idari birimleri arasında da söz konusudur. Çünkü belli bir işlevin yerine getirilmesi için

<sup>264</sup> S. Lubove, "Destroying The Old Hierarchies", **Forbes**, 3 June, 1996, 62.

<sup>265</sup> Bone vd., a.g.e., s.22.

<sup>266</sup> Bell ve Smith, a.g.e, s.36.



teknik bilgilerin iletilmesi gereklidir. Henry Fayol ünlü geçit ilkesi kuramında yatay iletişimin kullanılmasını önermiştir.

Yatay iletişim, görev eşgüdümü sağlamaya ek olarak işgörene toplumsal ve duygusal destek de sağlar. Araştırmalar, örgütlenmiş veya örgütlenmemiş gruplar içindeki kimseler için toplumsal-duygusal desteğin önemi konusunda yeterince açık bulgular ortaya koymaktadırlar. Psikolojik güçler, kişileri sürekli olarak, eşitleri ile yatay iletişimde bulunmağa iter. Eğer yatay iletişimle oluşan, eşitler grubu dikkate alınmaz ve hiçbir görev eşgüdümüne gidilmezse, bunların iletişimlerinin içeriği örgütsel işleyişe ilgisiz veya zararlı biçimler olabilmektedir<sup>267</sup>. Bu sebeple, araştırma konumuzu da oluşturan Emniyet Teşkilatı gibi hiyerarşik yapılarda bu tür iletişimin dikkate alınması ve yönetim adına yararlı biçimde kullanılmasını sağlayacak bir düzeneğin, iletişim ağının kurulması önemlidir.

### 2.8.2.3.Çapraz İletişim

Çapraz iletişim ise farklı çalışma birimlerindeki birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. Personel uzmanları çapraz iletişimi sıkça kullanırlar çünkü kurumdaki çoğu bölüm onların sorumluluk alanı içerisindedir. Onlar iletişim kurdukları insanlar üzerinde doğrudan bir otoriteleri olmadığı için sıklıkla ikna edici yeteneklerine güvenmek zorundadırlar. Örneğin insan kaynakları bölümü bir iş tatmini anketini çalışanlara tamamlamak istediğinde ikna edici yeteneklerine güvenmekten başka çok fazla seçeneğe sahip değildir<sup>268</sup>.

Çapraz iletişim; hiyerarşideki farklı departmanlar ve kişiler arasında bilgi alışverişini içine alır. Bu özellikle daha işlevsel bir yetki taşıyan kurmay ile hat yönetimi için gereklidir. Çapraz iletişim ayrıca bir kişinin fonksiyonel yetkiye sahip olduğu hat yönetimleri içinde de görülebilir<sup>269</sup>.

Çapraz iletişimde, bir bölümdeki işgörenlerle diğer bölümlerdeki ast ve üst'ler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Örneğin, bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir – komuta

<sup>267</sup> Katz ve Kahn, a.g.e, s. 268.

<sup>268</sup> Ober, a.g.e, s.13, Fantozzi, a.g.e, s.17.

<sup>269</sup> Hodgetts, a.g.e., s.459-462.

zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir<sup>270</sup>. Bu durumda, her ne kadar örgütsel hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmış olsa da, sistem gereksiz mesajlarla yüklü tutulmamış ve iletişim hızlanmış olmaktadır.

Yönetimlerin çapraz iletişimi güçleştirmek yerine, onu aşağıdaki iki koşula bağlı bir yönetim aracı olarak özendirilmesi beklenir.

1. İşgören tarafından daha önce bağlı olduğu gözetimcisinin, amirinin izni alınmalıdır.

2. Her iletişimci, bağlı olduğu gözetimcisini çapraz iletişimin herhangi önemli bir sonucundan haberdar etmelidir.

Sadece olağanüstü durumlarda değil olağan durumlarda da bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan işgörenlerle doğrudan iletişim kurmakta yani çapraz iletişim kullanılmaktadır. Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça, çapraz iletişimin etkin bir karar almaya yardımcı olacağı kabul edilebilir. Ancak, bilgi alış- verişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörelere emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere kullanılırsa, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakabilir<sup>271</sup>. Bu sebeple, örgütlerde zorunlu olmadıkça ve belirli kaidelerle sınırlandırmadıkça, ilke olarak çapraz iletişime gitmekten kaçınmak gerekir.

### 2.8.3. İletişim Örüntüsünün Şekli Bakımından

Örgütsel iletişim üzerinde yapılan uygulamalı araştırmalar, dikkatleri büyük ölçüde iletişim ağı (örüntü) denilen, iletişim kanallarının bağlantı şekillerine çekmiştir. İletişim ağları esas olarak örgüt üyelerinin birbiriyle kurmuş oldukları ilişkilerden, karşılıklı etkileşimden ortaya çıkmaktadır<sup>272</sup>. Yani, Örgütsel iletişim örüntüsü iletişimin kimler arasında gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Bu aynı zamanda örgüt üyeleri arasında iletişimin kurulma şeklini, modelini gösterir<sup>273</sup>. Bu anlamda, iletişim ağları bir örgütte mesaj akışını yönlendirmeye, kişiler arasında anlayış geliştirmeye hizmet etmekle kalmamakta, aynı zamanda, örgüt ve grupların yapısı

<sup>270</sup> Akat v.d., 1997, a.g.e., s. 291.

<sup>271</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 124.

<sup>272</sup> Paul R. Timm, **Managerial Communication: A finger on the Pulse**, Second Edition, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s. 99.

<sup>273</sup> Tutar, a.g.e., s. 150.

hakkında önemli bilgiler vermektedir<sup>274</sup>. Ayrıca gruptaki iletişim ağları ve yapıları hakkında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan yaygın fikir, iletişimin liderlikte vazgeçilmez olduğu ve en özgür şekilde iletişim kurabilen kişinin lider olma eğilimi gösterebileceğidir. İletişimi ve iletişim kanallarını denetim altında tutan taraf taktik açıdan daha güçlü ve zaferi elinde tutan taraf olduğunu bilir. Yani, iletişimi elinde tutan liderdir ya da öyle algılanır<sup>275</sup>. İletişim örüntüsü, aynı zamanda grup faaliyetlerinden tatmin olma derecesini, grubun başarısını ve yapılan işin kalitesini de etkilemektedir<sup>276</sup>.

İletişim ağlarının şekli ve bunların grup davranışını ve etkinliğini ne ölçüde etkiledikleri konusunda 1940'lı yıllardan sonra pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar Bavelos ile başlamış, daha sonra Leavitt(1951), Guetzkow, Siman ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda beşer kişilik gruplar ele alınmış ve her üyenin en az bir kişi ile iletişimde bulunduğu varsayılmıştır. Bu çalışmaya göre bir grup içinde görülebilecek iletişim ağ(örüntü) modelleri tekerlek, Y, zincir, daire olarak ayrılmış<sup>277</sup>, sonradan Guetzkow ve Siman araştırmaları sonucu grup iletişim yapılarına serbest iletişim ağı (çok kanallı ağ) ilave edilmiştir.

Grup içi iletişim araştırmaları iki temel üzerinde odaklanmıştır. Birincisi, merkezileşmiş grup içi iletişimin derecesi; ikincisi ise, grup görevinin doğası ya da niteliğidir. Merkezileşmiş ağda grup üyeleri karar vermek ya da sorun çözmek için merkezdeki bir kişi ile iletişim kurmak zorundadır<sup>278</sup>. Diğer bir ifade ile, merkezi yapılarda iletişim ilişkileri, odak konumu noktasındaki bir üye üzerinde yoğunlaşmaktadır. Merkezdeki üye, diğerlerine göre gerekli bilgiyi daha kolay alır.

Merkezi olmayan iletişim ağında bireyler, diğer grup arkadaşları ile özgürce iletişim kurabilirler. Hepsi ortak bir karara varana kadar, bilgiyi kendi aralarında eşit

<sup>274</sup> Sabahat Bayrak, **Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995, s. 68.

<sup>275</sup> J.L. Freedman, D.O.Sears, S.J.M. Carlsmith; Sosyal Psikoloji, Çev.: Ali Dönmez, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1989,s. 444-445.

<sup>276</sup> Gökçe, a.g.e., s.78.

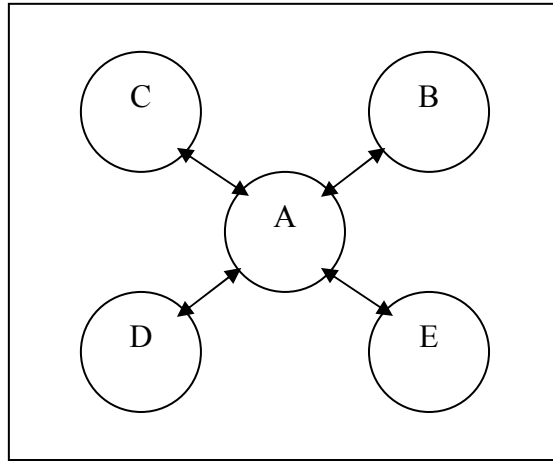
<sup>277</sup> Shane R Premeaux, Judith R. Gordon, R. Wayne Mondy and Arthur Sharplin, **Management and Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois,1991, s.369.

<sup>278</sup> Daft, a.g.e., s.584.

şekilde işlerler<sup>279</sup>. Bu iletişim yapısında grup üyelerinin karara katılım dereceleri yüksek olduğu kadar eşittir. Tekerlek, Z ve Y tipi ağlar, merkez bir yapıya sahipken; daire/çoklu kanal ağlar, merkez olmayan bir yapıya sahiptir.

### 2.8.3.1. Tekerlek Biçiminde İletişim

Bu model “merkezi model”ya da “salkım model”<sup>280</sup>olarak da adlandırılmaktadır. Tekerlek tipi ağ, en merkezileşmiş grup içi iletişim yapısını temsil eder. Tekerlek ağ modelinde, örgütün tüm bilgi alış-verişi ortada bulunan lider “A” bireyi tarafından yapılmaktadır. “A” burada bütün örgüt üyeleriyle iletişimde bulunmaktadır<sup>281</sup>. Daha çok klasik örgütlerin biçimsel yapısını yansıtmaktadır. Genellikle otoriter yönetimlerde uygulanmaktadır. Merkezi iletişim ağı, örgütlerde geniş ölçüde merkezîyetçiliğe yol açmakta ve iletişim bakımından üyeler arasında eşitsizliğin büyük olduğu bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir örgütsel ortamda, kararlar sadece yöneticiler tarafından alınacağı için, örgüt üyelerinin tüm işler için yöneticilere başvurmak zorunda olması kaçınılmazdır. Basit görevler için bu ağ yapısı çok başarılıdır<sup>282</sup>.



**Şekil: 5 Tekerlek Tipi İletişim Ağı**

<sup>279</sup> Daft, a.g.e., s.584.

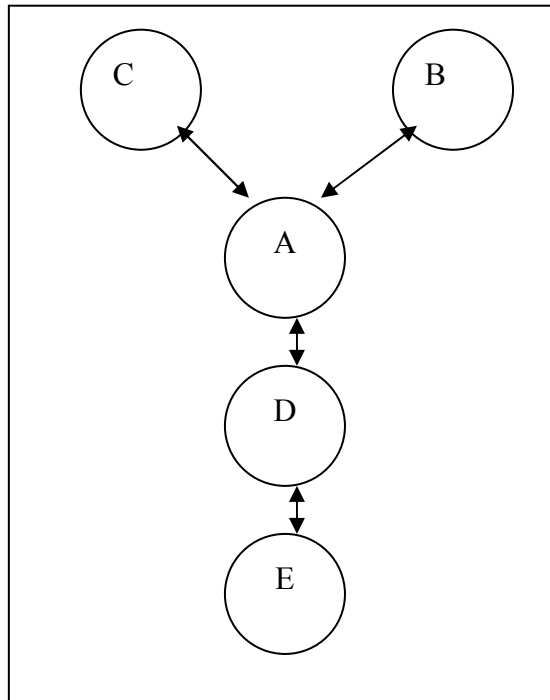
<sup>280</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 52.

<sup>281</sup> Victor H. Vroom, Edward L. Deci, Management and Motivation, Penguin Modern Management Readings, New York, 1970, s.341-342.

<sup>282</sup> L. J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 4.Baskı, Pitman Publishing, Londra, 1996, s. 221.

Bu modelde, grubun bütün üyeleri (B,C,D,E) merkezde bulunan “A” bireyi ile iletişim kurmakta ama kendi aralarında doğrudan iletişim kuramamakta; sadece merkezdeki “A” bireyi aracılığıyla birbirleri ile iletişim kurabilmektedir. Yani, bu iletişim ağında diğer üyelerin/astların birbirleri ile doğrudan iletişim kurma imkanları yoktur<sup>283</sup>. Bu sistemde, merkezdeki “A” bireyi yetki ve denetim gücüne sahiptir. “A” bireyi yeteneksizse, diğer bireylerin kendi aralarında iletişim kurmaları zorlaşacağından sorunlar ortaya çıkabilir. Bu model, karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına imkân vermediği, grup üyelerinin morallerinin bozulmasına, tatminsizliğe yol açtığı için başarısız olarak nitelendirilebilir. Modelin olumlu yönü ise, bilginin çabuk aktarılmasını sağlaması ve doğruluk derecesinin yüksek olmasıdır. Bu tip iletişim yapısına sahip olan gruplara işletmelerdeki biçimsel komuta gruplarını örnek vermek mümkündür. Çünkü bu gruplarda iletişim, asıl olarak grup üyeleri ile yöneticileri/lider arasında cereyan eder<sup>284</sup>.

### 2.8.3.2. Y biçiminde iletişim



Şekil 6: Y Tipi İletişim Ağı

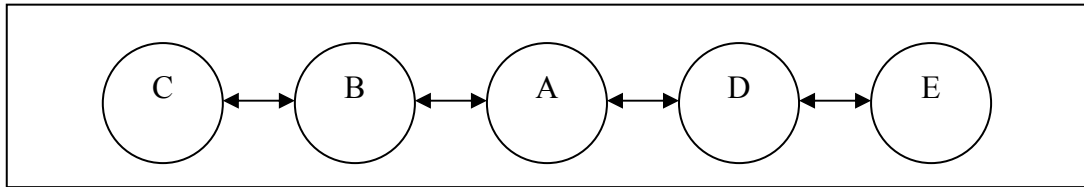
<sup>283</sup> J.M.George ve G.R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Addison-Wesley, New York, 1999, s.473.

<sup>284</sup> M. Paksoy, “Gruplarda İletişim”, **Örgütsel İletişim**, Ed.: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, 2001, s.104.

Y tipi iletişim ağı, tekerlek tipi ağından sonra, merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim ağını oluşturur. Burada da tekerlek tipinde olduğu gibi, merkezi bir üye “A” vardır. İletişim ağının ucunda bulunan üç üye(C,B,E) vardır. “A” üç üye ile (B,C,D) ile doğrudan iletişim kurabilmektedir<sup>285</sup>. Bu iletişim ağında, örgüt yapısından daha aşağı bir kademedede bulunan bir kişinin bilgi kaynaklarıyla doğrudan ilişki kurabilmesi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçmesi mümkün olabilmektedir. Tekerlek modelindeki gibi “A” güçlü konumda olan kişidir. Ancak bilgi “A” ya kademe kademe gelmektedir. Başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip olan, fakat daha sonra kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşen iletişimi yansıtır. İşin yerine getirilmesindeki hız yüksek, mesajın iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Ancak, grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide toplanmasından huzursuzluk duyarlar, bu sebeple moral düşük ve tatmin zayıftır<sup>286</sup>.

Y tipi iletişim, zincir modeline benzer. Y modelinin zincir modelinden farkı, zincir modelinde, dahili üyelerin dışında bu üyelerden yalnızca biri ile haberleşen bir dış üyenin bulunmasıdır. Emir – komuta hattı yöneticisi ile ilişkide bulunan kurmaylar örnek olarak gösterilebilir. “Y” modeli nisbeten küçük gruplar için uygun olan bir iletişim modelidir. Çok net kanallar aracılığıyla iletişimi yönlendirdiği için, açık bir sistem tarzında işler. “Y” modeli örgütteki iletişim tablosunun büyük bir bölümü olmasına karşın, bir örgütte “Y” şeklinin tam ortasında görevli olan kişinin, her seviyeden bireylerden gelen bilgileri toplama ve bunları dağıtma yeteneğinde olması gerekir<sup>287</sup>.

### 2.8.3.3. Zincir Biçiminde İletişim



Şekil 7: Zincir İletişim Ağı

<sup>285</sup> Gökçe, a.g.e.,s.81.

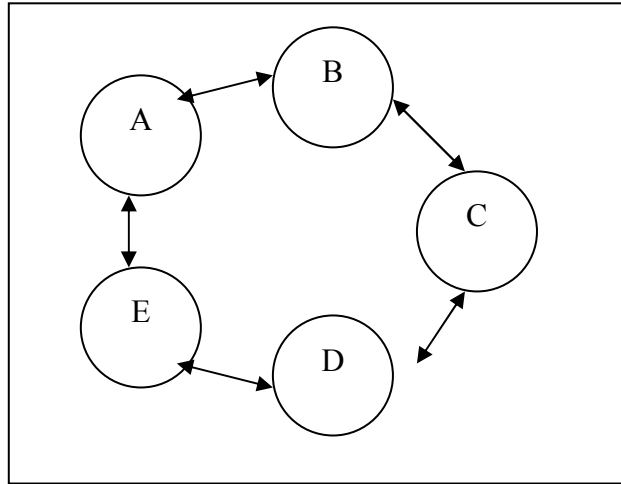
<sup>286</sup> Sabuncuoğlu ve Gümüş, a.g.e., 98.

<sup>287</sup> Tutar, a.g.e., s. 151.

Zincir modeli, dairesel modelin bir uyarlanması olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, haberleşmenin yoğunluğunu azaltmaktır<sup>288</sup>. Zincir ağındaki bazı grup üyeleri grup içerisinde birden fazla kişiyle iletişim kurabilirler. Zincir ortasındaki üye “A” ise, kontrol elemanı olarak görev yapar<sup>289</sup>. Bu ağda grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeydedir. Zincirin sonundaki grup üyeleri sadece yanındaki grup üyesi ile iletişim kurabilir. Fakat diğer üyeler zincirin her iki tarafındaki üyeler ile iletişim kurabilir. E ve C üyeleri sadece tek kişi ile iletişim kurma imkânına sahiptir. İletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmanın kişilere pek fazla yararı yoktur. Diğer üç üye(D,A,B) iletişim kurabilecekleri üye açısından birbirine eşittirler. Ancak merkezdeki üye “A” diğerlerine göre iletişim açısından üstündür. Çünkü burada “A”, biçimsel olarak E ve D’den daha küçük bir statüde olmasına rağmen, hem astlardan(B,C) hem de üstlerinden daha fazla bilgi ve mesaj alma imkânına sahip olduğundan iletişim ağı içerisinde merkezi bir konumdadır<sup>290</sup>.

Zincir iletişim ağında haberleşme kanal sayısı başta olmak üzere, önderlik, grup ve kişisel tatmin düzeyleri orta seviyededir. Ayrıca, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ile karmaşık ve basit problemleri çözme derecesi de orta seviyededir.

#### 2.8.3.4. Daire Biçiminde İletişim



**Şekil 8: Daire İletişim Ağı**

<sup>288</sup> Tutar, a.g.e., s.151.

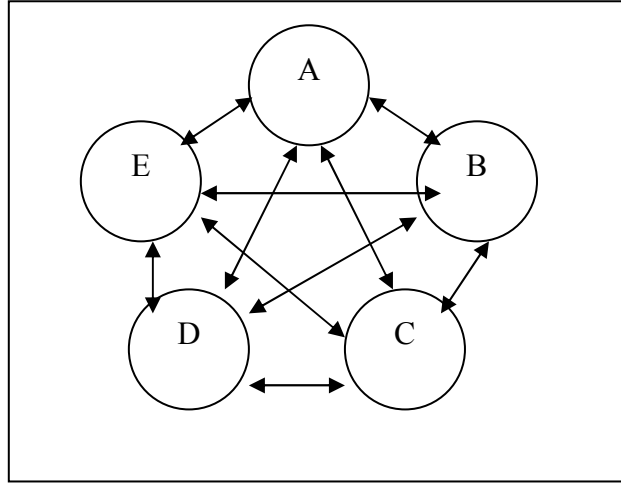
<sup>289</sup> K.M. Bartol ve D.C. Martin, **Management**, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, New York, 1998, s.459.

<sup>290</sup> Paksoy, a.g.e.,s.105.

Daire tipi iletişim ağında tüm üyeler eşit durumdadır. Üyelerin her biri, iki yanındaki komşuları ile iletişim kurabilir<sup>291</sup>. Bu ağ tipi diğerlerine göre daha az merkezileştirilmiştir. Yani dairesel model merkezi bir model değildir. Daha çok informel gruplarda ve eşit statüde olanlar arasında kurulan demokratik bir iletişim modelidir. Modelde iletişimde başat rol oynayan herhangi biri yoktur. Merkezi ve hiyerarşik olmadığı için, etkin iletişim için oldukça kullanışlı bir modeldir. Modelde grup üyelerinden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Merkezileşme derecesi çok düşük ve destekleyici bir iletişim modelidir<sup>292</sup>.

Daire tipi iletişim ağında grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma imkânları oldukça fazladır. Bu durum tek bir kişinin iletişim odağında olmasını engellemektedir. Genellikle görev grupları veya komiteler de bu tip iletişim ağı geçerlidir<sup>293</sup>. Bu tür gruplar organize olmaktan uzak ve lideri de belirsizdir. En fazla çalışma faaliyeti bu ağda olmasına rağmen iş performansı yavaş ve düzensizdir. Önceki üç tipten farklı olarak, karmaşık sorunları çözmede daha hızlıdır. Ayrıca yeni durumlara ve görevlere uyum sağlamada daha etkindir<sup>294</sup>.

### 2.8.3.5. Çok Yönlü Biçiminde İletişim



**Şekil 9:** Çok Yönlü İletişim Ağı

<sup>291</sup> J.L. Freedman v.d., a.g.e., s. 445.

<sup>292</sup> Tutar, a.g.e., s. 150.

<sup>293</sup> Paksoy, a.g.e.,s.105.

<sup>294</sup> D. Gürüz vd., **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir, 1998, s. 57.



Serbest iletişim ağında, grup üyelerinin hepsi, birbirleri ile kısıtlama olmadan ve her zaman iletişim kurabilmektedir. Karşılıklı iş ya da görev bağımlılığının olduğu dönemlerde daha çok tercih edilen ağ, çok kanallıdır. Her bir grup üyesinin davranışı, grubun diğer üyelerinin davranışını etkiler. Bu gruplara ileri teknoloji ile donatılmış araştırma-geliştirme grubu, üst düzey yönetim grupları, ilk yardım personelinin oluşturduğu grup ve bir hastanedeki ameliyathane grubu örnek verilebilir<sup>295</sup>. Özellikle biçimsel olmayan gruplarda yaygın olarak kullanıldığı ve geçerlilik yüksek olduğu kabul edilmektedir. Çok yüksek merkezileşme derecesine sahip olan bu iletişim ağında, iletişim kanal sayısı çok yüksek, liderlik tatmini çok az, grup tatmini yüksek, kişisel tatmin çok az, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ise düşüktür.

---

<sup>295</sup> George ve Jones, a.g.e., s. 475.

### III. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KURUM İÇİ İLİŞKİLER

##### 3.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN KURUM İÇİ İLİŞKİLERE KATKISI

İletişimin bir kurumun toplam etkililiği için önemini araştırmacılar ortaya koymaktadır. Örneğin, Bush ve Frohman<sup>296</sup> örgütsel işlevsellikte iletişimin önemine vurguda bulunmuşlar ve iletişimin örgütsel etkililiği yansıtma aracı olduğunu öne sürmektedirler. Argenti<sup>297</sup> çalışan verimliliğinin anahtarının iletişim olduğunu ileri sürmektedir. Yazar ayrıca şu anda pek çok Amerikan şirketinde olduğu gibi iletişimin aşağıya doğru geleneksel tarzdan daha ziyade çift yönlü bir süreç olması zorunluluğunu belirtmektedir. 1970’li yılların literatürünü inceledikten sonra King vd.<sup>298</sup> çalışanların iletişim algılamalarıyla onların iş tatminleri arasında sürekli net ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Orpen’in<sup>299</sup> sonuçları yöneticilerin hem iş tatminlerinin hem de motivasyonlarının şirketlerindeki iletişimin kalitesinden pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. İletişimin öneminin oldukça geniş anlamda kabul görmesiyle birlikte iş iletişiminde pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler çalışan moralinin sağlıklı bir kurumun önemli göstergelerinden biri olduğunu düşünmektedirler. Daha iyi iletişim genellikle daha iyi çalışan moralini beraberinde getirmektedir<sup>300</sup>. Araştırmalar iletişim becerilerinin iş dünyası için önemli olduğu görüşünü desteklemektedirler. Örneğin, 139 Texas yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmada deneklerin yüzde 85’i iş iletişimi bilgisinin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Fortune 500 tarafından rastlantısal olarak seçilen 100 yöneticiye göre bu iletişim becerileri; sözlü sunumlar, hatırlatma notları, temel gramer, bilgi içerikli rapor yazımı ve analitik rapor yazımıdır. Fortune 500 şirket

<sup>296</sup> J. B. Bush, & A. L. Frohman, “Communication in A “Network” Organization”. **Organizational Dynamics**, 1991, vol. 20, pp.23-35.

<sup>297</sup> P. A. Argenti, “Strategic Employee Communications”. **Human Resource Management**. 37 (3/4), 1998, 199-206.

<sup>298</sup> W.King, J. Lahiff, & J. Hatfield, “A Discrepancy Theory of The Relationship Between Communication and Job Satisfaction”, **Communication Research Reports**, 5 (1), 1988, 36.

<sup>299</sup> C. Orpen, “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation”, **The Journal of Psychology**, 131 (5), 1997, 519-522.

<sup>300</sup> Lahiff and Penrose, a.g.e., s.12.

yöneticilerinin diğer bir çalışması da bu bulguları desteklemektedir<sup>301</sup>. İş tatminiyle moral arasında da yakın bir ilişki vardır. Kurumlarla ilgili yapılan araştırmalar çalışanlar arasındaki bireyler arası ilişkilerin iş tatminini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Eğer çalışanlar gerçekten kendilerinin iş gruplarının bir parçası olduğuna inanırlarsa kendilerini dışlanmış hissetme durumunda olduğundan daha fazla tatmin olmuş hissedeceklerdir. Çalışanlar ayrıca işleriyle ilgili elde ettikleri bilgi düzeyinden tatmin oldukları oranda daha fazla iş tatminine erişeceklerdir. Dolayısıyla iletişim yöneticinin işinin vazgeçilmez bir parçasıdır<sup>302</sup>.

50.000 çalışanın yeni işe alındığı şirketlerde yapılan bir araştırmada, iletişim becerilerinden yönetici seçiminde en önemli ölçüt olarak söz edilmiştir. Pittsburgh Üniversitesi Katz iş idaresi tarafından yürütülen araştırmaya göre söz konusu iletişim becerileri etkili yazılı ve sözlü sunum yapabilme yeteneğini ve diğerleri ile birlikte çalışabilme yeteneğini kapsamaktadır. Bu yetenekler teorik bilgiyi içermemesine rağmen şirketler, iş başarısı için bunların anahtar olduğuna ikna edilmişlerdir<sup>303</sup>. İletişim farklı ortamlarda ve farklı şartlar altında ortaya çıkar. İletişim sürecinin bu değişkenliği yöneticiyi (etkili olabilmesi için) çeşitli rollere adapte olmaya zorlar. Söz konusu roller; bireyler arası ilişkilere odaklanan bireyler arası roller, bilginin alınması ve yayılmasında yöneticinin hayati pozisyonunu ortaya koyan bilgi verici roller ve karar yapılandırılmaya yönelik önemli yönetsel etkinliklere odaklanan karar alıcı rolleri içermektedir. Bu rollerde ortak öge -yöneticinin etkin olabilmesi için gerekli olan- etkili iletişimdir<sup>304</sup>. İş arayan bir kimsenin eğer güçlü iletişim becerileri varsa bir kurum tarafından işe alınma şansı daha yüksektir. National Business Employment Weekly'de yer alan 120 iş tanımının neredeyse tamamında şu gereklilik yer almaktadır: "Aradığımız kimseler güçlü sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmak zorundadır". Finans başkanından üretim yöneticisine, kıdemli ekonomistinden bireysel analiste, kıdemli satış temsilcisinden petrol satıcısına tüm bu pozisyonlar iyi iletişim kurabilen insanlar tarafından doldurulmuş olacaktır<sup>305</sup>.

<sup>301</sup> D. H. Swenson, "Relative Importance of Business Communication Skills for The Next Ten Years", **Journal of Business Communication**, 17 (2), 1980, 45.

<sup>302</sup> Lahiff and Penrose, a.g.e., s.12.

<sup>303</sup> A. Deutschman, "The Trouble with MBA's", **Fortune**, 124 (3), 1991, 72.

<sup>304</sup> Lahiff and Penrose, a.g.e., s.12.

<sup>305</sup> C. L. Bovee, J. V. Thill, a.g.e., 2000, s.4.

Örgütsel iletişim ve kurum içi ilişkilerdeki etkinlik arasındaki ilişkinin ne denli yakın ve önemli olduğunu şu soruyla ortaya koyabiliriz: “Acaba etkili iletişimlerden olmadan etkin kurum içi ilişkilere dolayısıyla etkin örgütlere sahip olmak mümkün müdür?” Bu durumu düşünmenin ya da evet diyebilmenin ne kadar güç olduğu ortadadır. Yani etkili bir şekilde işleyen iletişim, etkin bir örgütün varlığının göstergesidir. Çünkü bozuk işleyen iletişim, örgütsel başarısızlığın en büyük göstergesi olarak kabul edilmektedir<sup>306</sup>.

### 3.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KURUM AMAÇLARI

Örgütler hangi teknolojik altyapıya sahip olurlarsa olsun, örgütsel verimlilik ve etkinliğin aynı zamanda kurum amaçlarına ulaşmanın her zaman en vazgeçilmez unsuru insandır. İnsan çabasının koordinasyonunda da iletişimin payı büyüktür. Örgütsel inançların, kanaatlerin, tutumların oluşmasında etkin örgütsel iletişimin önemi büyüktür. Bu da ancak örgüt içi iletişimin örgüt çalışanlarının, örgütsel faaliyetlerden, politikalardan ve alınan kararlardan haberdar olmaları sayesinde olabilir. Etkin örgütsel iletişim yönetimi, bir yandan iş verimini artırırken, diğer yandan kuruluşun dışarıda daha iyi temsilini sağlar. Örgütün çevresiyle alakalı faaliyetlerinin de başarılı olması, öncelikle örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Çalışanlar arasında ki etkin bir iletişim, kurum amaçlarına ulaşmada dolayısıyla örgütsel verimliliğe ve etkinliğe önemli katkı sağlar<sup>307</sup>.

Verimlilik kavramı, hem “rasyonellik” hem de “prodüktivite” anlamında kullanılır. Rasyonellik anlamında verimlilik, gündelik dildeki anlamıyla akla uygunluk ve doğru ile yanlış ayırt edebilme gücüdür. Ekonomideki anlamıyla ise verimlilik, belirli araçlarla en yüksek sonucu veya belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmektir<sup>308</sup>.

Örgütsel verimlilik, çalışanların teşvik edilerek, potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla sağlanır. Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmalarının örgütsel amaçlara ulaşmakla mümkün olduğuna inandıkları ölçüde, örgütsel amaçlara bağlanırlar. Eğer bu bağlantıyı göremezlerse, etkin bir çalışma eğilimi göstermezler.

<sup>306</sup> Timm, a.g.e., s.8.

<sup>307</sup> Tutar, a.g.e., 2000, s. 251.

<sup>308</sup> Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organizations**, Harper and Row; Publishers, New York, 1972, s. 17.

Verimliliğin temelinde daha çok çalışma değil, daha rasyonel çalışmak vardır. Bu ise, çalışanların emeklerinin örgütsel hedefler doğrultusunda eşgüdümlemeyle mümkün olabilir. Eşgüdümün en önemli aracı ise etkin iletişimdir. Verimlilik genel olarak, örgüt içinde kullanılan tüm kaynakların bir eşgüdüm ve uyumu sonucu oluşur. Bu eşgüdüm etkin örgütsel iletişim ile kurulur. Verimlilik ve etkinlik tanımlarında Drucker'e atfedilen ve sıklıkla başvurulan “verimlilik işleri doğru yapmaktır, etkinlik ise doğru işler yapmaktır” özdeyişi vardır. Bu yönüyle verimlilik artışı sadece işleri daha iyi yapmakla elde edilemez, daha önemlisi doğru işleri daha iyi yapmakla verimlilik ve etkinlik elde edilebilir.

Örgütsel amacın performans ve verimlilikle gerçekleştirilmesinde iletişimle, verimlilik arasında bağ kurulur. İletişim verimliliği etkileyen bir faktördür. Örgütlerde iletişim, iletişimin yönü bakımından farklı değerlendirilir. Örgüt hiyerarşisinde tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru iletişim açıklık ve belirginlik getirebilir; performansa yardım eden görev enformasyonu sunar. İki yönlü iletişim, geri bildirimle daha çok enformasyon alışverişi getirir; karar vermede katılım sağlar. İki yönlü iletişim örgütsel amaç için fonksiyonelliği ve etkinliği sağlar. Bu da ancak örgütsel yapının, amaçların ve etkinliklerin örgüte katılanların özgür seçimiyle belirlendiği bir örgüt tipinde olabilir<sup>309</sup>.

Genel anlamda verimlilik, belirli bir amacın en düşük kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesi, ya da belirli bir miktar kaynakla, amaca en iyi şekilde ulaşılması olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik iletişimle beraber düşünüldüğünde “iletişim verimliliği”, ekonomik anlamda iletişim için kaynak harcamaları açısından maliyetlerin minimize edilmesi ve bunun karşılığında elde ettiğimiz sonuçlar açısından nitelik yükseltmesinin gerçekleşmesidir<sup>310</sup>.

İletişim ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkinin temelini, iletişimin çalışanlarının iş tatminlerini artırması nedeniyle, örgütsel verimliliğe katkı sağlaması oluşturur. Etkin iletişim örgüte açıklık ve belirginlik getirir; performansa yardım eden görev bilgisini sağlar. Etkin iletişim daha çok bilgi akışı ve karar vermede katılım sağlar; becerileri ve motivasyonu geliştirir. Örgütteki verimlilik ve kalitenin

<sup>309</sup> Tutar, a.g.e., s. 252.

<sup>310</sup> John R. Schermerhorn, **Management for Productivity**, Third Edition, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989, s.327.

sağlanması açısından, iletişimin örgütteki önemi daha iyi anlaşılır. Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini oluşturur. Katılımlı ve açık bir iletişim ortamı sayesinde insan kaynakları için gerekli bilgiler toplanır ve iletilebilir. İletişim, bilgi, deneyim, paylaşım ya da aktarım ortamlarının özünü oluşturur<sup>311</sup>.

Etkili bir örgütsel iletişim, bilgilerin içtenlikle ve sıklıkla çalışanlarla paylaşıldığı bir iletişimdir. Eğer çalışanlar, örgütün bir faaliyeti neden yaptığını tam olarak anlarılarsa, onu daha kolay kabul ederler. Çoğu zaman çalışanları, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamayabilirler. Kurum amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak güç olarak görmeleri gerekir. Etkin iletişim, kurum amaçlarına ulaşmada çok önemli bir kaynaktır. Böylelikle çalışanlar, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini neden ve nasıl etkilediğini de bilirler<sup>312</sup>.

Örgüt içerisinde personelin birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Personel arasında iletişimin iyileştirilmesi; örgütü iyileştireceği gibi, bütün personel için yaşamı daha da anlamlı kılacaktır. Bu tür örgütlerde personel daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir<sup>313</sup>.

### 3.3. KURUM İÇİ ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişimde etkililik incelenmesinin, 1949 yılında Shannon ve Weaver'ın iletişimde etkililiği azaltan yan faktörler üzerinde yaptıkları araştırma sonrasında önem kazandığı ifade edilse de, bu konunun asıl olarak II. Dünya savaşı sırasında ve onu izleyen yıllarda, sosyal psikologlarca yapılan iletişim ve tutum değişimi programı ile başladığı bilinmektedir<sup>314</sup>. Bu yıllardan sonra etkili iletişim konusunda çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen kavram henüz tam bir anlama kavuşmamıştır. Genel olarak etkinlik kavramı üzerinde yapılan farklı tanımlar

<sup>311</sup> Tutar, a.g.e., s. 253.

<sup>312</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın dağıtım, Ankara, 2002, s.118.

<sup>313</sup> Williams ve Egglend, a.g.e., s.12.

<sup>314</sup> Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**. Evrim Yayınevi, 10. baskı, Sosyal Psikoloji Dizisi:1, İstanbul,1999, s. 164.

olmakla birlikte, kavram amaçları gerçekleştirme, ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir<sup>315</sup>. Ancak kavram iletişime uygulandığında farklılıklar tekrar ortaya çıkmaktadır.

Buna göre, iletişimde etkililik bazı kişiler açısından “mesajın eksiksiz ve anlamını kaybetmeden alıcıya ulaşması” diğerlerine göre “iletişim aracılığıyla ulaşılmak istenen amacın gerçekleştirilmesi” ya da “bilgilerin zamanında ilgililere ulaştırılmasıdır”<sup>316</sup>. Dolayısıyla kavram konusunda yapılacak tanımın, bunların tümünü kapsamaması gerekir.

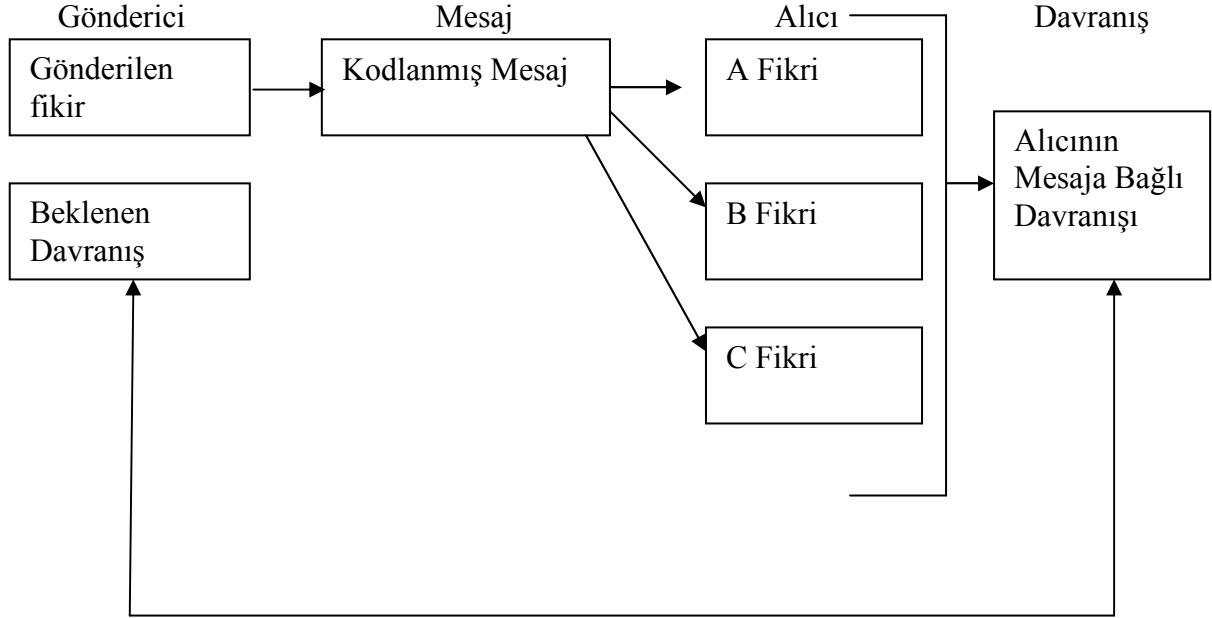
İletişim süreci, kaynağın bir fikri düzenleyip kodlaması ile başlamaktadır. Kaynak, bu yöndeki kararına bağlı olarak mesajı oluşturur ve gönderir. Alıcının, kaynağın gönderdiği mesajı çözümleyip bir fikir haline dönüştürmesiyle de iletişim tamamlanmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus, iletişimin tamamlandığı noktanın, iletişimin etkililik noktası olmadığıdır. Diğer bir deyişle, bir iletişim ilişkisinde kaynağın mesajı alıcıya ulaştırması yoluyla iletişimin tamamlanması durumu, hiçbir zaman iletişimin etkililiği anlamına gelmez. İletişimin etkililiği yani gönderilen mesajın anlamı ve etkisinin tam olarak iletilme gücü, gönderilen fikir ile alınan benzer olması halidir<sup>317</sup>. Gerçek anlamda etkililik, kaynağın düşündüğü ile alıcının algıladığı anlamın aynı olması sonucunda istenen ya da beklenen davranışın ortaya koyulmasıyla sağlanır. Bunu aşağıdaki gibi şematize edebiliriz<sup>318</sup>.

<sup>315</sup> Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2006, s.351.

<sup>316</sup> Bayrak, a.g.e, s. 89.

<sup>317</sup> Edwin B. Flippo, **Principles of Manegement**, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1976, s. 476.

<sup>318</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul, 1991, s. 277.



**Şekil 10: İletişimin Etkililiği<sup>319</sup>**

Şekil 10'da da görüldüğü gibi, kaynağın alıcıya bir bilgi ya da fikir gönderirken beklediği bir davranış vardır. Alıcı, mesajı A, B ve C fikirlerinden herhangi birisi biçiminde alabilir. Eğer kaynağın gönderdiği mesaj A fikri doğrultusunda ise, alıcı mesajı A fikri şeklinde alıyor, kodaçımını o şekilde yapıyorsa iletişim tamdır. Ancak, alıcı B veya C fikrini oluşturacak şekilde mesajı alır, kod açımını o şekilde yapar ve bu fikirlerden birisi doğrultusunda veya bunların gerektirdiği dışında bir davranışta bulunursa, iletişim tamamlanmadığı gibi etkililik de gerçekleşmeyecektir.

Bir diğer kavram da başarılı iletişimdir. Çalışanların neyi, nerede, nasıl, ne zaman ve niçin yapacağı konusunda bilgilendirilmeleri kişinin işgal ettiği konumum gerektirdiği rolü anlamasını mümkün kılar. Kişinin kendi rolünü anlaması ise, çalışanların birbirlerinin ve örgütün amaçlarını, yetki ve sorumluluk sınırlarını, hangi kurallara uyacaklarını ve hangi durumlarda, ne şekilde davranacaklarını bilmesi

<sup>319</sup> Erdoğan, a.g.e., s.280.



anlamına gelmektedir. Başarı ise, ancak kişinin bu anlayışı kazanması ile mümkündür. Çünkü, iş başarısı çalışanların rolünü anlamasının bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir<sup>320</sup>. Kısaca tüm başarılı örgütsel faaliyetler için gerekli başarılı iletişim, kişinin algıladığı ve oynadığı rolün, kendisinden beklenen rol ile uyum içinde olmasını sağlayan bilgi, düşünce ve duygu alış – verişini temsil eder. Bunun sonucunda başarılı iletişimden sağlanan bilgi, kişileri kısa sürede hedeflerine ulaştırır ve kurum içi ilişkilerin düzenini sağlar.

### 3.3.1. Etkili İletişim Engelleri

Bir iletişimde etkililiği gerçekleştirmek amaç olmakla birlikte, her zaman ulaşılabilecek bir sonuç değildir. Hatta sosyal psikologlara göre, mükemmel bir etkili iletişim kavramı bir ütopyadır. Çünkü kişiler arasındaki iletişim, biliçli ya da bilinçsiz olarak ortaya çıkan bir takım eğilimlerle tahrif edilmekte, bozulmakta ve yanlış yorumlanmaktadır<sup>321</sup>. Yani konuştuğumuz, yazdığımız fikirler çok sayıdaki faktörlere bağlı olarak düşündüğümüz anlamda anlaşılıp, yorumlanmamaktadır. Bu nedenle iletişimin etkili olarak gerçekleşmesinde önemli olan hususlar üzerinde durulacaktır.

#### 3.3.1.1. İletişim Unsurları Açısından Etkili İletişim Engelleri

Bir iletişimin etkili olarak yapılması, iletişimin “olmazsa olmaz” unsurları diyebileceğimiz kaynak, mesaj ve alıcı unsurları çerçevesinde ve bunların taşıyacağı özellikler kapsamında mümkün olacaktır. Bu unsurlar çerçevesinde etkili iletişimi ve etkili iletişime engelleri aşağıdaki gibi ele alabiliriz.

##### a) Etkili bir iletişim için kaynağın taşıması gereken özellikler

Bir iletişim sürecini başlatan ve mesajı gönderen kişi kaynaktır. Etkili ve iyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken özellikler kısaca şöyle belirtilebilir<sup>322</sup>.

1. Kaynak bilgili olmalıdır: Kaynak, göndereceği mesaj konusunda, bilgili olmalıdır. Kaynak sahip olduğu bilgi oranında mesajı kodlama ve gönderme gücüne sahip olacaktır. Aynı zamanda kaynak, sahip olduğu bilgi oranında mesajı kolay ve anlamlı kodlayacak ve mesajın alıcı üzerindeki etkisi konusunda duyarlılık kazanacaktır.

<sup>320</sup> Süleyman Türkel, “Bazı Türk Bankalarında Personel Başarısı Değerlemesi ve Sorunları”, Hacettepe Üniversitesi İ.B.D., Sayı: 3, Haziran, 1980, s. 48.

<sup>321</sup> Sandra Dawson, Analysing Organizations, McMillan Education Lmt, Honkong, 1986, s.177.

<sup>322</sup> Erdoğan, a.g.e., s.284-285.

2. Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır: Kaynak alıcıya göndereceği mesajı nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin ne anlamlara geleceğini bilmelidir. Yanlış ve yetersiz şekilde kodlanan mesaj, anlaşılmayacağı gibi istenenin dışında bir davranışı da oluşturabilir. Kaynak ve alıcının benzer kültür düzlemlerine mensup olmaları, mesajın kodlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

3. Kaynak Düzlem ve Rolüne Uygun Davranmalıdır: Kaynağın, davranışını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen mesaj göndermesi halinde mesaj ya işleme konulmayacak ya da olumsuz bir etkileşime neden olacaktır. Her davranış düzleminin farklı mesajlar gerektireceği ve her mesajın alıcıları etkilemeyeceği unutulmaması gerekir.

4. Kaynağın Tanınması, İnanılır ve Sevilir olması Gerekir: Etkili bir iletişim için alıcılar kaynağı tanımak isterler. Çünkü alıcı mesajı değerlerken, kaynağın özelliğine göre değerlemektedir. Kaynağın yüksek inanırılık taşımasının ve güvenilir bir kişi olmasının, mesajın etkililiği ile doğrudan bağlantılı olduğu yapılan araştırmalarca ortaya koyulmuştur. Sevilen, güvenilen ve inanılan bir kaynaktan gelen mesajların kabul edildiği ve istenilen davranış şeklinin gösterildiği ifade edilmektedir<sup>323</sup>.

Bütün bunlar dikkate alındığında, kaynağın alıcı gözündeki saygınlığının, alıcının kaynağa hürmet derecesinin, kaynağın iletişim konusunda uzman, bilgili ve ayrıca sevilen bir kişi olmasının, mesajın alıcı üzerinde etkili olabilmesinde ya da alıcının tutum ve davranışını etkilemesinde ana faktörler arasında olduğu belirtilebilir<sup>324</sup>.

#### **b) Etkili İletişim İçin Alıcının Taşınması Gereken Özellikler**

İletişim sürecinin başarıyla tamamlanması ve etkili iletişimin gerçekleşmesi için alıcının sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz<sup>325</sup>.

1. Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalıdır: Alıcının görevi, gönderilen mesajı, gönderildiği gibi ve gönderiliş amacına uygun olarak alıp değerlendirmektir. Hedef mesajın alınması için bazı yeteneklere sahip olması gerekir. Alıcı gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, algılama engeli olmamalıdır.

<sup>323</sup> Josef Kirschner, **Manipulasyon Ama Nasıl ? : İnsanları Etkilemenin ve Kullanmanın 8 Ana Kuralı**, 2. Baskı, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1994, s.53.

<sup>324</sup> Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.168-172.

<sup>325</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 283-286.

Örneğin sözlü bir mesajı algılamak için alıcının duyma yeteneğine sahip olması gerekir; bu yeteneğe sahip olmayan sözel iletişim kuramaz.

2. Alıcının aynı zamanda etkili iletişim için, iletişime arzulu olması gerekir: Eğer alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja karşı kayıtsız ise, mesaj algılanmayacak, iletişim gerçekleşse bile etkili olamayacaktır. Alıcının mesaja karşı ilgisizliği, kaynağa veya konuya ilgisizliğinden ileri gelir. Alıcının benimsemediği veya ilgilenmediği bir konuyu içeren mesaj, alıcı tarafından algılanmayacak, iletişim etkili gerçekleşmeyecektir.

3. Alıcı bilgili olmalı ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır: Alıcının, kaynağın gönderdiği bir mesaja göre istenen davranışı göstermesini beklemek doğru değildir. Alıcı bulunduğu düzlemdeki konular hakkında bilgi sahibi olması, mesajın gönderilme süresini etkilediği gibi, gönderilme zamanında etkiler. Bilgi birikimi yeterli olan alıcıya gönderilecek mesaj, daha kısa ve özlü iken, yetersiz olan kişiye gönderilecek mesaj, daha uzun ve açıklamalıdır.

Alıcının mesaj konusunda bir geri besleme sistemine sahip olması, mesajın etkisini daha çabuk görmeyi sağlar. Alıcı mesajı aldığı anda geri besleme sistemi ile mesajı tamamlayacak ve davranışı istenen zamana dilimi içinde gerçekleştirecektir.

4. Alıcı bulunduğu düzlemde uyabilmelidir: Alıcı, aldığı mesajı bulunduğu düzlemde göre değerleyecek ve bu düzlemin kabul sınırları içerisinde bir davranış gösterecektir. Öncelikle kaynak ile alıcının aynı düzlemde bulunması gerekir. Alıcı da bulunduğu düzlemde yerini bilmelidir. Böylece alıcı kaynağın isteklerini kavrayabilecek, kendi davranışlarının da sınırlarını bilecektir. Alıcının davranış düzleminin kaynak tarafından bilinmesi, mesajın alıcıya göre kodlanması için gereklidir.

5. Alıcı Seçici olmamalıdır: Yapılan araştırmalar, her ortamda her kişinin benzer mesaja, benzer tepki göstermediğini göstermiştir. Kişiler ihtiyaçlarına, olaylara ve kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına ve sahip oldukları değer yargılarına göre aldıkları mesajları değerlendirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, önceki ihtiyaç, amaç, hedef, ilgi ve tecrübeleri açısından mesaja cevap vermektedirler<sup>326</sup>. Bu durumda kişiler, mesajları objektif şekilde almak isteseler dahi, seçici olmaktadır.

<sup>326</sup> Kenneth Anderson, **Introduction to Communication Theory and Practice**, Cumming Publishing Company, Inc., California, 1972, s. 11.

Seçicilikte kaynağın isdediği biçimde algılanmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla, mesajların içeriği olabildiğince bireylerle uyum içinde olmalı, alıcılar davranışlarında objektif olmalı ve seçici davranmamalıdır.

### **e) Etkili İletişim Açısından Mesajın Taşınması Gereken Özellikler**

Kişiler arası iletişimde mesaj sözler, sözel olmayan davranışlar ve sözötesi davranışlar biçiminde kodlanabilir. Düşüncelerimizi sözlerle iletirken, duygularımızı daha çok sözötesi ve sözel olmayan davranışlar yoluyla iletiriz. Göz teması, fiziksel yakınlık, duruşlar, yüz ifadeleri sözel olmayan iletişim davranışlarıdır. Ses tonu, vurgulama ve susmalar ise sözötesi iletişim davranışlarıdır. Bir çalışmaya göre, yüz yüze iletişimde, duygusal mesajların %55'i yüz ifadeleri, %38'i söz ötesi (meta verbal) yolla ve ancak %7'si sözlerle veriliyor<sup>327</sup>.

Duyularımızın özellik ve yeteneklerine bağlı olarak değişik çevresel etkiler, gönderilen mesaj ile alınan mesaj arasında farklar oluşmasına; mesajın doğru alınamamasına yol açarlar. Özellikle kanal üzerinde etkili olan bu bozucu faktörler gürültü olarak adlandırılmaktadır<sup>328</sup>. Yeteri kadar aydınlık olmayan bir ortam görsel kanal için gürültü kaynağıdır. Ortamdaki yüksek sesli müzik ise işitsel kanal için gürültü kaynağıdır.

Kişiler arası iletişimde kaynağın tutumları, yetenekleri, sosyal rolleri, sosyal statüsü, benlik kavramı, karşındakine ilişkin algıları, konuya ilişkin bilgi düzeyi gibi faktörler mesajın oluşturulma ve iletilme süreci üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Aynı biçimde bu faktörler mesajın alınıp yorumlanmasını da belirlemektedir<sup>329</sup>. Doğal olarak belirttiğimiz faktörlerin olumsuz durumları iletişimde önemli gürültü kaynağı olmalarına yol açabilmektedir.

Mesajın oluşturulma sürecinde mesajın amaçlanan içeriği (konuya ilişkin bilgi), kaynağın kişisel özelliklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle iletilmek istenen mesaj ile iletilen mesaj bir ölçüde farklılaşmaktadır. Aynı biçimde mesajın alınması sürecinde de alıcının kişisel özellikleri iletilen mesaj ile alınan mesaj arasında farklılık yaratmaktadır<sup>330</sup>.

<sup>327</sup> A. Mehrabian: Silent messages. Wadsworth. 1971.

<sup>328</sup> Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 1993, s.74.

<sup>329</sup> Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 1998, s. 62.

<sup>330</sup> Judee K Burgoon, Charles L. Berger and Wincent R. Mindfulness and Interpersonal Communication, Journal of Social Issues, Spring, 2000, s. 120.

Sözlü ve sözsüz mesajlar diye ayrılan mesajların taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>331</sup>.

1. Mesaj anlaşılır olmalıdır: Mesajın anlaşılabilirliği, mesajın türü ve muhtevası açısından ele alınmaktadır. Öncelikle ilgili durumun gereğine göre sözlü veya sözsüz mesajlardan birinin seçilmesi ve seçilen mesajın en anlaşılır şekilde belirlenmesi gerekir. Mesajın anlaşılabilirliği, mesajı kodlayıp bir fikir haline getiren kaynağın bilgi, tecrübe, değer ve inanç sistemleri ile yeteneğine bağlıdır. Mesajın alıcı tarafından alınması, iletişim açısından önemli ancak yeterli değildir. Çünkü mesaj alınsa bile anlaşılmadıkça iletişim tam gerçekleşmiş olmayacaktır.

2. Mesaj Açık olmalıdır: Mesajın açıklığı, alıcıdan beklenen ya da istenilen davranışın gerçekleştirilmesi yönünden oldukça önemlidir. Kaynağın gönderdiği mesajda alıcıdan istediğinin ne olduğu şüpheye yer vermeyecek derecede belirgin olmalıdır.

3. Mesaj uygun yolu izlemelidir: Mesajlar, iletişimin gerçekleştirildiği ortamdaki iletişim ağını izleyerek alıcıya varmalıdır. Mesaj, kendisi için uygun olan yolu izlemeden alıcıya ulaşırsa, etkinliğini kaybeder ve alıcı ile kaynak arasında ilişkinin yetersiz kalmasına neden olabilir. Ayrıca mesajın izlediği yolda gereksiz müdahalelere uğramaması, tahrif edilmemesi veya lüzumsuz tamamlamalara gidilmemesi etkililiği açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar mesajların % 80'inin sadece beş kez el değiştirmeyele kaybolduğunu göstermektedir<sup>332</sup>.

4. Mesaj zamanında ulaşmalıdır: Her iletişim olayının bir zamanı vardır. Ve mesajın bu zamana uygun olarak gönderilmesi gerekmektedir. Özellikle belirli süreler içinde alınması gereken kararlara esas teşkil eden bilginin gecikmesi büyük kayıplara neden olacağından, zaman faktörü iletişimin etkililiğinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Bezer şekilde zaman, alıcıdan beklenen yani alıcının yapması istenilen davranışın anlam derecesine etki eder. Hep söylenildiği şekilde “yapılmakta olan her şeyin bir yeri ve zamanı” vardır. Zamanında ulaşma konusunda başarısız

<sup>331</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 286-287.

<sup>332</sup> Joseph Reithz, **Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1977, s.346.

olan mesajlar ne kadar doğru bilgiyi içermiş olursa olsun, alınma konusundaki gecikmelerden dolayı bilgiyi kusurlu ve etkisiz olmaktan kurtaramayacaktır<sup>333</sup>. Bu sebeple, mesajın zamanlama ile ilgili bilgileri içermesi kadar zamanında alıcıya ulaşmasına da önem verilmelidir.

5. Mesajların duygusallık ve ussallık (Rasyonellik) düzeylerinin alıcıların ve kültür düzeyleriyle ilişkili olmasına dikkat edilmelidir: Buna göre zekâ düzeyi yüksek insanlarla kurulan iletişimde mesajın ussal olmasının, zekâ düzeyi düşük insanlarda ise mesajın daha duygusal içerikli olmasının genel olarak daha etkili bir iletişimi ortaya çıkaracağı ifade edilmektedir<sup>334</sup>.

### 3.3.1.2. İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Diğer Engeller

Etkili ya da mükemmel iletişim, ulaşılmaya çalışılan ancak kolay kolay başarılmayan bir idealdir. Bunun nedeni ise, çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan iletişim bozukluklarının ya da engellerinin varlığıdır. Örgütsel etkinliğin önemli faktörlerinden birinin, etkili iletişimler olduğunu belirtmiştik. Bu anlamda, etkili iletişimlerin gerçekleşmesini engelleyen unsurların doğrudan doğruya kurum içi ilişkileri etkileyen, örgütsel etkinliği engelleyen olumsuz faktörler olduğu söylenebilir.

Ancak, amacına ulaşmak isteyen bir örgüt, iletişim engellerini aşarak kararlarını ve mesajlarını iletmek durumundadır. Bu sebeple, örgüt iletişiminde bir darboğaz rolü oynayan bu engelleri belirlemek ve bunları giderecek çözümler üretmek zorunluluğu vardır. İletişim engelleri çok sayıda olmakla birlikte, burada üçlü bir sınıflandırma yapılarak ele alınacaktır. Buna göre iletişim engelleri teknik, psikolojik ve örgütsel engeller başlıkları altında incelenecektir.

Bu ayırım, sınıflandırma açısından kolaylık sağlamak için yapılmakla birlikte, her bir sınıflamanın kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığını düşünmek hatalı olacaktır. Çünkü, iletişimin teknik engellerinin bile psiko-sosyal kökene dayalı oluşumları vardır. Bu durum, göz önünde bulundurularak, bu sınıflandırmanın bir tasnif kolaylığı açısından ele alındığı, sınırlarının birbiri içinde ve birbirine etkide bulunan ortak alanlarının olduğu unutulmamalıdır.

<sup>333</sup> a.g.e., s. 347.

<sup>334</sup> Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.183.

### 3.3.1.2.1.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Teknik Engeller

İletişim engelleri denildiğinde kişilerin ilk aklına gelen, iletişimin teknik engelleridir. Teknik engeller arasında iletişim konusu olan mesajı, iletişim araç ve kanallarının kötü seçimi ile kullanımı ve gürültüyü sayabiliriz.

#### 1. Mesaj İle İlgili Engeller

Bir mesajın iletişim engeli olmasında en büyük faktör belirsizlikler içermesidir. Bu durum çeşitli şekillerde olabilir. Bunlardan ilki, mesajın ne ifade ettiği, kimden ne zaman ve nasıl bir tepki beklediği konusundaki kapalılık ve belirsizliktir. İkinci durum ise, ihtiyaç duyulan bilgi ile mesajın içerdiği bilgi arasındaki farklılıktan ortaya çıkan belirsizliktir. Bu belirsizlik, mesajın ilgili kişilere ihtiyaç duyduklarından daha az ya da kendileri için gerekli olandan daha fazla bilgiyi vermesiyle ortaya çıkmaktadır<sup>335</sup>. Özellikle göndericinin mesaja sadece söz konusu duruma ilişkin duygu ve düşüncelerini aktarmayla yetinmeyip, bazı yan mesajları da ana mesaja eklemeye yönelmesi gerçek bir iletişim engeli olarak kabul edilmektedir. Bu olaya “engelli iletişim” denilmektedir<sup>336</sup>. Mesaja bu şekilde müdahale, ana temanın kaybolma ihtimalini yükseltir. Yan mesajların, ana mesajın yerine geçme tehlikesini doğurur. Yan mesajlar ise detaylara önem ve anlam kazandırmaya müsait olduğundan, iletişimi güçlendirerek etkili iletişimin bir engelini oluştururlar.

#### 2. İletişim Kanal ve Araçlarıyla İlgili Engeller

İletişimde kullanılan araç ve kanalların kötü seçimi ve kullanımı etkili iletişimin önemli teknik engellerinden biri olarak görülmektedir. Etkili iletişim sembollerle kodlanarak oluşturulmuş mesajın, tam ve doğru olarak kaynak ile alıcı arasında gidiş – gelişle doğrudan ilişkilidir. Bu gidiş –gelişi ya da aktarımı sağlayan kanal ile araçların uygun ve işlevsel seçimi ve kullanımı oldukça önemli bir konudur.

İletişimin etkililiği ifade edildiği gibi kanal ve araçların kendi içlerinde etkili seçimini gerektirir. Kanalların etkili seçimi ise kanalın güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesini gerektirir. Bir iletişimde kanalın etkililiği bazı unsurlara göre değerlendirilmektedir. Kanal seçiminin bu unsurlar açısından yapılmaması iletişimde

<sup>335</sup> Zuhâl Baltâş, Acar Baltâş, **Bedenin Dili**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, 1992, s. 29.

<sup>336</sup> Goldhaber, a.g.e.,1990, s.26

kanalın bir darboğaz olarak işlemesine ve iletişim engellerinin oluşturulmasına sebep olacaktır. Söz konusu unsurlar şunlardır<sup>337</sup>.

1. Kanalın geri besleme potansiyeli: Kişi veya örgüt açısından elde mevcut olan ya da uygun olan değil – telefon, mektup v.b.- geri besleme potansiyeli en yüksek olan kanalın seçimi gereklidir.

2. Alıcı Sayısı: Mesajın ulaştırılması gereken alıcı çok sayıda ise kanal bu alıcıya hitap edecek şekilde seçilmelidir.

3. Zaman: Özellikle mesajın ulaşımında hıza ihtiyaç duyuluyorsa, kanal seçiminde zaman önemli bir faktördür. Mesajı en kısa sürede ulaştıracak kanalın seçilmesi gereklidir.

4. Mesafe: Kaynak ve alıcı arasındaki mesafe, kanal kullanımında etkilidir. Örneğin, kaynak ile alıcı arasında kilometrelerce bir yol söz konusu ise, kaynağın alıcıya kişilerarası bir bağlantı kurması yani onu görmek için bu yolu katetmesi beklenemez. Ancak, mesafe tek başına seçimi belirlememeli diğer hususlarla birlikte ele alınmalıdır.

5. Maliyet /Kar karşılaştırması: Yapılacak iletişimin kar ve maliyet analizi yapılmalıdır. Genel inanış sözlü kanal kullanımının –telefon görüşmesi v.b. – yazılı kanal kullanımından – mektup v.b.- daha maliyetli olduğuna dair olmakla birlikte, her ikisinin sabit masrafları ele alındığında bunun gerçek olmadığı yazılı kanalların daha pahalı olduğu yapılan incelemeler sonucunda ortaya koyulmuştur.

Kanalın doğru seçilmemesi gibi kanalın doğru kullanılmaması da iletişimi engellemektedir. Örneğin, yöneticilere işgörenlerle bir tartışma yaparken sözlü iletişim kanallarını, faaliyetlerle ilgili ayrıntılı bilgi verirken yazılı iletişim kanallarını, önemli bir idari değişikliği duyururken de hem yazılı hem de sözlü iletişim kanallarını kullanmaları önerilmektedir<sup>338</sup>. Ancak, uygulamada yöneticilerin bu konuda pek duyarlı olmadıklarına, alışılmış kanalları kullanmak suretiyle iletişimde kanal problemleri oluşturduklarına sıkça rastlanmaktadır.

<sup>337</sup> Bobbye D. Sorrels, **Business Communication Fundamentals**, A Bell and Howell Company, 1984, s. 296.

<sup>338</sup> Schermerhorn, a.g.e., s. 329.



### 3. Gürültü Konusunun Neden Olduğu Engeller

Gürültü denildiğinde tıpkı iletişim engellerinde olduğu gibi teknik olanlar akla gelmekle birlikte anlamı bozan pek çok semantik, psikolojik faktörün de gürültü kapsamına girdiği belirtilmelidir. Hatta, gürültünün sistem üzerinde duran bir şemsiye gibi iletişimin bütün unsurlarını içerdiğine dikkat çekilmektedir. Mesajın kodlanmasından mesajın çözümlenmesi aşamasına kadar, iletişimin kötü işlemesine ya da tümüyle engellenmesine neden olan bütün hususlar gürültüdür. Bu çerçevede, alıcı tarafından anlaşılmayacak kelimeleri içeren bir mesajın kaynak tarafından formüle edilmesi bir gürültüdür. Bir kişinin üstlerinden birbirleriyle çelişkili emirler alması bir gürültüdür. Yine, mesajın gönderilmesini imkânsızlaştıracak şekilde kanalda meydana gelen bir arıza (telefon hatlarındaki parazitlenme v.b.) bir gürültüdür. Ancak, en kötü gürültü durumu pek çok kişinin aynı anda konuşması sonucu ortaya çıkan gürültüdür<sup>339</sup>.

#### 3.3.1.2.2.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Psiko – Sosyal Engeller

İletişim engellerinin merkezinde psiko-sosyal faktörlerle ilgili engellerin yer aldığı ya da iletişim engellerinin esas kısmının psiko- sosyal engellerle ilgili olduğu belirtilebilir. İletişimin psiko-sosyal engelleri çoğunlukla duygu, düşünce, değer yargılarının ve yetişilen soyo-kültürel ortamın farklılığından doğmaktadır. Bu duygu, düşünce ve değer yargılarındaki farklılık tıpkı fiziksel uzaklığa benzer bir “psikolojik uzaklığa” neden olmakta, bu psikolojik uzaklık ise iletişimin bir kısmının süzülmesine veya yanlış yorumlanmasına yol açarak iletişimi tümüyle engelledebilmektedir<sup>340</sup>.

Psiko – sosyal unsurların hemen hemen hepsi kaynak ve alıcı arasında tıkanık bir iletişime sebep olmaktadır. Böyle bir iletişimde alıcı, kaynaktan gelen mesajlara çoğu zaman kapalı olduğundan iletişimin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır<sup>341</sup>. Çünkü kaynak ile alıcı arasında adeta görünmeyen bir duvar örülüdür. Mesajlar bir türlü bu görünmeyen duvarı aşıp, alıcıya ulaşamaz. İşte algılananların kullanılmadığı,

<sup>339</sup> Lloyd S. Baird, James E. Post, John F. Mahon, **Manegement**, Functions and Responsibilities, Harper and Row Publishers, Inc., New York, 1990, s. 358.

<sup>340</sup> Davis, İşletmede İnsan Davranışı a.g.e., s. 514.

<sup>341</sup> Baltaş, Baltaş, a.g.e., s.36-37.

geri beslemenin yapılmadığı ortamlarda, fiziksel varlığa rağmen psikolojik bir yokluk yaşanır ve iletişimin gerçekleşmesine bile imkân vermeyecek şekilde zor bir duruma düşülür. İletişimi bu tür güçlükler içine sokabilecek psiko- sosyal engeller içinde şu hususlara yer verilmelidir.

### 1. Algılama Farklılıkları

Algılama, kişilerin çevrelerini anlama ve değerlendirme sürecidir. Diğer bir deyişle algılama, görme, duyma, dokunma v.b. yollarla gelen uyarımları seçme, düzenleme, yorumlama ve onları anlamlı hale getirme sürecidir. Duyu organları aracılığıyla çevrelerinden binlerce uyarı alan kişiler, bu uyarımların bir kısmını hemen hemen hiç dikkate almamakta, geri kalan kısmını da zihninde sınıflandırarak önceki tecrübe ve bilgisiyle ilişkilendirmektedir<sup>342</sup>. Bu durum ise, kişiler arasında algılama farklılıkları oluşturarak iletişimin bozulmasına ve etkililiğini kaybetmesine neden olmaktadır.

Algılama yoluyla ortaya çıkan bozukluklar olarak stereotipler(klişeleştirme), seçici algılama, “halo” etkisi ve yansıtma (projeksiyon) gibi hususlar sayılmaktadır<sup>343</sup>. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

a) Stereotipler: Stereotip, bir kişinin bir grup veya kategoriye tanımlanmasıyla ortaya çıkar ve daha sonra grup ya da kategoriye benzer olan özelliklerin bireye atfedilmesiyle sonuçlanır. Yaygın stereotipler, gençler- yaşlılar, öğretmenler- öğrenciler, astlar-üstler, kadınlar- erkekler v.b. dir. Bu durumda bir kişi, bir bilgi parçası(cinsiyet, yaş, v.b.) temel alınarak sınıflandırılır. Grupla ilişki kurulan ortak özellikler daha sonra bireye atfedilir(Gençler otoriteyi sevmez gibi). Ancak, bir bütün olarak grup düzeyinde genelleştirilen şeyin birey temelinde doğru olmaması ve bireysel farklılıkların dikkate alınmaması iletişimi bozar. Örneğin örgütlerde cinsiyete dayalı stereotipler insanların algılarını olumsuz etkileyerek, yanlış yorum ve anlamlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle, kadın işgörenlerin davranışlarının erkeklere nazaran nasıl yanlış anlaşıldığının aşağıdaki örnekleri düşündürücüdür.

<sup>342</sup> Mahmut Paksoy, “Yönetim ve Sosyal Algılama”, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, Kasım, 1987, s. 55.

<sup>343</sup> Schermerhorn, a.g.e., s. 334-337.

<u>Durum</u>	<u>Yorum</u>
-Erkek işgöenlerden biri işe gelmiyor.	- Erkek işgöen müşterilerle toplantı yapıyordur.
-Kadın işgöenlerden biri işe gelmiyor.	- Kadın işgöen dışarıya alış-verişe çıkmış olabilir.
- Erkek işgöenlerden biri arkadaşlarıyla Konuşuyor.	- Erkek işgöen yeni bir konu tartışıyordur.
- Kadın işgöenlerden biri arkadaşlarıyla Konuşuyor.	- Kadın işgöen dedikodu yapıyordur.

b) “Halo” etkisi: Halo etkisi, bir özelliğın bir kişi veya bir durumun bütün yönlerini kapsayacak şekilde ilişkinin genişletilmesinde ortaya çıkar. Halo etkisiyle kişi ya da olaylar iki değerli düşünceye göre yorumlanır; iyi veya kötü, doğru veya yanlış, beyaz veya siyah v.b. gibi. Beğendiğimiz veya güvendiğimiz birini dinliyorsak halo etkisi onun söylediğı şeyleri kabullenmeye önceden hazırlıklı olmakla ortaya çıkar. Aynı şekilde, sevilmeyen bir kişinin konuşmaları ise dikkate alınmayabilir veya hemen peşinen reddedilebilir<sup>344</sup>. Halo etkisi örgütlerde özellikle yöneticilerin astlarının başarılarına dair görüşlerinde ortaya çıkar. Bu etkiyle bir kişinin dakikliği, işe erken gelmesi, yönetici için o kişinin yüksek başarı göstermesinin ve iyi bir işgöen olmasının bir belirtisi olabilir. Ancak gerçek her zaman bu kadar basit olmadığından genel anlamlar çıkarmak iletişimi olumsuz etkileyecektir.

c) Seçici Algılama: Seçici algılama ya da algılamadaki seçicilik, kişilerin çevreden gelen binlerce uyarıdan sadece önemli olan ile ilgilenilmesi sürecidir<sup>345</sup>. Böyle bir seçicilik kişilerin güdüleri, amaçları, ihtiyaçları, sahip olduğu değer yargıları, geçmiş tecrübeleri ve içinde yetişmiş olunan kültürel ortam v.b. gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler her bir kişinin yaşamı tek bir yoldan tecrübe etmesine ve her birinin kendi gerçeğiyle yaşamasına neden olmaktadır<sup>346</sup>.

<sup>344</sup> Herbert G.Hicks, C.Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, İstanbul, 1981, s.259-260.

<sup>345</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, West Publishing Company, StPaul, 1989, s. 62.

<sup>346</sup> a.g.e., s. 63.

Bunun sonucunda her bir kişi aldığı mesajı kendi gerçeği ve psikolojik dünyasına göre yorumlamaktadır. Bu durumda ise çoğunlukla gerçekte söylenilenin ya da görülen şeyler değil, sadece görülmesi ve duyulması beklenen şeyler dikkate alınmaktadır(Çöldeki insanların serap görmeleri gibi). Böyle bir seçicilik yanılgılara ve hatalara yol açtığından iletişimin önemli engellerinden birini oluşturmaktadır.

d) Yansıtma: Yansıtma, kişisel ihtiyaç, arzu ve değerleri başkalarına atfetmek ya da onlarla paylaşmayı ifade etmektedir. En sık yapılan hatalardan biri böyle bir paylaşmayı varsaymaktır. Örneğin, yüksek sorumluluk ve fazla çalışmadan hoşlanan bir yönetici, çoğunlukla astlarının da kendisi gibi daha fazla sorumluluk ve çalışma isteklerinin olduğunu düşünerek, basit ve rutin işlerin yapıldığı bir bölümün iş zenginleştirme programına katılmasına yardımcı olmaya çalışır. Böyle bir yaklaşımla yönetici, işgörenlerin ihtiyaçlarına uyumlu düzenlemelerden çok kendi ihtiyaçlarına uygun düzenlemelere giriştiğinden durumun daha kötüye gitmesine neden olabilir. Çünkü, işgörenler mevcut durumdan hoşnut olabilirler. Yansıtma, bireysel yetenek ve ihtiyaçlara yöneticinin cevap vermesini tehlikeye sokan bir algısal bozukluk<sup>347</sup> oluşturduğu için iletişimlerin etkili olarak gerçekleşmesine engel olmaktadır.

## 2. Görüş Farklılıkları

Toplumsal ve örgütsel yaşamın ve kişilerarası iletişimlerin en büyük engellerinden biri de görüş ve anlayış farklılıklarıdır. İletişim kuran tarafların aynı fikirde olmadığı, ciddi görüş ayrılıklarının olduğu durumlarda iletişimde etkililiği sağlamak mümkün değildir. Örneğin, aile içinde anne babayla, dışarıda arkadaşlarla, işlerinde üst ya da astlarla kurulan iletişim bu tür görüş farklılıkları nedeniyle problemlerle doludur. Bu kişilerle olan görüş ayrılıkları yüzünden ne zaman konuşulmaya çalışılsa, iletişim ortamı bir tartışma ve çatışma ortamına dönüşmektedir<sup>348</sup>. Özellikle bu tür görüş ayrılıkları inanç ve değer sistemleriyle ilgili ise bu durumun ortaya çıkması daha kuvvetli olmaktadır.

Kişilerarasındaki görüş ayrılıkları, bu kişilerin bir zihinsel uyumsuzluk içine düşmesine neden olmaktadır. Zihinsel uyumsuzluk, kişilerin olay ya da durumlarla ilgili görüşleri ya da sahip oldukları bilgileriyle uyuşmayan mesajlar almaları durumunda söz konusu olmaktadır. Uyumsuzluk ya da dengesizliği algılayan kişiler,

<sup>347</sup> Schermerhorn, a.g.e., s. 337.

<sup>348</sup> Davis, İşletmede İnsan Davranışı, a.g.e., s. 525.

uzun süre bu şekilde yaşayamayacaklarından içinde buldukları endişe veya gerilim durumundan kurtulmak için bu farklılıkları çeşitli şekillerde gidermeye çalışırlar. Dolayısıyla ilk gösterdikleri tepki reddetmektir. Bunun dışında kişilerin kendilerine gelen mesajın yorumu değiştirmeye, onu bozmaya çalıştıkları ya da rasyomel ve akılcı bir yaklaşımla ortadan kaldırdıkları da görülmektedir<sup>349</sup>.

Bu sayılan tepkiler, mesajın alıcının görüşünden ne kadar farklı olduğuna göre değişmektedir. Aradaki farklılık fazlalaştıkça, alıcıda gittikçe daha fazla bir tutum değişimi gerektireceğinden, böyle bir değişimin olması ise güç olduğundan, mesaja direnme kolaylaşacaktır<sup>350</sup>.

### 3. İnanırlık ve Güven Konusundaki Eksiklik

Alıcılara gelen mesajlar eğer kendilerinin inanmadığı ve güvenmediği kişilerden geliyorsa, iletişim etkinliğinin de ciddi engeller söz konusu demektir. Kişilerarasındaki ilişkilerde yaşanan güven eksikliği, birbirlerinden bilgi saklanmasına neden olmaktadır. Mellinger'in 330 bilim adamıyla ilgili yaptığı bir araştırma kişilerde güven eksikliğinin tutumların saklanması eğilimine neden olduğunu ortaya koymuştur<sup>351</sup>. Güven duygusundaki eksiklik ast ve üst arasındaki iletişimi büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir. Japon örgütlerin başarısındaki en büyük faktörün Japon yöneticilerin, üstlerine, astlarına ve tüm çalışanlarına duydukları güven olduğu üzerinde durulmaktadır<sup>352</sup>.

### 4. Sosyo-Kültürel Farklılıklar

Aynı sosyo-kültürel ortamda yetişen insanların birbirleriyle ilişkileri daha kolay ve etkili olacaktır. Geçmişe ait ortak tecrübelerin olması, aynı kültür, duygu ve fiziki çevre şartlarında yaşamalarından dolayı mesajın alıcı tarafından kaynağın amacına uygun olarak anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştıracak ve istenilen yönde davranılacaktır. Sosyo-kültürel yapı bakımından farklı olan kişiler birbirlerini tanımadıklarından dolayı mesajın kodlanmasında ve çözümlenip yorumlanmasında hatalar olabilecektir. Bu durumda aynı sosyo-kültürel çevrede yetişmenin

<sup>349</sup> Davis, İşletmede İnsan Davranışı, a.g.e., s. 525.

<sup>350</sup> Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 175.

<sup>351</sup> Charles B. Handy, **Understanding Organizations**, First Published, Penguin Boks Ltd., 1976, s. 355.

<sup>352</sup> Premeaux, Gordon, Mondy, Sharplin, a.g.e., s. 374.

kişiler arasında ortak yaşam alanının oluşmasında çok önemli olduğu ve ortak yaşam alanı olan taraflar arasında ise başarılı ve etkili iletişim kurulacağı belirtilebilir<sup>353</sup>.

### 5. Dil Konusunun Neden Olduğu Engeller

Dil, konuşma ve düşünce aracımızdır. Ayrıca algılarımızı, yorumlarımızı, değerlerimizi, yargılarımızı ve bilgilerimizi üretebilmemizde temel etkidir. Dil, belirtmek ve paylaşmak istediğimiz anlamlar için adeta bir harita gibi işlev yapar. Ancak, herhangi bir coğrafyanın haritası nasıl o yerin kendisi değilse, kullandığımız dil ve sözcükler de algılarımızın, yaşantımızın aslı değildir<sup>354</sup>. Bunlar birer soyut modellerdir. Bu bakımdan dil zengin iletişim imkânları sağlar, ancak söylediklerimizi biçimlendirip, sınırlandırdığından dolayı iletişimin etkililiğinin önemli engellerinden birini oluşturur.

Dilden kaynaklanan iletişim engellerini, kelimelerden ve semantik konusundan kaynaklanan engeller olarak ayırmak mümkündür<sup>355</sup>. Kelimelerden kaynaklanan ilk problem, kötü ve uygun olmayan kelime seçimidir. Böyle bir engel, kaynağın alıcısı analiz etmemesi ve onun kelime ve bilgi düzeyini belirlememesinden dolayı ortaya çıkar. Yani, ortak kelime temelini geçen kavram ve dille gerçekleştirilen iletişim, ortak anlayışı sağlamada başarısız kalacak ve iletişimin etkililiğini tehlikeye sokacaktır.

Diğer önemli bir dil engeli ise, alıcının kendisine gelen mesajdaki kelime ve sembollere kaynağın niyetlediğinden daha farklı anlamlar verdiğinde ortaya çıkacaktır. Semantik anlam bozukluğu olarak ifade edilen bu engel, kelimelerin herkes için aynı anlama sahip olmadığı ve kelimelerin anlamının kendi içinde değil, kişinin kafasının içinde olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Aynı şeylerin farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi önemli bir iletişim engelidir. Dili simgeleyen duygu ve fikirleri ifade eden sembollerin kötü seçimi ve onlardaki anlam karışıklıkları bu engelin oluşturulmasına ve iletişimin bozulmasına temel neden oluşturmaktadır.

### 6. Tutum Geliştirme

<sup>353</sup> Enver Yelken, **Kişilerarası İlişkiler**, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 1991, s. 174.

<sup>354</sup> Zillioğlu, a.g.e., s. 133-134.

<sup>355</sup> Premeaux, Gordon, Mondy, Sharplin, a.g.e., s.372.

Belli bir iletişim durumunda kaynağın kendisine, iletişimin konusuna ve alıcı durumdaki kişi ya da kişilere yönelik tutumları temel bir rol oynadığı<sup>356</sup> ve bunların iletişime yansımalarına göre iletişimin bir engelini oluşturabileceği belirtilmektedir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz<sup>357</sup>.

1- Kişinin kendisine karşı tutumu: Kişi iletişim konusunda kendine güveniyorsa yani kendine karşı tutumu olumlu ise, istediği mesajları iletmedeki şansı yüksektir.

2- Kişinin iletişim konusuna karşı tutumu: İletişim aracılığıyla iletilmek istenen mesajın konusuna ilgi duymayan ona karşı olumlu tavır takınmayan kişinin iletişimde başarılı olması beklenemez.

3- İletişime katılanların birirlerine karşı tutumları: Kaynak alıcıya karşı olumlu bir tutuma sahipse mesajı kodlayıp göndermesi o ölçüde kolay olacaktır. Aynı şekilde alıcı da kendisine gönderilen mesajı gerek kaynağın kendisine gerekse kendisinin kaynağa karşı sahip oldukları tutum ve davranışların etkisinde algılayıp, değerlendireceği ve cevaplandıracağı için bu konudaki olumsuz tutumlar iletişimin bir engeli olacaktır.

### 7. Zayıf Dinleme

İletişimden kaynaklanan pek çok sorunun, insanların dinlemeye yeterinde zaman ayırmadıklarından dolayı ortaya çıktığı ifade edilmektedir<sup>358</sup>. Dinlemedeki temel sorun fiziksel ya da biyolojik değil, psikolojik engellerden kaynaklanmaktadır.

Whyte zayıf dinlemenin ortaya çıkış nedenlerinin bir kısmının bazı kişilerin çok fazla kendilerine odaklanmış olmalarına yani ben-merkezli olmalarına bağlamaktadır. Ona göre bu yapıdaki kişiler başkalarının söyleyebilecekleri şeylerin önemini kabul etmezler veya önemli bir şeyler söyleyebileceklerine inanmazlar. Whyte'a göre ikinci bir neden, bazı kişilerin çok fazla endişeli olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu kişiler eğer yeteri kadar uzun süre ve aktif dinleyecek olursalar, kendileri hakkında hiç de memnun olmayacakları gerçekleri keşfetmekten korktuklarından etkili dinlemekten kaçınırlar. Üçüncü neden ise, bazı kişilerin zamanın çok kıt ve dar olduğuna yönelik inançlarıdır. Bu anlayışa sahip kişiler,

<sup>356</sup> Demiray, a.g.e., s. 34.

<sup>357</sup> Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayınları: 169, Ankara, 1974, s. 9-10.

<sup>358</sup> Dawling, Sayles, a.g.e., s. 250.

dinlemeyi bir zaman kaybına neden olan veya zaman tüketici bir faaliyet olarak kabul ettiklerinden ve yine dinlemeye ayrılan zaman ile bu yatırımın sonucundaki geri dönüşlerin hiçbir zaman bu yatırımı karşılayacak şekilde değerli olarak görmediklerinden dolayı dinlemekten kaçınırlar. Zayıf dinlemenin bir dördüncü nedeni ise, dinlemeye yönelik tereddüttür. Bu görüşü savunanlar dinlemenin öğrenilemeyeceğine inanırlar. Böylece, bu kişiler açısından dinleme kolayca öğrenilmeyen bir sanat olarak kabul görmektedir<sup>359</sup>.

Zayıf dinlemenin bu nedenlerine rağmen çoğunlukla dinlemedeki yetersizliğin bilinçli bir davranış ya da tutumun sonucu olmadığı da belirtilmektedir. Bu anlayış doğrultusunda Myers dinleme ile ilgili iki yaygın düşüncenin, sürecin anlaşılmasını ve başarılmasını zorlaştırdığını belirtmektedir<sup>360</sup>. Bunlar: 1- İşitme ile dinlemenin aynı ve tek bir olgu sanılması 2- Dinlemenin doğal bir süreç olarak kabul edilmesidir.

### **3.3.1.2.3.İletişimin Etkililiğinde Rol oynayan Örgütsel Engeller**

Örgütler içinde yer alan bireylerin, grupların aralarında kurdukları türlü ilişkileri düzenleyen kuralları, mevkileri ve işbölümünü gereğince tanıyıp uygun davranışlarda bulunabilmeleri ancak aralarındaki etkili iletişimle mümkün olmaktadır. Buna rağmen, etkili iletişim gerçekleşmesine imkân vermeyen çok çeşitli engellerde mevcuttur. İşte örgütlerin kendilerinden kaynaklanan önemli iletişim engellerini şu şekilde sayababiliriz:

#### **1. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütlerin gerek üye sayısı gerekse faaliyet alanı bakımından büyümeleri, diğer faaliyetler yanında iletişim konusunda da gittikçe daha fazla güçlüklerle karşılaşılmasına ve iletişim sisteminin daha karmaşık bir durum arzemesine yol açmıştır. Daha önceleri yüzyüze iletişim ve doğrudan yapılan iletişim, örgütlerin büyümesine paralel olarak iletişim ihtiyacına cevap veremez olmuştur. Bu anlamda, örgütler için önemli bir iletişim engeli fiziksel uzaklıktır. Son yıllarda iletişim teknolojisinin ortaya koyduğu gelişmeler, fiziki engeli sorun olmaktan çıkardı gibi gözükse de henüz sorunların hepsi çözülmemiştir. Büyüklük ve genişleme örgütlerde

<sup>359</sup> Dawling, Sayles, a.g.e., s. 250.

<sup>360</sup> Zılhoğlu, a.g.e., s. 275.



yüzyüze iletişime imkân vermediğinden iletişim çoğunlukla telefon v.b. gibi sözlü araçlarla ya da raporlar, mektuplar, faks gibi yazılı biçimde yürütülmektedir. Görüntülü telefonlarla bu sorun aşılabılır gibi gözüksede teknik ve mali engeller olabilmesi her zaman muhtemeldir<sup>361</sup>.

## 2. Hiyerarşi

Örgütler genellikle pramit biçiminde üst üste konmuş her biri diğerine bağımlı kılınmış bir dizi kademeye ayrılırlar. Bu da hiyerarşiyi doğurmaktadır. Geniş anlamda hiyerarşi, örgütün görev, yetki, sorumluluk ve statü bakımından kademeleşmesini, her alt kademenin bir üst kademenin denetiminde bulunmasını belirtir. Formel örgütlerin söz konusu hiyerarşik yapılanması etkili iletişimlerin bir engeli olarak kabul edilmektedir<sup>362</sup>.

Aşırı bir hiyerarşik yapının varlığı kişiler arasında fiziksel bir uzaklık meydana getirir. Bu nedenle hiyerarşinin ilk olumsuz etkisi, fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini oluşturmasıdır. Ayrıca, hiyerarşik yapılandırmanın emir – komuta zincirine dayanması iletişimlerin örgütsel kanallar aracılığıyla yapılmasını gerektirmektedir. Bu durumda hiyerarşinin her kademesi yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya iletişimi sınırlayan yarı geçilebilir bir süzgeç görevi görmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün her kademesinden geçme mecburiyeti olan iletişim için her bir örgüt kademesi potansiyel bir bozulma kaynağı oluşturmaktadır<sup>363</sup>.

Nichols, çeşitli hiyerarşi kademelerinde bulunan her bir örgüt üyesinin, kendisine gelen mesajlardan eleme işleminin bir sonucu olarak sadece %60 - %70 kadarını algılayabildiğini ileri sürmektedir. Buna göre, hiyerarşi kademelerinin birkaçını aştıktan sonra alıcıya ulaşabilen bir mesaj, alıcısına vardığı zaman anlam ve muhtevasinından büyük bir bölümünü kaybetmiş olacaktır. Bu durum, örgütlerin en alt kademedekiler ile en üst kademesinde bulunanların belirli konularda anlaşmalarının ne kadar güç olduğunu ortaya koymaktadır<sup>364</sup>.

Alt ve orta düzey arasında daha fazla olmakla beraber, alt-üst arasındaki iletişimi tıkayan idari filtrelerin ve süzgeçlerin sayısını ve sıklığını azaltacak çok

<sup>361</sup> Uğur Yozgat, **İşletmelerde Haberleşme Teknikleri**, Marmara Üniv., İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 21, İstanbul, 1994, s. 8.

<sup>362</sup> Stephen Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., Anadolu Üniv. Vakfı Eskişehir, 1994, s.144.

<sup>363</sup> a.g.e., s. 145.

<sup>364</sup> Dicle a.g.e., s. 116.

sayıda yönetsel çabaya rağmen büyük, gelişmiş, karmaşık sistemlerin vazgeçilmez yapısı olarak öne sürülen hiyerarşiler, iletişimde diğer engeller-güven eksikliği, otorite korkusu- giderilmedikçe önemli bozukluklara neden olmaya devam edecek gibi gözükmektedir.

### 3. Statü Farklılığı

Statü, “bir toplumsal sistemdeki yer alan bireyin yeri hakkında toplumun diğer bireyleri tarafından yapılan olumlu veya olumsuz nitelikteki değerlendirmeleridir”<sup>365</sup>.

Statü örgüt içindeki davranışları önemli ölçüde etkilemektedir. Araştırmalar kişilerarasındaki statü farklılıklarının kişilerarasındaki iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen temel unsur olduğunu ve bu yolla iletişime engel oluşturabileceğini göstermektedirler. Araştırmalara göre kişiler ya benzer statüde ya da daha yüksek statüde olan kişilere iletişimlerini yönlendirmektedir<sup>366</sup>.

Kişilerarasındaki statü farklılıklarının iletişim kanallarını sınırlandırmak ve kanallardan geçen mesajın içeriğini değiştirmek suretiyle iletişim engeli oluşturmaları da söz konusudur. Buna göre kişilerarasındaki statü farklılıkları ne kadar fazlaysa – özellikle düşük statülü kişilerden, yüksek statülü kişilere bilgi gönderme eğilimi ne kadar yüksekse- mesajın tahrif edilme derecesi o kadar fazla olacaktır<sup>367</sup>. Statüleri yüksek olan ve önemli derecede yetki sahibi olan kişilerin hoşuna gitmeyecek ve onları endişelendirip kızdıracak mesajların yukarıya rapor edilme ya da filtrelenmeden, manipulasyona uğramadan bildirilme ihtimali son derece zayıftır. Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerin gerçek durumunu öğrenebilmeleri için özel çaba harcamaları gerekmektedir.

Statü farklılığının iletişime potansiyel bir engel oluşturması yalnız aşağıdan yukarıya olan iletişim için değil, aynı zamanda yukarıdan aşağıya olan iletişim için de söz konusudur. Bu tür bir iletişim engeli, yüksek statüdeki kişilerin daha düşük statüdeki kişilere sunduğu bilgi, düşünce ve önerilere önem vermemesi ve onları dikkatle dinleyip ele almaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir anlayış aşağıdan yukarıya iletişimi engelleme yanında örgütü astlardan gelebilecek

<sup>365</sup> Erdal Tekarslan, A.Can Baysal, Hüner Şencan, Tanıl Kılınç, **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitapevi, 1989, s. 18.

<sup>366</sup> Reithz, a.g.e., s. 344.

<sup>367</sup> Robert Bobbitt, H. Breinholt, Robert H. Doktor, James P. McNaull, **Organizational Behavior Understanding and Prediction**, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s. 263.

pek çok yaratıcı ve yenilikçi öneriden de yoksun bırakmış olacaktır. Çünkü, yöneticiler tarafından düşük statü, daha az bilgi ve daha az iletişim, daha yüksek statü ise daha fazla bilgi ve daha fazla iletişim şeklinde algılanmaktadır. Bu bakış açısından, yüksek statülü bir kişinin fikir ve öneriler, daha düşük statülü bir kişininkinden daha fazla dinlenebilir ve kabul edilebilir olmaktadır<sup>368</sup>.

#### 4. Rol İlişkileri

Rol kavramı, bir kişinin diğer kişilerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol hem hak hem de yükümlülüklerle, hem de sorumluluklarla ilgili olup, kişilerin pozisyonlarının sosyal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>369</sup>.

Rol ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek iletişim engellerini şöyle sıralayabiliriz<sup>370</sup>:

1- Rolün tanımlanmasından ve buna bağlı olarak beklenti farkından doğabilecek sorunlar: Bu konuda iletişim eğilimini belirleyen temel rol tanımlarından biri, cinslere yönelik yapılan tanımdır. Bu konu diğer iletişim engellerine nazaran önemsiz kabul edilmekle birlikte, örgütlerde hemen hemen bütün düzeylerdeki kadın ve erkek çalışanların iletişim şekillerini ve davranışlarını etkilemektedir. Örneğin, kadınlara nazaran erkeklerden genellikle duygularını bastırmaları ve özellikle hissi ve duygusal iletişimde bir dayanıklılık sergilemeleri beklenilmektedir. Yine örgütlerde astın ve üstün rollerine yönelik farklı tanımlamalar yapmaları da iletişimleri önemli derecede aksatabilir.

2- Rol ilişkilerinin ortama göre değerlendirilmesinden kaynaklanan sorunlar: Değişik davranış düzlemleri doğal olarak farklı davranışları gerektirecektir. Kişilerin davranış düzlemlerini değiştirmelerine rağmen aynı rol davranışında bulunması yeni girdikleri iletişim ortamına uymamaları nedeniyle ilişkilerin etkililiği zayıflayacaktır. Örneğin evde baba, klüpte başkan rolü oynayan kişinin, kurul toplantısında ve çalıştığı örgütte aynı ilişkilere göre iletişimde bulunması, yönetici rolüne yönelik beklentileri karşılayamayacağından iletişimi engelleyecektir.

<sup>368</sup> Baird, Post, Mahon, a.g.e., s.363.

<sup>369</sup> Tekarslan, Baysal, Şencan, Kılınç, a.g.e., s. 36.

<sup>370</sup> Timm, a.g.e., s. 105-106. Ayrıca bkz. Zıllıoğlu, a.g.e., s. 263-264.

3- Belli bir rolün gereği olan otoriteye göre bilgi ve yeteneğe sahip olmamak nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunlar: Astların pek çok durumda üstleriyle nasıl ve ne şekilde iletişim kuracağını bilememesi yine üstün rolünün gerektirdiği ilişkileri yürütebilecek şekilde iletişim yetenek –kişileri ikna etme, yönlendirme v.b. gibi- ve becerisine sahip olmaması durumunda iletişim gereği gibi yapılamayacaktır.

### 5. Örgüt İklimi

Örgütler, tüm yönetsel ve sosyal sistemler içinde bir parçası olarak yer aldıkları ortam şartlarından soyutlanamazlar. Bu sebeple, örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Diğer bir deyişle oluşturulan bu iklim hem örgütte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur.

Örgüt iklimi konusunda çalışmalarıyla tanınan Gibb, örgüt iklimini savunmacı ve destekleyici iklimler olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre her iki iklim ortamının hakim boyutları şu şekilde ortaya konulabilir<sup>371</sup>.

#### Savunmacı İletişim İklimi

- Yargılayıcı davranış (Başkalarını Yargılayıcı ve değerleyici olarak ele Almak)
- Denetlemeye yönelik davranış (Başkaları üzerinde kişisel tutumları empoze etmek)
- Başkalarını yanıltıcı davranış sergilemek
- Umursamaz, aldırılmaz davranış (başkalarına önem vermeyen)
- Üstünlük taslayan davranış (hâkimiyet kurmaya yönelik davranış)
- Şekilcilik taşıyan davranış
- Alaycı iletişimleri kurmaya yönelik davranış

#### Destekleyici İletişim İklimi

- Tanıtıcı davranış (Bilgi verici ve bilgi alıcı olmaya yönelik davranmak)
- Soruna yönelik davranış (Sorunu tanımlama ve çözümleri araştırmada işbirliği yapmaya yönelik davranış)
- Dürüst, samimi, kendiliğinden oluşan davranış sergilemek
- Empatiye yönelik davranış(başkalarını anlamaya yönelik davranış)
- Eşitlikçi davranış(Statü, güç v.b. farklılıkları dikkate almayan davranış)
- Araştırmacı davranış
- Ciddi iletişimleri kurmaya yönelik davranış

<sup>371</sup> Premeaux, Gordon, Mondy, Sharplin, a.g.e., s.292.

Bu açıklamalar doğrultusunda eğer bir örgüt, savunmacı bir iklim ya da atmosfere sahip ise iletişimde bir ilerleme olmayacağı görülmektedir. Gibb'e göre bir örgütün savunmacı bir iletişim iklimi içinde olması, kişilerarası ilişkilerin bozuk bir temele dayanması demektir.

Savunmacı iletişim iklimleri hiç şüphesiz kendi iklimine uygun savunmacı iletişim davranışlarına yol açacaktır. Diğer bir deyişle böyle bir iklim, kendi insan tipini de ortaya koyacaktır. Çünkü, diğer davranışlar gibi iletişim davranışlarının da kişisel olduğu kadar kültürel boyutuda vardır. Kişilerin içinde bulunduğu yaşam ve çalışma ortamları katı, kuralcı, baskıcı, hoşgörüsüz, kuşkucu ve güvensiz olduğu sürece bu ortamlarda yetişen kişilerin iletişim davranışları da büyük ihtimalle savunmacı konuşma, savunmacı okuma, savunmacı dinleme v.b. şeklinde ortaya çıkacak ve iletişimin en büyük engelini ortaya koyacaktır. Çünkü savunmacı iletişim iklimi ve savunmacı iletişim davranışı, bir iletişimin hızla bozulmasının en büyük nedenidir<sup>372</sup>.

## 6. Aşırı Bilgi Yüklemesi

Yöneticiler açısından ortak bir sorun olan aşırı bilgi yüklemesi, “çok kısa bir zamanda çok fazla bilginin sunulmasıyla ortaya çıkmaktadır”<sup>373</sup>. Böyle bir durum yöneticileri işleyebileceklerinden ya da kullanabileceklerinden çok daha fazla bilgiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Aşırı bilgi yüklemesi özellikle sahip olunan bilgilerin kişiler ve örgütler arasında paylaşılmasının önem kazanması, bilgi alış-verişine dayalı yeni bir felsefenin benimsenmesi, çok sayıda iletişim araç ve kanallarının olması, teknolojik gelişmelerin, sosyal, ekonomik ve siyasi belirsizliklerle birleşmesi gibi değişikliklerden dolayı önemi giderek artan bir iletişim engeli olmaktadır<sup>374</sup>.

Aşırı yükleme durumuyla karşılaşıldığında normal tepki ya da savunma mekanizması, sayısız bilgi arasından seçim yapmaktadır. Bu seçim işlemi pek çok mesajın dışarıda kalmasına neden olabilir. Psikologlara göre bu seçim, bizim bilinçli ya da bilinçsiz olarak o anda hissettiğimiz ihtiyaç ve isteklerimizi en iyi şekilde

<sup>372</sup> Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana, s. 154.

<sup>373</sup> Premeaux, Gordon, Mondy, Sharplin, a.g.e.,s.372.

<sup>374</sup> Michael Hitt, D. Rensis Middlemist, Robert L. Mathis, **Management Concepts and Effective Practice**, Second Edition, West Publishing Company, New York, 1986, s. 418.

karşılayan maddelere yönelik olacaktır. Ancak insan ihtiyaçları devamlı değiştiğinden, bu seçim mekanizmaları da aynı hızla sürekli değişecektir<sup>375</sup>.

Yapılmış araştırmalara göre aşırı bilgi yüklemesiyle karşı karşıya kalan kişilerin başvurdukları yollar şunlardır<sup>376</sup>.

1- Atlama: Gönderilen mesajların bir kısmının dikkate alınmaması veya önemsenmemesi.

2- Hata yapma: Çok fazla bilgi yüklenilmesi durumunda kişilerin hata yapması ve bu hataları düzeltmede başarısız olması.

3- Sınıflama, sıraya koyma: Yazılı mesajlardan birbiriyle bağlantılı olanları sınıflandırıp önem sırasına göre sıraya koyma.

4- Filtreleme: Önceden oluşmuş ve tespit edilmiş bazı önceliklere göre mesajlarla ilgilenilmesi.

5 – Tahmin: Mesajın detaylarıyla ilgilenmeyip özet veya kısa bir açıklamasını okuyarak konuyu tahmin etmeye çalışma.

6- Çok yönlü kanallar: Kişilerin aşırı bilgi yükünü azaltmak amacıyla idari yardımcılar edinmesi, yetki devri aracılığıyla yükün bir kısmını başkalarına aktarabilmesi.

7- Kaçınma: Herhangi bir mesajı hiç ele almamak veya ilave bilgi gerektiğinde mevcut bilgiyle yetinip bunun dışına çıkmamayı ifade etmektedir.

### **7. Geri Besleme Yetersizliği ve Geri Besleme Konusundaki Engeller**

Geri besleme, mesaja kaynağın bir cevabıdır. Diğer bir ifadeyle geri besleme mesajı çözüp değerlendiren kaynağın, yeni bir mesaj kodlamasına denilmektedir. Potansiyel olarak yararlı iletişimlerin “bağlantı kurma”, “bilgiyi muhafaza etme” ve “ilişkileri devam ettirme” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Böyle bir tanımlamada bir iletişimin sürekli olmasını etkileyen en önemli özelliklerden biri olan geri besleme, yukarıdaki açıklama doğrultusunda iletişimin fayda ve etkililiğine tesir eden önemli bir unsur olmaktadır.

Ancak yapılan tek yönlü iletişimler –yazılı raporlar, postalanmış mesajlar, notlar v.b.- geri beslemeye imkân vermemektedir. Özellikle katı astlık –üstlük

<sup>375</sup> Timm, a.g.e., s. 107.

<sup>376</sup> a.g.e., s. 107.

durumlarının olduğu hiyerarşik yapılar tek yönlü iletişimi benimsedikleri ve geri beslemeye imkân vermedikleri için basit yanlış anlamalarla örgütün çalışmasını önemli derecede bozmaktadır. Bu durumda gerçekleştirilen iletişim örgüt için önemli engeller içermektedir. Yok denecek kadar sınırlı olan aşağıdan yukarıya iletişim, çalışanların örgüt üst düzeylerine yeterli geri besleme yapmasına imkân vermemektedir. Bu tür yapılarda informel iletişim kanallarındaki geri besleme ise çoğunlukla keyfi, rastgele ve manipüle edilen bilgiyi içermektedir<sup>377</sup>.

Örgütlerin tek yönlü iletişime sıkça başvurmalarının önemli bir nedeni kendilerini gelebilecek olumsuz mesajlardan korumaktır. Yöneticiler, geri besleme ile gelebilecek herhangi bir tehdit veya rahatsızlıktan kendilerini korumak kadar kaynağın gerçek niyetinden emin olmadıkları durumlarda da tek yönlü iletişimi kullanarak geri beslemeden kaçınırlar<sup>378</sup>.

Geri beslemeye imkân olduğu halde iletişimde geri besleme yapıldığında ortaya çıkan bazı yanlış davranışlar nedeniyle de iletişim etkili olarak gerçekleşmemektedir. Bu durumların başında geri beslemenin bir geriye yansıma vasıtası olarak değil, bir değerlendirme vasıtası olarak görülmesi gelmektedir<sup>379</sup>. Alıcının yaptığı geri beslemede tanımlayıcı bir ifade yerine değerleyici ya da yargılayıcı bir ifade kullanılması, kaynağın alıcıya tepki gösterirken bir savunmacı davranış içerisine girmesine neden olacaktır. İkinci bir husus ise, yapılan geri beslemenin kaynağın etkide bulunamayacağı yani kontrol edip düzeltemeyeceği davranışlara ve hususlara yöneltmesidir. Üçüncü bir durum, alıcının geri beslemeyi zamanında yapmamasıdır. Zamanında yapılmayan bir geri besleme, kaynağın mesajından kaynaklanan bir bozukluğun veya onun çözümü sonucundaki bir yanlış anlamının aynı şekilde hatalı devamına yol açacağından önemli kayıpların yaşanmasına neden olabilecektir. Dördüncü bir durum ise, iletişim beceri ve yetenekleriyle yakından ilişkili olan sözsüz geri beslemedir. Bazen susma, baş çevirme, bulunulan yeri terk etme, baş sallama, çeşitli el ve kol işaretleriyle sözsüz olarak yapılan bu geri beslemenin, sözleri destekleyici biçimde olmaması iletişimde çelişkiler ortaya koyarak gerginlik oluşturmakta ve iletişimi bozabilmektedir.

<sup>377</sup> Sorrels, a.g.e., s. 29-30.

<sup>378</sup> Schermerhorn, a.g.e., s. 329.

<sup>379</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.298.

### 3.3.2. İletişim Engellerini Giderme

#### 3.3.2.1. Teknik İletişim Engellerini Giderme

Teknik iletişim engelleri içinde ele alınan mesaj, kanal ve araçlarla ilgili hususlara diğer konular içinde yer verildiğinden burada tekrarlanmayacaktır. Burada kısaca teknik ya da fiziki gürültünün giderilmesine değinilecektir.

##### 1. Gürültüyü Giderme

Gürültü, mesajın yanlış algılanmasına veya algılanmasına neden olacak pek çok olumsuz sonuç doğurabilecektir. İletişimin kötü işlemesine veya bütünüyle engellenmesine yol açan gürültünün önlenmesi ya da giderilmesi oldukça önemlidir.

Teknik ya da fiziki gürültü diğer gürültü türlerine nazaran daha kolay giderilebilmektedir. Bu sonuçta, fiziki gürültünün giderilmesi konusunda mühendislik bilimlerinin son yıllarda artan oranda kullanılmasının büyük önemi vardır. Özellikle, örgütlerde ergonomik tasarım göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen yapı ve malzemeler çalışma ortamlarında iletişimi engelleyen fiziki gürültüyü gidermede etkili olmuşlardır. Fiziki gürültü türünün önlenmesinde bir diğer husus, etkisinin kısa olması sebebiyle, iletişim üzerindeki olumsuzlukların da geçici olmasına yöneliktir. Diğer bir deyişle, bu gürültünün, olumsuz etkisi geçici olduğu için daha kısa sürede önlenmektedir. Örneğin, mikrofondaki bir arıza, çalışma ortamındaki aletlerden çıkan sesler genellikle kısa kesintiler oluşturur.

Buna karşılık, iletişimde sürekli olarak olumsuz etki oluşturan, kırgınlık, anlaşmazlık v.b. gibi olumsuz durumlara neden olan yanlış anlama ve yorumlamaların altında yatan psikolojik gürültü, daha önemli bir gürültü türü olarak görülmektedir. Geçekten, önyargılar, inanç ve değer yargıları ve görüş farklılıklarının iletişimde oluşturduğu aksaklıkları, aşmak, konuşmayı ya da dinlemeyi engelleyen bir radyoyu kapatmak kadar kolay değildir.<sup>380</sup>

#### 3.3.2.2. Psiko - Sosyal İletişim Engellerini Giderme

##### 1. Güven ve Dürüstlüğü Geliştirme

Bir iletişimin etkililiği için mesajın anlaşılması kadar inanılması ve kabul edilmesi de gerekir. Whyte, “Is Anybody Listening” adlı kitabında, sadece güven ve

---

<sup>380</sup> Bayrak, a.g.e.,s.132-133.



dürüstlük olduğunda gerçek bir iletişimin olabileceğini ve güven tesis edilinceye kadar iletişim için yapılan pek çok çaba ve zamanın boşa harcıldığını ifade etmektedir<sup>381</sup>.

Pek çok kişi kişilerarası iletişimlerde iyi ilişki kurma veya bu konuda başarılı olmanın kökeninde iletişim tekniklerinin yattığını düşünmektedir. Bu tür ilişkilerin temelinde iddia edildiği gibi iletişim teknik ve becerisinden çok, güven ve dürüstlük yatmaktadır. İletişim teknik ve becerileri, ancak kişilerin güven ve dürüstlüğe dayalı olarak geliştirdikleri bir karaktere sahip olmaları durumunda kişileri sağlıklı ve etkili bir iletişime götürür. Çünkü iletişim güvene dayalı ilişkiler söz konusu olduğunda geliştirilebilir<sup>382</sup>.

Kişiler arası güven ikliminin hakim olması için aşağıdaki hususların önemli olduğu belirtilmektedir<sup>383</sup>.

1. İletişimde Bulunurken Daima Gerçekleri Söylemek: İletişimde bulunan tarafların aralarında güvene dayalı bir ilişki olmasının ilk şartı, gerçekleri söylemektir. Yalan söylemenin ya da bilinen bütün gerçekleri söylememenin kısa dönemde kişiler açısından bazı avantajları olabilir. Ancak, atasözümüzde de açık olarak ifade edildiği gibi “Yalancının mumu yatsıya kadar yanar”. Yalanın er veya geç ortaya çıkması kesindir. Fakat, insanlar arasında güven bir kez sarsıldı mı ya da kaybedildi mi onu yeniden kazanmak ve elde etmek çok güçtür.

2. Verilen Sözü Tutmak: İletişimde bulunurken hangi davranış düzleminde (aile, okul, örgüt v.b.) ve hangi rol davranışında (anne-baba, ast-üst, öğrenci-öğretmen) bulunursa bulunulsun mutlaka verilen sözleri tutmak gerekmektedir. Çünkü verdikleri sözleri tutmayan kişilere karşı duyulan güven kaybedilecektir. Özellikle verilen sözler çok önemli olduğunda bu durum kişiyi oldukça olumsuz etkileyecek ve istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açabilecektir.

3. Kişisel Bütünlük İçinde Olunması: Kişisel bütünlük yani kişilerin duygu, düşünce ve davranışları arasında bir tutarlılığın olması, güven ve inanç duyulması

<sup>381</sup> William F. Dowling, Leonard R. Sayles, **How Managers Motivate: The Imperatives of Supervision**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978, s. 123.

<sup>382</sup> Robert P. Vechio, **Organizational Behavior**, Second Edition, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1991, s. 490.

<sup>383</sup> Dowling, Sayles, a.g.e., s. 233.

için önemli yatırımları oluştururlar<sup>384</sup>. Diğer bir deyişle söylenen ile yapılan aynı olmazsa, kişiler güvenlerini kaybederler. Özellikle, örgütlerde yöneticinin yaptıkları ve söylediklerinin birbirini tutmaması, güvensizliğin baskın olduğu bir ortamın oluşturulmasına sebep olmaktadır. Çünkü yönetimde dikkat edilmesi gereken yönlerden biri, söylenen ile yapılanın birbirine uyup uymamasıdır. Yapılanların, söylenenlerden farklı olması güvenin sarsılmasına ve kuşkunun artmasına neden olur. “Hep beraber ekip halinde çalışarak verimli olacağız” diyen ve üstün başarı gösterenleri ödüllendireceğini belirten bir yönetici, sonuçta sadece yakını olanı veya kendi beğendiği kişileri ödüllendirirse, yöneticiye karşı güvenini kaybeden başarılı elamanların, güven bulacakları başka örgütleri aramaları muhtemel olacaktır. Hareketlerin, sözleri desteklediğinden emin olmak iletişimde güven konusunun önemini belirtmede son derece açık olan bir husustur<sup>385</sup>. Ancak, genellikle gözden uzak tutulmaktadır.

Dürüstlük, insan ilişkilerindeki güvenin temelidir. Güven temeli olmayan bir ortamda (örgüt veya toplum) yazılı olarak kural ya da yasalarla yönlendirilmeye çalışılan hiçbir şey başarıya ulaşamaz. Dürüstlük, toplumun dokusunu oluşturan uzun süreli ilişkilerin dayandığı güven duygusunun temelinde yatmaktadır.

Kısaca kişilerarasında güven, dürüstlük ve inanç ne kadar fazlaysa, kişiler birbirlerinin hatalarını o kadar görmezden gelecek, birbirlerinin iyi yönlerine daha fazla önem verecek ve yanlış anlamalar minimum düzeye inecektir. Böylece iletişimlerin sağlıklı bir şekilde gelişme imkânı fazlalaşacaktır. Çünkü, güven duyulduğunda hoşgörü sınırları genişlemektedir. Aksine, kişilerarasında güvensizlik ne kadar yüksek olursa kişiler birbirlerini daha fazla yanlış anlayacağından, anlaşmazlıklar artacak ve ilişkiler olumsuz yönde bir gelişme gösterecek ve zamanla kesilecektir. Böyle bir güven ve dürüstlüğü geliştirme ise devamlı çaba gerektiren bir iştir. Ancak iletişimin gerçek bir şartıdır<sup>386</sup>.

## 2. Empatiyi Geliştirme

<sup>384</sup> Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1993, s. 273.

<sup>385</sup> Dowling, Sayles, a.g.e., s. 283.

<sup>386</sup> Vechio, a.g.e., s. 487.

Etkin dinleme empati kurma sürecinin temel taşıdır. Dökmen<sup>387</sup> empatiyi "bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır" biçiminde tanımlamıştır. Anlaşılanların, empati kurulan kişiye yansıtılması da empatinin zorunlu bir aşamasıdır. Empatiyi, karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin anlaşılması, kişinin kabul edilmesi ve bunun kişiye yansıtılması olarak tanımlayabiliriz. Empati terimi ile ifade edilen sempatiden farklıdır. Sempati, yakınlık duymaktır. Empati ise karşımızdakinin duygularını anlamak ve ona bu anlayışı iletmekle sınırlıdır. Empati kurduğumuz kişiye yakınlık duymamız gerekmez.

Kişilerarası etkileşimlerde empatiyle ilgili çalışma yapanların, empatiyi iki ayrı şekilde ele aldığı görülmektedir<sup>388</sup>. Bunlardan birincisine göre, insanlar "başkalarını kendilerine göre" değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle, karşısındakinin davranışlarını, sözlerini, mesajlarını kendisi aynı şartlarda nasıl davranıyor, düşünüyor, duyuyorsa öyle anlamlandırmaktadır. Böyle bir empati bakışında, içten dışa doğru değerlendirme ve yorumlara esastır. İkinci görüşe göre, başkasını tanıma ve anlama insanın kendisini onun yerine koymasıyla gerçekleşir. Onun ne duyabileceğini, ne düşünebileceğini, kendi davranışlarını onun gözüyle görmeye ve onun şartlarına göre değerlendirmeye çalışmak önemlidir. İletişimde bulunan kişilerin, durumlarına göre bunların her ikisini de kullandıklarına rastlanmaktadır. Örneğin, karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, karşı tarafı dikkate alırken kendilerini ölçüt olarak alıyorsa, birinci görüşü, karşı tarafın bakış açısıyla durumu değerlendirmeye çalışıyorsa ikinci görüşü benimsemiş ve ona uygun davranmış olacaklardır. Uygulanabilirliğindeki kolaylık nedeniyle, birinci görüş doğrultusunda çaba gösterenler fazladır. Ancak bu tür anlama ve tanımlama çabaları pek çok durumda yanıltıcı sonuçlara neden olarak iletişimi bozabilmektedir. Örneğin, yöneticinin çok hoşuna giden bir iş zenginleştirme programını, çalışanların da hoşuna gideceği beklentisiyle uygulamaya koyması durumunda yönetici hiç beklemediği bir tepkiyle karşılaşabilir. İkinci görüş doğrultusunda davranışta bulunmak zor olmakla birlikte kişileri olumlu sonuçlara götürebilir.

---

<sup>387</sup> Dökmen, a.g.e., s. 135.

<sup>388</sup> Zıllıoğlu, a.g.e., s.289-290.

Bu çalışmada empati kurmaya, insanları anlamaya ve saygı göstermeye dönük davranışları empatik yaklaşım olarak ele alacağız.

Karşımızdakinin bakış açısını ve duygusal durumunu anlamak iş süreçleri açısından önemlidir. Empatik yaklaşımın (yüksek duygusal zekânın) iş ortamındaki etkileşimin kalitesini yükselttiği düşünülüyor<sup>389</sup>. Empatinin duygusal zekânın merkezi bileşenlerinden biri olması yanında eleştirel düşünmeyi ve zihinde canlandırmayı keskinleştiren bir beceri olduğu savunuluyor<sup>390</sup>. Başka bir çalışmada ise, empatinin düşünme ve yaratıcılıkla çok yönlü ilişkileri olduğu ileri sürülüyor<sup>391</sup>. Belirttiğimiz türde ilişkilerin sayısını çoğaltmak mümkündür. Empatinin kişilerarası etkileşime olumlu katkısı nedeniyle, birçok meslek grubuna empati eğitimi verilmektedir.

Empati kurmak için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Bu kabulden hareketle, etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması, sadece onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekir<sup>392</sup>.

Empati kurma sürecinin ilk adımı etkin dinlemedir. Empati kurulacak kişi mümkün ve gerekli olduğu kadar çok kanaldan dinlenmeli, düşünceleri, tutumları ve duyguları anlaşılmaya çalışılmalıdır. Etkin dinleme yapabilmek empati kurmayı önemli ölçüde kolaylaştırır ama empati kurmak için tek başına yeterli değildir. Empati kurmak için, özellikle tutum ve duyguların anlaşılmasına odaklanılmalıdır. Böylece kişinin kendi bakış açısını ve duygularını anlamak mümkün olabilir<sup>393</sup>. Kişinin tutum ve duygularının yanlış anlaşılması empati kurmayı engelleyecektir.

Empati kurulan kişinin bakış açısı ve duyguları doğru anlaşıldıktan sonra, bir an için (kısa bir süre) onun bakış açısı ve duygu durumuna girilmeli (empati kuran kişi kendini empati kuracağı kişinin yerine koymalı); durum onun gözleriyle

<sup>389</sup> Bridget Murray,; Does 'emotional intelligence' matter in the workplace?. American Psychological Association. 2001.

<sup>390</sup> K. Cotton: Teaching Thinking Skills Northwest Regional Educational Laboratory. 2000.

<sup>391</sup> W. Pierce: Understanding Students' Difficulties In Reasoning. Prince George's Community College. 1998.

<sup>392</sup> J. Harrow and G. Catlyn-Harlow: Counseling Basics for Wiccan Clergy. Judith Harrow and Gweth Catlyn-Harlow. 1999.

<sup>393</sup> Navaro, a.g.e.,s. 25.

görülmelidir. Kendini kişinin yerine koyma süresi, durumu anlamak için yeterli ama kısa olmalıdır. Bu sürenin sonunda empati kuranın kendi bakış açısına ve kendi duygu durumuna dönmesi gerekir<sup>394</sup>.

Son aşamada, empati kurulan kişiye, duygularının ve bakış açısının anlaşıldığı yolunda bir geribildirim verilmelidir. Empati kurulan kişinin, anlaşıldığını, anlaması ve kabul etmesi için ona zaman tanınmalı ve ona karşı içten olunmalıdır.

Empati kurma çoğu zaman empati kurulan kişiye yardımcı olma sürecinin bir parçasıdır. Yardımcı olma sürecinde karşımızdaki kişinin anlaşılması kadar, ona güven verilmesi de önemlidir. İş ilişkileri açısından bakıldığında empati kurmak, sadece empati kurulan kişiye yardımcı olmayı sağlamaz, kişinin ortama katkısını da artırabilir.

Günlük yaşam içinde, çoğu zaman, tam bir empati kurmak mümkün değilse bile, empatik yaklaşımı sıklıkla kullanmak mümkündür. Empatik yaklaşım, gün içinde etkileşimde bulunduğumuz kişilerle empati kurmaya, onların bakış açısı ve duygularını anlamaya çalışmaktır. Empatik yaklaşımda bulunmak ve doğru kullanabilmek için empatinin öğrenilmesi ve empatik yaklaşımın benimsenmesi gerekir.

Empati kurma becerimizi geliştirmek mümkündür. Bir empati eğitim programına katılmak, etkin dinleme becerimizi geliştirmek, dünya görüşümüz içinde "bütün insanların farklı kişilikleri vardır, benden farklı değer yargıları ve inançları olabilir ve bütün insanlar değerlidir" biçiminde yargılara yer vermek empatik yaklaşım geliştirmemizi kolaylaştıracaktır. Küçük yaştaki çocukların bile, empati kurabildikleri ve eğitimle empatik yaklaşım geliştirebildikleri biliniyor.

Empatiyi geliştirme, iletişimde bulunan tarafların birbirlerini anlamasına bağlı olmaktadır. İletişim uzmanlarına göre hiçbir çözüm iletişim tarafları arasında "empatiyi geliştirmek" ten daha büyük bir ilerleme sağlamaz<sup>395</sup>. Bu tespite göre, iletişimin etkililiği açısından empati ve bunu geliştirmenin ne kadar önemli olduğu ortadadır.

### 3. Etkili (Etkin) Dinleme

---

<sup>394</sup> Dökmen, a.g.e., s. 136.

<sup>395</sup> Sorrels, a.g.e., s.4.

Etkin dinleme alıcı açısından iletişimdeki gürültüyü azaltma ve mesajı tam ve doğru olarak alma etkinliğidir/becerisidir. Etkin dinleme sadece mesajı almakla sınırlı değildir. Mesajın alındığını geri bildirmeyi de içerir. Farkında olarak ve belirli kurallara uyularak yapılması gerekir<sup>396</sup>. Psikoterapi, eğitim, iş görüşmeleri, çocuklarla etkileşim gibi değişik alanlarda etkin dinleme yapmak mümkündür. Amaç, çoğu zaman bir sorunun anlaşılması ve çözümüne yardımcı olunmasıdır.

Etkin dinlemeyi geliştirme, aktif dinleme üzerinde önemle durmayı gerektirir. Aktif dinleme, iletişimde bulunan kişilerin bilinçli bir biçimde ve sürekli olarak geri besleme kullanılmasını ifade etmektedir. Aktif dinlemede dinleyen durumundaki alıcı, göndericinin söylediklerini açarak geri verir ve böylece konuşan durumundaki gönderici, alıcının ne anladığını öğrenir. Bu durumdaki karşılıklı iletişimlerde, kişiler kendi dünyalarına kapanıp, kendi anlamları içine gömülerek bir “monolog” geliştirme imkânı bulmakta, iletişimin etkililiğine hizmet etmektedir<sup>397</sup>.

Etkin dinlemeyi geliştirme konusunda ele alınması gereken hususlardan biride dinleme beceri ve yeteneğidir. Etkili dinlemeyi geliştirmenin başında dinleme alışkanlıklarının düzeltilebileceği yönündeki görüş gelir<sup>398</sup>. Ancak, iletişim becerilerinden okuma, yazma, konuşma ve dinleme arasında üzerinde en az durulan ve en az eğitim konusu olanın dinleme becerisi ve yeteneği olduğu bilinmektedir.

Dinleme becerilerinin eğitimle yüzde yirmi beş veya daha fazla artırılabilirliği ifade edilmektedir. İnsan beyninin çalışma kapasitesinin 800 kelime olduğu ancak bir kişinin dakikada 100 ila 200 kelime hızında konuşabildiği dikkate alınırsa<sup>399</sup> dinlerken kişilerin zamanlarının kaldığı ortaya çıkmaktadır. Kişilerin bu süreyi çoğunlukla özel şeyleri düşünerek ve düş kurarak geçirme, anıları veya daha sonra yapacaklarını düşünme v.b. eğilimlerle geçirdikleri belirtilmektedir. İşte iyi ve etkili bir dinleyici olmak için önemli olan husus söz konusu boş zamanda düş kurma ya da başka şeylerle ilgilenme alışkanlığını, konuşmacının amacına yönelik olarak kendilerini tamamen mesaja verme, olayları değerlendirme, anlam çıkarmak üzere ipuçları arama ve yeniden gözden geçirme için kullanmaya yöneltecek şekilde geliştirme ve yeniden düzenlemeyi başarabilmektir. Bu başarının, kaliteli niteliği ve

<sup>396</sup> D. Hudson, The Art of Active Listening. Hiwaay net. Nisan, 1999.

<sup>397</sup> Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana, a.g.e., s. 176.

<sup>398</sup> Vechio, a.g.e., s. 490.

<sup>399</sup> Davis, İşletmede İnsan Davranışı, a.g.e., s.524.

doğruluk derecesi yüksek bilgiye ihtiyaç duyan yöneticilerin karar almaları açısından ne derece önemli olduğu ortadadır. Çünkü, iyi dinleme yöneticilerin en önemli ve zaman alıcı görevlerinden biridir.

Etkin dinleme için uygun ortam seçilmelidir. Ortamın, mesaj içeriği üzerindeki bozucu etkileri en az seviyede olmalıdır. Gürültüsüz, yeteri kadar aydınlatılmış ve iletişim sürecine dışarıdan müdahale edilmesinin önlenmiş olduğu ortamlar tercih edilmelidir<sup>400</sup>

Mümkünse konuya ilişkin bilginin önceden artırılması iletişimi kolaylaştırır. Özellikle teknik bir konu konuşuluyorsa, en azından konuya ilişkin kavramlar bilinmelidir.

Dinleyicinin, konuşmacıya ilişkin tutumlarını iletişim ortamına taşımaması, konuşanın özellikleri ile konunun içeriğini iyi ayırt edebilmesi önemlidir. Böylece algı yanılgılarını önemli ölçüde azaltmak mümkün olabilir<sup>401</sup>. Dinleme sırasında anlaşılamayan sözlerin açıklanması istenmelidir. Açıcı sorular sorulmalı ama soruların yönlendirici olmamasına özen gösterilmelidir<sup>402</sup>. Yapılan açıklama tatmin edici olduğunda, bu konuşana geri bildirilmelidir.

Eğer yapılandırılmış bir konuşma yapılıyorsa konuyu değiştirmemeli, konuşanın planına uygun davranmalı ve konuşanın planını uygulamasına izin vermelidir. Yapılandırılmamış konuşmalarda konuşanın konuya sadık kalması için dinleyicinin soru sorması ve konunun fazla dağılmaması için konuşana yardımcı olması yararlı olacaktır. Konuşana müdahale sınırlı tutulmalı ve konuşanı ketleyecek tarzda yapılmamalıdır.

Sadece sözlerin dinlenmesiyle yetinilmemeli, sözel olmayan davranışlara da dikkat edilmelidir<sup>403</sup>. Yukarıda belirttiğimiz gibi, yüz yüze iletişimde duygusal mesajların %55'inin yüz ifadeleri, %38'nin söz ötesi (meta verbal) ve ancak %7'sinin

<sup>400</sup> B. Bell, Lessons in Lifemanship. Bryan Bell (web site). 2001.

<sup>401</sup> Leyla Navaro; Gerçekten Beni Duyuyor musun?, Remzi yayınları, 2000, s. 20.

<sup>402</sup> D.F. Perkins: Active Listening: A Communication Tool. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences. Aralık, 1999; Department Of Veterans Affairs: Active Listening For Mediators. Department Of Veterans Affairs. 1998

<sup>403</sup> D.L. Sturges and M. Minor: Total Quality Communication. 2000. The University of Texas-Pan American. 2000.

sözlerle verildiği hesaplanmıştır<sup>404</sup>. Daha sonra yapılan çalışmalarda da buna yakın sonuçlar alınmıştır.

Konuşmacı sözel ve sözel olmayan mesajlarla desteklenmeli ve konuşmaya teşvik edilmelidir. Bunun için söylenenlerin dinlendiğini belirten hafif baş sallama, söylenen son sözü kısaca tekrarlama, "hım", "ee" gibi sesler çıkarma metotları kullanılmaktadır<sup>405</sup>.

Dinleme sırasında teknik bir konunun öğrenilmesi, sözel ve sözel olmayan birçok kanalın aynı anda dinlenmesi veya konuşma içeriğinin sonradan değerlendirilmesi amaçlanıyorsa kâğıt kalemle veya başka bir yolla kayıt tutulmalıdır. Kayıt tutulması durumlarında iletişimde bulunan herkesin durumun farkında olması ve kayıt tutulmasını onaylaması uyulması gereken bir etik kuraldır.

Konuşma tamamlandığında, duruma göre, dinleyicinin konuşmadan anladıklarını özetlemesi ve/veya konuşmacının konuşmasını özetlemesini istemesi iletilmek istenen mesajla, alınan mesaj arasında fark olup olmadığını anlamak açısından gereklidir<sup>406</sup>.

Stratejik dinleme, etkin dinlemeden daha ileri bir teknik olarak önerilmektedir. Stratejik dinlemede dinleyicinin önceden hazırlanması, bir dinleme planı yapması ve belirli konulara odaklanması gerekmektedir.

#### **4. İletişim Bütünlüğü ve Tutarlılığı**

İletişim için sözle konuşma dili kadar yüz ifadeleri, el kol hareketleri, beden duruşu, ses tonu, vücut dili de bir mesaj oluşturmaktadır. Hatta, karşı karşıya kurulan kişilerarası iletişimlerde sözsüz mesajların daha fazla kullanıldığı bilinmektedir. Bu durumda, bir iletişimde kişilerin sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlara da önem vermesi, bunları tutarlı bir şekilde kullanması iletişimin bütünlüğü açısından büyük önem taşımaktadır. İletişimin etkililiği açısından tutarlılığın bir başka yönü de sözle, yapılan hareketler arasındaki tutarlılıktır. Yani iletişimlerdeki, tutarlılık, yalnız sözlü ve sözsüz mesajlar arsında değil, sözler ve hareketler arasında da olmalıdır. Dolayısıyla iletişimde “söz ve eylemlerin bir olduğunu” göstermek tutarlılığın bir

<sup>404</sup> Mehrabian, a.g.e., s.12.

<sup>405</sup> D. Fisher: Active Listening. Boston College, School of Management. Mayıs, 2000, s. 155.

<sup>406</sup> MC Orman: 7 Keys to Listening. Dr.Morton Orman. 1996; Department Of Veterans Affairs: Active Listening For Mediators. Department Of Veterans Affairs. 1998; Walker D: Active Listening for the Classroom. About.com. 2001; B. Bell: Lessons in Lifemanship. Bryan Bell (web site). 2001; Melamed JC: Civil & Workplace Mediation.The Internet Mediator. 1999.



parçasıdır. Uzun dönemde eylemlerin, sözlerden ya da kelimelerden daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu da bizi insanların sözlerinden çok hareketlere inandığı gerçeğine götürmektedir<sup>407</sup>.

Gerçekten, konuştuğu gibi danranmayan kişilerin çok kısa zamanda başkaları tarafından sadece dinlendikleri fakat, inanırlık özelliklerini kaybettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür kişilerin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki farklılık, onların iletişimindeki “inanırlık aralığını” oluşturmaktadır. Sözle ve eylemler arasındaki farklılık arttıkça, inanırlık aralığı yani inanmazlık seviyesi fazlalaşacak ve kişilerin iletişimleri, kendilerine duyulan güvenin azalması sonucunda beklenen amacı gerçekleştiremeyecektir<sup>408</sup>.

### 5. Dil Güçlüklerini Giderme

İletişimin en güçlü aracı ve bilginin sözel kaynağı olarak tanımlanan dil, birey ile çevresi arasında bir yorum perdesi gibi yer almaktadır. Dil konusundaki engelleri giderme yollarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1- Anlaşılır Sade Bir Dil Kullanmak: Kişilerarası ilişkilerde dilden kaynaklanan pek çok engeli gidermede esas temeli, dilin sadeleştirilmesini ve anlaşılabilirliğini temin ederek kişiler arasında anlaşmayı sağlamak oluşturmaktadır.

İletişimde etkililik, ancak anlamın karşı tarafa aktarılması ve istenilen davranışın gösterilmesiyle gerçekleşeceğinden, bu konuda temel çıkış noktası iletişimde kullanılan sembollerin sadelik ve basitliği yoluyla onların daha kolay anlaşılmasını sağlamaya dayanmaktadır<sup>409</sup>.

Yöneticilerin süslü fakat anlaşılmayan kelimelerle dolu mesajları hiçbir zaman asıl amaçlarını yaptırmaya yeterli olmayacaktır. Bu sebeple mesajların, edebi kelime güç ve yetenekleri göstermenin bir aracı olmak yerine, sadeliğin ve açıklığın üst noktaya vardığı bir araç olması gerekir.

2. Ortak Kelime ve Anlam Birliğinin Sağlanması: Kültürlerin sürekli değişmesi gibi yaşayan dilde sürekli olarak değişmekte ve kendini yenilemektedir. Dildeki değişikliklerin yansıması sonucunda anlam değişiklikleri ve çok yeni sözcüklerin kullanılması ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ülkemizde çok eski kelime ve sözcüklerin

<sup>407</sup> Zillioğlu, a.g.e., s. 182.

<sup>408</sup> Davis, a.g.e., s. 518.

<sup>409</sup> Vwchio, a.g.e., s.521.

kullanılması yanında toplumsal tabanla bütünleşmemiş yeni kelimelerde fazlasıyla kullanılmaktadır. Çoğunluk tarafından anlaşılmakta zorlanılan bu iki uç arasında, çoğunluğun kullandığı kelimeleri yaygınlaştırmak faydalı olacaktır. Yabancı kelime ve kavramlar kadar kişilerin dinleyici ve okuyuculara çok değişik gelecek, yeni yeni dile yerleşen kelimeleri kullanmaları da ortak anlayış sağlamaya engel olduğundan uygun olmayacaktır. Ayrıca, kişilerin farklı eğitim ve öğretim görmeleri, farklı sosyo-kültürel çevrede yetişmeleri dolayısıyla dilin sosyo – ekonomik farklılıkları ve sınıfsal bir temeli olduğu kabul edilmektedir<sup>410</sup>.

3- Dil Kurallarına Uygun Kelimeleri Kullanma: Her dilde uyulması gereken bir dizi kural vardır. Dil ve konuşma kuralları, bir konuşmada veya yazılı metinde söyleyeceklerimizi nasıl ifade etmemiz gerektiğini belirler. Yapılan iletişimlerde de bu kurallara uymak ve böyle bir bilgi dağarcığına sahip olmak çok önemlidir.

4- Kelimelerin veya Kavramların Temsil Ettiği Olaylara Karşılık Gelmesi: Kelime veya kavramlar eğer gerçek anlamlarına bakılmadan kullanılacak olurlarsa, gönderilen mesajlar yanlış çizilmiş bir harita gibi, gerçekte mevcut olmayan şartları veya ilişkileri ifade etmiş olur.

### 3.3.2.3. Örgütsel İletişim Engellerini Giderme

#### 1. Destekleyici Bir Örgüt İklimi Geliştirme

Bir örgüt yönetimine veya yöneticisine düşen temel görevlerden biri, kişilerarasında sağlıklı ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlayacak destekleyici bir örgüt iklimi meydana getirmektir. Çünkü, iletişim engelleri konusunda da değinildiği gibi, yöneticilerin ve diğer örgüt üyelerinin ilişkide bulunduğu kişilerle yargılayıcı, denetleyici ve üstünlük belirten bir tutum içinde ve kesin bir tavırla iletişim kurmaları kişileri savunmacı bir iletişim davranışına yöneltmekte ve kişilerin iç dünyalarını başkalarına kapatmalarına ve onlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Destekleyici bir iklimin boyutları arasında şunlar sayılabilir<sup>411</sup>:

1- Yargılayıcı değil tanıtıcı davranış: Böyle bir davranış kişilerin karşı tarafta kuşku ve korku uyandırmadan iletişimde bulunmalarını sağlar. Yargılayıcı olmadığı

<sup>410</sup> Zıllıoğlu, a.g.e., s. 141.

<sup>411</sup> Gordon, a.g.e., s. 291-292. Ayrıca bkz. Zıllıoğlu, a.g.e., s. 283-287.

için kişiler iletişimi tehdit olarak görmezler. Mesajlarda tanıtıcılık ön planda olduğu için açık ve oldukça belirgindir. Doğrudan ve dolaylı olarak iyi ya da kötü biçimde bir değerlendirme olmadığından, yanlış anlama ve yorumlama çok nadir ortaya çıkar.

2- Denetleyici değil soruna yönelik davranış: Kaynak tarafından gönderilen mesaj, denetleyici olmadığı için kaynağın mesajında gizli bir amaç aranmaz. Bu tür davranışta mesajda belli bir durumla ilgili olarak alınacak karar, varılacak çözüm ve sonuçların sorumluluğunu paylaşma isteği ön plandadır.

3- Planlı bir strateji değil kendiliğinden olan davranış: Plansız, kendiliğinden olan davranışlar, insanlara doğal geldiğinden, daha dürüst ve samimi olarak görülecektir. Planlı yapılan iletişimlerde mesajlar anlamlar açısından değil, belli bir amaca yönelik dolambaçlı yollar olarak algılandığından kuşku uyandırır. “Bakalım bunun altından ne çıkacak, sözü nereye vardırarak” gibi alıcıyı savunmaya sevketmeyecek açık ve içten davranışlar iletişimin sağlıklı yürütülmesini sağlar.

4- Umursamaz değil anlamaya yönelik davranış: Empati konusunda ortaya konulduğu gibi iletişimde taraflar birbirinin duygu ve düşüncelerine ilgi ve anlayış göstermeli, bunları önemsemeli, hatta karşı tarafın duygu ve düşüncelerini, içinde bulunduğu durumu sanki kendi durumu gibi ele almalıdır. Kişi bu şekilde anlayış ve kabul gördükçe kendini değerli görecektir ve yalnızlık duygusuna kapılmayacaktır.

5- Üstünlük belirten değil eşitlikçi bir davranış: İletişimde, yetenek, bilgi, görünüş, statü ve güçte gerçekte var olan farkları başkalarını hor görücü ve küçük düşürücü şekilde subjektif anlamda kullanmaktan çok bunları objektif ve fonksiyonel anlamda karşıdaki kişiyle paylaşmak ve eşitliğe dayalı davranışlar şeklinde ortaya koymak, işbirliği ve anlaşmayı gerçekleştirerek istenen amaçlara ulaşma ihtimalini artıracaktır.

6. Şekilcilik değil araştırmacı davranış: Söylediklerinde, yazdıklarında, eleştirel bir bakış açısına sahip olmak yanında, başkalarından gelen mesajları tarafların bakış açılarını, duygu ve düşüncelerini anlatmak için araştırmayı ve sorgulamayı amaçlayan davranışlar, iletişimin destekleyici bir ortamda yürütülmesi sağlayan unsurlardan biridir.

Bu boyutları sağlayan destekleyici iletişim iklimi, kişilere değerli olma, yakınlık, dayanışma ve sorumluluk duygusu kadar güven ortamı da sağlayarak kişilerin kendi kendilerini gerçekleştirme imkânı verir.

Kişilerin birbiriyle karşılıklı dayanışma halinde olmalarını sağlayan destekleyici iklim ortamı, kişilerin kendi değerlerinin, yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin, iç dünyalarının farkına varmalarına, kendilerine güven duymalarına imkân sağlar. Kişilerin mutlu olabileceği, bütün potansiyellerini gösterip, yeteneklerini geliştirebileceği koşulsuz güven, dayanışma ve anlama yaklaşımını esas alan bu iklimler, kişileri açık iletişimde bulunmaya, farklılıkları görüp anlamaya ve çözümlenmeye yönelterek aktif ve gelişmiş bir insan ortaya çıkarırlar. Böylece kendi yeteneklerinin farkında olarak özünü yakalayan kişiler, örgütün ihtiyaçlarını, amaçlarını, geliştirme potansiyelinide aynı aktivite ile görerek onun sürekli yeniliği ve değişimi takip ederek en iyiyi yakalamasında dönüm noktasını oluşturur.

Diğer yandan, bu tür iklimler sinerjik iletişimlerini ortaya çıkarmaktadır. Sinerji, bütünü parçaların toplamından daha büyük olduğunu ifade eden bir kavramdır. Bütünü oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler, parçalardan bağımsız bir anlam taşırlar ve bütüne anlam katarlar<sup>412</sup>.

## **2. Aşırı Kadrolaşmayı Giderme ve Statü İlişkilerini Yumuşatma**

Örgütlerde, iletişim engellerinin başında hiyerarşik yapılanma gelmektedir. Bu yapılanmaların, ihtiyaçlarına cevap vermeyecek şekilde örgüt faaliyetlerini aksatmasının başta gelen nedenlerinden biri de aşırı kadrolaşma ya da kadro şişkinliğidir. Özellikle, bürokratik örgütlerde yöneticilerin kendi güç ve statülerini artırmak için kadroları genişletmesinin yanısıra<sup>413</sup>, yöneticilerin çoğu zaman yakınlarını kendi etrafında toplaması ve onlar için yeni kadrolar oluşturmaya çalışması da bu şişkinliği ortaya çıkarmaktadır. Nedeni ne olursa olsun yönetim basamaklarındaki şişkinlik etkili iletişimi aksatan önemli bir husustur.

Kadro şişkinliğini azaltarak suni büyümeleri gidermede esas, örgüt şemasında görülen formel ilişkiler yanında fonksiyonel ve informel ilişkileri de dikkate alarak, koordinasyonu sağlayacak şekilde birbiriyle yakın ilişkide olan birimleri birbirine yaklaştırmak ve aynı yerde toplamaya çalışmaktır. Böylece fazla kademeleşme ve birim sayısı azaltıldığı gibi, fonksiyonel ve informel ilişkiler formelleştirilerek daha kolay ve akıcı iletişim de sağlanmış olacaktır.

<sup>412</sup> Hicks, a.g.e., s. 18-19.

<sup>413</sup> Hicks, Örgütlerin Yönetimi, a.g.e., s.86.

### 3. Örgütsel Düzenlemeler Yoluyla Aşırı Merkezileşme ve Aşırı Bilgi Yükünü Giderme

Merkezi yapıdaki örgütlerde göze çarpan en belirgin husus, hiyerarşik emir komuta yani onay zinciridir. Aşırı merkeziyetçiliği gidermede en önemli çözüm yolunu oluşturan yetki devri, üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kullanması için astlarına vermesi, fakat devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yetkiyi devredende kalmasıdır<sup>414</sup>.

Aşırı bilgi yükünü azaltarak iletişimin kalitesini artırmak yoluyla etkili iletişim sisteminin kurulmasını kolaylaştıran diğer bir husus, yöneticinin zamanını genişletmesine fırsat verecek düzenlemeleri kullanmaktır. Bunları 1) Ayırma 2) Tecrit 3) Sadeleştirme, basitleştirme olarak sıralayabiliriz<sup>415</sup>.

Ayırma yöneticiyi aşırı örgütsel isteklerden koruyan bir tampon vazifesi görmektir. Bu düzenleme, yöneticiyi gereksiz bilgi akışından korumak için gelen mesajlar ile yönetici arasında yardımcı personel (sekreter v.b.) yerleştirmeyi amaçlar. Yardımcı personel ya da sekreter, gelen bilgi ve yapılacak işlemleri tasnif edip, doğrudan üst yöneticiyi ilgilendirmeyenleri ayırmak suretiyle yöneticinin aşırı bilgi yüküyle sabote edilmesinin önleyici mekanizmalarını oluşturur.

Normal çalışma yerinden uzaklaşmayı ifade eden tecrit ya da izolasyon, aşırı bilgi yükü azaltmaya yarayan ikinci düzenlemedir. Böyle bir durum doğrudan kontrolü gerektirmeyen işler ve örgüt faaliyetlerini planlayan, politikaları tespit eden yöneticiler için söz konusu olmaktadır. Çoğu yönetici bu amaçla iki büro kurarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ancak, yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu, şüphe ve kuşkularından dolayı izolasyon yoluna fazla başvurmadıkları görülmektedir.

Üçüncü düzenleme, örgüt çalışanlarının iletişimlerini basitleştirerek, iletişimin kısa zamanda yapılması ve hızını artırmak yoluyla bilgi birikiminden kurtulmaktır.

### 4. İletişim Beceri ve Yeteneklerini Geliştirme

Etkili iletişim beceri ve yeteneklerine sahip olmak, her bir kişi açısından önem taşımakla birlikte, zamanlarının % 80'den fazlasının iletişime ayırdıkları belirtilen

<sup>414</sup> Weirich, a.g.e., s. 260-269.

<sup>415</sup> Ross A. Webber, Time and Management, Van Nastrand Reinhold Company, New York, 1972, s. 62.

yöneticiler<sup>416</sup> açısından çok fazla öneme sahiptir. Çünkü, yöneticiler birbirine paralel, birbirine kayıtsız ve birbiriyle çatışan farklılıklarla karşı karşıya kalmakta, amaçları farklı, algıları farklı, inanç ve tutumları v.b. farklı olan kişileri yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Bu farklılıklar durumunda, yöneticilerin farklı amaçları daha kapsamlı ve ortak kabul görebilecek amaçlar etrafında birleştirecek, farklı inanç ve tutumları birbirlerine saygı ve sevgi besleyebilecekleri bir atmosferde buluşturacak şekilde ahenkle yönetilmesi<sup>417</sup> yöneticinin, ancak ve ancak etkili iletişim yetenek ve becerilerine sahip olmasıyla mümkün olacaktır.

### **5. İki Yönlü İletişim ve Geri Beslemede Etkililiği Sağlamak**

İletişim engellerinden önemli bir kısmı, iletişimin tek yönlü yapılmasından ve geri beslemenin yokluğundan kaynaklanmaktadır. İki yönlü iletişim, iletişim sürecinde alıcının mesaja anlamlı bir geri besleme yapmasını sağladığından etkili iletişime imkân verir. İki yönlü iletişimin önemini ortaya koymak için tenis sporundan örnek verilmektedir<sup>418</sup>. Buna göre bir tenis oyununda servis atan bir oyuncunun ikinci vuruşunun nasıl olacağı ancak karşı tarafın topu gönderiş tarzına bağlıdır. Ve oyuncu, topun geliş şekline göre kendinde bir oyun taktiği geliştirir. Aynı şekilde, iki yönlü iletişimde de kaynak ve alıcı arasında böyle bir alış – veriş gerçekleşir. Alıcı, kaynaktan gelen mesaja uygun bir tepki gösterdiğinde, iki kişi arasında ortak bir anlayış sağlayan iletişim gerçekleşir. İki yönlü iletişim, uygun geri besleme sağlandığında daha iyi bir anlayış sağladığı için taraflar arasında ortaya çıkabilecek huzursuzluk ve hayal kırıklıklarını en aza indirerek, olumlu duyguların gelişmesini sağlar. Yapılan iletişimin doğruluk derecesini artırır. Onsekiz grubu içeren bir araştırmada, üyelerin %90'ının hayal kırıklığına uğramalarında ve iletişimde doğruluğun azalmasında en önemli neden olarak tek yönlü iletişimin varlığının gösterilmesi<sup>419</sup>, bu durumun bir örneğini oluşturmaktadır.

Ancak, iki yönlü iletişim her zaman için söz konusu yararları ortaya koyamazlar. Bazen engeller ve güçlükler doğurabilirler. Örneğin, ciddi görüş ayrılıklarının, iletişim konusunda karmaşıklığın, yine alıcıların zekâ ve eğitim

<sup>416</sup> Schermerhorn, a.g.e., s. 323.

<sup>417</sup> Nurullah Genç, Zirveye Götüren Yol: Yönetim, Başarı Dizisi: 4, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994, s.101.

<sup>418</sup> Davis, İşletmede İnsan Davranışı, a.g.e., s. 525.

<sup>419</sup> Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.179-182.

seviyelerinde düşüklüğün olduğu durumlarda, iki yönlü iletişimin etkili olmayacağı belirtilmektedir<sup>420</sup>.

Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken bir diğer husus, geri beslemedir. İletişimlerde geri besleme düzeyini artırmak için kullanılması gereken birkaç yol vardır. Bunlar:

- 1- Geri beslemeyi teşvik etmek, geri besleme fırsatları oluşturmak.
- 2- Geri besleme yapan kişileri cezalandırma yerine ödüllendirmek.
- 3- Geri beslemeyi görmezlikten gelmekten ziyade onu kullanmayı istemek.
- 4- Yapılan geri besleme konusunda, astlara ayrıca geri besleme yapmak.

İletişim sürecinin her seviyesinde geri besleme teşvik edilmelidir. Bu konuda şu öneriler verilmektedir<sup>421</sup>.

1- Yöneticinin gönderdiği mesajda uygun sorular sorma yoluyla geri besleme almayı garanti etmesi gerekir.

2- İyi ve kötü değerlendirmelerin her ikisinin kabul edilebileceği açık ve ılımlı bir ilişki kurulmalıdır. Savunmacı bir tutumdan mümkün olduğu kadar kaçınılmalıdır.

3- Geri besleme yapacak kişiyi duygu, değer ve davranışlarıyla tanımaya çalışarak istenilen geri beslemeye ilave olarak nasıl bir geri besleme alınabileceği de şekillendirilmelidir. Ancak alıcı da güçlü olduğuna inanılan duygu ve düşüncelerle zıtlaşmayan bir atmosfer geliştirmeye önem vermek gerekir.

4- Örgüt içinde etkili aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlamak için yönetici – işgören toplantıları yapılmalı ve her yönetim basamağında şikayetleri dikkate alacak bir prosedür oluşturulmalıdır.

5- Yüzyüze görüşmelerde karşı tarafı samimi ve gerçek bir ilgiyle dinleyerek konuşmada karşılıklı ilerleme esas alınmalı ve sözsüz iletişim işaretleriyle de geri besleme teşvik edilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, mümkün olduğu kadar konuşmaya soru-cevap bölümü yerleştirilmelidir.

6- Örgüt içinde geri besleme için fiziksel düzenlemeler sağlanmalıdır. Örneğin geri besleme toplayacak kişileri uygun yerlere yerleştirmek ve merkezi geri besleme yerleri sağlamak v.b. uygulamalar yapılabilir.

<sup>420</sup> a.g.e., s. 183.

<sup>421</sup> Sorrels, a.g.e., s. 30.

Bu sayılan hususlar genellikle geri besleme için uygun şartlar sağlama üzerinde odaklanmaktadır. Ancak geri besleme konusunda ikinci bir husus, “nasıl bir geri besleme olmalı?” sorusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konuda ise şu hususlar üzerinde durulması gerekmektedir<sup>422</sup>:

1- Alıcı, kaynağın geri besleme olarak ne tür bilgi istediğini objektif olarak araştırmalıdır. Geri beslemede öncelikle beklenen bilgiye yer vermek gerekir. Ancak, bazı durumlarda kaynağın istemediği bir geri beslemeyi alıcı vermek istiyorsa, ilk önce onlara bu konuda soru yönelterek cevap almaya çalışılmalıdır. Örneğin, bir meslektaşının telefonu kullanma konusundaki yetersizliği nedeniyle bu konuda ilerleme yapmasının gerekli olduğunu düşünen bir yönetici, meslektaşına öncelikle “telefon kullanma teknikleri hakkında öğrendiklerimi sizinle paylaşmamı ister misiniz? v.b. gibi sorular sormalı, aldığı cevaba göre geri besleme yapıp yapmayacağını belirlemelidir.

2- Hemen geri besleme yapılmalıdır. Çok açık bir şey var ki, o da her bilginin zamanında değerli olduğudur. Bu nedenle, anında yapılan bir geri besleme, gecikmeli yapılan bir geri beslemeden her zaman için daha fazla katkı sağlayacaktır. Çünkü kaynağın amacına ulaşmadaki başarısını, karşısındakinin kendisine yönelik tutum ve davranışlarını değerlendirme ve böylece gereken düzenlemeleri yapma imkânı belirlemektedir. Eğer böyle bir bilgi alımında yani geri beslemede gecikme olursa hatalı durumlara aynı şekilde devam edileceğinden yanlışlıklar değiştirilemeyecektir.

3- Mümkün olduğu kadar kişiler değil olaylar değerlendirilmeye çalışılmalıdır. Böyle bir olgun bakış açısı, alıcının mesajı tanımlama, yorumlama ve açıklama şeklindeki olumlu ele alış biçimiyle uygun, daha gerçekçi ve dürüst bir geri besleme yapmasına imkân verecektir. Geri beslemeyi mümkün olduğu kadar ısrardan uzak bir tavır içinde yapıcı şekle getirmek gerekmektedir. Böyle bir yapıcılık yanlış durumlarında karşı tarafa mesajı değiştirebileceği bir boşluk bırakacaktır.

4- Özellikle yüz yüze iletişim durumlarında anladığının doğru olup olmadığını kontrol etmek için sık sık tekrarlar ve hem sözlü hem de sözsüz iletişim işaretleriyle ilgili açıklamalar yapılmalıdır. Yani kaynak, kişinin anlayıp anlamadığını değil ne

---

<sup>422</sup> a.g.e., s. 29-31.



anladığını araştırmak yoluyla geri beslemede doğruluğu artırmalı ve orada yapacağı tekrarlarla mesajı pekiştirmelidir<sup>423</sup>.

Bütün bu hususlara dikkat edilerek yapılan bir geri besleme, iletişimin kalitesini ve etkinliğini yapılandıran bir özellik taşır. Çünkü, iletişimlerde kaynak kişinin en çok ilgilendiği konu geri beslemedir. Mesajın alıcı da oluşturduğu etki ve alıcının iletişime katılarak aldığı yer ancak geri besleme ile açıklık kazanacaktır. Alıcının mesajı kullanma imkânı geri besleme vermeleriyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, örgütte yapılan bir toplantıdan yararlanma düzeyi, katılanların geri beslemelerinde yatmaktadır. Ancak geri beslemenin katkısının gerçeği olması, alıcının empatik iletişimi gerçeğleştirmesine, algılama bozukluklarına özen göstermesine ve kişisel gelişime açık olmasıyla yakından ilişkilidir.

---

<sup>423</sup> Uğur Demiray, **İletişim Ötesi İletişim**, Turkuaz yayınları, Bilimsel Araştırma Dizisi: 93-94, Eskişehir, 1994, s. 34.

## IV. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. Problem

Örgütlerde çalışanların görevlerini örgütsel hedefler doğrultusunda ve isteyerek yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı; bir yandan çalışanın iş tatmin düzeyini arttırırken diğer yandan, örgütün iş verimliliğini yükselten bir özelliğe sahiptir. Böyle bir çalışma ortamının gerçekleştirilebilmesi; örgütlerdeki “insan kaynağı”nın diğer kaynaklardan ayrı tutulması ve yönetim anlayışının merkezinde yer almasına bağlı bulunmaktadır. Ancak teknolojinin gücüyle gelişen ve büyüyen örgütlenmeler içerisinde bireyin adeta kaybolduğu görülmektedir. Özellikle iş bölümü ve uzmanlaşmanın çalışanlar aleyhine bir süreç oluşturduğu bilinmektedir. Söz konusu bu gelişmeler karşısında bireyi yeniden kazanmanın birçok yolu bulunmaktadır. Bunlardan biriside; iletişimdir. Örgütlerin çalışanlarını kurumla bütünleştirmek, işine motive etmekte ve kurum içi ilişkilerde yeterli seviyeye ulaşma da etkili bir araç olarak; iletişimden yararlanmaları olasıdır.

Bir yönetimde görevler çok iyi düzenlenmiş ve görev tanımları açık bir biçimde belirtilmiş olsa da, görevleri yapacak personel arasında iletişim sağlanmadan, eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşimi sağlamak imkânsızdır.

Örgütlerde yöneticilerin alanlarında başarılı olabilmeleri için, yönetimin çeşitli seviyeleri ile bağlantı kurabilecek ve astlarının yukarı doğru iletişim faaliyetlerini destekleyecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Amaç; örgütlerin temel faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanların da memnun olduğu bir iş ortamını sağlamaktır. Zira, yöneticinin temel amacı çalışanları zorlamak değil, onlarda çalışma hayatı ile ilgili içsel dürtüleri ortaya çıkarmaktır. Bunun ekonomik, psikolojik ve yönetsel birçok yolu bulunmaktadır. Bu araştırmada Emniyet Teşkilatı açısından çok önemli ve giderek de öneminin hissedildiği bir araç olan iletişim üzerinde durulacak ve kurumda oluşmuş örgütsel iletişim örüntüsünün özellikle çalışanın kurum içi ilişkilerine dolayısıyla kurumun iletişimine katkısı ve rolü incelenecektir.

Teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan en büyük sorunlardan birisi, örgüt çalışanlarının başarısının olumsuz yönde etkilenmesi olmuştur. Özellikle 20. yüzyıl başlarında Hawthorne araştırmalarıyla başlayan ve daha sonra Taylor, Frank ve Gilberth tarafından yürütülen araştırmalar verimlilik ile işgören psikolojisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar olarak<sup>424</sup> alanındaki yerini almıştır. Kamu kurumlarında çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalar son 10 yılda dikkate değer biçimde gelişmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalardan; kamu görevlisinin hizmeti sunma isteği ile yöneticinin işgörene karşı açık, dürüst ve şeffaf yönetim anlayışı arasındaki ilişkiyi Brewer ve Selden<sup>425</sup> araştırmış ve şeffaf yöneticilerde başarı oranının, mesleki bağlılığın ve mesleki tatmine sahip olma oranının yüksek olduğunu ortaya koymuştur<sup>426</sup>. Yönetici astlarının kendisine yaklaşma yollarını kapalı tutuyorsa; kendisi beklentilerini onlara iletemeyeceği gibi, astları da kendisinden beklenenleri etkili biçimde yerine getirme imkânını bulamayacaktır. Böyle bir “bildirişim tıkanıklığı” halinde yönetici de bilmesi gerekli olan birçok bilgi ve verilerden yoksun kalacaktır.

Oysa örgütlerde, zaman ve enerjilerini sorun çözmeye yönelten yönetici ve astlarının karşılıklı olarak işbirliği yapması ve bunun için de bilgilerin açık bir biçimde örgütte paylaşılması gerekir. Bilgilerin açık bir biçimde paylaşılması sayesinde, örgüt üyeleri kendi durumlarını gerçekçi olarak değerlendirebilirler. Bilgilerin açık bir biçimde paylaşılması örgütte şu yararları sağlamaktadır<sup>427</sup>.

1. Örgütte bilgilerin açık ve dürüst olarak paylaşılması yani sağlıklı bir iletişim ağının olması, örgütte güvene dayanan bireyler arası ilişkinin oluşmasını sağlar.

2. Yaratıcılığı özendirir.

3 Geri bildirim ve bilgi akışını geliştirir.

4. Örgüt ikliminin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur.

İş hayatında, ticaret ve sanayi karmaşıklıklaştıkça ve gerek yönetici, gerekse işçilerin yüksek kalitede performans göstermeleri zorunlu hale geldikçe, psikolojik

<sup>424</sup> L.N. Jewell and H.J. Reitz. Group Effectiveness In Organizations. Illinois: Scott, Foresman and Company. 1981, p.7.

<sup>425</sup> G. A Brewer and S. C. Selden, “Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3): 1998, 413-439.

<sup>426</sup> James L. Perry, “Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 2000, 471-488.

<sup>427</sup> Yücel Ertekin - Gülçimen Yurtsever, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Today yayınevi, 2003, s.130.

anlaşmayı daha ön plana çıkaran hesapçı ve ahlaki temellere oturmaya doğru eğilim baş göstermiş ve örgütler üyeleriyle yeni ilişkiler kurmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Bu yeni ilişkilerde faydacıl kavramların yerine örgüt üyelerinin işlerini sevmeleri, örgütsel hedeflere kişisel ilgi duymaları ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında daha yaratıcı olmaları beklenmeye başlanmıştır<sup>428</sup>. Bunun karşılığında da yönetimin yetkisi azaltılarak karar vermede örgüt üyelerinin daha fazla etkili olmaları sağlanmıştır.

Herzberg ve Trist gibi işin içeriği ile ilgilenenlerin araştırmaları, etkin yönetim biçiminin kişilere iyi davranmanın ötesinde başka konulara da bağlı olduğunu göstermiştir. İşin niteliğinin de kişinin kendi kendini güdülemede ve yönetmesinde büyük önemi vardır. Basit bir düzeyde, yönetici işgöreni yönetir, işgören ise, işini yönetir. Yönetici ne kadar yetenekli olursa olsun kişinin işi sıkıcı ve tekdüze ise liderlik sorunları ortaya çıkar. Bu durum, belki sık karşılaşılan bir durumdur, ancak bunun tersi de olabilir; kişinin işi ilginç olabilir ancak; yönetici yetersiz olduğunda yine liderlik sorunları ortaya çıkar. Eğer yöneticinin aynı zamanda bir lider (önder) olarak rolü örgüt çalışanlarını işbirliği içerisinde bir işi başarmaya güdülemek ise, bu güdüleme yalnızca örgüt üyeleri arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlayacak bir iletişim sistemi değildir. Bu aynı zamanda “işgörenin işi ile arasında” da iyi ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir.

Bu konuda yapılmış çalışmalardan genel olarak çıkan sonuç; örgütlerde kişisel değerleri artan işgörenin çalışma isteğinin ve verimliliğinin de arttığı yolundadır. Bu konuda etkili olan konular, özetle şunlardır<sup>429</sup>:

1. Yönetici ile işgören arasındaki uyum,
2. Yönetici ile işgören arasındaki iletişim,
3. Performansı artırıcı özel çabalar,
4. Gelişim sürecinde geri bildirim gerçeğeleşmesi,
5. Başarı isteği.

İşgörenin örgütteki başarı durumunu etkileyen, farklılık ve değişikliklere yol açan etmenler, kişisel yetenekler, başarı güdüsünün yoğunluk derecesi, çevresel ve

<sup>428</sup> Edgar H Schein, **Örgütsel Psikoloji**, (Çeviren: Aylin Sağıtör ve Şan Özalp), 2. Baskı, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 167, Eskişehir, 1976, s.57-58.

<sup>429</sup> Ö. Yüksel ve U. Zel, “Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 3, Eylül, 1999, s. 166.

örgütsel etmenlerdir. Kişinin işteki başarısı, kişisel yetenekler ölçüsünde, psikolojik istek düzeyinden de etkilenmektedir. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinmelerin karşılanmasına bağlıdır. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, rahat işleyen bir iletişim sistemi, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir<sup>430</sup>. Kaldı ki; örgütteki iletişim düzeni, işgörenin psiko- sosyal gereksinmeleri göz önünde bulundurularak kurulursa bunun katkısı sayılamayacak kadar çok olacaktır. Bu gereksinmeler şöyle sıralanmaktadır<sup>431</sup>:

1. Öğrenme isteği: İşgörenin yüklendiği görevi yerine getirmek için gerekli pratik, teknik ve insancıl ilişkilere dönük bilgileri kapsar.

2. Anlama isteği: Bir takım şeylerin nasıl yapıldığını bilmek yeterli değildir. Aynı zamanda bunların niçin yapıldığını da bilmek gerekir.

3. Duygu ve düşüncelerin iletme isteği: Bu yaklaşım, düşüncelerini kabul ettirme, kendisine iletilen görüşlere karşılık verme, önerilerde bulunma (kısaca, iletişim kurma ihtiyacı) ve bir şeylerin ortaya konmasına katılma isteğini anlatır.

Örgütler içerisinde, gönüllü işgören grupları oluşturmak zor olmakla birlikte imkânsız değildir. Gönüllü çalışma isteği bir güdüleme konusu olduğu kadar grup dinamiği oluşturulmasının en önemli koşulu olarak da ele alınmaktadır. Bu yaklaşım içinde grup dinamiği kuralları şöyle açıklanmaktadır<sup>432</sup>:

a. Üyelerin en yoğun biçimde kararlara katıldığı, dayanışmanın en üst düzeyde gerçekleştirildiği gruplarda üyeler ortak amaçlara aynı ölçüde inanır, aynı çıkarlar, idealler ve aynı güdülere sahip olurlar. Burada ön planda olan, varılmak istenen nokta; güdülenmedir.

b. Grup dinamiğinin güdülenme ile özdeşleştiği inancı içinde örgütlerde uygulamaya konan stratejiler aracılığı ile isteksiz çalışan gruplar gönüllü gruplar haline dönüştürülebilir.

<sup>430</sup> Edgar H. Schein, The psychological contract. In Tosi, Henry L. & Hamner, Clay (Eds.), Organization Behavior and Management: A Contingency Approach. Chicago: St. Clair Press. 1977, p.145.

<sup>431</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.113.

<sup>432</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.155.

c. Her grup üyesi, grubun öteki üyeleri için bir değer ve role sahiptir ve aynı zamanda her grup üyesi, bu grubu oluşturan diğer kişilerle de iletişim halindedir. Böylece her üye, örgütteki diğer işgörenlerin davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve özellikleriyle de onları etkiler<sup>433</sup>.

Motivasyon yönünden doğal/ esnek iş düzeni örgüt çalışanları için önemli tatmin kaynakları sağlamaktadır. Bunlar arasında, iş faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olma, işle ilgili karar verme ve onları denetleme tatminleri vardır. Bireyler kurulmasına yardım ettikleri doğal iş düzenine duygusal bir yatırım yapmış olabilirler. Ancak, biçimsel olmayan iş düzeninin yönetim tarafından biçimsel hale getirilmesi, örgütün işlevi için önemli olabilecek bazı faaliyetlerin sürdürülmesi için var olan isteklerini / güdülerini azaltabilmektedir. Bu nedenlerle yönetimin bu süreci gerçekleştirirken, doğal yapının üyelerine sağladığı motive edici yararlar özellikle dikkat etmesi gerekir.

Emniyet teşkilatında da personeli motive edici ve verimliliğini artıran faktörlerde iletişim, çok önemli bir unsurdur. İletişim basitçe bilginin gönderici ve alıcı arasında değiştirildiği süreç olarak kabul edilmekle beraber örgütsel iletişim süreci daha karmaşıktır. Hiyerarşi gibi örgütsel özellikler yönüyle, güç ilişkileri, yöneticilerin ve yönetici olmayanların kişisel özellikleri, yetenekleri ve eğilimleri yönüyle karmaşıktır. Emniyet teşkilatında da hiyerarşinin üst düzeyde olması aşağıdan yukarıya iletişimde bazı sıkıntılara yol açmakta, bu da kişinin işinden aldığı doyumunu etkilemektedir. Ayrıca Emniyet teşkilatında çoğunlukla işler gruplarla gerçekleştirildiği halde çoğu zaman uyumlu gruplar, iletişim ağının etkili oluşabileceği ve verimliliğin sağlanabileceği gruplar bilinçli bir şekilde oluşturulmaz.

Örgütsel iletişimde birden çok kaynak ve birden çok alıcı vardır. Bu yüzden verici ve alıcının karşılıklı iletişimleri örgütte bir ağ oluşturur. İletişim ağı, örgütün karar merkezleri ile makamları arasındaki ilişki ve etkileşimin bir örüntüsüdür. Bu oluşan örüntünün kurum içi ilişkilere etkisi çok önemlidir. Bunun öneminin ve etkisinin yeterince hissedilememesi veya önemsenmeyip yeterli önlemlerle bu iletişim ağının yönetilememesi örgütte çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Buradan hareketle örgütsel iletişim örüntüsü araştırma problemi olarak seçilmiştir.

---

<sup>433</sup> Kağıtçıbaşı, a.g.e.,s.206.

## 4. 2. Araştırmanın Amacı

Astları çalışmaya özendirmekte “örgütsel ve yönetsel araç” olarak kullanılan iletişim; örgüt yönetiminin işgörenleri ile kurduğu bağları incelemesi açısından, insan unsuruna ilgi göstermesi gereğini savunan yönetim teorilerinin ve modern psikoloji yaklaşımlarından olan “hümanist yaklaşım”ın desteklediği yeni yönetim anlayışına oldukça uygun düşen bir gelişme göstermektedir. Öyle ki; iletişim, yönetim ile işgören arasındaki bir köprü görevi görmekte ve bu köprü, hemen her konuda gerek yöneticinin işgörene, gerekse işgörenin yöneticiye ulaşmasında sağlıklı bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır.

Bu nedenlerle, iletişim; bir grup, örgüt veya toplumun işleyişinde en geniş süreç olarak ele alınmaktadır. Yönetim sürecinde yer alan etkilenme, işbirliği ve önderlik gibi toplumsal alış verişler bu süreç içerisinde yer almaktadır<sup>434</sup>.

İletişimin bu geniş anlamında, bilginin alınması ve iletilmesinin aynı zamanda yönetim sürecinin temel unsurları olan etkileme – etkilenme, yönlendirme-yönlendirilme, örgütlenme, işbirliği vb. unsurları da belirleyen ve tamamen “güdüsel” yönleri olan çok yönlü bir işlev olduğu görülmektedir.

Bundan dolayı, bu araştırma; iletişimin diğer özelliklerinin yanı sıra, bilginin iletilmesi ve alınmasının “güdüsel” yönlerine dikkati çekerek, etkili iletişimin Emniyet Teşkilatında; işgörenin mutlu ve başarılı olması için ne denli gerekli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmalar yöneticilerin iş yaşamında iletişim sorumluluklarını başarmada güçlük çektiklerini göstermektedir. “İşinizde sorun oluşturan konu nedir?” sorusuna, kendisine anket uygulanan yöneticilerin % 80’i iletişim konusunu göstermiştir. Bir başka araştırmada ise, yöneticilerin herhangi bir konudan çok iletişim konusunda eğitim istedikleri görülmüştür. Araştırmaya konu olanların yaklaşık % 75’i iletişim eğitimine büyük bir istek göstermişlerdir<sup>435</sup>.

Dünyada ve ülkemizde bu konuda yapılmış çok önemli araştırmalar vardır. Tüm araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkan durum: örgütlerin yönetsel

<sup>434</sup> D Katz, & R.L Kahn, **The Social Psychology of Organizations**. New York: 1978, John Wiley & Sons Inc., s.246

<sup>435</sup> William S. Davis, **Management Information and Systems: An Introduction to Business Information, systems**, West Publishing Company, 1995, 513.

başarısında büyük bir öneme sahip olan iletişim konusunun ast ve üst durumunda olan her işgören için dikkate alınarak düzeyli bir biçimde yürütülmesinin gerekliliğidir. Ayrıca, araştırma sonuçları; yönetsel başarı için önemli olan örgütsel iletişimin ortaya çıkardığı çalışma ortamının, aynı zamanda sunulan hizmeti ve hizmet sunulan vatandaşı çok yakından ilgilendiren bir özelliğinin olduğunu da ortaya koymaktadır. Örgütlerin yönetsel başarısını, sadece kurum içindeki çalışmaların sonuçları değil özellikle, örgütçe yürütülen hizmetlerin kalite ve verimliliğinin kurum dışından değerlendirilmesi de belirlemektedir. Diğer yandan, örgüt içinde gerçekleşen olumlu ya da olumsuz iletişim biçimi sadece örgüt çalışanlarını etkilemekte kalmayıp, dolaylı olarak hizmet verilen kişi ve gruplara da yansımaktadır. Uygulamada, örgüt çalışanlarının iş ortamında yaşanan olumsuz iletişim uygulamalarından etkilenmesi nedeniyle, hizmet verdiği vatandaşla yaşadığı sorunlar azımsanamayacak derecede fazladır. Bu durum verilen hizmetin kalitesini düşürmekte ve örgütün yönetsel başarısını olumsuz bir biçimde etkilemektedir.

Bu nedenle, kurum içinde alınan kararların ve yapılan işlerin halkı çok yakından ilgilendirdiği; kurum içi iletişim biçiminin, kurumla sınırlı kalmayıp halkı da etkilediği düşünülen “Emniyet Teşkilatı” bu araştırmaya konu olarak seçilmiştir. Emniyet Teşkilatında gerçekleştirilen çalışmaların diğer kurumlarda olduğu gibi, zamanında, düzenli ve işbirliği içinde yürütülmesi, kurum içi iletişimin yerinde, doğru ve kesintisiz bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Ayrıca, kurum içinde yaşanan iletişim eksikliği ve kurumdaki beklentilerin gerçekleşmemesinin oluşturduğu çalışma isteksizliğinin ortaya çıkardığı motivasyon eksikliği kurum personelinde iş gerginliği ve huzursuzluk oluşturmakta ve bu yönüyle de sunulan hizmetin kalitesine doğrudan etki etmektedir. Belirtilen bu özellikler ve halka çok iç içe bir hizmet sunması nedeniyle; örgütsel iletişim, kurum içi ilişkiler ve güdülenmenin önemli olduğu düşünülen Emniyet Teşkilatını incelemek için; Aksaray Emniyet Müdürlüğü araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada; Aksaray Emniyet Müdürlüğü’nün örgütsel iletişim düzeyinin ölçülmesi ve bu düzeydeki iletişimin, işi ve kurumu ile ilgili olarak personelin kurum içi iletişimini ne kadar etkilediği ve öneminin belirlenmesi hedeflenmiştir.



### 4.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile toplanacak verilerin:

— Emniyet Teşkilatında örgütsel iletişim üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma imkânları oluşturacağını;

—Varolan iletişim ağı ile ilgili daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılabileceği,

— Elde edilecek sonuçlar doğrultusunda, Emniyet Teşkilatının örgüt iklimi, çalışanların uyumu ve etkili iletişim konusunda değişiklikler yapılabilecek tarzda yararlanılacağı umulmaktadır.

### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, örgüt içi iletişim biçimi ve uygulamalarının Emniyet personelinin çalışma ortamı içerisinde çalışan ve örgüt içi ilişkileri etkilediği düşüncesinden yola çıkarak şu temel hipotez belirlenmiştir: “Kurumun örgütsel iletişim düzeyi ve yapısı, kurum personelinin örgütsel iletişim düzeyini etkilemektedir.”

Araştırmanın temelini oluşturan bu hipoteze bağlı olarak; alt hipotezler belirlenmiştir. Araştırmada kendilerine anket uygulanan personele sorulacak sorular çerçevesinde test edilmek üzere toplam altı alt hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

1. Personelinin eğitim seviyesi, kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.
2. Personelin cinsiyeti, kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.
3. Personelin yaş düzeyleri, kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.
4. Personelin kurumda çalışma süresi, kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.
5. Personelin ilde çalışma süresi, kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.
6. Örgütsel yapı(Hiyerarşi), kurum içi ilişkilerde etkili bir faktördür.

### 4.5. Sınırlılıklar

Emniyet Teşkilatı Türkiye'nin her yerinde hizmet vermektedir. Ancak Türkiye'nin her yöresinde araştırma yapmak güç olduğundan, araştırma belirlenecek bir İl Emniyet Müdürlüğü görev alanı ile sınırlandırılacaktır. Böylece bu araştırma

Aksaray İlinin Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde görev yapan polisler ile sınırlandırılmıştır.

Ayrıca, çalışmamızı sınırlayan en temel konu bu alanda daha önce yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmamasıdır.

Çalışma doktora tez yazımı için ayrılan süre bakımından zaman sınırlılığına sahiptir. Araştırmacının mali gücünün ve çalışmayı devam ettirirken aynı zamanda mesai takibini gerektiren yoğun işinin olması sınırlılığı, araştırma süresince kaynaklara ulaşma, seyahat gibi noktalarda kendini göstermiştir. Danışman ve araştırmacının farklı şehirlerde olması görüşme sınırlılığına neden olmaktadır.

#### **4.6. Yöntem**

Araştırmanın teorik kısmını alanla ilgili literatür oluşturmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranarak çalışmanın teorik kısmı desteklenmiştir. Uygulama kısmında ise çalışan-kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik bilgi envanteri geliştirilerek Aksaray Emniyet teşkilatında uygulamaya gidilmiş ve elde edilen bulgulardan değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bilgi envanteri oluşturulma aşamasında ön test ve son test çalışması ile envanterin geçerlik ve güvenilirliği artırılmıştır.

#### **4.7. Evren**

Araştırmanın evrenini, Emniyet Teşkilatı'nda görevli polisler oluşturmaktadır.

#### **4.8. Örneklem**

Evrenimiz Emniyet Teşkilatı olduğundan ve teşkilatın büyüklüğü bu araştırmada tam örneklem kullanmamıza bütçe, zaman ve eleman yetersizliğinden uygulanamayacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Yığınınımız geniş bir coğrafi alana dengeli bir şekilde yayılmış ve birimlere ulaşmak için yüksek maliyet ve zaman harcamak gerektiğinden dilim örnekleme yapılmıştır.

Bu kapsamda Aksaray İlinin Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde görev yapan polisler bizim dilim örneklememizdir. Araştırmamızı burada yaparak yığın için yorum ve tahminlerde bulunabiliriz. Bunun için belediyenin sınırları içerisinde görev yapan 250 polis ile anket çalışması yapılmıştır. Memurların 10'u bayan 240'ı erkek polislerdir.

Araştırmamız için yapılan analizlerin anlamlılık kazanabilmesi için, analizler için bazı varsayımlar yapılmıştır. Bunlar:

- Araştırmada anket uygulanan toplam anket sayısı 250 polis memuru evreni yansıtmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticiler anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermişlerdir.

#### 4.9. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada, elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan anketlerde çalışanların içinde bulunduğu iş ortamında yönetimce benimsenen örgütsel iletişim anlayışı ve buna bağlı olarak gerçekleşen uygulamalar; bağımsız değişken, kurumdaki bu uygulamaların çalışanlar üzerine etkisi ile ortaya çıkan verimlilik durumu ise; bağımlı değişken olarak alınacaktır.

**Tablo 2: Çalışan kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik ölçeğin maddelerine ilişkin soru numaraları**

Ölçekler	Madde numaraları
<b>Kurum içi iletişim</b>	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11
<b>Ast üst ilişkileri</b>	12-13-14-15-16-17-18-19
<b>Üst ast ilişkileri</b>	20-21-22-23-24-25-26-27- 28-29-30-31-32-33-34-35- 36-37
<b>Kişisel değerlendirme</b>	38-39-40-41-42-43-44-45
<b>Doğal iletişim</b>	46-47-48
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	49-50

Ölçeğin güvenilirliği cronbach alpha katsayısından yararlanılarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha, ölçeğin güvenilirliği belirlenirken, ölçeğin tümü ve her bir alt ölçek için iç tutarlık anlamında kullanılan bir güvenilirlik katsayısı hesaplama biçimidir. Buna göre yapılan güvenilirlik hesaplamalarında, ölçeğin tüm olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .88 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin bütün olarak güvenilirlik analizinin yanı sıra, ölçekte bulunan altı alt boyutun her birinin de güvenilirliği ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçeğin her faktör için ve de toplam güvenilirlik hesaplaması alfa değeriyle ortaya konmuştur. Aşağıdaki tablo bu çalışmada elde edilen alfa değerlerini içermektedir.

**Tablo 3: Çalışan kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik ölçeğin maddeleri ve ait oldukları faktörler**

Ölçekler	Cronbach alpha değerleri
<b>Kurum içi iletişim</b>	,797
<b>Ast üst ilişkileri</b>	,467
<b>Üst ast ilişkileri</b>	,816
<b>Kişisel değerlendirme</b>	,859
<b>Doğal iletişim</b>	,418
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	,709
<b>Toplam puan</b>	,885

Ölçeğe ilişkin cronbach alpha değerleri yukarıda yer almaktadır. Kurum içi iletişim, üst ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, yatay ve çapraz iletişim ve toplam puana ilişkin güvenilirlik katsayısının yüksek değerlerde olduğu ve ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.10. Bulgular

Bu bölümde araştırmamızın ana problem ve alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

##### 4.10.1. Deneklerin Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımları

Bu bölümde araştırmaya katılan emniyet personelinin anketin birinci bölümünde yer alan kişisel ve mesleki bilgileri ile ilgili (cinsiyet, eğitim durumu, rütbe, kurumda ve ilde çalışma süresi, yaş) maddelere verilen dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 4:Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	N	%
Kadın	10	4,0
Erkek	240	96,0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %4,0’ını kadın personel, %96,0’ını erkek personel oluşturmaktadır. Bu verilere göre emniyette çalışan erkek personelin kadınlara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Yaş Düzeylerine Göre Dağılımları**

Yaş	N	%
<b>20-30</b>	23	9,2
<b>31-40</b>	162	64,8
<b>41-50</b>	57	22,8
<b>51 yaş ve yukarısı</b>	8	3,2
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %9,2’si 20-30 yaş aralığında, %64,8’i 31-40 yaş aralığında, %22,8’i 41-50 yaş aralığında, %3,2’i 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan emniyet personelinin büyük çoğunluğunun (%64,8 ) 31-40 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 6: .Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

<b>Kurumda çalışma süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1 yıldan az</b>	13	5,2
<b>1-3 yıl</b>	16	6,4
<b>4-6 yıl</b>	12	4,8
<b>7-9 yıl</b>	13	5,2
<b>10 yıldan fazla</b>	193	77,2
<b>Kayıp değer</b>	3	1,2
<b>Toplam</b>	250	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %5,2’si söz konusu kurumda 1 yıldan az, %6,4’ü 1-3 yıl arasında, %4,8’i 4-6 yıl arasında, %5,2’si 7-9 yıl arasında, %77,2’si 10 yıldan fazla çalışmıştır. 3 personel değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmaya katılan emniyet personeli içerisinde 10 yıldan fazla çalışanlarda yığılma görülmüştür.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Eğitim	N	%
Ortaokul	6	2,4
Lise	49	19,6
Ön lisans	123	49,2
Üniversite	64	25,6
Yüksek lisans	4	1,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %2,4’ü ortaokul mezunu, %19,6’sı lise mezunu,%49,2’si önlisans mezunu,%25,6’sı üniversite mezunu, %1,6’sı yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan emniyet personelinin büyük çoğunluğunun (%49,2 ) önlisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin Rütbelerine Göre Dağılımları**

Rütbe	N	%
Polis memuru	210	84,0
Komiser yardımcısı	1	,4
Komiser	6	2,4
Başkomiser	2	,8
Emniyet amiri	6	2,4
Şube müdürü	3	1,2
Diğer	22	8,8
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %84,0’ı polis memuru, % ,4’ü komiser yardımcısı, %2,4’ü komiser, % ,8’i başkomiser, %2,4’ü emniyet amiri, %1,2’si şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Personelin %8,8’i diğer rütbelerde görev aldığını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamına alınan polis memurlarında yoğunluk olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılan Emniyet Personelinin İlde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

İlde çalışma süresi	N	%
<b>1 yıldan az</b>	41	16,4
<b>1-3 yıl</b>	60	24,0
<b>4-6 yıl</b>	62	24,8
<b>7-9 yıl</b>	50	20,0
<b>10 yıldan fazla</b>	35	14,0
<b>Kayıp değer</b>	2	,8
<b>Toplam</b>	250	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan emniyet personelinin %16,4’ü söz konusu ilde 1 yıldan az, %24,0’ı 1-3 yıl arasında, %24,8’i 4-6 yıl arasında, %20,0’ı 7-9 yıl arasında, %14,0’ı 10 yıldan fazla çalışmıştır. 2 personel değerlendirmeye alınmamıştır.



**Tablo 10 : Genel Örneklemede Kurum Yapısı ve İletişim Maddelerinin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

	Aritmetik ortalama	Standart Sapma
1. Kurumumuzda iletişim, yönetimin bizden istediği şekilde davranmamızı sağlamak için yapılır.	3,30	1,31
2. İletişim, genellikle yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapılır.	2,27	1,28
3. Yöneticiler; iletişimi, çalışanları kontrol etmek için kullanırlar.	3,38	1,27
4. Yöneticiler, kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini alırlar.	2,69	1,39
5. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür.	2,87	1,32
6. Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.	2,70	1,32
7. İletişim, çalışanların problemlerini çözmeye yardımcı olmak amacıyla yapılır.	2,90	1,36
8. Yöneticiler, farklı fikirlerini açıklamaları için çalışanlarını destekler.	2,64	1,30
9. Çalışanlar, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edilirler.	3,14	1,27
10. Çalışanlar, yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekinmezler.	2,66	1,28
11. Yazılı iletişim araçları bize zamanında ulaşır.	3,26	1,24
12. Çalıştığım birim içerisinde yetki ve sorumluluklarımı bilirim.	4,16	1,01
13. Bir sorunum olduğunda rahatlıkla bir üst amirime anlatabilirim.	3,46	1,27
14. İş dışında da amirlerim ile birlikte vakit geçiririm (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.)	2,39	1,33
15. İşte amirime bildirmem gereken bilgilerin sadece küçük bir kısmını iletirim.	2,10	1,23
16. Amirime sadece hoşuna gidecek konularda bilgi veririm	1,97	1,19
17. Amirime bilgi verirken beni iyi gösteren konuları sık sık vurgularım.	2,02	1,27
18. Amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım.	2,94	1,38
19. İşimi yaparken rutin dışı bir olayla karşılaştığımda, inisiyatif kullanırım.	3,13	1,31
20. Özlük haklarım ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirilirim.	3,28	1,24
21. Kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edilirim.	3,28	1,23
22. Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edilirim.	3,29	1,26
23. Ustlerim göreve sevk ederken nelere dikkat etmem gerektiği konusunda bana bilgi verirler.	3,40	1,19
24. Bir görevi başarı ile tamamlarsam, amirlerim beni takdir ederler.	2,86	1,27

25. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediğim durumlarda üstlerim beni sinirlenmeden eleştirir.	2,58	1,27
26. Çeşitli nedenlerle başarısız olduğum durumlarda üstlerim başarısızlığımın nedenlerini anlatarak kendimi geliştirebilmem için tavsiyelerde bulunur.	2,74	1,25
27. Üstlerim sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerime katılır.	2,79	1,30
28. Üstlerim, ilettiğim konu yada sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapar.	2,94	1,25
29. Kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerim öneri ve fikirlerimi alır.	2,50	1,30
30. Üstlerim, kendileriyle kurduğum diyaloglarda üst olduklarını belirten tutum ve davranışlarda bulunurlar.	3,39	1,25
31. Üstlerim, her türlü sorunlarımı (mesleki, ailevi ve şahsi ) dinler.	2,90	1,26
32. Üstlerim, bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar.	2,64	1,24
33. Üstlerim, makam odalarına girdiğimde biçimsel şartlara(topuk selamı, esas duruş, tekmil, ceket düğmesi ilikleme vb.) uymamı isterler.	3,22	1,19
34. Üstlerim herhangi bir konu iletirken makamlarında oturmama izin verirler.	3,02	1,30
35. Üstlerime, herhangi bir konu iletmek istediğimde odalarına girmeden önce uzun süre bekletilirim.	2,62	1,28
36. Kurumda “üst her zaman haklıdır” anlayışı hakimdir.	3,61	1,30
37. Amirlerim benim fikirlerime değer verirler.	2,74	1,23
38. Fikirlerimi astlarıma benimsetmeye çalışırım.	2,64	1,20
39. Astlarımanın arasındaki anlaşmazlıklara müdahale ederim.	3,28	1,10
40. Hangi durumda olursa olsun bana gelen astımı dikkatlice dinlerim.	3,73	,99
41. Astlarıma görev hakkında bilgi veririm ve neyi neden yapacağımı bizzat anlatırım.	3,81	,99
42. Astlarımla olan iletişimimde yüzyüze iletişimi tercih ederim.	3,84	,97
43. Verdiğim işin başarıyla yapılmasının ardından, personeli bizzat sözlü olarak takdir ederim.	3,58	1,06
44. Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm	3,73	1,00
45. Astlarım konuşurken sözlerini kesmem.	3,74	1,07
46. Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir.	3,06	1,30
47. Kurumumuzda yöneticiler doğal iletişimi göz ardı ederler.	3,18	1,17
48. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	3,64	1,10
49. Kurumumuzda birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon vardır.	2,71	1,34
50. Kurumumdaki diğer şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	3,14	1,27

#### 4.10.2. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ana problemi “Kurumun örgütsel iletişim düzeyi ve yapısı ile kurum personelinin iletişimi arasında ilişki var mıdır?” şeklindedir. Emniyet personelinin “Çalışan kurum ilişkilerinde kurumun yapısı ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik” anket formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Ana problemde emniyet içi iletişim ve kurum yapısı ile iletişim alt boyutları arasında ilişki aramak amacı ile Pearson korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır.

**Tablo 11: Emniyet Personelinin Kurum Yapısı Ve İletişim ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Ölçekler	N	Toplam puan	
		Pearson korelasyon	İki uçlu Anlamlılık ( <i>p değeri</i> )
<b>Kurum içi iletişim</b>	250	,797**	,000
<b>Ast üst ilişkileri</b>	250	,550**	,000
<b>Üst ast ilişkileri</b>	250	,884**	,000
<b>Kişisel değerlendirme</b>	250	,555**	,000
<b>Doğal iletişim</b>	250	,194**	,000
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	250	,555**	,000

\*\*p<,01

Tablo 11’de görüldüğü üzere emniyet personelinin kurum içi iletişimi ile iletişim toplam puanı arasında yüksek düzeyde ( $r=,797$ ) pozitif ve anlamlı, ast-üst iletişim ilişkileri ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,550$ ) pozitif ve anlamlı, üst-ast ilişkileri ile iletişim toplam puanı arasında yüksek düzeyde ( $r=,884$ ) pozitif ve anlamlı, kişisel değerlendirme ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,555$ ) pozitif ve anlamlı, doğal iletişim ile iletişim toplam puanı arasında

düşük düzeyde ( $r=,194$ ) ve anlamlı, yatay ve çapraz iletişim ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,555$ ) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.10.3: Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

**Tablo 12. Emniyet personelinin cinsiyetlerine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin t-testi sonuçları**

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p																																																															
<b>Kurum içi iletişim</b>	Kadın	10	33,00	4,08	,075	,940																																																															
	Erkek	240	32,80	8,36			<b>Ast üst ilişkileri</b>	Kadın	10	22,10	3,25	-,047	,962	Erkek	240	22,17	4,67	<b>Üst ast ilişkileri</b>	Kadın	10	54,70	9,24	,256	,798	Erkek	240	53,78	11,20	<b>Kişisel değerlendirme</b>	Kadın	10	26,50	5,48	-1,007	,315	Erkek	240	28,44	9,89	<b>Doğal iletişim</b>	Kadın	10	9,90	1,29	,011	,992	Erkek	240	9,89	2,47	<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139	Erkek	240	5,80	2,30	<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Kadın	10	22,10	3,25	-,047	,962																																																															
	Erkek	240	22,17	4,67			<b>Üst ast ilişkileri</b>	Kadın	10	54,70	9,24	,256	,798	Erkek	240	53,78	11,20	<b>Kişisel değerlendirme</b>	Kadın	10	26,50	5,48	-1,007	,315	Erkek	240	28,44	9,89	<b>Doğal iletişim</b>	Kadın	10	9,90	1,29	,011	,992	Erkek	240	9,89	2,47	<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139	Erkek	240	5,80	2,30	<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek	240	152,88	24,31								
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Kadın	10	54,70	9,24	,256	,798																																																															
	Erkek	240	53,78	11,20			<b>Kişisel değerlendirme</b>	Kadın	10	26,50	5,48	-1,007	,315	Erkek	240	28,44	9,89	<b>Doğal iletişim</b>	Kadın	10	9,90	1,29	,011	,992	Erkek	240	9,89	2,47	<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139	Erkek	240	5,80	2,30	<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek	240	152,88	24,31																			
<b>Kişisel değerlendirme</b>	Kadın	10	26,50	5,48	-1,007	,315																																																															
	Erkek	240	28,44	9,89			<b>Doğal iletişim</b>	Kadın	10	9,90	1,29	,011	,992	Erkek	240	9,89	2,47	<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139	Erkek	240	5,80	2,30	<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek	240	152,88	24,31																														
<b>Doğal iletişim</b>	Kadın	10	9,90	1,29	,011	,992																																																															
	Erkek	240	9,89	2,47			<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139	Erkek	240	5,80	2,30	<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek	240	152,88	24,31																																									
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Kadın	10	6,90	2,02	1,484	,139																																																															
	Erkek	240	5,80	2,30			<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978	Erkek	240	152,88	24,31																																																				
<b>Toplam puan</b>	Kadın	10	153,10	14,22	,028	,978																																																															
	Erkek	240	152,88	24,31																																																																	

\* $p<0,05$

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde cinsiyetlerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görölmektedir

Araştırmanın ikinci alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark var mıdır?” seklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 13: Emniyet personelinin eğitim durumlarına göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi**

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Kurum içi iletişim</b>	Gruplar arası	397,606	4	99,401	1,48	,207
	Gruplar içi	16126,431	241	66,915	5	
	Toplam	16524,037	245			
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Gruplar arası	108,040	4	27,010	1,26	,286
	Gruplar içi	5156,968	241	21,398	2	
	Toplam	5265,008	245			
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Gruplar arası	857,101	4	214,275	1,75	,139
	Gruplar içi	29456,985	241	122,278	3	
	Toplam	30314,085	245			
<b>Kişisel değerlendirme</b>	Gruplar arası	115,819	4	28,955	,814	,517
	Gruplar içi	8570,055	241	35,560		
	Toplam	8685,874	245			
<b>Doğal iletişim</b>	Gruplar arası	28,872	4	7,218	1,23	,295
	Gruplar içi	1404,222	241	5,827	9	
	Toplam	1433,093	245			
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Gruplar arası	17,511	4	4,378	,841	,501
	Gruplar içi	1255,221	241	5,208		
	Toplam	1272,732	245			
<b>Toplam puan</b>	Gruplar arası	4700,309	4	1175,077	2,08	,083
	Gruplar içi	135649,1	241	562,859	8	
	Toplam	140349,4	245			

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde eğitim durumlarının anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında yaşlarına göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 14: Emniyet personelinin yaşlarına göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi**

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Kurum içi iletişim</b>	Gruplar arası	123,160	3	41,053	,602	,614
	Gruplar içi	16765,624	246	68,153		
	Toplam	16888,784	249			
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Gruplar arası	86,434	3	28,811	1,36	,255
	Gruplar içi	5208,510	246	21,173	1	
	Toplam	5294,944	249			
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Gruplar arası	930,510	3	310,170	2,56	,056
	Gruplar içi	29809,026	246	121,175	0	
	Toplam	30739,536	249			
<b>Kişisel değerlendirme</b>	Gruplar arası	14,749	3	4,916	,137	,938
	Gruplar içi	8834,851	246	35,914		
	Toplam	8849,600	249			
<b>Doğal iletişim</b>	Gruplar arası	31,739	3	10,580	1,79	,148
	Gruplar içi	1446,345	246	5,879	9	
	Toplam	1478,084	249			
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Gruplar arası	9,208	3	3,069	,580	,628
	Gruplar içi	1301,016	246	5,289		
	Toplam	1310,224	249			
<b>Toplam puan</b>	Gruplar arası	2730,200	3	910,067	1,59	,191
	Gruplar içi	140333,9	246	570,463	5	
	Toplam	143064,1	249			

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde yaşlarının anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görölmektedir

Araştırmanın dördüncü alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark var mıdır?” seklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.



**Tablo 15: Emniyet personelinin kurumda çalışma süresine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi**

<b>Ölçekler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kurum içi iletişim</b>	Gruplar arası	200,483	4	50,121	,749	,560
	Gruplar içi	16203,679	242	66,957		
	Toplam	16404,162	246			
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Gruplar arası	29,762	4	7,440	,343	,849
	Gruplar içi	5247,040	242	21,682		
	Toplam	5276,802	246			
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Gruplar arası	506,232	4	126,558	1,01	,399
	Gruplar içi	30084,626	242	124,317		
	Toplam	30590,858	246			
<b>Kişisel değerlendirme</b>	Gruplar arası	196,692	4	49,173	1,38	,239
	Gruplar içi	8573,291	242	35,427		
	Toplam	8769,984	246			
<b>Doğal iletişim</b>	Gruplar arası	33,600	4	8,400	1,42	,226
	Gruplar içi	1426,870	242	5,896		
	Toplam	1460,470	246			
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Gruplar arası	23,081	4	5,770	1,10	,356
	Gruplar içi	1266,959	242	5,235		
	Toplam	1290,040	246			
<b>Toplam puan</b>	Gruplar arası	2522,110	4	630,527	1,08	,363
	Gruplar içi	140243,6	242	579,519		
	Toplam	142765,7	246			

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde kurumda çalışma sürelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görölmektedir

Araştırmanın beşinci alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında ilde çalışma süresine göre anlamlı bir fark var mıdır?” seklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 16: Emniyet personelinin ilde çalışma süresine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi**

<b>Ölçekler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kurum içi iletişim</b>	Gruplar arası	104,858	4	26,214	,383	,821
	Gruplar içi	16653,138	243	68,531		
	Toplam	16757,996	247			
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Gruplar arası	43,256	4	10,814	,501	,735
	Gruplar içi	5250,288	243	21,606		
	Toplam	5293,544	247			
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Gruplar arası	119,286	4	29,821	,242	,914
	Gruplar içi	29972,634	243	123,344		
	Toplam	30091,919	247			
<b>Kişisel değerlendirmeye</b>	Gruplar arası	55,459	4	13,865	,389	,816
	Gruplar içi	8650,860	243	35,600		
	Toplam	8706,319	247			
<b>Doğal iletişim</b>	Gruplar arası	43,972	4	10,993	1,867	,117
	Gruplar içi	1430,508	243	5,887		
	Toplam	1474,480	247			
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Gruplar arası	21,868	4	5,467	1,045	,384
	Gruplar içi	1271,019	243	5,231		
	Toplam	1297,887	247			
<b>Toplam puan</b>	Gruplar arası	474,707	4	118,667	,206	,935
	Gruplar içi	139834,8	243	575,452		
	Toplam	140309,5	247			

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilde çalışma sürelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görölmektedir.

Araştırmanın altıncı alt problemi “emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarını algılamalarında rütbelere göre anlamlı bir fark var mıdır?” seklindedir. Bu alt probleme çözüm bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 17: Emniyet personelinin rütbelerine göre kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi**

<b>Ölçekler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Kurum içi iletişim</b>	Gruplar arası	705,011	6	117,502	1,76	,107
	Gruplar içi	16183,773	243	66,600	4	
	Toplam	16888,784	249			
<b>Ast üst ilişkileri</b>	Gruplar arası	51,723	6	8,621	,400	,879
	Gruplar içi	5243,221	243	21,577		
	Toplam	5294,944	249			
<b>Üst ast ilişkileri</b>	Gruplar arası	887,937	6	147,989	1,20	,304
	Gruplar içi	29851,599	243	122,846	5	
	Toplam	30739,536	249			
<b>Kişisel değerlendirme</b>	Gruplar arası	280,758	6	46,793	1,32	,246
	Gruplar içi	8568,842	243	35,263	7	
	Toplam	8849,600	249			
<b>Doğal iletişim</b>	Gruplar arası	28,816	6	4,803	,805	,576
	Gruplar içi	1449,268	243	5,964		
	Toplam	1478,084	249			
<b>Yatay ve çapraz iletişim</b>	Gruplar arası	39,711	6	6,618	1,26	,274
	Gruplar içi	1270,513	243	5,228	6	
	Toplam	1310,224	249			
<b>Toplam puan</b>	Gruplar arası	4509,997	6	751,666	1,31	,249
	Gruplar içi	138554,1	243	570,181	8	
	Toplam	143064,1	249			

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde rütbelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

**Tablo 18: 1. Sorunun F ve % leri**

Soru1. Kurumumuzda iletişim, yönetimin bizden istediği şekilde davranmamızı sağlamak için yapılır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
33	13,2	46	18,4	26	10,4	<b>103</b>	<b>41,2</b>	42	16,8

“Kurumumuzda iletişim, yönetimin bizden istediği şekilde davranmamızı sağlamak için yapılır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 13,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 18,4’ü katılmıyorum, % 10,4’ü kararsızım, % 41,2’si katılıyorum ve % 16,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 58’e (41,2 +16,8) tekabül etmektedir. Sonuçta bilgi envanterine katılanların % 58’i kurumda iletişimin kurumun kendilerinden istediği şekil ve yönde davranmalarını sağlamak için yapıldığını belirtmektedir.

**Tablo 19: 2. Sorunun F ve % leri**

Soru 2. İletişim, genellikle yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapılır

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	9,2	39	27,6	17	6,8	<b>100</b>	<b>40,0</b>	41	16,4

“İletişim, genellikle yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapılır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 9,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 27,6’sı katılmıyorum, % 6,8’i kararsızım, % 40’ı katılıyorum ve % 16,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 56,4’e (40,0+16,4) tekabül etmektedir. Sonuçta bilgi envanterine katılanların % 56,4’ü kurumda iletişimin yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapıldığını belirtmektedir. Birinci sorudaki alınan cevaplarla bu sorunun cevapları birbirini teyit etmektedir.

**Tablo 20: 3. Sorunun F ve % leri**

Soru 3. Yöneticiler; iletişimi, çalışanları kontrol etmek için kullanırlar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	10,0	47	18,8	32	12,8	<b>99</b>	<b>39,6</b>	47	18,8

“Yöneticiler; iletişimi, çalışanları kontrol etmek için kullanırlar” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 10’u kesinlikle katılmıyorum, % 18,8’i katılmıyorum, % 12,8’i kararsızım, % 39,6’sı katılıyorum ve % 18,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 58,4’e (39,6+18,8) tekabül etmektedir. Sonuçta, bilgi envanterine katılanların % 58,4’ü yöneticilerin iletişimi çalışanları kontrol etmek için kullandıklarını belirtmektedir.

**Tablo 21: 4. Sorunun F ve % leri**

Soru 4. Yöneticiler, kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini alırlar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>67</b>	<b>26,8</b>	63	25,2	30	12,0	61	24,4	29	11,6

“Yöneticiler, kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini alırlar” ifadesine, bilgi envanterine katılanların %26,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 25,2’si katılmıyorum, % 12’si kararsızım, % 24,4’ü katılıyorum ve % 11,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 52 (26,8+25,2) tekabül etmektedir. Sonuçta, bilgi envanterine katılanların % 52’si yöneticilerin kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini almadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 22: 5. Sorunun F ve % leri**

Soru 5. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
53	21,2	53	21,2	40	16,0	<b>82</b>	<b>32,8</b>	22	8,8

“Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür” ifadesine, bilgi envanterine katılanların %21,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 21,2’si katılmıyorum, % 16’sı kararsızım, % 32,8’i katılıyorum ve % 8,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 42,4’e (21,2+21,2) tekabül etmektedir. Sonuçta, bilgi envanterine katılanların % 42,4’ü Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift yönlü olduğunu, % 41,6’sı da buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 23: 6. Sorunun F ve % leri**

Soru 6. Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
60	24,0	65	26,0	36	14,4	<b>68</b>	<b>27,2</b>	21	8,4

“Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların altmışsekizi yani %27,2’si katılıyorum cevabını vermiştir. Bu fikre katılanlar % 8,4 kesinlikle katılmıyorum diyenlerle birlikte toplam % 35,6’ya ulaşmaktadır. Bu oran % 26,0 katılmıyorum ve % 24 kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin toplam % 50 oranını geçmemektedir. Yani envantere katılanların % 50’si kurumlarının farklı düşünce ve fikirlere açık olmadığını belirtmektedirler.



**Tablo 24: 7. Sorunun F ve % leri**

Soru 7. İletişim, çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olmak amacıyla yapılır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
53	21,2	59	23,6	25	10,0	<b>86</b>	<b>34,4</b>	27	10,8

“İletişim, çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olmak amacıyla yapılır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların seksenaltısı yani %34,4’ü katılıyorum cevabını vermiştir. Bu fikre katılanlar, % 10,8 kesinlikle katılmıyorum diyenlerle birlikte toplam % 45,2’ye ulaşmaktadır. Bu oran % 23,6 katılmıyorum ve % 21,2 kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin toplam % 44,8 oranını geçmektedir. Yani envantere katılanların % 45’2 çoğunluğu iletişimin çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olmak amacıyla yapıldığını belirtmektedirler.

**Tablo 25: 8. Sorunun F ve % leri**

Soru 8. Yöneticiler, farklı fikirlerini açıklamaları için çalışanlarını destekler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
57	22,8	<b>79</b>	<b>31,6</b>	36	14,4	54	21,6	24	9,6

“Yöneticiler, farklı fikirlerini açıklamaları için çalışanlarını destekler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 22,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 31,6’sı katılmıyorum, % 14’4’ü kararsızım, % 21,6’sı katılıyorum ve % 9,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 54,4 (22,8+31,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 54,4’ü yöneticilerin farklı fikirlerini açıklamaları için çalışanlarını desteklediklerini belirtmektedir.

**Tablo 26: 9. Sorunun F ve % leri**

Soru 9. Çalışanlar, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edilirler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38	15,2	47	18,8	31	12,4	<b>109</b>	<b>43,6</b>	25	10,0

“Çalışanlar, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edilirler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 15,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 18,8’i katılmıyorum, % 12,4’ü kararsızım, % 43,6’sı katılıyorum ve % 10’u da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 53,6’ya (43,6+10) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 53,6’sı Çalışanların, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edildiklerini belirtmektedir.

**Tablo 27: 10. Sorunun F ve % leri**

Soru 10. Çalışanlar, yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekinmezler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
58	23,2	<b>72</b>	<b>28,8</b>	35	14,0	68	27,2	17	6,8

“Çalışanlar, yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekinmezler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 23,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 28,8’i katılmıyorum, % 14’ü kararsızım, % 27,2’si katılıyorum ve % 6,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 52’ye (23,2+28,8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 52’si çalışanların yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekindiklerini belirtmektedir.

**Tablo 28: 11. Sorunun F ve % leri**

Soru 11. Yazılı iletişim araçları bize zamanında ulaşır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
33	13,2	37	14,8	41	16,4	<b>109</b>	<b>43,6</b>	30	12,0

“Yazılı iletişim araçları bize zamanında ulaşır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 13,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 14,8’i katılmıyorum, % 16,4’ü kararsızım, % 43,6’sı katılıyorum ve % 12’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 55,6’ya (43,6+12) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 55,6’sı yazılı iletişim araçlarının kendilerine zamanında ulaştığını belirtmektedir.

**Tablo 29: 12. Sorunun F ve % leri**

Soru 12. Çalıştığım birim içerisinde yetki ve sorumluluklarımı bilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	4,4	13	5,2	7	2,8	<b>114</b>	<b>45,6</b>	105	42,0

“Çalıştığım birim içerisinde yetki ve sorumluluklarımı bilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 4,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 5,2’si katılmıyorum, % 2,8’i kararsızım, % 45,6’sı katılıyorum ve % 42’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 87,6 (45,6+42) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 87,6’sı çalıştığı birim içerisinde yetki ve sorumluluklarımı bildiğini belirtmektedir.

**Tablo 30: 13. Sorunun F ve % leri**

Soru 13. Bir sorunun olduğunda rahatlıkla bir üst amirime anlatabilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	10,4	39	15,6	33	13,2	<b>98</b>	<b>39,2</b>	54	21,6

“Bir sorunun olduğunda rahatlıkla bir üst amirime anlatabilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 10,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 15,6’sı katılmıyorum, % 13,2’si kararsızım, % 39,2’si katılıyorum ve % 21,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 60,8’e (39,2+21,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 60,8’i bir sorunu olduğunda rahatlıkla bir üst amirine anlatabileceğini belirtmektedir.

**Tablo 31: 14. Sorunun F ve % leri**

Soru 14. İş dışında da amirlerim ile birlikte vakit geçiririm (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.)

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>82</b>	<b>32,8</b>	78	31,2	19	7,6	53	21,2	18	7,2

“İş dışında da amirlerim ile birlikte vakit geçiririm (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.)” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 32,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 31,2’si katılmıyorum, % 7,6’sı kararsızım, % 21,2’si katılıyorum ve % 7,2’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 64’e (32,8+31,2) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 64’ü İş dışında da amirleri ile birlikte vakit geçirmediğini (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.) belirtmektedir.

**Tablo 32: 15. Sorunun F ve % leri**

Soru 15. İşte amirime bildirmem gereken bilgilerin sadece küçük bir kısmını iletirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
94	37,6	98	39,2	17	6,8	20	8,0	21	8,4

“İşte amirime bildirmem gereken bilgilerin sadece küçük bir kısmını iletirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 37,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 39,2’si katılmıyorum, % 6,8’i kararsızım, % 8’i katılıyorum ve % 8,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 76,8’e (32,8+31,2) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 76,8’i “İşte amirime bildirmem gereken bilgilerin sadece küçük bir kısmını iletirim” ifadesine katılmamaktadır.

**Tablo 33: 16. Sorunun F ve % leri**

Soru 16. Amirime sadece hoşuna gidecek konularda bilgi veririm

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
109	43,6	94	37,6	9	3,6	21	8,4	17	6,8

“Amirime sadece hoşuna gidecek konularda bilgi veririm” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 43,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 37,6’sı katılmıyorum, % 3,6’sı kararsızım, % 8,4’ü katılıyorum ve % 6,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 81,2’ye (43,6+37,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 81,2’si “amirime sadece hoşuna gidecek konularda bilgi veririm” ifadesine katılmamaktadırlar.

**Tablo 34: 17. Sorunun F ve % leri**

Soru 17. Amirime bilgi verirken beni iyi gösteren konuları sık sık vurgularım.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
111	44,4	89	35,6	9	3,6	17	6,8	24	9,6

“Amirime bilgi verirken beni iyi gösteren konuları sık sık vurgularım” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 44,4’sı kesinlikle katılmıyorum, % 35,6’sı katılmıyorum, % 3,6’sı kararsızım, % 6,8’i katılıyorum ve % 9,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı % 80’e (44,4+35,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 80’i “Amirime bilgi verirken beni iyi gösteren konuları sık sık vurgularım” ifadesine katılmamaktadırlar.

**Tablo 35: 18. Sorunun F ve % leri**

Soru 18. Amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
44	17,6	74	29,6	21	8,4	74	29,6	37	14,8

“Amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 17,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 29,6’sı katılmıyorum, % 8,4’ü kararsızım, % 29,6’sı katılıyorum ve % 14,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılmıyorum ve katılıyorum cevabını verenler % 29,6 ile aynı değerdedir. Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenleri de değerlendirdiğimizde bu ifadeye katılanlar % 47,2’ye, katılmayanlar ise % 44,4’e tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 47,2’si “Amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım” ifadesine katılmamaktadırlar. Yinede, amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım diyenlerin % 44,4’lük oranları azınsanmıyacak değerdedir.

**Tablo 36: 19. Sorunun F ve % leri**

Soru 19. İşimi yaparken rutin dışı bir olayla karşılaştığımda, inisiyatif kullanırım.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38	15,2	52	21,2	30	12,0	<b>97</b>	<b>38,8</b>	32	12,8

“İşimi yaparken rutin dışı bir olayla karşılaştığımda, inisiyatif kullanırım” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 15,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 21,2’si katılmıyorum, % 12’si kararsızım, % 38,8’i katılıyorum ve % 12,8’i da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 51,6’ya (38,8+12,8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 51,6’sı işini yaparken rutin dışı bir olayla karşılaştığında inisiyatif kullandığını belirtmektedir.

**Tablo 37: 20. Sorunun F ve % leri**

Soru 20. Özlük haklarım ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29	11,6	50	20,0	22	8,8	<b>119</b>	<b>47,6</b>	30	12,0

“Özlük haklarım ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 11,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 20’si katılmıyorum, % 8,8’i kararsızım, % 47,6’sı katılıyorum ve % 12’si da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 59,6’ya (47,6+12) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 59,6’sı özlük hakları ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirildiklerini belirtmektedir.

**Tablo 38: 21. Sorunun F ve % leri**

Soru 21. Kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29	11,6	49	19,6	22	8,8	<b>124</b>	<b>49,6</b>	26	10,4

“Kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 11,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 19,6’sı katılmıyorum, % 8,8’i kararsızım, % 49,6’sı katılıyorum ve % 10,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 60’a (49,6+10,4) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 60’ı kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edildiklerini belirtmektedir.

**Tablo 39: 22. Sorunun F ve % leri**

Soru 22. Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
36	14,4	34	13,6	30	12,0	<b>121</b>	<b>48,4</b>	29	11,6

“Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 14,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 13,6’sı katılmıyorum, % 12’si kararsızım, % 48,4’ü katılıyorum ve % 11,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 60’a (48,4+11,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 60’ı Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edildiklerini belirtmektedir.



**Tablo 40: 23. Sorunun F ve % leri**

Soru 23. Üstlerim göreve sevk ederken nelere dikkat etmem gerektiği konusunda bana bilgi verirler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	10,0	41	16,4	23	9,2	<b>131</b>	<b>52,4</b>	30	12,0

“Üstlerim göreve sevk ederken nelere dikkat etmem gerektiği konusunda bana bilgi verirler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 10,’u kesinlikle katılmıyorum, % 16,4’ü katılmıyorum, % 9,2’si kararsızım, % 52,4’ü katılıyorum ve % 12’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 64,4’e (52,4+12) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 64,4’ü üstlerinin göreve sevk ederken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda kendilerine bilgi verdiklerini belirtmektedir.

**Tablo 41: 24. Sorunun F ve % leri**

Soru 24. Bir görevi başarı ile tamamlarsam, amirlerim beni takdir ederler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
46	18,4	60	24,0	50	20,0	<b>72</b>	<b>28,8</b>	22	8,8

“Bir görevi başarı ile tamamlarsam, amirlerim beni takdir ederler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 18,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 24’ü katılmıyorum, % 20’si kararsızım, % 28,8’i katılıyorum ve % 8,8’i da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 37,6’ya (28,8+8,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 42,4’e tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 42,4’ü bir görevi başarı ile tamamladıklarında, amirlerinin kendilerini takdir etmediklerini belirtmektedir.

**Tablo 42: 25. Sorunun F ve % leri**

Soru 25. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediğim durumlarda üstlerim beni sinirlenmeden eleştirir.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
59	23,6	72	28,8	45	18,0	63	25,2	11	4,4

“Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediğim durumlarda üstlerim beni sinirlenmeden eleştirir” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 23,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 28,8’i katılmıyorum, % 18’i kararsızım, % 25,2’si katılıyorum ve % 4,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 29,6’ya (25,2+4,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 52,4’e (23,6+28,8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 52,4’ü “Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediğim durumlarda üstlerim beni sinirlenmeden eleştirir” ifadesine katılmamaktadır. Buradan eleştirilerin sinirlenerek yapıldığını belirtebiliriz.

**Tablo 43: 26. Sorunun F ve % leri**

Soru 26. Çeşitli nedenlerle başarısız olduğum durumlarda üstlerim başarısızlığımın nedenlerini anlatarak kendimi geliştirebilmem için tavsiyelerde bulunur.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
48	19,2	74	29,6	40	16,0	71	28,4	17	6,8

“Çeşitli nedenlerle başarısız olduğum durumlarda üstlerim başarısızlığımın nedenlerini anlatarak kendimi geliştirebilmem için tavsiyelerde bulunur” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 19,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 29,6’sı katılmıyorum, % 16’sı kararsızım, % 28,4’ü katılıyorum ve % 6,8’i de kesinlikle

katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 35,2'ye (28,4+6,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 48,8'e (19,2+29,6) tekabül etmektedir. Yani, bigi envanterine katılanların % 48,8'i "Çeşitli nedenlerle başarısız olduğum durumlarda üstlerim başarısızlığımın nedenlerini anlatarak kendimi geliştirebilmem için tavsiyelerde bulunur" ifadesine katılmamaktadır.

**Tablo 44: 27. Sorunun F ve % leri**

Soru 27. Üstlerim sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerime katılır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
54	21,6	59	23,6	42	16,8	<b>75</b>	<b>30,0</b>	20	8,0

"Üstlerim sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerime katılır" ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 21,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 23,6'sı katılmıyorum, % 16,8'i kararsızım, % 30'u katılıyorum ve % 8'i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 38'e (30+8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 45,2'ye (21,6+23,6) tekabül etmektedir. Yani, bigi envanterine katılanların % 45,2'si üstlerinin sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerine katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 45: 28. Sorunun F ve % leri**

Soru 28. Üstlerim, ilettiğim konu yada sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
44	17,6	52	20,8	45	18,0	<b>92</b>	<b>36,8</b>	17	6,8

“Üstlerim, ilettiğim konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapar” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 17,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 20,8’i katılmıyorum, % 18’i kararsızım, % 36,8’i katılıyorum ve % 6,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 43,6’ya (36,8+6,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 38,4’e (17,6+20,8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 43,6’sı üstlerinin, kendilerinin ilettikleri konu yada sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yaptıklarını belirtmektedir.

**Tablo 46: 29. Sorunun F ve % leri**

Soru 29. Kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerim öneri ve fikirlerimi alır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
70	28,0	74	29,6	37	14,8	48	19,2	21	8,4

“Kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerim öneri ve fikirlerimi alır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 28’i kesinlikle katılmıyorum, % 29,6’sı katılmıyorum, % 14,8’i kararsızım, % 19,2’si katılıyorum ve % 8,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 27,6’ya (19,2+8,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 57,6’ya (28+29,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 57,6’sı kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerinin öneri ve fikirlerini almadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 47: 30. Sorunun F ve % leri**

Soru 30. Üstlerim, kendileriyle kurduğum diyaloglarda üst olduklarını belirten tutum ve davranışlarda bulunurlar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	9,2	49	19,6	32	12,8	100	40,0	46	18,4

“Üstlerim, kendileriyle kurduğum diyaloglarda üst olduklarını belirten tutum ve davranışlarda bulunurlar” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 9,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 19,6’sı katılmıyorum, % 12,8’i kararsızım, % 40’ı katılıyorum ve % 18,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 58,4’e (40+18,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 28,8’e (9,2+19,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 58,4’ü üstlerim, kendileriyle kurdukları diyaloglarda üst olduklarını belirten tutum ve davranışlarda bulduklarını belirtmektedir.

**Tablo 48: 31. Sorunun F ve % leri**

Soru 31. Üstlerim, her türlü sorunlarımı (mesleki, ailevi ve şahsi ) dinler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
46	18,4	58	23,2	38	15,2	<b>92</b>	<b>36,8</b>	16	6,4

“Üstlerim, her türlü sorunlarımı (mesleki, ailevi ve şahsi ) dinler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 18,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 23,2’si katılmıyorum, % 15,2’si kararsızım, % 36,8’i katılıyorum ve % 6,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 43,2’ye (36,8+6,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 41,6’ya (18,4+23,2) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 43,2’si üstlerinin, her türlü sorunlarımı (mesleki, ailevi ve şahsi ) dinlediklerini belirtmektedir. Yine de üstlerinin her türlü sorunlarını dinlediklerini kabul etmeyen % 41,6’lık oran azımsanmıyacak değerdedir.

**Tablo 49: 32. Sorunun F ve % leri**

Soru 32. Üstlerim, bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
54	21,6	<b>71</b>	<b>28,4</b>	53	21,2	54	21,6	18	7,2

“Üstlerim, bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 21,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 28,4’ü katılmıyorum, % 21,2’si kararsızım, % 21,6’sı katılıyorum ve % 7,2’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 28,8’e (21,6+7,2), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise %’50’ye (21,6+28,4) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 50’si üstlerinin, bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcamadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 50: 33. Sorunun F ve % leri**

Soru 33. Üstlerim, makam odalarına girdiğimde biçimsel şartlara(topuk selamı, esas duruş, tekmil, ceket düğmesi ilikleme vb.) uymamı isterler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	6,8	70	28,0	37	14,8	<b>93</b>	<b>37,2</b>	33	13,2

“Üstlerim, makam odalarına girdiğimde biçimsel şartlara(topuk selamı, esas duruş, tekmil, ceket düğmesi ilikleme vb.) uymamı isterler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 6,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 28’i katılmıyorum, % 14,8’i kararsızım, % 37,2’si katılıyorum ve % 13,2’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 50,4’e (37,2+13,2), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 34,8’e (6,8+28) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 50,4’ü üstlerinin, makam odalarına

girdiklerinde biçimsel şartlara(topuk selamı, esas duruş, tekmil, ceket düğmesi ilikleme vb.) uymalarını istediklerini belirtmektedir.

**Tablo 51: 34. Sorunun F ve % leri**

Soru 34. Üstlerim herhangi bir konu iletirken makamlarında oturmama izin verirler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
45	18,0	49	19,6	34	13,6	<b>98</b>	<b>39,2</b>	24	9,6

“Üstlerim herhangi bir konu iletirken makamlarında oturmama izin verirler” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 18’i kesinlikle katılmıyorum, % 19,6’sı katılmıyorum, % 13,6’sı kararsızım, % 39,2’si katılıyorum ve % 9,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 48,8’e (39,2+9,6), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 37,6’ya (18+19,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 48,8’i “Üstlerim herhangi bir konu iletirken makamlarında oturmama izin verirler” cevabını vermişlerdir.

**Tablo 52: 35. Sorunun F ve % leri**

Soru 35. Üstlerime, herhangi bir konu iletmek istediğimde odalarına girmeden önce uzun süre bekletilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
52	20,8	<b>90</b>	<b>36,0</b>	36	14,4	46	18,4	26	10,4

“Üstlerime, herhangi bir konu iletmek istediğimde odalarına girmeden önce uzun süre bekletilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 20,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 36’ı katılmıyorum, % 14,4’ü kararsızım, % 18,4’ü katılıyorum ve % 10,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 28,8’e

(18,4+10,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 56,8'e (20,8+36) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 56,8'i "Üstlerime, herhangi bir konu iletmek istediğimde odalarına girmeden önce uzun süre bekletilirim" ifadesine katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 53: 36. Sorunun F ve % leri**

Soru 36. Kurumda "üst her zaman haklıdır" anlayışı hâkimdir.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	9,2	36	14,4	32	12,8	<b>88</b>	<b>33,2</b>	76	30,4

"Kurumda "üst her zaman haklıdır" anlayışı hâkimdir" ifadesine, bilgi envanterine katılanların %9,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 14,4'ü katılmıyorum, % 12,8'i kararsızım, % 33,2'si katılıyorum ve % 30,4'ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 63,5'e (33,2+30,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 23,6'ya (9,2+14,4) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 63,5'i "Kurumda "üst her zaman haklıdır" anlayışı hâkimdir" ifadesine katıldıklarını belirtmektedir.

**Tablo 54: 37. Sorunun F ve % leri**

Soru 37. Amirlerim benim fikirlerime değer verirler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
56	22,4	48	19,2	63	25,2	<b>70</b>	<b>28,0</b>	13	5,2

"Amirlerim benim fikirlerime değer verirler" ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 22,4'ü kesinlikle katılmıyorum, % 19,2'si katılmıyorum, % 25,2'si kararsızım, % 28'i katılıyorum ve %5,2'si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin



toplamı % 33,2'ye (28+5,2), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 41,6'ya (22,4+19,2) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 41,6'sı amirlerinin kendilerinin fikirlerine değer vermediklerini belirtmektedir.

**Tablo 55: 38. Sorunun F ve % leri**

Soru 38. Fikirlerimi astlarıma benimsetmeye çalışırım.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
47	18,8	<b>81</b>	<b>32,4</b>	53	21,2	52	20,8	17	6,8

“Fikirlerimi astlarıma benimsetmeye çalışırım” anlayışı hâkimdir” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 18,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 32,4'ü katılmıyorum, % 21,2'si kararsızım, % 20,8'i katılıyorum ve % 6,8'i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 27,6'ya (20,8+6,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 51,2'ye (18,8+32,4) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 51,2'si “Fikirlerimi astlarıma benimsetmeye çalışırım” anlayışı hâkimdir” ifadesine katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 56: 39. Sorunun F ve % leri**

Soru 39. Astlarımin arasındaki anlaşmazlıklara müdahale ederim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	8,4	40	16,0	60	24,0	<b>105</b>	<b>42,0</b>	24	9,6

“Astlarımın arasındaki anlaşmazlıklara müdahale ederim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 8,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 16’sı katılmıyorum, % 24’ü kararsızım, % 42’si katılıyorum ve % 9,6’sı de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 51,6’ya (42+9,6), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 24,4’e (8,4+16) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 51,6’sı “Astlarımın arasındaki anlaşmazlıklara müdahale ederim” ifadesine katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 57: 40. Sorunun F ve % leri**

Soru 40. Hangi durumda olursa olsun bana gelen astımı dikkatlice dinlerim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	4,0	19	7,6	48	19,2	<b>124</b>	<b>49,6</b>	49	19,6

“Hangi durumda olursa olsun bana gelen astımı dikkatlice dinlerim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 7,6’sı katılmıyorum, % 19,2’si kararsızım, % 49,6’sı katılıyorum ve % 19,6’sı de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 69,2’ye (49,6+19,6), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 24,4’e (8,4+16) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 69,2’si hangi durumda olursa olsun kendisine gelen astını dikkatlice dinlediklerini belirtmektedir.

**Tablo 58: 41. Sorunun F ve % leri**

Soru 41. Astlarıma görev hakkında bilgi veririm ve neyi neden yapacağımı bizzat anlatırım.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	4,0	15	6,0	45	18,0	<b>123</b>	<b>49,2</b>	57	22,8

“Astlarıma görev hakkında bilgi veririm ve neyi neden yapacağımı bizzat anlatırım” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 6’sı katılmıyorum, % 18’i kararsızım, % 49,2’si katılıyorum ve % 22,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 72’ye (49,2+22,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 10’a (6+4) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 72’si “Astlarıma görev hakkında bilgi veririm ve neyi neden yapacağımı bizzat anlatırım” ifadesine katıldıklarını belirtmektedir.

**Tablo 59: 42. Sorunun F ve % leri**

Soru 42. Astlarımla olan iletişimimde yüzyüze iletişimi tercih ederim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	3,6	14	5,6	44	17,6	<b>123</b>	<b>49,2</b>	60	24,0

“Astlarımla olan iletişimimde yüzyüze iletişimi tercih ederim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 3,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 5,6’sı katılmıyorum, % 17,6’sı kararsızım, % 49,2’si katılıyorum ve % 24’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 73,2’ye (49,2+24), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 9,2’ye (3,6+5,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 73,2’si astlarıyla olan iletişimimde yüzyüze iletişimi tercih ettiklerini belirtmektedir.

**Tablo 60: 43. Sorunun F ve % leri**

Soru 43. Verdiğim işin başarıyla yapılmasının ardından, personeli bizzat sözlü olarak takdir ederim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	6,0	24	9,6	54	21,6	<b>115</b>	<b>46,0</b>	42	16,8

“Verdiğim işin başarıyla yapılmasının ardından, personeli bizzat sözlü olarak takdir ederim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 9,6’sı katılmıyorum, % 21,6’sı kararsızım, % 46’sı katılıyorum ve % 16,8’i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 62,8’e (46+16,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 15,6’ya (6+9,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 62,8’i “Verdiğim işin başarıyla yapılmasının ardından, personeli bizzat sözlü olarak takdir ederim” ifadesine katılmaktadır.

**Tablo 61: 44. Sorunun F ve % leri**

44. Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	5,6	12	4,8	47	18,8	<b>131</b>	<b>52,4</b>	46	18,4

“Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 5,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 4,8’i katılmıyorum, % 18,8’i kararsızım, % 52,4’ü katılıyorum ve % 18,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 72,8’e (52,4+18,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 10,4’e (5,6+4,8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 72,8’i “Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm” ifadesine katıldıklarını belirtmektedir.

**Tablo 62: 45. Sorunun F ve % leri**

Soru 45. Astlarım konuşurken sözlerini kesmem.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	6,8	13	5,2	43	17,2	<b>123</b>	<b>49,2</b>	54	21,6

“Astlarım konuşurken sözlerini kesmem” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 6,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 5,2’si katılmıyorum, % 17,2’si kararsızım, % 49,2’si katılıyorum ve % 21,6’sı da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 70,8’e (49,2+21,6), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 12’ye (6,8+5,2) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 70,8’i astları konuşurken sözlerini kesmediğini belirtmektedir.

**Tablo 63: 46. Sorunun F ve % leri**

Soru 46. Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32	12,8	69	27,6	38	15,2	<b>73</b>	<b>29,2</b>	38	15,2

“Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 12,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 27,6’sı katılmıyorum, % 15,2’si kararsızım, % 29,2’si katılıyorum ve % 15,2’si de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 44,4’e (29,2+15,2), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 40,4’e (12,8+27,6)

tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 44,8'i "Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir" ifadesine katıldıklarını belirtmektedir.

**Tablo 64: 47. Sorunun F ve % leri**

Soru 47. Kurumumuzda yöneticiler doğal iletişimi göz ardı ederler.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	8,0	55	22,0	<b>70</b>	<b>28,0</b>	69	27,6	36	14,4

"Kurumumuzda yöneticiler doğal iletişimi göz ardı ederler" ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 8'i kesinlikle katılmıyorum, % 22'si katılmıyorum, % 28'i kararsızım, % 27,6'sı katılıyorum ve % 14,4'ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 42'ye (27,6+14,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 30'a (8+22) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 42'si kurumlarında yöneticilerin doğal iletişimi göz ardı ettiklerini belirtmektedir.

**Tablo 65: 48. Sorunun F ve % leri**

Soru 48. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	7,2	20	8,0	45	18,0	<b>117</b>	<b>46,8</b>	50	20,0

"Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar" ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 7,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 8'i katılmıyorum, % 18'i kararsızım, % 46,8'i katılıyorum ve % 20'si de kesinlikle

katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 66,8'e (46,8+20), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 15,2'ye (7,2+8) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 66,8'i herhangi bir problemi olduğunda çalışma arkadaşlarının kendisine yardımcı olduklarını belirtmektedir.

**Tablo 66: 49. Sorunun F ve % leri**

Soru 49. Kurumumuzda birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon vardır.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
59	23,6	69	27,6	30	12,0	<b>70</b>	<b>28,0</b>	22	8,8

“Kurumumuzda birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon vardır” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 23,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 27,6'sı katılmıyorum, % 12'si kararsızım, % 28'i katılıyorum ve % 8,8'i de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 36,8'e (28+8,8), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 51,2'ye (23,6+27,6) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 51,2'si kurumlarında birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 67: 50. Sorunun F ve % leri**

Soru50. Kurumumdaki diğer şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.

Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
37	14,8	50	20,0	30	12,0	<b>107</b>	<b>42,8</b>	26	10,4

“Kurumumdaki diğerk şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim” ifadesine, bilgi envanterine katılanların % 14,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 20’si katılmıyorum, % 12’si kararsızım, % 42,8’i katılıyorum ve % 10,4’ü de kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı % 53,2’ye (42,8+10,4), kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını verenlerin toplamı ise % 34,8’e (14,8+20) tekabül etmektedir. Yani, bilgi envanterine katılanların % 53,2’si kurumlarındaki diğerk şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabileceğini belirtmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Araştırmada elde edilen bulgulara göre emniyet personelinin kurum içi iletişimi ile iletişim toplam puanı arasında yüksek düzeyde ( $r=,797$ ) pozitif ve anlamlı, ast-üst iletişim ilişkileri ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,550$ ) pozitif ve anlamlı, üst-ast ilişkileri ile iletişim toplam puanı arasında yüksek düzeyde ( $r=,884$ ) pozitif ve anlamlı, kişisel değerlendirme ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,555$ ) pozitif ve anlamlı, doğal iletişim ile iletişim toplam puanı arasında düşük düzeyde ( $r=,194$ ) ve anlamlı, yatay ve çapraz iletişim ile iletişim toplam puanı arasında orta düzeyde ( $r=,555$ ) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde cinsiyetlerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde eğitim durumlarının anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde yaşlarının anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde kurumda çalışma sürelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilde çalışma sürelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Emniyet personelinin kurum içi iletişim biçimi ve uygulamalarına ilişkin alt boyutlarından olan kurum içi iletişim, ast-üst ilişkisi, üst-ast ilişkisi, kişisel değerlendirme, doğal iletişim, yatay ve çapraz iletişim ve ölçeğe ait toplam puan içerisinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde ilde çalışma sürelerinin anlamlı farklılık yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

İletişim kavramı duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü metodla paylaşılmasını ifade etmektedir. İletişim kavramının bu en basit anlamından yola çıkarak örgütsel iletişimi “örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını yerine getirmek üzere birbirleriyle ve dış çevresi ile kurdukları iletişimdir” şeklinde ifade edebiliriz. Örgütsel iletişim, örgüt amaçlarını yerine getirmek amacıyla sürdürülen tüm faaliyetlerin aksamadan devam etmesini sağlayan en temel unsurdur. Bu noktada da dinamik bir süreç olan örgütsel iletişim örüntüsünün; bir başka ifade ile iletişim sürecinin düzenli bir biçimde birbirini takip ederek gelişmesi önemli rol oynamaktadır. Personeller, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Bireylerin diğer bireyleri, kendi örgütlerini, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gerekliliği tartışılmazdır. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için işleyişi sorunsuz ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir. Örgütlerin etkili yönetimi sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, örgütsel faaliyetlerin başarısının temelidir.

Örgütlerde verimlilik, personelin motive edilerek, potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla sağlanır. Bir diğer ifade ile örgütlerde verimliliğin diğer unsuru da personelin motive edilmesidir. Motivasyon gözlenebilen bir olay değildir. Personelin motivasyonu ancak, personelin davranışlarının yorumlanması ile ortaya konulabilir. Bu noktada motivasyon araçlarının istenilen verimliliğe göre belirlenmesi, uygulanması ve uygulandıktan sonra denetlenmesi gerekmektedir.

Ancak bu araçlar belirlenirken unutulmaması gereken en önemli unsur, motivasyonun kişiden kişiye değişim gösterdiğidir. Bu tanımlananları gerçekleştirebilmenin yolu, örgüt işleyişinde etkili iletişim kanalları kurabilmekten geçer. Verimlilik ve iletişim birlikte düşünülünce kazandığı anlam, şunu ifade etmektedir; ekonomik anlamda iletişim için kaynak harcamaları açısından maliyetlerin minimize edilmesi ve bunun karşılığında elde ettiğimiz sonuçlar açısından niteliğin yükselmesidir. Bu sonuçtan hareketle, görevi örgütü verimli kılmak ve örgütsel etkinliği yüksek tutmak olan bir yönetimin başarısı; örgütün amaçlarını iyi belirlemesi, örgütü kendi içinde ve çevresiyle uyum içinde çalışan bir organizasyon ve iletişim yapısına kavuşturmasını gerçekleştirmesiyle mümkün olacaktır.

Örgütsel iletişim ile kurum içi ilişkiler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın sonucunda, örgütlerde motivasyonun sağlanması ve buna bağlı olarak verimliliğin artırılmasında, örgüt içerisinde sağlanacak olan iletişimin önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Bu noktada da önemli olan unsur etkin bir iletişim sisteminin sağlanmasıdır. Etkin bir iletişim sisteminde göz önünde bulundurulması gereken temel nokta ise iletişimin en az iki kişilik bir ekip çalışmasıyla başarıya ulaşacağıdır. Bu nedenle takım çalışmaları göz ardı edilmemeli ve iletişimin sadece dikey değil aynı zamanda yatay ve çapraz işleyecek şekilde çok yönlü olması sağlanmalıdır. Bu noktada örgüt hiyerarşisindeki her basamağın, iletişim yetkileri belirlenerek bilgi akışının çeşitli kademelerde kesilmesi engellenmelidir.

Bilgi envanterine katılanların % 58'i kurumda iletişimin kurumun kendilerinden istediği şekil ve yönde davranmalarını sağlamak için yapıldığını, % 56,4'ü kurumda iletişimin yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapıldığını, % 58,4'ü yöneticilerin iletişimi çalışanları kontrol etmek için kullandıklarını, % 63,5'i "Kurumda "üst her zaman haklıdır" anlayışı hâkimdir" ifadesine katıldıklarını, % 52'si yöneticilerin kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini almadıklarını, % 57,6'sı kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerinin öneri ve fikirlerini almadıklarını, % 50'si kurumlarının farklı düşünce ve fikirlere açık olmadığını, % 41,6'sı amirlerinin kendilerinin fikirlerine değer vermediklerini ve % 52'si çalışanların yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekindiklerini

belirtmektedir. Buradan da iletişimin daha çok motivasyondan uzak, iş gördürme amaçlı tek yönlü yapıldığı ve özellikle hiyerarşinin etkili iletişimi engellediği sonucunu çıkarabiliriz. Böylece, altıncı hipotezde belirtilen örgütsel yapının kurum içi ilişkileri etkilediği ile ilgili ifade teyit edilmektedir.

Dolayısıyla, yapılan araştırmanın sonucuna göre örgüt içi iletişimin en önemli unsurunun ast-üst ilişkileri olduğu da gözlemlenmektedir. Bir başka ifade ile örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir diğer öge, yönetimden en alt kademedeki personele, en alt kademedeki personelden en üst düzeydeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir iletişim zincirinin kurulmasıdır. Böylece örgüt içindeki faaliyetler daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir. Diğer bir anlatımla örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çok yönlü bilgi akışının sağlanabilmesi ile mümkündür. Örgütsel iletişim sistemini kuran ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayan yönetim; sürekli geri besleme değerlendirmesi yaparak, elde edilen bilgilerin örgüte paylaşımını da üstlenmelidir. Örgütlerde etkin bir iç iletişimin kurulması başta üst yönetici olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bilgi ve geri besleme akışının kesildiği, sınırların arttığı örgütlerde, çatışma, uyuşmazlık, kararlarda isabetsizlik ve sorun çözmede isteksizlik kendini gösterecektir.

Bilgi envanterine katılanların % 66,8'i herhangi bir problemi olduğunda çalışma arkadaşlarının kendisine yardımcı olduklarını, % 53,2'si kurumlarındaki diğer şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabileceğini ancak % 51,2'si de kurumlarında birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon olmadığını belirtmektedir. Yine bilgi envanterine katılanların % 44,8'i "Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir" ifadesine katıldıklarını ve % 42'si kurumlarında yöneticilerin doğal iletişimi göz ardı ettiklerini belirtmektedir.

Bu da bize personelin birimler arası ortak çalışma niyetinin olduğunu ancak böyle bir ortamın ve yeterli koordinasyonun olmadığını göstermektedir. Bu konuda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Örgüt faaliyetlerinden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için öncelikle örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması zorunludur. Çalışanlar arasında olumlu bir iletişimin sağlanması, çeşitli araçlarla bu

iletişimin sürekli ve etkin bir hale getirilmesi, örgütlerde verimliliği artıracaktır. Etkin bir şekilde gerçekleştirilen iletişim sayesinde çalışan personelin; örgüt içinde alınacak kararlara da katılması sağlanarak, değişime olan direnç ve örgüt içi çatışma sorunları da minimize edilecek bu da verimliliği doğrudan arttıracaktır.

Bigi envanterine katılanların % 45,2'si üstlerinin sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerine katılmadıklarını ve % 64'ü de iş dışında amirleri ile birlikte vakit geçirmediklerini (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.) belirtmektedir. Buna göre, ast ve üslerin iş ortamı dışında genelde vakit geçirmedikleri anlaşılmaktadır. Bu da iş ortamında oluşmuş olumsuz iletişim ikliminden veya böyle bir ortam oluşturulmak istenmemesinden kaynaklanabilir.

Bunun yanında, bilgi envanterine katılanların % 53,6'sı Çalışanların, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edildiklerini, % 55,6'sı yazılı iletişim araçlarının kendilerine zamanında ulaştığını, % 59,6'sı özlük hakları ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirildiklerini, % 60'ı kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edildiklerini, % 72,8'i "Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm" ifadesine katıldıklarını ve % 60'ı Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edildiklerini belirtmektedir. Bu da yazılı iletişimin kurum içinde etkili yönetildiğini göstermektedir.

Ayrıca, bilgi envanterine katılanların % 64,4'ü üstlerinin göreve sevk ederken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda kendilerine bilgi verdiklerini ve % 43,6'sı üstlerinin, kendilerinin ilettikleri konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yaptıklarını belirtmektedir. Buradan da görev gereği gerekli bilgilendirmelerin sağlıklı yapıldığı sonucunu çıkarabiliriz.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere Emniyet Teşkilatında ast- üst ilişkilerinin verimlilik açısından değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir unsur olduğu açıktır. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. İletişimde aktarılanın sadece sözler değil anlamın olduğunu düşünerek, etkili örgütsel iletişim ağının oluşturulması ve devamının sağlanması için bir dizi önlemler alınması gerekir.

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları çerçevesinde aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1. Araştırmanın yapıldığı örgüt olan Emniyet Teşkilatı, biçimsel bir örgüt yapısına sahip olmasından dolayı biçimsel iletişimin temel özelliklerini taşımaktadır. Bu durum, araştırma bulgularında saptanan iletişim sorunlarının temel nedenini oluşturmaktadır. Ast üst ilişkilerinin belli oranda biçimsel olmayan yapıya çekilerek ve yönetilerek bu olumsuzluk giderilmeye çalışılmalıdır.

2. Örgüt içi iletişim çalışmaları çerçevesinde, yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız oluşturulması, her birey için statü ve katılım sağlanması, sağlıklı bir iş ortamının ve ekip ruhunun oluşturulması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışanların gelecek hakkında iyimser düşüncelere sahip olması sağlanmalıdır. Örgütler formal iletişim sistemlerinin yanı sıra, informal iletişimin sağlıklı olarak işlemesi için fırsatlar oluşturmalıdır. Bu şekilde çalışan istediği bilgiyi daha rahat aldığı anda, dedikodulara itibar etmeyecektir. Bu da kuruluş açısından daha az örgüt içi iletişim krizi anlamına gelmektedir.

3. İletişim ağının kanal sayısı; bir örgütte iletişim kanallarının çoğalması, örgütün başarısını düşürmektedir. Emniyet Teşkilatı'nda da asttan üste doğru iletişimde kanal sayıları mümkün olduğunca azaltılmalı, işi yapan kişi gerektiğinde direk en üst yöneticiyle görüşebilmeli ki bilgiler sağlıklı aktarılabilir. Ayrıca bunun doğal sonucu olarak yöneticilerin bunu teşvik etmesi ve araya kendisi direk en alttaki personelle ilişkiye geçmeli, iletişime açık olduğunu göstermelidir. Emniyet Teşkilatı'nda bir üst amirle ilk derece amirini atlayarak başvurmanın yasaklanması da bu tür iletişime geçmeyi ast rütbede olanlar için büyük engel oluşturmakta, bunun çözümü yöneticilere düşmektedir.

4. İletişim ağının örgüte uygunluğu; bir iletişim ağı örgüte gerekli bilgileri anında, ucuza ve yeterli düzeyde sağlayabilmelidir. Örgüt için gerekli bilgiyi toplayamayan bir iletişim ağı örgütü etkisizleştirerek zarara uğratabilmektedir. Emniyet Teşkilatı için gerekli bilgi ağını kontrol edecek bir mekanizmanın kurulması gerekir. Bunu sağlamada işlevini yitirmiş, daha doğrusu asıl görevinin dışında çalışan Emniyetteki Halkla ilişkiler şube müdürlükleri ve özel kalem büro amirlikleri revize edilerek değerlendirilebilir. Bu birimler, Üst düzey Emniyet yöneticilerinin yanında örgütteki iletişimin akışını başka deyişle kurumun nabzını tutarak, gerekli bilgileri toplama, ilgililere iletme ve aksayan yerleri tespit ederek Üst yöneticilere gerekli danışmanlık ve yönlendirmeyi yapabilirler.

5. Örgütteki, bölüm içi ve bölümler arası iletişim daha yeterli ve olumlu bir düzeye ulaştırılmalıdır. Bunu için özellikle yöneticilerin iletişim bilgi ve becerileri ile katılımcı yönetime ilişkin;

- Etkili iletişim teknikleri
- Yönetimde insan ilişkileri
- Empatik iletişim
- Motivasyon ve iş zenginleştirme teknik ve yöntemleri konularında eğitim programları düzenlenmelidir.

6. Bölümler arası iletişimin iyileştirilmesi için iç müşteri ilişkileri geliştirilmeli, yatay iletişim kanalları işler hale getirilmelidir.

7. İşe yeni başlayan çalışanlara kuruma uyum sağlamalarını kolaylaştıracak uyum proramları düzenlenmeli, örgütsel iletişim seminerleriyle desteklenmelidir.

8. Bilgilendirme toplantılarının yanında daha çok personeli karara katılmalarını ve motivasyonunu artıracak toplantılara yer verilmelidir. Toplantılardaki katılımcı anlayış ve olumlu hava işle ilgili dedikodu ve söylentilerin toplantılarla dile getirilmesini sağlar. Yani verimli toplantı verimli çalışma ve başarıyı getirir.

9. Yöneticilerin çalışanlara cezadan çok ödül verme yöntemini seçerek onlara takdirlerini belli yollarla iletmesi gerekir. Zorla bazı işler yapılabilir ama zamanla bu işin kalitesinden ve verimliliğinden ödün verilir. Önemli olan kişiyi işini isteyerek, iyi bir atmosferde yapmasıdır. Bunu da sağlayacak olan iyi bir iletişim iklimidir.

10. Örgütsel iletişimin düzenli bir şekilde ortaya çıkması ve çalışanlara katılım imkânı verebilmesi için çift yönlü bir süreç olması gerekir. İlk sıra

yöneticileri dâhil olmak üzere yönetici grubun tamamı iletişimin gerekliliğine inanmalıdır. Bu çift yönlülüğü sağlama da en önemli unsur geribildirimdir. Geri bildiriminde sağlıklı alındığı iletişim yüz yüze olan iletişimdir. İnsan ilişkileri akımını benimseyen bütün yazarların birleştikleri ilk nokta, örgütlerin temel ve en önemli birleştirici ögesinin “insan” olduğudur. Kurum içi ilişkilerde etkililik için bunun yöneticilerce ihmal edilmemesi gerekir.

11. Örgüt yönetiminin iletişime merkezi bir değer vermesi gerekir. Bu gereklilik üç temele dayanmaktadır. Bunlardan ilki, iletişimin örgütlerde bir yönetim faaliyeti olarak ele alınması ve bu çerçevede amaç-sonuç etkileşimi biçiminde değerlendirilmesidir. İletişim bu anlamda şöyle ifade edilebilir:

<u>Amaçlar</u>	<u>Sonuç</u>
1- Görevin ve takım çalışmasının gerektirdiği Bilgi, beceri ve anlayışı sağlamak üzere iletişimi Kullanma yeteneğine sahip olmak. (Beceri+Bilgi + Eğitim + Deneyim + Gelişim)	Daha iyi bir iş başarımlı ve daha iyi bir tatmin düzeyine iletişimlerdeki etkililik yoluyla ulaşmak.
2- Motivasyon, işbirliği ve iş tatmini için gerekli Tutumları oluşturacak şekilde iletişimi kullanmak. (İstek)	(Başarı)

Bu açıklama görünmez ve gizli özne durumunda olan bir iletişime dikkat çekmektedir. Bu sebeple ifadeyi açarak şöyle formüle edebiliriz:

$$\text{Başarı} = (\text{Beceri+Bilgi} + \text{Eğitim} + \text{Deneyim} + \text{Gelişim}) \times \text{İstek} \times \text{İletişim}$$

İkinci temel, bireyseldir. Kişinin gelişimini sürdürmesinde gerekli olan iletişim bireyin var oluşunun vazgeçilmez unsurudur. Kişinin toplumsal yaşantıda arzu ettiği kişiliği yakalamasında iletişim önemlidir. Bu anlayışı yansıttığımız etkin birey eşitliği şöyledir.

$$\text{Etkin birey} = \text{İletişim} \times (\text{Beceri+Bilgi} + \text{Eğitim} + \text{Deneyim} + \text{Gelişim})$$

Bu ifade, iletişim aracılığıyla kazanacağı bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve gelişimin kişinin etkin birey olarak yaşamda yer almasında belirleyici olacağı anlamındadır. Bu şekilde kişi, kendini sürekli olarak yenileme ve geliştirme yönünde



çaba göstererek araştırmacı, sorgulayıcı, tartışıp eleştiri yapıcı, güvenli bir kişiliğe kavuşacaktır.

Üçüncü temel, örgütseldir. İletişim bu temelde örgütün uyum gösterip esneklik sağlamasına, değişme ve gelişmeleri bünyesinde göstermesine ve bu şekilde hayatiyetini sürdürüp devamlılık kazanmasına imkân vermek suretiyle etkin örgütleri oluşturmaktadır. Etkin bireylerin biraraya gelerek oluşturduğu etkin bir örgütten söz etmek mümkündür. Dolayısıyla etkin örgütü şöyle ifade edebiliriz:

$$\text{Etkin örgüt} = \text{İletişim} \times (\text{Örgütsel Gelişim}) \times (\text{Örgütsel Devamlılık})$$

Bu eşitliklerden de anlaşılacağı üzere iletişim çarpan etkisi nedeniyle tüm unsurların var olan kuvvetlerini artırmaktadır. Gerçekten iletişim, beceri ve istek oluşumuyla başarıyı oluşturmada, kişinin kendini gerçekleştirme fırsatı bulacağı gelişim potansiyeli aracılığıyla başarı ve mutluluğa ulaşmasında, gelişme ve devamlılık sağlayarak örgütün varlığına katkıda bulunmaktadır.

12. Aksaray Emniyet teşkilatının üzerinde önemle durması gereken diğer bir husus, örgütsel yapının ve bu yapı içinde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek bir “iletişim politikası”nın gerekliliğidir. Böyle bir iletişim politikasında öncelikle üzerinde durulacak hususlar şöyle sıralanabilir; örgütün amaç ve hedeflerinin anlatılması, yöneticilerin ve tüm çalışanların görev ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması, politika ve uygulamaların çalışanlara iletilmişinin ve anlaşıldığının garanti edilmesi, örgüt politika ve süreçlerinin geliştirme aşamasında çalışanların uygun olan durumlarda katılımının sağlanması, çalışanların şikâyetlerini dile getirmeleri için gerekli cesaretin verilmesi, bunları çözümlmek için uygun ve gerekli davranışların gösterilmesi, çalışanların örgütün daha iyi işleyişi yönünde düşünce ve önerilerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleri ve bütün hususlarda geri beslemenin sağlanması. Bu hususları içeren bir örgüt politikasının, örgüt için başlı başına bir etkinlik modeli oluşturduğunu söylemek, bu konunun ne denli önemli olduğunu belirtecektir.

13. Atılması gereken diğer bir adım, iletişimin etkili bir şekilde yapılmasını sağlayacak anlayış ve duyarlılığı kazandırmaya yönelik bir kültür yapısı ve eğitim anlayışının hakim kılınmaya çalışılmasıdır. Geleneksel bir toplum yapısına ve kapalı

bir kültür dokusuna sahip ülkemizdeki toplumsal yaşantıda belirleyici unsurlar gelenekler, örfler, adetler ve toplumnormlarıdır. “Söz büyüğün” anlayışına dayalı bu kültürel yapıda, büyüklerin sözlerinin kesilmesi, onların yanında konuşulup görüş belirtilmesi hoş karşılanmamakta, kişiler büyüklerin dediklerini yapmaya, söylediklerini kabul etmeye zorlanmaktadır. Böyle bir sosyalleşme iklimi sonucunda evde anne – babasını, okulda öğretmenini, işyerinde patronu dinleyip tasdik etmeye, ondan emir almaya alışmış, sorgulamayan, tartışmayan, doğruları fark edemeyen, çekingen, utangaçlığı nedeniyle başını yukarı dahi kaldırmayan bir insan tipi yetişmektedir. Bu sebeple, böyle bir iklimde yetişen insan tipinin diğer iklimlerde varlığını göstermesi, kendini kabul ettirmesi ve etmesi için güvenli bir duruma getirmek gerekir. Bunu da sosyal becerileri geliştirme eğitimi olarak adlandırılan “güvenli girişkenlik eğitimi” (assertiveness training) ile istediklerini söyleme, onları elde etme konularında önemli ölçüde gelişim sağlayarak elde edebilirler.

Güvenli girişkenlik eğitiminde öncelikle kişinin kendi iletişim davranışını gözden geçirmesini sağlayarak, kendi iletişim davranışının farkına varmasına çalışılır. Kişinin niçin güvenli ve girişken davranış ortaya koymadığı sorgulanır. Kişi için önemli bir iletişimi ele alınarak tüm ayrıntılarıyla(göz teması, el –kol-beden hareketi, yüz ifadesi, ses tonu, zamanlama ve içerik olarak) nasıl davrandığı ve neler hissettiği belirlenir. Güvenli ve girişken birinin aynı durumdaki davranışları gösterilir. Kişinin, kendisinde güvenli girişken iletişimlerini gerçekleştirmek için hangi yollara başvuracağı belirlenir. Bunlardan hangisinin en etkili olduğu belirlenerek uygulamaya koyulur ve değerlendirilerek hataları düzeltilmeye çalışılır. Tam anlamıyla etkili olarak kabul edilen davranışı geliştirinceye kadar son iki aşama tekrar edilir. Bu eğitim yoluyla, kişiler istediklerini söyleme ve onları elde etme şanslarının olduğunu, iletişime ket vurmuyarak bu şansı elde edebileceklerini öğrenirler.

Bu eğitimin ikinci adımı ise duyarlılık eğitimi tekniğidir. Bu teknik, kişilerin kendilerine ve diğer insanlara karşı iletişimlerini etkili kılacak hususlara duyarlılığını artırarak kişilerarası iletişime olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu eğitim programlarında katılımcıların başkalarının kendileri hakkında tepki, duygu ve düşüncelerini öğrenmeleri, kendilerinin başkalarının üzerinde bıraktıkları etki ve imajı görmeleri, karışık mesajlar gönderme yerine etkili iletişim kurmaları, daha

etkili geri besleme alma ve verme yeteneği edinmelerine yardımcı olunur. Aynı şekilde kişilerin davranışlarının başkaları üzerindeki etkisine derinlemesine nüfuz etmeleri, rol ve statü yerine kendine güven duyup inanma yoluyla kişilerarsı ve grup içindeki iletişimlerin niteliğini artırmaları gibi özellikler kazandırılmaya çalışılır. Bu şekilde kişilere empatik bakış açısı kazanırılır. Başkalarına empatik bakıl açısıyla bakmak, kişinin kendi hatalarını görüp düzeltmesine, iletişim ve algılamadan kaynaklanan anlaşmazlıkları azaltmasına yol açarak, ilişkilerde çok sık başarılanayan “paylaşma, bütünleşme ve uyum” un gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu eğitim yönteminin söz konusu sonuçlarıyla tüm personele olmakla birlikte özellikle başkalarına karşı duyarlılığı zayıf olan yöneticilere çok önemli kazançlar sağalayacağına inanıyoruz.

## KAYNAKLAR

- ADALI, Sacid (1986). **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, Yayın No: 21, İstanbul.
- AKAL, Zuhâl (2000). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKAT, İlker, Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1997). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ALTUĞ, Duygu (1997). “**Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
- ANDERSON, Kenneth (1972). Introduction to Communication Theory and Practice, Cumming Publishing Company, Inc., California.
- ARGENTİ, Paul A. (1998). “Strategic Employee Communications”. **Human Resource Management**. 37 (3/4), 199-206.
- ARGYRİS, Chris(1973). “The Impact of the Formal Organisation upon the Individual” D. S. Pugh (Ed) **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, Penguin Education, s.261-278.
- ARSLAN, B. ve Arslan, E. (2003). “Örgütsel İletişim”, **Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim**, Ed.: Uğur Demiray, Pegem yayıncılık, Ankara, s.45.
- ARTAN, Sinan (1997). İşletmelerde İletişim(Haberleşme), Esk.İkt.Tic. İlim. Akad. Dergisi, Cilt XIII, Sayı:2, Haziran.
- ASLAN, Alptekin (2004). “Polis Teşkilatında Performans Değerleme”, **Polis Dergisi** **159. Yıl Özel Sayı**, Emniyet Genel Müdürlüğü, APK yayını, sayı: 39, Ankara, s. 54-56.
- ATAAY, İsmail Durak (1988). **İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler; Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini**, Mess Yayını, Yayın No: 126, Ankara.
- ATABEK, Nejdî (2000). **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ATEŞ, Hamza (2003). “Post-Bürokratik Kamu Yönetimi” A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Editörler), **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- AURNER, Robert R. (1967). **Effective Communication in Business Manegement**, South Western Publishing Company, Chicago.
- BAIRD, Lloyd S., Post, James E., Mahon, John F. (1990). **Manegement, Functions and Responsibilities**, Harper and Row Publishers, Inc., New York.

- BALAY, Refik (2002). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, Zuhâl, Baltaş, Acar (1992). *Bedenin Dili*, 2. Basım, Remzi Kitabevi.
- BARNARD, C. I. (1997). "Informal Organisations and Their Relation to Formal Organisations" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers.
- BARTOL, Kathryn M. ve Martin, David C. (1998). **Management**, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.
- BAŞ, Melih ve Ayhan Artar (1990). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi – Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 108, Ankara.
- BAYRAK, Sabahat (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi (Bir Uygulama)*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum.
- BELL, Arthur H. & Smith, Dayle M. (1999). **Management Communication**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BELL, Bryan (2001). *Lessons in Lifemanship*. **Bryan Bell (web site)**.
- BERTALANFFY, Karl Ludwig Von (1949). "The Concepts of Systems in Physics and Biology" **Bulletin of the British Society for the History of Science**, 1:44-45.
- BİNGÖL, Dursun (1997). **Personel Yönetimi**, Beta Basımevi,3. baskı, İstanbul.
- BLACK, Sam (1993). **The Essentials of Public Relations**, London, Kogan Page.
- BOBBİTT, Robert, Breinholt, H. Doktor, Robert H., P. McNaul, James. (1974). **Organizational Behavior Understanding and Prediction**, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- BOGNER, Franz (1993). "Dâhili İletişim", (çev. Ayla Saruhan), **Marmara İletişim Dergisi**, sayı: 2, Nisan, ss.306-307.
- BOONE, Louis E., Kurtz, David L., Block, J.R. (1997). **Contemporary Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall.
- BOVEE, Courtland L., Thill, John V. (2000). **Business Communication Today**, New Jersey: Prentice Hall.
- BOWDİTCH, James and Buono, Anthony. F.(1999). "**Organizational Behavior**", 2.Edition, John Willey&Sons İnc.

- BRAHAM, Jim (1989). "A Rewarding Place to Work", **Industry Week**, vol. 238, no.18, pp.15-19.
- BRATTON, John (1999). "Communication and Employee Involment", **Human Resource Management**, (Ed. John Bratton and Jeffrey Gold), Second Edition, MacMillan Business, London, s.299-331.
- BREWER, Gene A. and Selden, Sally Coleman (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic." **Journal of Public Administration Research and Theory**. 8(3): 413-439.
- BROKAW, Leslie (1993). "**Thinking Flat**" 500 companies opt for non-traditional, flat organizations, Inc, October, p.88.
- BURGOON, Judee K., Berger, Charles R., & Waldron, Vincent R. (2000). Mindfulness and Interpersonal Communication, **Journal of Social Issues**, Spring, 56,105-127.
- BURNS, Tom ve Stalker, G. M. (1961). **The Management of Innovation**, London, Tavistock.
- BUSH, John B. & Frohman, Alan L. (1991). "Communication in A "Network" Organization".**Organizational Dynamics**, vol. 20, pp. 23-35.
- BÜYÜKKILIÇ, Deniz (2004). **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**, MPM, Ankara, s.34.
- CAN, Halil (1992). **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, İkinci Basım, Ankara, Ekim.
- CAN, Halil (2002). **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.
- CAN, Halil ve Tecer Meral (1978). **İşletme Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara.
- CANDAN, Meltem (1999). Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama, (M.Ü.Sos.Bil.Ens. Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İst., s. 24.
- CASE, John (1991). "Customer Service: The Last Word," Inc., 13 (4), pp. 89-93.
- COLE, Joanne(1998). "Flying High at Southwest", **HR Focus**, 75 (5), s.8-9.
- COTTON, Kathleen (2000). **Teaching Thinking Skills**, Northwest Regional Educational Laboratory.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1993).**Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan(1993). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul.

- ÇAVDAR, R. Demiray (1999). İşletmelerde Örgütsel İletişim Yönetim Kararlarında Kullanılması ve Uygulamasından Bir Örnek, **M.Ü.Sos.Bil.Ens.Yön-Org. Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İst., s.143.
- DAFT, Richard L. (2000). **Management, 5th Edition**, The Dryden Pres, New York.
- DANİELS, Tom D. (1991). Spiker, Bary K. and Pape, Michael J.; “**Perspectives On Organizational Cominication**”, Brown&Benchmark Publishers, 4.Edition.
- DAVİS, Keith (1953). “Management Communication and The Grapevine”, **Harvard Business Review**, 31 (5), 43-49.
- DAVİS, Keith (1988). **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev: Kemal Tosun vd. ), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 117, İstanbul.
- DAVİS, William S. (1995). **Manegement Information and Systems: An Introduction to Business İnformation, systems**, West Publishing Company, 513.
- DAWSON, Sandra (1986). *Analysing Oraganizations*, McMillan Education Lmt, Honkong.
- DEMİRAY, Uğur (1994). İletişim Ötesi İletişim, Turkuaz yayınları, Bilimsel Araştırma Dizisi: 93-94, Eskişehir.
- Department Of Veterans Affairs (1998). *Active Listening For Mediators. Department Of Veterans Affairs.*
- DEUTSCHMAN, Alan (1991). “The Trouble with MBA’s”, **Fortune**, 124 (3), 72.
- DİCLE, Ülkü (1974). **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayınları: 169, Ankara.
- DOĞAN, Muammer (2006). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- DOWLİNG, William F., Sayles, Leonard R.(1978). *How Manegers Motivate: The Imperatives Supervision*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- DÖKMEN, Üstün (1998). **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık.
- EASTON, David (1957). “An Approach to the Analysis of Political Systems” **World Politics**, 9, s.383-400.
- EASTON, David (1965). **A Framework for Political Analysis**, London, Prentice Hall Int.
- Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğü.
- ERDOĞAN, İlhan (1991). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul, s. 277.

- ERDOĞAN, İrfan (2005). **İletişimi Anlamak**, Erk yay., Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara.
- EREN, Erol (1997). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERENGÜL, Bilge (1997). **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul:
- ERGENELİ, Azize ve Eryiğit, Mehmet (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(2), ss.159-178.
- ERTEKİN, Yücel ve Gülçimen Yurtsever (2003). **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Todaie yayınevi.
- ERTÜRK, Mümin (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basımevi, İstanbul.
- EVANS, David/MİSM, Meim (1992). **Supervisory Manegement Principles and Practise**, Third Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom.
- EWALD, Helen R., Burnett, Rebecca E. (1997). **Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall.
- FANTOZZİ, G. P. (1997). A Comparision of The Perspectives of Superintendents and Principals on The Communication Process, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Northern Illionois University, UMI Dissertation Service.
- FAYOL, Henri (1973). "General Principles of Management" D. S. Pugh (Ed) **Organisation Theory**, Harmondsworth- Middlesex, **Penguin Education**, s. 101-123.
- FAYOL, Henri (2005). **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, (Çev. Asım Çalıkoğlu), Adres Yayınları, Ankara.
- FİŞHER, Derek (2000). **Active Listening**. Boston College, School of Management. May.
- FİŞEK, Kurthan (1979). **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.437, Sevinç Matbaası, Ankara.
- FLİPPO, Edwin B. (1976). Principles of Manegement, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- FOLLETT, M. P. (1997). "The Giving of Orders" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, s. 53-60.



- FREEDMAN, J.L., Sears, D.O., Carlsmith, S.J.M. (1989). **Sosyal Psikoloji**, Çev.: Ali Dönmez, Ara Yayıncılık, İstanbul.
- GALE GROUP (2001). **Gale Encyclopedia of Psychology**, 2nd ed.
- GENÇ, Nurullah (1994). Zirveye Götüren Yol: Yönetim, Başarı Dizisi: 4, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GEORGE, J.M. ve Jones, G.R. (1999). **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Addison-Wesley, New York.
- GERSTNER, John (1994). "Executives Evaluate The Importance of Grapevine Communication", **Communication World**, 11 (3), 17.
- GOFFEE, Rob, Jones, Gareth (2002). **Kurum Kültürü**, Çev.: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, 1.Basım, Ankara.
- GOLDHABER, G. M. (1990). **Organizational Communication**. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- GOLDHABER, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P. & Lesniak, R. (1978). "Organizational Communication (state of the art)", **Human Communication Research**, 5 (1), p. 76-96.
- GOODNOW, F. J. (1997). "Politics and Administration" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, s.27-29.
- GÖKÇE, Orhan (2006). **İletişim Bilimi**, Siyasal kitapevi, Ankara.
- GREENBERG, J. & Baron, R.A. (2000). **Behavior in Organizations**, Prentice Hall.
- GRİFFİN, R.W. (1996). **Management**, 5th Edition, Boston.
- GUİRDHAM, M. (1995). **İnterpersonal Skills At Work**, Prentice Hall.
- GULİCK, Luther Halsey (1997). "Notes on the Theory of Organisation" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, s. 81-89.
- GULİCK, Luther Halsey and Lyndall Urwick (1937). **Papers on the Science of Administration**, Institute of Public Administration, New York.
- GÜNEY, Salih (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der yayınları, İstanbul.
- GÜRÜZ, D. vd. (1998). **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir.
- GÜRÜZ, D. ve Yaylacı, Ö.G. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul.

- GÜVENÇ, Bozkurt (1984). **İnsan ve Kültür**, Remzi kitabevi, 4.Basım, İstanbul:
- HANDY, Charles B. (1976). **Understanding Organizations**, First Published, Penguin Boks Ltd.
- HANSER, M. L., Muchinsky, M. P. (1980). "Performance Feedback Information and Organizational Communication: Evidence of Conceptual Convergence", **Human Communication Research**, 7 (1), 68-73.
- HARRİS, T. E. (2002). **Applied Organizational Communication: Principals and Pragmatics for Future Practice**, 2nd edition, Lawrence Erlbaum, USA.
- HARROW, J. and Harlow, G. Catlyn (1999). Counseling Basics for Wiccan Clergy. Judith Harrow and Gweth Catlyn-Harlow.
- HEGEMAN, Gisela (1995). **Motivasyon El kitabı** (The Motivation Manuel), Rota yayın, İstanbul.
- HELLRİEGEL, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W. (1989). Organizational Behaviour, Fifth Edition, West Publishing Company, StPaul.
- HİCKS, Herbert G. (1975). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, San Matbaası, Ankara.
- HİCKS, Herbert. G., Gullett C.Ray, (1981). **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, İstanbul.
- HİLL, M. (1997). **The Policy Process in the Modern State**, London, Prentice Hall.
- HİTT, Michael, Middlemist, D. Rensis, Mathis, Robert L. (1986). **Manegement Concepts and Effective Practice**, Second Edition, West Publishing Company, New York.
- HODGETTS, Richard M. (1999). **Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul.
- HOPKINS, John (1997). School of Public Health, Center of Communication Programs, **Organizational Communication**, document File, p.37.
- HUDSON, D. (1999). The Art of Active Listening. Hiwaay net. Nisan.
- HUEY, J. (1989). "Wal-Mart: Will it take over the world?", **Fortune**, 119 (3), 52-59.
- HUİTT, A.W. (1998). **Self-Concept and Self-Esteem**. Valdosta State University.
- HUNT, James G. (1982). Scheimerhom, John R. ve Osbom, Richard N.; **Organizational Behaviour**, 6th Ed, USA, p.349.
- JEWELL, L.N., and H.J. Reitz (1981). **Group Effectiveness In Organizations. Illinois: Scott, Foresman and Company.**

- JOHNSON, J. D. (1994). Donohoe, W. A., Atkin, C. K., Johnson, S.; “Differences Between Formal and Informal Communication Channels”, **Journal of Business Communication**, 31 (2), 111-122.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1999). **Yeni İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**. Evrim Yayınevi, 10. baskı, Sosyal Psikoloji Dizisi:1, İstanbul.
- KARATEPE, Selma (2005). **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**, Siyasal kitapevi, Ankara.
- KATZ, D. & Kahn, R. L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, The Social Psychology of Organizations**, Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara: Doğan Basımevi.
- KATZ, D. & Kahn, R.L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- KATZ, Daniel ve Kahn, R. L. (1997). ‘Organisations and the System Concept’ J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) Classics of Public Administration, New York, **Harcourt Brace College Publishers**, s. 209-219.
- KIRSCHNER, Josef (1994). **Manipulasyon Ama Nasıl ?: İnsanları Etkilemenin ve Kullanmanın 8 Ana Kuralı**, 2. Baskı, Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- KİNG, W., Lahiff, J. & Hatfield, J. (1988). “A Discrepancy Theory of The Relationship Between Communication and Job Satisfaction”, **Communication Research Reports**, 5 (1), 36-43.
- KOÇEL, Tamer (2003). **“İşletme Yöneticiliği”**, 9. Baskı, Beta Yayınları, Yay. No:1382, İstanbul.
- KRACKHARDT, D.; Hanson (1993). J. R.; “Informal Network: The Company Behind The Chart”, **Harvard Business Review**, 71 (4), 104-111.
- KREİTNER, R. and Kinicki, A. (2000). **“Organizational Behavior”**, Mc. Graw Hill, pp.498.
- KREPS, Gary L. (1990). **Organizational Communication: Theory and Practice**, 2nd Edition, Longman Inc, New-York.
- KUTANİS, R.Ö. (2003). **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- LAHİFF, J. M. (1997). Penrose, J. M.; **Business Communication**, New Jersey: Prentice Hall.6.
- LEWİS, Pamela S. – Goodman, Stephen H. – Fandt, Patricia M. (1985). **Management Challenges in the 21st Century**, West publishing Company, New York.
- LUBOVE, S. (1996). “Destroying The Old Hierarchies”, **Forbes**, 3 June, 62-64.

- LUTHANS, F., Larsen, J. K. (1986). "How Managers Really Communicate", **Human Relations**, 39 (2), 161-179.
- MARTİN, C. L., Smart, D. T. (1994). "Consumer Experiences Calling Toll-Free Corporate Hotlines", **Journal of Business Communication**, 31 (3), 195-212.
- MAYO, Elton. (1973). "Hawthorn and the Western Electric Company" D. S. Pugh (Ed) Organisation Theory, Harmondsworth- Middlesex, **Penguin Education**, s. 215-229.
- MEGGİNSON, L. C vd. (1992). **Management Concepts and Applications**, 4th edition, Harper Collins Publishers, p.388.
- MEHRABİAN, A. (1971). **Silent messages**. Wadsworth.
- MELAMED J.C (1999). Civil & Workplace Mediation. The Internet Mediator.
- MOLES, Abraham A.; **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, Çev.: Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No: 21.
- MOTT, Paul E. (1972). **The Characteristic of Effective Organizations**, Harper and Row; Publishers, New York.
- MULLİNS, L. J. (1996). **Manegement and Organisational Behaviour**, 4.Baskı, Pitman Publishing, Londra.
- MURRAY, Bridget (2001). Does 'emotional intelligence' matter in the workplace?. **American Psychological Association**, volume 29, number 7 –July.
- NAVARO, Leyla (2000). **Gerçekten Beni Duyuyor musun?**, Remzi yayınları.
- NELSON, Debra L. - James C. Quick- Linda P. Livingston (1994), **Organizationl Behavior**, West Publisshing New York, p., 168.
- NOBLE, B. P. (1993), "Snapple Escapes The Grip of Rumors", **New York Times**, 19 Ocak D1.D7.
- O'HAİR, H. D., O'Rourke, J. S., O'Hair, M. J. (2001). **Business Communication. A Framework For Success**, South-Western College Publishing.
- OBER, S. (2001). **Contemporary Business Communication**, Houghton Mifflin Company.
- OKAY, Ayla (2002). "**Kurum Kimliği**", Media Cat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- OKAY, Ayla ve Okay, Aydemir (2002). **Halkla İlişkiler**, Der yayınları, İstanbul.
- OKTAY, C. (1997). **Siyasal Sistem ve Bürokrasi**, Der Yayınları, İstanbul.
- OKTAY, Mahmut (1996). **Halkla ilişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yay. İstanbul, s.162.

- ONAL, Güngör (1995). **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Anadolu matbaası, İstanbul.
- ORGAN, Dannis W. and Hamner, W.Clay (1982). **Organizational Behavior**, An Applied Psychological Approach. , Business Publications Inc. Texas.
- ORMAN, MC(1996). 7 Keys to Listening. Dr.Morton Orman. www.stress.cure.com
- ORPEN, C. (1997). “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Manegerial Job Satisfaction and Work Motivation”, **The Journal of Psychology**, 131 (5), 519-522.
- ÖZTEKİN, A. (2002). **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- PAKSOY, Mahmut (1987). “Yönetim ve Sosyal Algılama” , İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, Kasım, s. 55.
- PAKSOY, M. (2001). “Gruplarda İletişim”, **Örgütsel İletişim**, Ed.: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, s.104.
- PAMELA S. Shockley-Zalabak (1991). **Fundementtals of Orgazizational Communication**, 2nd Edition, Longman, publishing, New york.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (2001). **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- PERKİNS, D.F. (1999). **Active Listening: A Communication Tool**. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences. Aralık.
- PERRY, James L. (2000). “Bringing Society In: Toword a Theory of Public-Service Motivation”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 10(2): 471-488.
- PETERS, T. J. (1984). “In Search of Communication Excellence”, **Communication World**, 1 (4), 12-15.
- PHİLİPS, S. & Dunkin, A. (1990). “King Customer”, **Business Week**, 3149, 88-91.
- PIERCE, W. (1998). Understanding Students' Difficulties In Reasoning. Prince George's Community College. http. Academic pg.cc.
- PİNCUS, J. D., Rayfield, R. E. & DeBonis, J. N. (1991). “Transforming CEOs into Chief Communications Officers”, **Public Relations Journal**, 47 (11), 22-27.
- POLATOĞLU, Aykut (1995). **Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulamaları**, ODTÜ Geliştirme, Ankara.
- Polis Meslek Yüksek Okulları Genel Yönetim Birimleri kuruluş, görev ve çalışma yönetmeliği.
- POLLİTT, C. (1990). **Managerialism and the Public Services**, Oxford, Blackwell.

- PREMEAUX, Shane R, Gordon, Judith R., Mondy, R. Wayne and Sharplin, Arthur (1991). **Management and Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- PROKOPENKO, Joseph (2005). **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, Milli Prodüktivite Yayınları, No: 476, MPM, Ankara.
- PUTNAM, L. L. & Cheney, G. (1990). "Organizational Communication: Historical Development and Future Directions", Corman, S. R., Banks, S. P., Bantz, C. H., Mayer, M. E. (Ed), **Foundations of Organizational Communication: A Reader**, London: Longman, s. 48.
- QLUECK, William F. (1980). **Management**, The Dryden Press, Hinsdak, Illinois.
- REİTHZ, Joseph (1977). **Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- RİCHMOND, V. P., McCroskey, J. C., McCroskey, L. L. (2005). **Organizational Communication For Survival**, Pearson Education, Inc.
- ROBBİNS, Stephen (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş., Anadolu Üniv. Vakfı Eskişehir.
- ROSEN, Robert H. (1998). **İnsan Yönetimi**, Çev: Gündüz Bulut, Mess Yay, İstanbul.
- ROSENBERG, K. (1985), "What Employees Think of Communication: 1984 Update", **Communication World**, 2 (5), 46-51.
- RUE, Leslie W., Byars, Lloyd L. (1983). **Manegement Theory and Communication**, Third Edition, İllions Richard D.Irwin Inc.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984). **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, No:3 Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Gümüş, Murat (2008). **Örgütlerde İletişim**, Arıkan basım.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). **Örgütsel Psikoloji**, Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa.
- SANTOS, J. (1990). "AT&T Revamps Employee Communications to Emphasize New Direction for 90s", **Public Relations Journal**, 46 (11), 26-27.
- SCHEİN, Edgar H. (1976). **Örgütsel Psikoloji**, (Çeviren: Aylin Sağtür ve Şan Özalp), 2. Baskı, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 167, Eskişehir.

- SCHEİN, Edgar H. (1977) The psychological contract. In Tosi, Henry L. & Hamner, Clay (Eds.), **Organization Behavior and Management: A Contingency Approach**. Chicago: St. Clair Press. p.145.
- SCHEİN, Edhar H. (1978). **Örgüt Psikolojisi**, Çev: Mustafa Tosun, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstiusü Yayınları, Yayın No: 173, Ankara.
- SCHERMERHORN, John R. (1989). **Manegenent for Productivity**, Third Edition, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- SELZNİCK, P. (1997). "Cooptative Mechanism" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, s.147-153.
- SHAFRİTZ, J. M. ve Hyde, A. C. (Ed)(1997).Classics of Public Administration, New York, Harcourt Brace College Publishers.
- SİGBAND, N. B. (1969). "Needed: Corporate Policies on Commuication", **Advanced Management Journal**, 39 (2), 61-67.
- SİGBAND, N. B., Bell, A. H. (1989). **Communication For Management And Business**, Scott, Foresman and Company.
- SİMON, H. (1997) "The Proverbs of Administration" J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, New York, Harcourt Brace College Publishers, s. 127-141.
- SORRELS, Bobbye D. (1984). Business Communication Fundamentals, A Bell and Howell Company.
- STONER, James A. F. & Wankel, Charles(1986). **Manegement**, Prentice – Hall A. Division of Simon & Schuster, İnc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- STONER, James A.F., Freeman, E. Edward (1989). Manegement, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- STURGES, D.L. and Minor, M. (2000). Total Quality Communication. The University of Texas-Pan American.
- SWENSON, D. H. (1980). "Relative Importance of Business Communication Skills for The Next Ten Years", **Journal of Business Communication**, 17 (2), 45.
- TAYLOR, F.W. (1997). 'Scientific Management' J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) **Classics of Public Administration**, Harcourt Brace College Publishers, New York, s. 30-32.
- TAYLOR, F.W. (2005). **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (Çev. Bahadır Akın) Adres Yayınları, Ankara.
- TEKARSLAN, Erdal. Baysal, A.Can. Şencan, Hüner. Kılınç, Tanıl (1989). **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitapevi.

- THILL, John V. and Bovee, Courtland L. (1993). **Excellence in Business Communication**, Second Edition; McGraw-Hill, USA.
- TİMM, Paul R. (1986). **Managerial Communication: A finger on the Pulse**, Second Edition, Prentice –Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- TORRINGTON, D. ve Hall, L. (1987). **Personel Management A New Approach**, Prentice Hall, UK.
- TORTOP, Nuri, İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (2005). **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara.
- TOSUN, Kemal (1982). **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Olgaç Matbaası, Cilt:1, Ankara.
- TREECE, M. & Kleen, B. A. (1998). **Successful Communication for Business and Management**. Prentice Hall Inc.
- TUTAR, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). **Genel İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2003). **Örgütsel İletişim**, Seçkin yayınları, Ankara.
- TÜRKEK, Süleyman (1980). “Bazı Türk Bankalarında Personel Başarısı Değerlemesi ve Sorunları”, Hacettepe Üniversitesi İ.B.D., Sayı: 3, Haziran, s. 48.
- URAL, Güngör (2000). **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- VAROL, M. (1993). **Halkla İlişkiler Açısından Kurum Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2.
- VAROL, Muharrem (1993). **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları, No:2, Ankara.
- VROOM, Victor H., Deci, Edward L. (1970). **Manegement and Motivation**, Penguin Modern Manegement Readings, New York.
- VURAL, Z. B. A. (2003). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları. İstanbul.
- WALKER, D (2001). Active Listening for the Classroom. **About.com.**
- WEBBER, Ross A. (1972). Time and Management, Van Nastrand Reinhold Company, New york.
- WEBER, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organisation**, Trans. A. M: Henderson and T. Parsons Glencoe, III Free Pres.
- WEBER, M. (1997). Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu çev: Z.Aruoba, Hil yay. İstanbul.



- WEIRICH, Heinz and Koontz, Harold (1993). **Management: A Global Perspective**, Tenth Edition, McGraw-Hill, USA.
- WILLIAMS, John W., Egglend, Steven A. (1991). **Örgütlerde İletişim**, (Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir), Anadolu Üniversitesi yayınları, No: 628, Eskişehir.
- WILSON, D. O. (1992). “Diogonial Communication Links with Organizations”, **Journal of Business Communication**, 29 2, 129-143.
- WILSON, W. (1997). “The Study of Administration” J.M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) Classics of Public Administration, **Harcourt Brace College Publishers**, New York, s. 14-26.
- YAMAMATO, Gonca Telli (2003).**Bütünleşik Pazarlama**, Media Cat Yayınları, Ankara.
- YELKEN, Enver (1991). Kişilerarası İlişkiler, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- YILDIRIM, İbrahim; “Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri”, **Türk İdare dergisi**, İçişleri Bakanlığı, Yıl: 73, Mart 2001, Sayı:430, s. 51-64.
- YILDIRIM, S., Arıkan, S., Aşan, Ö. (1996). “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi” **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi**, C.XIV, S.1, Ankara, s. 179.
- YOZGAT, UĞUR (1994). **İşletmelerde Haberleşme Teknikleri**, Marmara Ün., İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 21, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö. ve Zel, U. (1999). “Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 3, Eylül, s.149-171.
- YÜKSEL, Öznur (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

## EK 1. ÇALIŞAN-KURUM İLİŞKİLERİNDE KURUMUN YAPISI VE İLETİŞİMİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİLGİ ENVANTERİ FORMU

Sayın yönetici / değerli çalışan; bu anket formu Emniyet Teşkilatında çalışan elemanlarla –mensubu olduğu kurum arasındaki ilişkilerin oluşturulmasında, geliştirilmesinde kurumun yapısı ve kurum içi iletişimin rolünü ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacaktır. Elde edilen veriler, kurum ve cevaplayıcılara ait kişisel bilgiler, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap vermenizi diliyorum. Çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. **Envanter formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.** Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Kanuni Süleyman ULUKUŞ  
Siirt Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü  
E-mail: [kanunisulukus@hotmail.com](mailto:kanunisulukus@hotmail.com)  
Tel: 0.505 506 4911  
Fax: 0484 224 87 45

### BÖLÜM A:

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Eğitim durumunuz nedir? (lütfen en son bitirdiğiniz programı ölçü alarak yazınız)  
( ) Ortaokul ( ) Lise mezunu ( ) Ön Lisans (2 yıllık) mezunu ( ) Üniversite mezun ( )  
Yüksek Lisans mezunu ( ) Doktora mezunu
3. Kurumunuzdaki rütbeniz nedir?  
( ) Polis Memuru  
( ) Komiser Yardımcısı  
( ) Komiser  
( ) Başkomiser  
( ) Emniyet Amiri  
( ) Şube Müdürü  
( ) Müdür Yardımcısı  
( ) Diğer (.....yazıyla belirtiniz)
4. Yaşınız?  
( ) 20–30 ( ) 31–40 ( ) 41–50 ( ) 51 ve yukarısı
5. Bu kurumda çalışma süreniz?  
( ) 1 yıldan az ( ) 1–3 yıl ( ) 4–6 yıl ( ) 7–9 yıl ( ) 10 yıldan fazla
6. Bu ilde çalışma süreniz?  
( ) 1 yıldan az ( ) 1–3 yıl ( ) 4–6 yıl ( ) 7–9 yıl ( ) 10 yıldan fazla
7. İşyerinizdeki görevinizi lütfen belirtiniz:

**Lütfen çeviriniz!**

**BÖLÜM B:**

<b>Kurumunuzda kurum içi iletişim ile ilgili aşağıdaki ifadeleri 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz. Değerlendirmelerinizde size uyan ölçeğin rakamını 1,2,3,4,5 şeklinde yazmanız yeterlidir.</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) Katılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Kurumumuzda iletişim, yönetimin bizden istediği şekilde davranmamızı sağlamak için yapılır.					
2. İletişim, genellikle yönetimden çalışanlara doğru tek yönlü yapılır.					
3. Yöneticiler; iletişimi, çalışanları kontrol etmek için kullanırlar.					
4. Yöneticiler, kurum performansını artırmak için çalışanların önerilerini alırlar.					
5. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim çift yönlüdür.					
6. Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.					
7. İletişim, çalışanların problemlerini çözmeye yardımcı olmak amacıyla yapılır.					
8. Yöneticiler, farklı fikirlerini açıklamaları için çalışanlarını destekler.					
9. Çalışanlar, kurum politikasında işlerini etkileyecek olan temel değişikliklerden zamanında haberdar edilirler.					
10. Çalışanlar, yöneticilerle rahatça görüşmekten ve konuşmaktan çekinmezler.					
11. Yazılı iletişim araçları bize zamanında ulaşır.					

<b>Kurumunuzda ast - üst ilişkileri ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz ( aşağıdan yukarıya iletişim ). 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum Değerlendirmelerinizde size uyan ölçeğin rakamını 1,2,3,4,5 şeklinde yazmanız yeterlidir.</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) Katılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
12. Çalıştığım birim içerisinde yetki ve sorumluluklarımı bilirim.					
13. Bir sorunum olduğunda rahatlıkla bir üst amirime anlatabilirim.					
14. İş dışında da amirlerim ile birlikte vakit geçiririm (Piknik, Maç, Sinema, Tiyatro vb.)					
15. İşte amirime bildirmem gereken bilgilerin sadece küçük bir					

kısmını iletirim.					
16. Amirime sadece hoşuna gidecek konularda bilgi veririm					
17. Amirime bilgi verirken beni iyi gösteren konuları sık sık vurgularım.					
18. Amirimin yanında konuşmam, sadece bana sorulan soruları cevaplarım.					
19. İşimi yaparken rutin dışı bir olayla karşılaştığımda, inisiyatif kullanırım.					

<b>Kurumunuzla ast - üst ilişkileri ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz. (yukarıdan aşağıya İletişim). 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) atılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Değerlendirmelerinizde size uyan ölçeğin rakamını 1,2,3,4,5 şeklinde yazmanız yeterlidir.</b>					
20. Özlük haklarım ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda bilgilendirilirim.					
21. Kurumda meydana gelen değişikliklerden (işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, tayin, vekalet vb) zamanında haberdar edilirim.					
22. Teşkilatın gerçekleştirdiği etkinliklerden (Kurs, seminer, konferans vb.) zamanında haberdar edilirim.					
23. Üstlerim göreve sevk ederken nelere dikkat etmem gerektiği konusunda bana bilgi verirler.					
24. Bir görevi başarı ile tamamlarsam, amirlerim beni takdir ederler.					
25. Verilen bir işi gereği gibi yerine getiremediğim durumlarda üstlerim beni sinirlenmeden eleştirir.					
26. Çeşitli nedenlerle başarısız olduğum durumlarda üstlerim başarısızlığımın nedenlerini anlatarak kendimi geliştirebilmem için tavsiyelerde bulunur.					
27. Üstlerim sosyal içerikli (düğün, bayram, sünnet vb. ) faaliyetlerime katılır.					
28. Üstlerim, iletmişim konu yada sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapar.					
29. Kurumla ilgili kararlar alınırken, üstlerim öneri ve fikirlerimi alır.					
30. Üstlerim, kendileriyle kurduğum diyaloglarda üst olduklarını belirten tutum ve davranışlarda bulunurlar.					
31. Üstlerim, her türlü sorunlarımı (mesleki, ailevi ve şahsi ) dinler.					
32. Üstlerim, bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar.					
33. Üstlerim, makam odalarına girdiğimde biçimsel şartlara(topuk selamı, esas duruş, tekmil, ceket düğmesi ilikleme vb.) uymamı isterler.					

34. Üstlerim herhangi bir konu iletirken makamlarında oturmama izin verirler.					
35. Üstlerime, herhangi bir konu iletmek istediğimde odalarına girmeden önce uzun süre bekletilirim.					
36. Kurumda “üst her zaman haklıdır” anlayışı hakimdir.					
37. Amirlerim benim fikirlerime değer verirler.					

<b>Kurumunuzda ast - üst ilişkileri ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz ( kişisel değerlendirme )</b> <b>1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum</b> <b>Değerlendirmelerinizde size uyan ölçeğin rakamını 1,2,3,4,5 şeklinde yazmanız yeterlidir.</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) Katılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
38. Fikirlerimi astlarıma benimsetmeye çalışırım.					
39. Astlarımla arasındaki anlaşmazlıklara müdahale ederim.					
40. Hangi durumda olursa olsun bana gelen astımı dikkatlice dinlerim.					
41. Astlarıma görev hakkında bilgi veririm ve neyi neden yapacağımı bizzat anlatırım.					
42. Astlarımla olan iletişimimde yüzyüze iletişimi tercih ederim.					
43. Verdiğim işin başarıyla yapılmasının ardından, personeli bizzat sözlü olarak takdir ederim.					
44. Personeli ilgilendiren konularda onları geciktirmeden bilgilendiririm					
45. Astlarımla konuşurken sözlerini kesmem.					

<b>Kurumunuzdaki doğal (informel) iletişimle ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.</b> <b>1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) Katılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
46. Kurumumuzda biçimsel (resmi) iletişim kanallarından çok doğal (resmi olmayan) iletişim kanalları (söylenti, grup zinciri (dedikodu vb.) etkilidir.					
47. Kurumumuzda yöneticiler doğal iletişimi göz ardı ederler.					
48. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşları bana yardımcı olurlar.					

<b>Kurumunuzdaki yatay ve çapraz iletişimle ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.</b> <b>1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım,</b> <b>4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1) Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2) Katılmıyorum</b>	<b>3) Kararsızım</b>	<b>4) Katılıyorum</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyorum</b>
49. Kurumumuzda birimler (şubeler) arasında yeterli bilgi alışverişi, koordinasyon vardır.					
50. Kurumumdaki diğer şubedeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.					

**EK 2: Bilgi Envanteri Onayı**

## ÖZGEÇMİŞ



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Kanuni Süleyman ULUKUŞ			
Doğum Yeri:	Kırşehir			
Doğum Tarihi:	01.11.1976			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Bağlarbaşı		Kırıkkale	1982-1987
Ortaöğretim	Kurtuluş		Kırıkkale	1987-1990
Lise	Polis Koleji		Ankara	1990-1994
Lisans	Polis Akademisi		Ankara	1994-1998
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniv.	Ç.E.K.O Yönetim ve ÇİŞ Psk.	Sivas	1999-2001
Becerileri:				
İlgi Alanları:				
İş Deneyimi:	1998-2007: Aksaray Polis Meslek Yüksek Okulu 2007-..... : Siirt Polis Melek Yüksek Okulu			
Aldığı Ödüller:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Yrd. Doç.Dr. Mustafa ÖZODAŞIK Yrd. Doç.Dr. Mustafa ARIKAN Yrd. Doç. Dr.Fazıl YOZGAT			
Tel:	505- 506 4911			
E-Posta:	kanunisulukus@hotmail.com			
Adres	Siirt Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü			