

T.C.
İZMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİMİN İŞLETME
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Özlem Pınar ÇİÇEK

2014
İZMİR

T.C.
İZMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİMİN İŞLETME
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Özlem Pınar ÇİÇEK

DANIŞMAN

Prof. Dr. Sabri TEKİR

2014

İZMİR

T.C.
İZMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özlem Pınar ÇİÇEK		
	Numarası	124004003		
Anabilim/Bili Dalı		İşletme Yönetimi		
Fakültesi		Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Sınavın	Tarihi	29 Eylül 2014		
	Günü	Pazartesi		
	Saati	14:00		
SONUÇ		Kabul	Red	Düzeltilme
Oybirliği	Oyçokluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

İzmir Üniversitesi Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin 20. Maddesi* uyarınca yapılan **Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavı** gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

Üye	Üye	Üye
Öğretim Üyesi	Öğretim Üyesi	Öğretim Üyesi (Danışman)
Yrd. Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Prof. Dr.
A. Ahu GÜZEL	Defne ERZENE BÜRGİN	Sabri TEKİR

*Madde 20 Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla, kabul, red veya düzeltme kararı verir. Bu karar ilgili enstitü anabilim dalı başkanlığı tarafından tez sınavın izleyen üç gün içinde enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci, müteakip tez sınavı döneminde yeniden sınava alınır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci, en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenciler ile tezi reddedilen öğrenciler hakkında, yeni bir tez hazırlanıp teslim edilene kadar 2547 sayılı Kanununun 44. ve 46. Maddesi hükümleri uygulanır.

ÖZET

İŞLETMELERDE ETKİLİ İLETİŞİMİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Özlem Pınar ÇİÇEK

Yüksek Lisans Tezi

İletişim, toplumdaki bireylerin uyumlu bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri için bilgi, düşünce ve duygularını birbirlerine aktarım sürecidir. Bireyler hayatlarını sürdürebilmek için gerekli maddi ve manevi varlıkları elde edebilmek için ortak bir amaç için bir araya gelmiş örgütlere dâhil olmaya başlarlar. Bu örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan uyum ve işbirliği çalışmaları, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim sürecinin başlamasına neden olur. Giderek büyüyen örgütlerde rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin artması örgüt içi etkin iletişimin önemini artırmıştır. Örgüt içi iletişimde yapılan hatalar, çalışanların motivasyonlarının azalmasına, morallerinin bozulmasına, işlerinden olan tatminlerinin azalmasına, örgütlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve en önemlisi de verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle iletişim ve örgüt içi iletişimin teorik kapsamı ele alınmış, daha sonra verimlilik ve iletişim arasında ilişki incelenmiştir. İzmir’de faaliyet gösteren iki ayrı kurumda araştırmalar yapılarak örgüt içi iletişim uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerindeki etki düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütlerde etkin iletişimin öneminin göz ardı edilemez olduğu sonucunun istatistiksel olarak da doğrulanmasının ardından iletişimin verimlilik üzerindeki rolü açıklanarak çalışma son bulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *İletişim, Örgüt İçi İletişim, Verimlilik, Çalışan Verimliliği, İş Tatmini*

ABSTRACT**A RESEARCH ON EFFECTS OF EFFECTIVE COMMUNICATION ON
ORGANIZATION EFFICIENCY****Özlem Pınar ÇİÇEK****Thesis for MA**

Communication is the process that enables individuals transfer information, ideas and feelings with the intention of maintaining their lives in harmony. And to gather material and moral assets to maintain it, individuals begin to join organizations that are established for a common goal. Harmony and cooperation needed for these organizations to achieve goals initiates the process of intra- and inter-organizational communication. Recently, increasing competition and technological advances enhanced the importance of effective communication in organizations. Any mistake made in the organization causes workers to be demoralized, reduces their satisfaction that is acquired from job, decreases the level of their organizational commitment and lowers their efficiency.

In this study, theoretical dimensions of communication and intra-organizational communication, and the correlation between efficiency and communication are studied respectively. Including two separate organizations, a questionnaire study has been made in an attempt to evaluate the effect of intra-organizational implementations on personnel efficiency. After the verification of the importance of effective communication in the organizations statistically, the impacts of effective communication on their productivity are given in detail at the end of the study.

Keywords: *Communication, Intra-Organizational Communication, Efficiency, Personnel Efficiency, Job Satisfaction*

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Etkili İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Özlem Pınar ÇİÇEK

.../.../2014

ÖNSÖZ

İki yıl, 1550 yıl yaşayabilen Antarktik Süngeri için kısa bir zaman dilimi sayılabilir. Ancak, söz konusu olan insan ömrü ve eğitime adanmış iki yıl ise bu önemli bir süreç olsa gerektir.

Son iki yılımı, İzmir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çok değerli hocam, alanında önde gelen akademisyenlerden ve saygın devlet adamlarından Prof. Dr. Sabri TEKİR ile "İşletmelerde Etkili İletişimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi" konulu tezimi tamamlamak amacıyla geçirdim. Kendisinden yaşam ve ekonomi alanında çok değerli bilgiler edindim. Bu anlamda yol göstericilikleri için kendisine sonsuz teşekkür ederim.

Çalışma hayatımı sürdürerek tamamladığım tez çalışmamda sevgili eşim Emre ÇİÇEK, değerli kayınvalidem ve kayınpederimin ilgi ve destekleri, öğrenimim boyunca hep yanımda olan ablam Hülya YILMAZ'a emekleri için teşekkür ediyor, kendilerine olan minnettarlığımı belirtmek istiyorum.

İki yıllık süre içinde, İzmir Üniversitesi'ndeki tezimi tamamlama aşamasında hayatıma iki güzel evlat da katıldı. Şimdi hem tezimi çok saygıdeğer hocam Prof. Dr. Sabri TEKİR'e sunmanın hem de yeni başladığım yaşamın mutluluğu içindeyim. Tez çalışmama ilişkin olarak şunu söylemek isterim. İletişim insanı anlatan ve anlayan bir sanattır. Bu sanat, işletmelerde üretici ve tüketicinin arz ve talebini en doğru şekilde aktarmasını sağlayan yoldur. İşletmelerde kalite ve memnuniyet, iletişimin sağlıklı olmasından geçer. Saygılarımla...

Özlem Pınar ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
YEMİN METNİ.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. İLETİŞİMİN TANIMI VE TEMEL ÖĞELERİ	3
2.1. İletişim Kavramı.....	3
2.2. İletişimin Amaçları.....	4
2.3. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	7
2.3.1. Gönderici (Kaynak)	8
2.3.2. Mesaj (İleti)	8
2.3.3. Kodlama.....	9
2.3.4. Kanal	9
2.3.5. Alıcı	10
2.3.6. Kod Açma (Çözümleme)	10
2.3.7. Geri Bildirim	10
2.3.8. Gürültü	11
2.4. İletişim Türleri	12
2.4.1. Sözlü İletişim	12
2.4.2. Sözsüz İletişim	13
2.4.3. Yazılı İletişim.....	14
2.4.4. Kişinin Kendisi ile İletişimi (Kişisel İletişim)	14
2.4.5. Kişilerarası İletişim.....	15
2.4.6. Grup İletişimi	15
2.4.7. Örgütsel İletişim.....	16
3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE İŞLEYİŞİ.....	17
3.1. Örgüt Kavramı	17
3.2. Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Önemi	18
3.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları.....	19

3.3.1.	Biçimsel İletişim Kanalları.....	21
3.4.	Örgüt İçi İletişim Araçları.....	25
3.4.1.	Yazılı İletişim Araçları	26
3.4.2.	Sözlü İletişim Araçları.....	27
3.4.3.	Görsel – İşitsel İletişim Araçları	27
3.4.4.	Sözsüz İletişim Araçları.....	28
3.5.	Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Faktörler	29
3.5.1.	Kişisel Faktörler	30
3.5.2.	Örgütsel Faktörler	31
3.5.3.	Teknolojik Faktörler	34
4.	ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE VERİMLİLİK.....	36
4.1.	Verimlilik Kavramı	37
4.2.	İletişimin Örgüt Verimliliği Üzerine Etkisi	38
4.3.	Örgüt İçi İletişim ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	40
4.4.	Kötü İletişimin Verimlilik Üzerine Etkisi	42
5.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE METODOLOJİSİ.....	45
5.1.	Araştırmanın Deseni ve Örneklem	45
5.2.	Veri Toplama Araçları	45
5.3.	Verilerin Analizi	46
6.	BULGULAR	47
7.	SONUÇ	60
	KAYNAKLAR	64
	EKLER.....	69
	ÖZGEÇMİŞ	73

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 - Katılımcıların sosyo-demografik dağılımı	47
Tablo 2 – Katılımcıların kurumdaki görevleri	47
Tablo 3 – Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma süreleri.....	48
Tablo 4 - Katılımcıların çalışma hayatlarında iletişime verdikleri önem	48
Tablo 5 – Katılımcıların kurum yönetimi ve çalışanlarının iletişim bilgi ve becerisi hakkındaki görüşleri	48
Tablo 6 – Katılımcıların kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği hakkındaki görüşleri	49
Tablo 7 – Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim metotları	49
Tablo 8 - Çalışanların iletişimsel mesaja gösterdikleri özen	49
Tablo 9 – Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin olası sebepleri.....	50
Tablo 10 - Yönetimin karar alma aşamasında ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşımı	52
Tablo 11- İletişim hatalarının çalışan arası sorunlara etkisi	52
Tablo 12 – İletişim hatalarının hatalardaki payı	53
Tablo 13 – Etkin iletişimin giderlerin azaltılmasına etkisi	53
Tablo 14 – Kurumda bölümler arası iletişim hakkındaki görüşler	53
Tablo 15 – Kişiler arası iletişim üzerine görüşler	54
Tablo 16 – İletilen mesajların anlamlandırılmasının üstlere iletimi	54
Tablo 17 – İletişim hatalarına yol açan üst ve orta düzey yönetim davranışları.....	55
Tablo 18 – Katılımcıların bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile iletişim arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri	57
Tablo 19 – İşletme çalışanlarının kurumsal hedefler hakkında bilgisi	58
Tablo 20 – Kurumun yüz yüze iletişimde beden diline verdiği önem	58
Tablo 21 – Kurumda yaşanan zaman kayıpları ile etkin iletişimin ilişkisi hakkındaki görüşler	58
Tablo 22 – İşletme içi iletişimin ast-üst ilişkisine göre belirlenmesi	59
Tablo 23 – Kurumdan iletişim tekniklerine dair eğitim almak isteyen katılımcıların dağılımı	59

EKLER LİSTESİ

EK 1 – ANKET.....	69
-------------------	----

1. GİRİŞ

Bireylerin yaşantıları için hayati öneme sahip olan kavramlardan biri olan iletişim, toplumsal yapının bir ürünü olarak gelişen, kendi içinde bir bütünlüğe sahip olan bir sistemdir. Bu sistem dinamik bir niteliğe sahiptir ve toplumların ve kültürlerin sürekli değişime açık olmasına paralel olarak değişmektedir.

Toplum içinde tek başlarına var olamayan bireyler, amaçlarını gerçekleştirmek için küçük gruplar oluştururlar. Bu küçük gruplar birleşerek daha büyük grupları oluşturur. Ortak amaçlar çerçevesinde oluşan bu gruplar, sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal üretim birimleri oluştururlar. Bu grupların faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için iyi bir örgüt içi iletişim gereklidir. Bu iletişim, grup içindekiler arasında bir bağ kurulmasını sağlar (Erçelik, 2008).

İnsanların belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin gerçekleştirdikleri iletişim çabaları, örgüt dışında bulunan diğer kişi, kurum ve müşterilere yönelik olabileceği gibi; kendi içinde bulunan çalışanlara da yönelebilir. Bu tür bir iletişim düzeni de “örgüt içi iletişim”i oluşturur (Göçer, 2010).

İletişim, 20. yüzyılın ortalarına kadar yönetsel anlamda tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almaya başlamasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve iletişim konusu yönetim literatüründe önemli bir yere sahip olmuştur. İletişim, yönetim başarısı ve örgüt etkinliğinde büyük rol oynayan bir süreçtir ve iş yapılması için kullanılan temel araçtır (Koçel, 2001).

1924 yılında yapılan Hawthorne araştırmaları ile işyerlerindeki değişik iş koşulları ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada fiziksel koşulların yanında çalışanların davranışları da incelenmiştir. Araştırma sonucunda grup içi sosyal faaliyetlerin çalışanların verimliliğini etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu örgüt içi iletişim kavramına dikkat çekmiştir ve insan sosyal psikolojik bir varlık olarak incelenmiştir. Böylece örgüt içi iletişim ve çalışan verimliliği konuları önem kazanmıştır (Arısoy, 2007).

Örgüt ve iletişim birbirlerine karşılıklı olarak bağlıdır ve bireyler ulusların, örgütlerin ve bu örgütler içinde yer alan grupların üyesidirler. Bireylerin örgüte bağlılığı iletişimle gerçekleşir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişimde gerçekleşebilecek aksaklıklar, örgütün başarısını ve verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Örgüt içi iletişimin iyi olması bir güven ortamı yaratır ve örgüt içindeki sıkıntıların ortadan kalkmasını, azaltılmasını ve verimliliğin artmasını sağlar. Bu nedenle verimliliğe ulaşmada temel etmenlerden birisi de iletişimdir.

Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine sokulanlar, yani çıktılarla girdiler arasındaki bir orandır. Çıktılarla girdiler arasındaki ilişkinin fiziksel ya da parasal olarak tanımlanmasıdır (Biter, 2007).

Bir sistem olarak iletişimin en önemli işlevi, kurumsal amaçlar ve bireysel amaçlar arasında denge kurmak ve buna bağlı olarak verimliliği artırmaktır. Sağlıklı bir iletişime sahip olmayan örgütlerde yöneticiler, örgüt personeli ve birimler arasında koordinasyon sağlamak mümkün olmayacağından bu gibi örgütlerde verimlilikten söz etmek çok zordur. Örgüt içinde etkili iletişim sağlayabilen örgütler verimlilik açısından önemli mesafeler alırlar.

Bu çalışmada işletmelerde etkili iletişimin verimliliğe etkisi dört bölümde ele alınarak incelenmiştir.

Birinci bölümde iletişim kavramı üzerinde durulmuş, iletişim araçları, iletişim süreci ve iletişim türleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde örgüt kavramı açıklandıktan sonra örgüt içi iletişim üzerinde durularak örgüt içi iletişim kanalları, örgüt içi iletişim araçları ve iletişimi etkileyen faktörlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde verimlilik kavramı üzerinde durulmuş ve örgüt içi iletişim ve verimlilik arasındaki ilişki açıklanmıştır.

2. İLETİŞİMİN TANIMI VE TEMEL ÖĞELERİ

2.1. İletişim Kavramı

İletişim Latince komünikasyonun Türkçe karşılığıdır. Communication (iletişim), Latince bir kelime olan “communicare” fiilinden gelmektedir. Bu kelime “ortak kılma” anlamına gelmektedir ve haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti anlayışını yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Latinedeki “comminus” sözcüğü de iletişimin kökeni olarak sayılmaktadır. “Comminus”, benzeşenlerden oluşan ortaklık ya da topluluk anlamına gelmektedir. Batı dillerinde karşımıza çıkan “communication” sözcüğünün karşılığına göre ise, birbirlerine çevrelerindeki değişimleri haber veren, bunlarla ilgili bilgileri birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim denir (Oskey, 2001). Fransızca ve İngilizcede yazılışı aynı ama söylenişi farklı olan “communication” sözcüğü Fransızcada, 14. yüzyılda gelişen ticaretle birlikte ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılmıştır. Bu sözcüğün özünde yalnız bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi ve paylaşımı içerdiği söylenebilir (Zıllıoğlu, 1993).

Türkçe Sözlük'te iletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, 1992).

İletişim değişik anlamlar çağrıştıran esnek ve geniş bir kavram olduğu için çok farklı biçimlerden tanımlanmasına rağmen yapılan tanımlar arasında büyük farklılıklar yoktur. İletişim konusunda yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz;

- İletişim, bir bireyin veya grubun, diğer birey veya grupların davranışlarını etkilemek için uyarıcı bir öğeyi karşı tarafa ulaştırması sürecidir (Budak, 1999).

- İletişim, insanların davranışları ya da belli bir sonuca ulaşmak için duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010).
- Bayraktaroğlu iletişimi iki farklı açıdan tanımlamıştır. Bunlardan birincisi bireyler arası iletişimidir ve bilgi, fikir ve duyguların bir kişiden diğerine geçme sürecidir. İkincisi ise örgütsel iletişimidir ve bir kuruluşun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi duygu, anlayış ve yaklaşma aktarımları ile çalışanları arasındaki her türlü araç, gereç ve yöntemi içermektedir (Bayraktaroğlu, 2003).

İletişim için yapılan bu tanımlardan yola çıkarak şu sonuçlara ulaşmak mümkündür;

- İletişim en az iki taraflı gelişen bir süreçtir. Bu taraflar kaynak ve alıcı olarak tanımlanabilir.
- İletişim bir süreçtir.
- İletişim, düşünce ve fikirlerin sözlü olarak kişiler arasında karşılıklı aktarımıdır.
- Bireyin başkalarını anlamasını ve başkalarının da o bireyi anlamasını sağlayan bir süreçtir.
- Düşünce ve fikirlerini aktaran ve bunları alan kişiler arasında bir düşünce birliği kurma sürecidir.

2.2. İletişimin Amaçları

İletişim insanların toplu olarak yaşamasının bir ürünü ve gereğidir. Bu gereklilik doğuştan başlar ve topluluk halinde yaşayan insanların ilişki kurmadan ve başkalarıyla etkileşime geçmeden yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri mümkün değildir. İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amacı ve biçimi değişiklik gösterir. Kişiler, iletişim yoluyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olma çabasıdadır. Buna göre kişi açısından özel amaçları farklı olsa da asıl amaç çevre üzerinde etkin olmak, iletişim kurulan kişilerde davranış oluşturmak, tutum geliştirmek ve değiştirmektir (Zıllıoğlu, 1993).

İnsanlığın varoluşundan itibaren, kişilerde kendisini ve başkalarını anlama ve anlatma eğilimi gelişmiştir denilebilir. İlk insan önce kendi yüzüyle, gözüyle, bedeniyle ilgilenmiş, merak etmiş, kendisini anlayıp tanımaya başlamıştır. Günümüzde de gerek yüz yüze gerek de ikincil ilişkilerle, insanlar hem kendileriyle hem de diğer insanlarla iletişim kurmaktadır.

İletişim süreci içinde insan bilgisini, görgüsünü ve deneyimini artırarak dünyasını geliştirir, gelişir ve olgunlaşır. Bu sayede “ben” ile “ben olmayan” arasındaki ayrımı yapar ve sınırlarını çizer. Ayrı ve değişik bir “ben” olmanın bilinci ile başkalarıyla birleşip bütünleşir. Başkalarıyla iletişim kurdukça toplumun bir parçası olur. Yalnızlıktan ve bilgisizlikten uzaklaşarak varlığını daha sağlıklı bir şekilde sürdürür. Çevresindeki insanları anlar. Kısaca iletişim, insanlık için hava, su, besin kadar gerekli ve zorunludur (Köknel, 1986).

İnsanlar için yaşamsal bir eylem olan iletişim, beş temel amaca yönelik gerçekleşir (Bıçakçı, 2000):

- 1. Varolmak:** Toplumsal bir varlık olan insan, diğer insanlardan ayrı bir şekilde uzun süre yaşayamaz. İletişim, toplumsal yaşamın işleyişi açısından zorunluluktur. Bireyler kendi varlıklarını çevreleriyle kurdukları ilişkiler çerçevesinde anlamlandırır ve toplumsal ortamlarda sürdürdükleri iletişim etkinlikleri ile varlıklarını kendilerine ve diğer bireylere kabul ettirirler.
- 2. Haberleşmek:** İnsanoğlu geçmişten bugüne, çevresinde ve dünyada olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmak istemiştir. Bu durum, bilinmeze ve erişilmez olana yönelik bitip tükenmek bilmeyen bir arzudan kaynaklanır. Telekomünikasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve ilerlemeler, haberleşme gereksiniminin ve haber niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Kitlesele haberleşme, kişilerarası haberleşmeyi kısırlaştırırsa da haberleşme olgusu, iletişimin temel amacı olma özelliğini korumaktadır.

3. *Paylaşmak*: İnsan, paylaşma ve ortaklık kurma eğiliminde olan bir varlıktır. İletişimde paylaşılanları iki kategoride ele almak mümkündür:
- *Bilgi ve Düşünce*: Bilgi düşüncenin, düşünce de yeni bilgilerin kaynağıdır. Bilgi üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça, kendi varlığını algılayamaz. İletişimde ortaklıkların yanında farklılıkların paylaşılması da insanlığın gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.
 - *Duygu*: Duygudan yoksun bir iletişimin etkinliğinden söz etmek zordur. Duygu paylaşımı yüz yüze iletişimde daha etkin, kitlesel iletişimde de müzik, şiir, roman gibi iletişim ürünleriyle kendini gösterir.
4. *Eğlenmek ve Mutlu Olmak*: İlkel toplumlarda dans ve ritim ile özdeşleşen hareketli törenlerin temelinde insanların toplu şekilde eğlenme anlayışı yatmaktadır. Günümüzün medyatik toplumlarında ise eğlencenin içinde bulunan oyunculuğun yerini seyircilik almıştır. İletişim araçlarıyla sunulan eğlence anlayışı, kitleleri sanal ve görsel doyum olanaklarıyla, sınırlı bir mutluluk kültürüne taşımaktadır.
5. *Etkilemek ve Yönlendirmek*: İletişim, insanın çevresinde ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olma çabasını yansıtır. Bu çabanın ardında, başkalarından kendisine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme isteği yatar. İnsanların çocukluklarından beri yaptıkları gözlemler ve uygulamalar, onlara sözel ve sözel olmayan iletişim kodlarını kullanarak çevresi üzerinde etkili olunabileceğini öğretir (Zillioğlu, 1993).

Bunların yanında, iletişim amaçları şu şekilde de özetlenebilir:

- Yeni bir şey bulmak
- Toplumla ilişkide kılavuzluk ve güveni tazelemek
- Diğer kişilere kendi varlığını ve ilişkiler anlayışını kabul ettirmek
- Diğer kişileri ikna etmek
- Karar vermek

Sonuç olarak iletişimin kendini ifade etme, diğer insanları tanıma, çevre üzerinde etkili olma, bilgilenme ve bilgilendirme amaçları olduğu söylenebilir. İnsanlar iletişim kurmak için mutlaka bir amaca sahiptirler (Schramm & Porter, 1982).

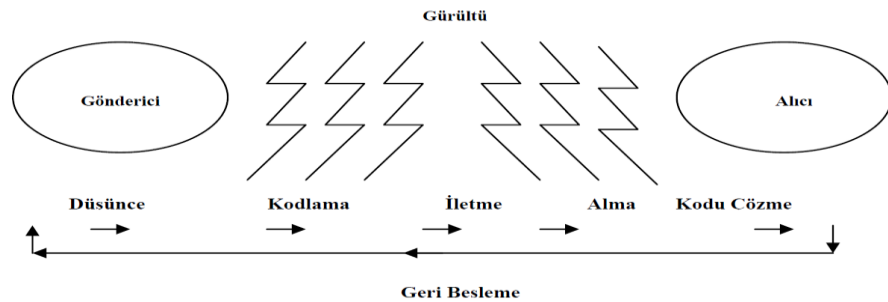
2.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişimi bir süreç olarak tanımlayabilmek için öncelikle süreç kavramının anlamını belirlemek gerekir. Süreç, bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak sürecin, süreklilik içinde değişip gelişmeyi; değişme içinde sürekliliği dile getirmek için kullanıldığı söylenebilir (Ceylan, 2003).

İletişim iki yönlü, dinamik bir süreçtir. Haberi, düşünceleri paylaşma, değiş tokuş yapma; bir bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişidir. İletişimi tek yönlü bir bilgi aktarımı olan enformasyondan ayıran özelliği iki yönlü olması ve karşılıklı bilgi alışverişi sağlamasıdır.

Kişiler arasında iletişim için kullanılan en etkili yol konuşmadır. Ancak sadece konuşuyor olmak, karşıdaki kişi ile iletişim kurulduğu anlamına gelmez. Yapılan konuşmanın planlı, anlamlı kelimelerden oluşan ve doğru mesajları içeriyor olması gerekmektedir. İletişim kurmak sadece konuşmak değildir. Bir başka deyişle, insanlar sadece konuşarak iletişim kurmazlar. Sözsüz iletişim denilen beden diliyle de iletişim kurulabilir. Bazı durumlarda yüz ifadelerinden, beden duruşundan, dolayısıyla beden dilinden yararlanılarak anlatılmak istenen şeyler rahatlıkla aktarılabilir. Bu sayede basit, kısa; ama yoğun mesaj aktarımı sağlanabilir (Aksaraylı, 2010).

Şekil 1’de iletişim süreci ve öğeleri görülmektedir.



Şekil 1. İletişim Süreci (Atak, 2005)

2.3.1. Gönderici (Kaynak)

Kaynak olarak da adlandırılan gönderici ögesi, iletişim sürecini başlatan, kendisine ulaşan ya da kendisinde oluşan bilgi, düşünce, duygu ve fikirleri alıcıya gönderen kişi ya da örgütlerdir (Arısoy, 2007).

Bir diğer tanıma göre ise gönderici, mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajı saptayıp, mesajın anlaşılabilir olmasına özen göstermektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Göndericinin, iletiyi hazırlarken dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şunlardır:

- Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır.
- Gönderici soyut ifadeler ve sembollerden çok somut ifadeler kullanılmalıdır.
- Sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalıdır.
- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır (Eren, 2007).

2.3.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, bir şeyi iletmeyi isteyen göndericinin ürettiği sözel, görsel ve görsel işitsel sembollerdir (Arısoy, 2007).

Başka bir tanımla mesaj, işaretlerden kurulan; bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen göndericinin ürettiği sözel, görsel, görsel-işitsel bir üründür, iletişim sürecinde beklentiyi ifade etme biçimidir.

Mesajın iki elemanı vardır. Bunlar içerik ve yapıdır. İçerik, mesajın anlam boyutunu, yapı ise simgeleri ve kodları ifade eder (Aksaraylı, 2010).

Bir toplulukta uzlaşmaya bağlı olarak anlam yüklenen somut nesne ve işaretlere simge denir. Simge, iletişimin temel özelliğidir ve insanlar simgeler aracılığı ile doğal ve toplumsal çevrelerini açıklar ve anlamlandırır. Simgeler, toplumca temel

anlamlarından uzlaşmış işaretler veya göstergelerdir. Örneğin alyans evliliği, beyaz güvercin barışı simgeler (Işık, 2008'den akt. Aksaraylı, 2010).

Genel olarak iletişimin etkinliği açısından mesajın taşınması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Mesaj, anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj, açık olmalıdır.
- Mesajın gönderileceği zaman iyi seçilmelidir.
- Mesaj, uygun yolu izlemelidir.
- Mesaj, gönderici ve alıcı arasında kalmalıdır (Erdoğan, 1983).

2.3.3. Kodlama

Kodlama, bilginin, düşüncenin veya duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj şekline getirilmesidir (Arısoy, 2007).

İletişim, kodlama ile göndericinin zihninde başlar. Gönderici, alıcının anlayabileceği şekilde düzenlediği kelime, şekil, rakam, sembol şeklindeki kodları bir mesaj olarak iletişim kanalından geçirerek alıcıya ulaştırır. İletişimin sağlıklı olabilmesi için gönderici ve alıcı mesajı aynı şekilde anlamalıdır. Konuşulan diller, yazılar, resim ve grafikler, jest ve mimikler kodlanmış mesajlardır (Solmuş, 2004'ten akt. Arısoy, 2007).

2.3.4. Kanal

Mesaj, göndericiden çıktıktan sonra alıcıya ulaşmak için bir ortamdan geçmelidir. Bu ortama kanal adı verilir. Işık dalgaları görsel sinyalleri taşıırken, hava dalgaları ise ses sinyallerini taşır. Ses, beden gibi kanallar fiziksel, telefon gibi kanallar teknik, okul, gazete gibi kanallar ise toplumsal kanallardır. Kanallar, gönderici tarafından oluşturulan mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. İletişim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlar olduğundan, uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da

sınıflandırılırlar. İletişim sürecinde kullanılan kanallar ne kadar çoksa iletişim de o ölçüde etkili olur (Gürgen, 1997).

Kanal, gönderici tarafından kodlanan mesajların alıcıya gitmek için izlediği yoldur. Mesaj iletilirken kullanılan iletişim araçları kanal işlevini görürler (Arısoy, 2007).

2.3.5. Alıcı

Gönderici tarafından kodlanıp bir kanal yoluyla iletilen mesajın hedefi olan kişi veya kuruluştur. Alıcılar iletişim sürecinde etkili ve aktif işlev görürler. Zira iletişim karşılıklı bir süreç olduğu için gönderici ve alıcı sürekli yer değiştirmekte ve kişiler veya kuruluşlar hem gönderici hem de alıcı rolünü üstlenmektedirler (Usluata, 1994).

İletişim sürecinin tamamlanması için alıcının mesajı çözümlemesi ve ona anlam vermesi gereklidir (Solmuş, 2004'ten akt. Arısoy, 2007).

2.3.6. Kod Açma (Çözümleme)

Alıcının, gönderilen mesajı yorumlayarak anlamlı bir biçime sokması süreci kod açma olarak tanımlanabilir. İletişim sürecinde gönderilen mesajlar kod açma yoluyla, anlamsız işaret ve sinyaller olmaktan çıkarak anlam kazanırlar (Gürgen, 1997).

Alıcının mesajı daha önce alıp almadığı, alınan mesajın diğer mesajlarla arasındaki farklar ya da benzerlikler, alıcının kişisel ihtiyaçları, beklentileri, geçmiş deneyimleri gibi faktörler mesajın yorumlanmasında etkilidir (Arısoy, 2007).

2.3.7. Geri Bildirim

Alıcının almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere, bu sefer gönderici rolünü üstlenerek bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal yoluyla eski göndericiye iletmesi süreci geri bildirimdir (Eren, 2007).

Geri bildirim verilmesi ile iletişim süreci çift yönlü olarak tamamlanmış olur. Alıcı, kendisine gelen bilgi ya da mesajı kendine göre yorumlar ve bir iletişim kanalı ile göndericiye tepki verir (Arısoy, 2007).

Geri bildirimde yer alması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Tam olarak dinlemeli ve anlamaya hazır olmalıdır.
- Sözcüklerin içeriğine ve aktarılmak istenen duygulara açık olmalıdır.
- Sözcüklerin, sözcük anlamları dışında, gönderici de ne anlama geldiklerini tanımayı istemelidir.
- Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmelidir.
- Ana konuyu kaçırmamalı, özetlemeler yapmalıdır.
- İletişimi ön yargı ve dirençle kesmemelidir.
- Göndericinin duygularını anlayabilmeli, farklı insanların bakış açılarında bakabilmelidir.
- Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturmalıdır.
- Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında sözcükleri ve beden dilini kontrol etmelidir.
- Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemeli ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasıyla vazgeçmemelidir (Baltaş & Baltaş, 1994).

2.3.8. Gürültü

Gürültü, iletişim süreci üzerinde bir şemsiye gibi duran, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan, gönderilen mesajın anlaşılmasını ve iletilmesini etkileyen her türlü faktördür. Gürültü iletişim sürecinin her aşamasında olabilir.

Gürültü olarak sayılabilecek bazı unsurlar, örneklerle şöyle sıralanabilir:

- Sınıfta ders yapılırken dışarıdan gelen trafik sesleri,
- Televizyondan bir program izlerken birinin gelip bir şey sorması,
- Birisiyle konuşurken radyodan gelen yüksek müzik sesi,
- Mesajın gereksiz yere tekrarlanması ve imla hataları içermesi,
- Alıcının mesajı yanlış anlaması,
- Göndericinin mesajı yanlış kodlaması (Eren, 1996).

2.4. İletişim Türleri

İletişim türleri değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan birisi, sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim şeklindedir. Bir başka sınıflandırma biçimine göre ise iletişim türlerini; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve örgütsel iletişim olarak dörde ayırmak mümkündür (Tutar, 2009).

2.4.1. Sözlü İletişim

Kişiler arası iletişimin biçiminde daha çok rastlanan iletişim türü konuşma olarak kendini göstermektedir. Sözlü iletişim, kişinin kendini açıklaması başkalarının da kendilerini açıklamasına olanak sağlar. Sözlü iletişim ya da konuşma sürecinde her iki tarafın da iletişim için çaba göstermesi gerekmektedir. Sözlü iletişim iki kişi arasında bir bağın kurulmasına ve ortak anlayışın çıkmasına neden olabilmektedir (Göçer, 2010).

Sözlü iletişimin bir diğer adı da “konuşma”dır. Alıcının iyi bir dinleyici olması yanında kaynağın da iyi bir konuşma yapması, sözlü iletişimi verimli hâle getirir. İyi bir konuşmanın özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yıkıcı değil, yapıcıdır.
- İlginç ve değerli konuları kapsar.
- Konuşmacının kişiliği ile bütünleşir.
- Belli bir amacı vardır.
- Sağlam bir konuşma yöntemi üzerine kuruludur.
- Dinleyicilerin ilgi ve dikkatini canlı tutar.
- Sağlam verilere dayanır.
- Etkili bir ses tonu, el ve yüz hareketleri gerektirir.
- Canlı bir dil, hareketli bir üslup gerektirir.

Sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve geri bildirimdir. Zayıf yönü ise, örgütlerde mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Kararların ve diğer iletilecek şeylerin otorite hiyerarşisinde aşağıya ya da yukarıya sözlü olarak iletildiği bir örgütte mesajlar bozulabilir (Arısoy, 2007).

Etkili bir sözel iletişim için daima açık sözcükler kullanılmalıdır. Teknik ifadelerin çok fazla olması dinleyenlerin konuyu anlamamasına neden olur. Sözlü iletişimde dinleyicinin yaşına, eğitim durumuna, kültür düzeyine mutlaka dikkat edilmeli ve uygun konuşma hazırlanmalıdır (Erçelik, 2008).

2.4.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, yüz yüze iletişim içerisinde yer alır ve bireylerin söz ve yazılarıyla anlatamadıkları fakat kendilerini bir şekilde ifade eden her türlü mesajı içeren bir iletişim şeklidir. Sözsüz ifadeler; heyecanları, duyguları, hatta gizlenmeye çalışılan ya da anlatılamayan pek çok mesajı barındırdıkları için etkileri oldukça fazladır (Özdemir, 2000).

Zaman ve yer kullanımı, konuşurken kişilerarası mesafeler, renk, elbise seçimi, yürüyüş, duruş, oturuş tarzı gibi faktörler sözsüz iletişimde etkilidir. Yüzümüzün aldığı ifadeler, bedenimizin duruşu, konuşma tarzımız, el kol hareketlerimiz, sözsüz iletişimin örnekleridir. Söylenmesi istenmeyen şeyleri kendiliğinden ifade ederler. Bazen sözsüz ifadeler sözlü ifadelerden daha çok etki bırakırlar. İnsanların büyük bir bölümü sözsüz işaret ve hareketlerin bilincinde değildirler. Bu nedenle insanların sözsüz mesajlarının farkında olmalarının ve farklı ortamlarda nasıl iletişim kurduklarının ayırımına varmalarının iletişim etkililiği açısından çok önemli olduğunun bilinmesi gerekir.

Sözlü ve sözsüz iletişim birlikte kullanıldığında çok daha etkili sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sözlü iletişim daha çok düşüncelere, sözsüz iletişim ise duygulara yöneliktir şeklinde bir yargı kullanılabilir (Göçer, 2010).

Beden dili söz gerektirmeyen jestler, mimikler, göz teması, yüzdeki anlamlar, duruş, giyim kuşam gibi ifadelerle kurulur. Beden dili dünyanın her tarafındaki insanlar tarafından kullanılıyor olmasına rağmen, işaretlere yüklenen değerler evrensel değildir. Değişik kültürlerde ve toplumlarda beden diline yüklenen anlamlar farklılık gösterebilir (Arisoy, 2007).

2.4.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin bir ürünüdür. İnsanlararası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe sahip olan yazı, başkalarına ulaştığında inkâr edilemez bir gerçeklik kazanır. Ortam, zaman ve mekân gibi ögelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlamalar da yazılı iletişimde aşılır. Yazılı iletişim alıcıya yani okuyucuya, yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünme imkânı da verir.

Yazılı iletişim; araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar vb. örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlara ilişkin bilgi veren raporları içerir (Cole, 1993).

Yazılı iletişim, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle gecikmeli olarak kurulur. Bununla birlikte yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve sürekli korumak mümkündür. Yazma belli bir zaman olsa bile, sözlü iletişimde ortaya çıkan birçok problem yazılı iletişimde yoktur (Bıçakçı, 2000). Başka bir deyişle, yazılı iletişim kalıcıdır ve kanıtlanabilir. Daha mantıklı ve açıklayıcıdır. Dezavantajı ise zaman ve geri bildirim olmayışıdır.

2.4.4. Kişinin Kendisi ile İletişimi (Kişisel İletişim)

Kişisel iletişim, kişinin iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Bir insanın düşünmesi, duygulanması, kendisiyle konuşuyormuş gibi kendi kendisine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi kişisel iletişimidir. Başkalarıyla birlikteyken birçok şeyi yapan ve paylaşımda bulunan insan, kendi içinde yine yalnızdır ve içinde yaşadığı dünyaya karşı zorlu bir savaş vermek zorundadır (Geçtan, 1999).

Bir diğer iletişim türü olan kişiler arası iletişimin gerçekleşmesi için öncelikle kişisel iletişimin gerçekleşmesi gereklidir. Çünkü kişiler arası iletişimde birey, hangi noktada olursa olsun, hem bilgi üretirken hem de aldığı bilgiyi yorumlarken kişisel iletişimde bulunur. Bu durumda da, kişiler arası iletişimin kişisel iletişim sonucunda ortaya gerçekleştiği söylenebilir (Erçelik, 2008).

İnsanın kendi kendisine düşünmesi, rüya görmesi, hayal kurması, başka bir kaynaktan aldığı mesajı yorumlamaya çalışması, kendi kendine sorular sormasını ve

cevaplar bulması, gereksinimlerinin farkına varması birer içsel iletişim yoludur. Dolayısıyla sağlıklı bir muhakeme yeteneğine ve sistemine sahip olan kişiler diğer tüm ilişkilerinde de büyük olasılıkla başarılı olacaklardır. Çünkü iletişimin kaynağında insan vardır ve insanın çevresi ile kuracağı iletişim kendi içinde başlamaktadır (Göçer, 2010).

2.4.5. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlama ile gönderici ve alıcı bireylerin oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim denir. Bireylerin karşılıklı olarak bilgi ve sembol üretmesi, bunları birbirlerine aktarması ve yorumlaması ile kişiler arası iletişim devam eder (Dökmen, 2005).

Bazı araştırmalara göre her türlü iletişim kişiler arası iletişim olarak değerlendirilemez. Yapılan bir araştırmaya göre bir iletişimin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için üç şart vardır; bireylerin yüz yüze olması, bireyler arasında bir mesaj alışverişinin olması ve söz konusu iletişimin sözlü ya da sözsüz nitelikte olması. Bu şartlara göre örneğin yazışmalar kişiler arası iletişim sayılmaz. Birçok tanıma göre iletişim psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olduğu için, öğretmen ve öğrenci arasındaki, sadece ders içerikli konuşmalar kişiler arası iletişim olarak sayılmaz. Ne zaman ki dersin dışına çıkılıp bireysel konulara girilirse o zaman kişiler arası iletişim olur (Usluata, 1994).

2.4.6. Grup İletişimi

Grup, birbirleri ile etkileşimde bulunan psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey toplulukları olarak tanımlanır (Eren, 2007).

Tüm insanlar hayatlarının önemli bir bölümünü küçük gruplar içinde geçirirler. Her ne amaçla olursa olsun, kişiler bu gruptaki insanlar ile sürekli etkileşim halindedirler. Aile, arkadaşlık, okul ve çalışma grupları, insanların hayatları boyunca içinde buldukları grupların başında gelirler. Bu gruplar formal ya da informal, küçük ya da büyük, birincil ya da ikincil grup olabilirler.

Bireyler grup içinde belirli rolleri üstlenirler ve bu roller çerçevesinde iletişim kurarlar. Grup iletişimi grup içinde ortaya çıkar ve her üye, grup içinde birbirine bağımlı pozisyonudadır (Ceylan, 2003).

2.4.7. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim örgüt içinde ve örgüt dışında gerçekleşebilen iletişimdir. Örgüt içi iletişim örgüt sınırları içinde gerçekleşirken, örgütler arası iletişim, örgütün diğer örgütlerle ilişkilerini içermektedir. Örgüt içi iletişim dolaylı olarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Sendika, üniversite ve devletle olan ilişkiler bunlar arasında sayılabilir. Tesadüfler dışında, örgütlerdeki hiçbir iş, iletişim fonksiyonu olmaksızın yapılamaz. Örgütlerde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için önceden belirlenmiş kural ve normlar mevcuttur (Erçelik, 2008).

Örgütsel iletişim, hem örgütün bölümleri arasında hem de örgütle çevresi arasında sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi demektir. Bunlar arasındaki gerekli ilişki toplumsal bir süreçle sağlanır.

Bir örgütün başarısı, iletişim kanallarının ne kadar iyi çalıştığına bağlıdır. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları tüm örgütlerde gereklidir.

Özetle örgütsel iletişim, bir işletmenin kendi içindeki ve çevresiyle olan ilişkilerinin organize edilmesine, büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin başarılı bir şekilde yollarına devam ederek rekabet ortamına ayak uydurmalarına imkan sağlayan, verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunan en önemli yönetim araçlarından biridir (Ceylan, 2003).

3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE İŞLEYİŞİ

3.1. Örgüt Kavramı

Örgütün basit bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Aslında hepimiz yaşamlarımızı okul, kulüp, şirketler, devlet kuruluşları, hastaneler, siyasi partiler gibi çeşitli örgütlerin içinde devam ettirmekteyiz. Yaşarız ama tanımlamakta zorlanırsınız. Yine de burada kısaca ifade etmek gerekirse, örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren yapıdır. Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990).

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içermektedir. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütlerden ya da gruplardan söz edilmesi mümkün değildir. Çünkü etkileşim ve iletişim örgütlerin can damarı konumundadır. Örgütler de tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında örgütler sadece örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasında değildirler. Ayrıca çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası içerisinde olduklarıdır. İletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eş güdüme olduğu düşünülürse, gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir (Karaçor & Şahin, 2004).

Örgütler, iş ve işlev bölümü yapılan, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olarak görülebilir. Bu tanım, bir örgütte görev almış kişilerin, önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir (Dökmen, 2005).

Örgüt, iki veya daha çok bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için, çabaları ve araç gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri bir yapı olarak da tanımlanabilir. Bu yapının temelinde insanlar vardır ve dolayısıyla sosyal

ilişkiler söz konusu olmaktadır. Bu tanımlara göre örgütün temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireylerden oluşan bir sistemdir,
- Yapı olarak bir süreci içerir,
- Üyelerine kabul edilmiş ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçları vardır,
- Bu amaçları gerçekleştirmek için belli bir düzenleme süreci gerekir,
- Üyeleri arasında bilinçli ve düzenli ilişkiler vardır,
- Bu ilişkiler her zaman düzenlenebilir veya belli bir yapı içinde incelenebilir (March & Simon, 1975).

3.2. Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Önemi

Örgüt içi iletişim, örgütün bütününe içine alan ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi değişimi sürecidir (Altuğ, 1997).

Bir diğer tanıma göre örgüt içi iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, doğrudan sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya dolaylı (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

Kocabaş'a göre ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgüt içi iletişimdir. Örgüt içi iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır.

İletişim, örgütsel anlamda, insan davranışını etkilemek için tasarılan mesajları, bu mesajları ileten kanallar ve mesajları alan alıcı veya dinleyici üzerinde odaklanır. Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya

hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Halis, 2000).

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.
- 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 imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği arttırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir etken olarak rol oynar (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

Örgüt içi iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğün gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir rol üstlenir. İletişimdeki zayıflık örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkiler, örgütün bütünlüğünü bozar ve örgüt amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olur (Tekeli, 2011).

3.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları

Örgütsel iletişim, örgüt içi iletişimi ve örgütün çevre ile olan iletişimini kapsayan bir süreçtir. Her işletmede bir iletişim ağı vardır. İşletmenin kültürüne göre şekillenen iletişim ağlarına iletişim kanalları denir (Arısoy, 2007).

Örgüte yaşam veren ve devamlılığını sağlayan, iletişim kanallarında dolaşan bilgilerdir. Örgütlerde temel olarak iki tür iletişim kanalından söz edilebilir:

- Biçimsel iletişim kanalları,
- Biçimsel olmayan iletişim kanalları (Göçer, 2010).

Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişim, örgüt içinde çeşitli bölümler ya da kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açıkça yer almaktadır (Karaçor & Şahin, 2004). Biçimsel iletişim sistemi, örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgili ve çevre ile bilgi akışını sağlayan kanalları gösterirken, biçimsel olmayan iletişim ise, örgütlerde oluşan doğal grupların-arkadaş, aile vb. gereksinimlerini karşılamak üzere işleyen ve kişisel ilişkilere dayanan örgütsel iletişim kanallarını göstermektedir (Gürüz & Yaylacı, 2007). Bu kanallar her örgütte az ya da çok ama mutlaka bulunmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, kaçınılmaz ilişkilerden doğan, bireyin doğası nedeniyle her örgüt ve grup içerisinde çeşitli duygu, düşünce, gelenek, yargı ve sosyal güçlerle beslenen söylenti ve dedikodularla yayılan haberleri içermektedir. Biçimsel iletişim kanalları, dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) yatay ve dışa açılan kanallardan oluşmaktadır. Bu kanallar yazılı, sözlü ve görsel-işitsel araçlardan oluştuğu gibi bunların farklı biçimde birleşimi şeklinde de görülebilir (Karaçor & Şahin, 2004).

Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenirler. Biçimsel ilişkilerin yanı sıra doğal iletişim kanalları da vardır. Sosyologlar tarafından informal organizasyon olarak adlandırılan sosyal grupların oluşturduğu yapı içinde doğal iletişim kanalları hemen işlemeye başlar ve örgütte ikinci bir örgütsel yapının doğmasına yardımcı olur. Öte yandan işletmelerin dış organizasyonlarla iletişim kurmaları işletmelerin yararına değildir. Toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler toplumun çeşitli kesimlerinden etkilenirler ve onları etkilerler (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Bu çalışmada örgütsel iletişim kanalları biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar olarak iki ana başlık altında incelenecektir. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları kesin olarak birbirinden ayrılamaz. Her örgütte esas olan biçimsel iletişimin yanında onu tamamlayan ve hiçbir zaman önü alınamayan bir de doğal iletişim sistemi vardır.

3.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, örgüt içinde belli kurallar çerçevesinde ve örgütün amaçları doğrultusunda, önceden belirlenmiş bir yolla gerçekleştirilen iletişimdir. Örgüt içindeki kişilerin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Örgüt yönetimi tarafından planlı olarak oluşturulur. Örgütün çeşitli organ, bölüm ve görevleri arasında, gerekli ilişkilerin kurulmasına, koordinasyonun sağlanmasına yardım eden ve örgütün ana şemasında yer alan iletişim şeklidir (Ceylan, 2003).

Biçimsel iletişim kanalları, resmi iletişim olarak da adlandırılır ve örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar. Örgütün yetki yapısı ile ilgilidir ve örgütün hem kendi içerisindeki hem de örgüt ile çevresi arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalları gösterir (Göçer, 2010).

Biçimsel iletişim;

- Örgüt üyeleri tarafından kabul edildiği ölçüde etkili olur.
- Örgüt içinde olup biten her şey önceden tahmin edilemeyeceğinden biçimsel hale getirilmesi de olanaksızdır.
- Örgüt üyelerinin çok çeşitli olan iletişim gereksinimlerini karşılayamaz.
- Her zaman iletmek istenen anlamı eksiksiz olarak yansıtmaz.
- Genellikle yavaş isler ve esneklikten yoksundur (Tekeli, 2011).

Biçimsel iletişim kanalları dikey, yatay, çapraz ve örgüt dışı olmak üzere dört şekilde incelenebilir.

3.3.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgütlerde üst kademeler ile alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Dikey iletişimde yöneticiler astlarına işle ilgili açıklamaları, emir ve talimatları; örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgileri iletir. Astlar da, kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla ve yaptıkları işlerle ilgili bilgileri üstlerine ulaştırırlar (Arısoy, 2007).

Kurumlarda iletişim, yöneticiye yönelen (aşağıdan yukarıya doğru iletişim) ve yöneticiden gelen (yukarıdan aşağıya doğru iletişim) şeklinde gerçekleşmektedir. Dikey

iletişim, bunları kapsayan genel kavram olarak bilinmektedir. Dikey iletişim, kurumun hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan bir köprüdür.

Yukardan aşağıya doğru iletişim, mesajların genellikle biçimsel kurum yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca en üstten en alta doğru akmasıdır. Bu tür iletişim, en üst kademede bulunan yönetici ile en altta bulunan çok sayıda astlar arasında olmakta ve tek yönlü olarak gerçekleşmektedir.

Yukardan aşağıya doğru iletişimde kullanılan başlıca yöntemler, duvar duyuruları, duyuru tahtaları, mektuplar, el kitapları ve broşürler, kitaplık ya da bilgi köşesi, hoparlör sistemleridir. Bu yöntemlerin yanında, kurum içi dergiler, el kitapları da yukardan aşağıya doğru iletişimde kullanılmaktadır. Kurum içi dergiler, işletme hakkında hikâyeler ve işletmenin topluluk içindeki yerini vurgulaması açısından; el kitapları, yeni işe başlayanlara yönelik işletme prosedürleri ve politikaları hakkında hızlı ve çözümleyici cevaplar vermesi açısından önemli kanallardır.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi kurumsal çalışmalarla ilgili olarak bilgili kılmaktır. İletişim süreci açısından, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara çalışanların bir tepkisi yani geri bildirim olarak tanımlamak mümkündür.

Yukarı doğru iletişimin en iyi ve etkili yöntemlerinden birisi de işletmede dilek, şikâyet ve öneri kutusu oluşturmaktır (Aksaraylı, 2010).

3.3.1.2. Yatay İletişim

Aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde, yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir (Göçer, 2010).

Aynı veya benzer kademelerde bulunanların, sık ve rutin olarak tekrarlanan faaliyetler sırasında kurdukları iletişim, yatay iletişim olarak adlandırılır (Stephan & Little, 1985'den akt. Ceylan, 2003).

Yatay iletişimde temel amaç, örgütsel koordinasyon ve sorun çözmek için kanal sağlamak olmalıdır. Bu yolla, örgütsel iletişim belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanır. Yatay iletişim örgüt üyeleri arasında fonksiyonel bir ilişki gelişmeye yardım eder. Yatay iletişim örgütsel faaliyetleri koordine etmekte, aynı düzeydeki diğer yöneticileri ikna etmekte, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmede kullanılır (Aksaraylı, 2010).

3.3.1.3. Çapraz İletişim

Örgütlerde yöneticiler çalışanlarla bazı olağanüstü durumlarda doğrudan iletişime geçebilir. Örneğin, bir kaza olduğunda güvenlik işlerinden sorumlu müdür yardımcısı tüm çalışanlara bu durumla ilgili emir verebilir.

Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda kullanılabileceği gibi olağan durumlarda da kullanılabilir. Sadece bilgi alış verişi amacını taşıyorsa sorun yaratmaz. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma imkanı vermesi açısından çapraz iletişim oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Çapraz iletişimin varlığı, kurum içinde empati yaparak iletişim kurma yeteneğini de geliştirir. Çalışanların empati yaparak iletişim kurma yetenekleri geliştikçe hem çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği, hem de yöneten - yönetilen iletişimi ve etkileşimi daha olumlu bir konuma gelecektir (Aksaraylı, 2010).

Çapraz iletişimin, yukarıda sayılan avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Eğer çapraz iletişim bilgi verme amacını aşır bir yöneticinin başka bir bölümde çalışanlara emirler vermesi şekline dönüşürse ya da bilgi alışverişine gerek olmayan konularda da çapraz iletişim yolu seçilirse, örgütsel düzen bozulabilir. Bu açıdan, örgütlerde çapraz iletişim kullanılırken bu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Ceylan, 2003).

3.3.1.4. Örgüt Dışı İletişim

Toplumun bir parçası olan örgütler, sürekli gelişen ve değişen bir çevre içinde yer alırlar. Örgütlerin amaçlarına uygun şekilde çalışabilmeleri için yeni koşullara

uymaları ve toplumsal ilişkiler kurmaları gereklidir. Bu nedenle sadece örgüt içinde bir iletişim düzeni kurmak yetersizdir. İşletme dışı ilişkilerin de belli bir düzene sokulması gerekir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Örgüt dışı iletişimin amacı, işletmeyi dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenden örgütü haberdar etmektir (Akat, 1984).

Örgütlerin dış çevreleriyle kurdukları ilişkilerin tümü “halkla ilişkiler” disiplinini ortaya çıkarmıştır. Örgütler, toplumda iyi bir imaj yaratabilmek, insanları ve diğer örgütleri olumlu yönde etkileyebilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine gereken önemi vermek durumundadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

3.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim, bireylerarası ilişkilerin sonucu ortaya çıkan doğal iletişimdir. Bu tür iletişim aynı zamanda söylentileri, dedikoduları da içeren çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan bir iletişim biçimidir.

İletişim ne kadar sorunsuz ilerlerse ilerlesin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Bu iletişim, örgüt içinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir. Bir bilgiyi aktarmanın yanında, biçimsel iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini sağlar (Tutar, 2009).

Doğal iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar. Örgütün iletişim ihtiyacını biçimsel iletişim sistemi tam olarak karşılayamaz. Doğal iletişim sistemi, biçimsel iletişim sistemini tamamlar (Ceylan, 2003).

Doğal iletişimin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, biçimsel iletişime yardımcı olur, onu tamamlar.
- Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- İyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.

- Örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uydurmak üzere içyapının gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir şekilde yapmasını sağlar.
- Dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya iletişimin etkin bir aracıdır.
- Örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- Örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar (Guirdham, 1995'den akt. Tekeli, 2011).

3.4. Örgüt İçi İletişim Araçları

Örgütlerde verimli ve etkin bir iletişim için örgüt içi iletişim araçlarından yararlanılmaktadır (Demirtaş, 2010).

Örgüt içi iletişimde mesajların iletiminde çok sayıda araç ve ortam kullanılır. Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirildiği de önemlidir. İletişim araçları seçilirken bilgi iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden anlaşılır ve hızlı işleyen araçlar tercih edilmelidir (Sarıkamış, 2006).

Örgüt içi iletişim, örgütün gelişim ve değişimi için önemli bir faktördür. Bu nedenle, örgüt içi iletişim uygun araç ve yöntemlerle yapılırsa, örgütün gelişim ve değişimi en etkili ve verimli şekilde sağlanmış olur. Örgütlerde çok çeşitli iletişim araç ve yöntemleri kullanılmaktadır; ama genel olarak örgüt içi iletişimdeki araç ve yöntemleri aşağıdaki gruplarda incelemek mümkündür:

- Yazılı İletişim
- Sözlü İletişim
- Görsel – İşitsel İletişim
- Sözsüz İletişim (Ceylan, 2003)

3.4.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin bir ürünü olarak insanlararası ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı hem de güvenlik sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Yazı, başkalarına ulaştığında inkâr edilemez bir gerçeklik kazanır. Ortam, zaman ve mekân gibi ögelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlamalar yazılı iletişimde yoktur. Yazılı iletişim alıcıya yani okuyucuya, yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünme imkânı da verir (Arısoy, 2007).

Yazılı iletişim, özellikle örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Üst yönetim kademelerinden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumundadır (Göçer, 2010).

Yazılı iletişimin avantajları ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir:

Avantajları:

- Yazılanlar tekrar tekrar gözden geçirilebilir.
- Teorik olarak daha az yanlış yapılır.
- Resmi kayıt tutma olanağı sağlar.
- Mesaj iletilirken gönderilmek istenen bilgi nitelik ve içeriğini yitirmez.

Dezavantajları:

- Yazılı mesajlar farklı kişilere farklı anlamlar ifade edebilir.
- Kırtasiyeciliğe neden olduğu için ekonomik kayba neden olur.
- Hiyerarşik yapıyı izlemesi gerektiği için zaman kaybına neden olur.
- Geri bildirim süreci ağır işleyeceği için kararların etkinliği azalır (Sillars, 1997).

Yazılı iletişim; araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar vb. örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlara ilişkin bilgi veren raporları içerir. Bunların yanı sıra yazılı iletişim; mektuplar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ile el yazması ve basılı notları, faks ve bilgisayar ağı ile yollanan belgeleri de içermektedir (Arısoy, 2007).

3.4.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da ifade edilebilen bir iletişim türüdür. Dil, iletişimde kullandığımız kodların temelidir. Bireysel ve toplumsal değerler, dil yardımıyla yeni kuşaklara aktarılır.

Sözlü iletişimi, bir mesajın iletişim sürecine katılanlar tarafından sözlü olarak karşılıklı paylaşılması yöntemi olarak da tanımlamak mümkündür. Örgüt içi iletişimin büyük bir kısmının sözlü olarak gerçekleştiği düşünüldüğünde, sözlü iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Sözlü iletişim araçları, bir örgütte daha hızlı bir iletişim sağlar ve bireylerarası ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur. Ayrıca mesajların genellikle çift yönlü olması ve geribildirimün çoğunlukla etkin ve gecikmesiz gerçekleşmesi, iletişimi daha etkili kılar.

Tüm bu avantajlarının yanında, sözlü iletişim yöntemlerinin de dezavantajları vardır. İletişime katılanların sayısı fazla olursa iletişimin kontrolü zorlaşabilir, zaman sınırlılığı söz konusu ise karar verme kalitesi düşebilir, yazılı kayıt yapılmadığı için bağlayıcılığı zayıftır.

Örgüt içinde kullanılan sözlü iletişim araçlarını sunuş, görüşme, toplantı, konferans ve seminer olarak sıralamak mümkündür (Ceylan, 2003).

3.4.3. Görsel – İşitsel İletişim Araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses ve resim yapımlarını içerir. Bu araç, işitsel iletişim tekniğine (radyo, pikap, teyp v.b.), görsel (sessiz film, maket v.b.) iletişim tekniğinin uygulanmasıdır. İnsanlar üzerinde görerek iletişimin büyük etkisi vardır (Kazancı, 1982).

Bu iletişim araçları hem göze hem de kulağa hitap eder. Televizyon ve video ile yapılan yayınlar bu kategoride yer alır. Görme ve işitme duyularına yönelik olan bu araçlar, daha etkili iletişim kurulmasına katkıda bulunurlar. Görsel – İşitsel iletişimin avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir:

Avantajları:

- Diğer iletişim biçimlerini destekleyici, kuvvetlendirici nitelik taşır.

- Ses ve resim, iletişimi daha etkin ve kalıcı yapar.
- İletişim kolaylaşır ve zamandan tasarruf sağlanır.
- İlgi çekicidir.
- Tekrarlama imkanı iletişimde esneklik yaratır.
- Hem göze hem de kulağa hitap ettiği için daha etki iletişim imkanı sağlar.

Dezavantajları:

- Tek başına kullanıldığında etkili bir yöntem değildir.
- Geribildirim çoğu zaman gerçekleşmediğinden iletişimin etkinliğinin denetlenmesi mümkün olmaz.
- Görsel ve işitsel araçların maliyeti yüksektir (Ceylan, 2003).

Görsel – İşitsel iletişim araçları örgütlerde tanıtımlarda ve eğitimlerde etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Çalışanlarla ilişkileri geliştirme, örgüt düşüncesini yaygınlaştırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma gibi konularda faydalı olmaktadır (Yılmaz, 2011).

3.4.4. Sözsüz İletişim Araçları

İletişim süreci sadece kelimelerle, sembollerle konuşarak veya yazarak bilgilerin, duyguların, haberlerin iletilmesini kapsamaz. Aynı zamanda, insan bedeninin kendisi önemli bir mesaj aktarma aracıdır. Beden dili aracılığı ile insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlara aktarabilirler. Beden olmaksızın varlık olmaz, dolayısıyla insanın kendisi ile ilgili bir kavram da söz konusu olamaz (Baltaş & Baltaş, 1994).

Sözsüz iletişimin temelde beş fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar, sözsüz jestlerle sözlü mesajın desteklenmesi, olumlu onaylama hareketleri veya tekrar, yalanlama hareketleri ya da aksini iddia etme, sözlü mesajın yerine geçebilecek bir davranışta bulunma, göz teması ile mesajı iletmedir.

Mahrebian ve Ferris'in 1967'de yaptıkları bir araştırmanın sonucunda, bireylerarası mesajların %7'sinin söz, %38'inin ses (tonlama, vurgu, telaffuz) ve %55'inin beden dili ile iletildiği ortaya çıkarılmıştır. Araştırmaların yanılma payı

olabilir, ancak iletişimde bilginin büyük bir bölümünün söylenenlerden çok söylenmeyenlerden, mimiklerden, jestlerden, davranışlardan çıkarıldığı bir gerçektir. Kişisel tepkiler ve duygular, sözcüklerden çok beden dili özelliklerinden anlaşılır (Usluata, 1994).

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, mesajların iletilmesinde beden dilinin önemi ve gerekliliği görülebilir. İnsanların sadece ne söylediklerine değil, aynı zamanda nasıl söylediklerine dikkat etmek ve hepsini bir bütün olarak değerlendirmek iletişimin etkinliğini arttıracaktır. Zira sadece kullanılan kelimelere yoğunlaşmak, iletişimin duygusal boyutunu göz ardı etmek anlamına gelecektir. Oysa iletişim, sadece bilginin değil, aynı zamanda duyguların da alışverişini kapsayan bir süreçtir. Sözsüz iletişim, özellikle duyguların ifade edilmesinde diğer iletişim türlerinden daha etkilidir. Fakat değişik yorumlara açık olduğundan, hemen kesin sonuca varılması her zaman söz konusu değildir (Cüceloğlu, 1997).

3.5. Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgüt içi iletişim, örgütlerde işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli ögesidir. İletişim engelleri adı verilen faktörler, bu sürecin çeşitli unsurlarını etkilemekte, dolayısıyla iletişimde eksiklikler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin, bir çalışanına işini zamanında yapmasından dolayı kutlama mesajı göndermesine, çalışanın gösterdiği tepkinin “yöneticimin beni beğenmesi için zamanın büyük bir bölümünü yoğun olarak çalışmam gerek” şeklinde olması, yöneticinin iletmek istediği mesajda başarısız olduğunu gösterir. İletişim engellerinin basit nedenlere sahip, gözükabilir olmasına rağmen gerçekte iletişim engelleri birçok karmaşık faktörden meydana gelir. Etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur (Erçelik, 2008).

Örgüt içi iletişim açısından düşünüldüğünde, örgütlerde de etkin bir iletişimin varlığını ve devamını engelleyen pek çok faktörün olduğu görülür. Bu engel ve bozuklukları ortadan kaldırmanın ilk aşaması, bunların analizini sağlamaktır. Yapılan analiz, bu engel ve bozuklukların neler olduğu, çalışanları nasıl etkilediği ve nasıl aşılacağı konusunda fikir verir (Sayers, Bingaman, Graham, & Wheeler, 1993).

Bu çalışmada örgüt içi iletişim sürecindeki engel ve bozukluklar kişisel faktörler, örgüt içi faktörler ve teknolojik faktörler olarak üç ana grupta incelenecektir.

3.5.1. Kişisel Faktörler

Örgüt içi iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni, iletişimdeki tarafların insan olduğu vurgusudur. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. İletişim sürecindeki göndericinin ve alıcının kişisel istek ve arzuları, hisleri, değer yargıları, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkularının mesajı oluşturmada seçilen sembolleri ve bunları algılamayı etkilemektedir (Yılmaz, 2011).

Çalışanlardan kaynaklanan iletişim engellerinden bazıları kalıplaşmış düşünceler, tutumlar, bilgi eksikliği, dil ve anlatım güçlükleri, dinleme ve algılama yetersizliği, cinsiyet ve kültürel farklılıklardır (Sarıkamış, 2006).

Örgüt içi iletişimi etkileyen kişisel faktörleri, hem yönetici hem de çalışanlar açısından ele alabiliriz. Çünkü örgüt içi iletişimi gerek üst gerekse ast elemanlar etkilemektedir. Bunların en başında rol çatışmaları ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalar bulunmaktadır. Bu çatışmalar genellikle birlikte ortaya çıkarlar. Bu çatışmaların nedeni üstün niteliklerinin astın istediği gibi olmaması, üstün alta karşı oluşturması gereken formel iletişim ortamını sağlamamış olması sayılabilir (Tekeli, 2011).

İnsanlar arası etkileşim ve olumlu iletişimi engelleyen kişisel faktörler şöyle sıralanabilir:

- Kişisel düşünce ve fikirleri tek doğru olarak benimsemek, başkalarının fikir, düşünce ve duygularını önemsememek ve saygı göstermemek iletişim önünde önemli bir engeldir. İnsanların birbirleriyle olan iletişimlerinde, televizyondaki tartışma programlarında bunu görmek mümkündür. Birçok insanın kendi fikirlerini tek doğru olarak anlattığı, karşısındaki insanın fikir ve düşüncelerine değer vermediği, saygı göstermediği görülmektedir. Böyle durumlarda ise kişiler arasında olumlu ve etkili iletişimden söz edilemez.

- Özellikle yoruma açık mesajlarda, bazı kişilerin duyduğunu değerlendirmek yerine, duymak istediklerini algılamaları, kişisel ve psikolojik boyutta bir iletişim engelidir.
- Karşıdaki kişi ya da kişileri sürekli yargılamak, eleştirmek ve suçlamak da iletişimi engeller. Bunun sonucunda kişiler kendilerini anlaşılmamış, itilmiş, haksızlığa uğramış hissederler ve karşılığında ise iletişimi keserler.
- İfadelerde emir verme, yönlendirme eğiliminde olmak, insan davranışlarından kabul edilemez tutum ve davranışları benimsemek de iletişimin kesilmesine neden olabilir.
- Karşıdaki insanın iletişim tarzını bilmemek, konuşmalarda sürekli ahlak dersi veren, nasihat eden ifadeler kullanmak.
- Sözüden dönmek, oyalamak, alay etmek, konuyu saptırmak da olumlu iletişimin sürdürülmesini engeller. Böyle iletiler yüzünden insan kendisiyle ilgilenilmediğine, duygularına saygı gösterilmediğine belki de dışlandığı düşüncesine kapılabilir.
- Kendini beğenmişlik iletişimi engelleyen hususlardan birisidir. Kendini beğenen insanlar daima başkaları üzerinde nasıl bir izlenim bırakacaklarını düşünürler.
- Kıskançlık ve haset duygusu olan bir bireyde insanlara karşı düşmanca ve saldırgan bir tutum açığa çıkabilir.
- Kendilerini toplumdaki soyutlayan insanlar da etkili iletişim kuramazlar. Bu kişiler az konuşurlar, insanların yüzüne bakmazlar, karşısındakileri dinlemezler ya da söylediklerine pek dikkat etmezler. En yalın ilişkilerinde bile soğukluk kendini göstermektedir.
- Dizginlenmemiş içgüdüler, insanlarca terbiyesizlik diye adlandırılan davranışlardır. İnsanlar böyle kişilerle iletişim kurmak istemeyebilirler (Göçer, 2010).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Bir örgüt yönetiminde aşırı merkeziyetçilik olursa, gönderilen bütün mesajların bir merkezden çıkması ve gelen bütün mesajların bir merkeze girerek orada değerlendirilmesi, bu merkezin yükünü çok büyük oranda arttırmaktadır. Bunun

sonucunda kurumsal iletişim etkililiği de düşmekte, bu merkezin çalışmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Ayrıca otoriter tutumun olduğu bir kurumda daha çok biçimsel iletişim hakim olmakta ve astlar sorunlarını üste iletmekten çekinmektedirler (Dicle, 1974).

Hiyerarşik kademelerin çok olduğu kurumlarda zaman kaybı yaşanması ve sorunun anlamını kaybetmesi nedeni ile astlar çoğu zaman problemlerini üst kademelere iletmek yerine kendileri halletmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler bütün mesajların hiyerarşik kademelerden geçmesine büyük önem verirler. Bu da iletişimin yavaşlamasına kırtasiyeciliğin artmasına sebep olur. Bu özellikle kamu kuruluşlarında ortaya çıkan yaygın bir sorundur (Göçer, 2010).

Kurumlar büyüdükçe iletişim sistemi daha da karmaşıklaşır ve iletişim zorlaşır, iletişimde güçlükler meydana gelir. Büyük kurumlarda yüz yüze iletişim gittikçe zayıflar, iletişim daha da formel hale gelir. Böyle kurumlarda bilgilerin üyelere zamanında, tam ve doğru olarak iletilmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu sorun son zamanlarda teknolojik gelişmeler ve merkezi iletişim sistemleriyle aşılmıştır. Bu sistemler, hızlı iletişim, hızlı bilgi aktarımı, hızlı karar, hızlı denetim ve eşgüdüm imkanları sağlamaktadır (Göçer, 2010).

Örgüt içi iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görmektedir. İletişim sistemindeki zayıflıklar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkileyerek örgütün bütünlüğünü bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İş yerindeki kazalar,
- Disiplin suçlarındaki artışlar,
- Çalışanların işe olan ilgisizlikleri,
- Nitelikli çalışan bulunmasındaki güçlükler ya da nitelikli çalışan bulunmaması,
- Çalışan devrinin yüksekliği,
- Üretim yanlışlarındaki artışlar,

- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,
- Çalışanlardaki hastaneye başvuru sayısının artması,
- Kademe atlama olayları,
- Verilen siparişlerin zamanında yürütülememesi ya da üretilen mal veya hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşteri yakınmalarındaki artışlar,
- Üretim maliyetindeki artışlar,
- Gözetimci ve orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral düşüklüklerinin görülmesi,
- Yönetime gönderilen dönemlik çalışma raporlarının formalite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanamaması,
- Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmesi,
- Örgütte çalışanları huzursuz edecek nitelikte sık sık söylentilerin çıkması,
- Örgüte fon bulunmasındaki güçlükler
- Örgütte üretilen ürünlerin kalitesi ile ilgili ortaya çıkan asılsız söylentiler,
- Çalışanların yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,
- Çalışanlar arasındaki "Bu örgütte çalışan da çalışmayanda da aynı ücreti alıyor" biçiminde yaygın bir kanının oluşması, yöneticilerin iş yaptırmakta güçlük çekmeleri,
- Bir astın birden fazla üstten emir alması,
- Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,
- İşçi temsilcilerinin ve sendikanın örgütteki gücünün giderek artması,
- Yönetimin işçi ile ilgili sorunların, işyeri amirinden çok sendika aracılığıyla öğrenmesi,
- Çalışanlara en yakın amirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar az olması,
- Çalışanların aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması,
- Örgütün verdiği ilanlarda, çalışan adayları için başvuru koşulu olarak belirlediği niteliklere sahip kişilerden örgüt içinden yaralanmaması,

- Örgütün iç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,
- Alınan kararlar ile kararların uygulanması arasında olması gereken sürenin aşılması,
- Örgütün temel politikalarının örgüt bölümlerinde farklı biçimlerde uygulanması, genel müdür tutumunun başka biçimlerde anlaşılması,
- Bölüm müdürleri arasında yetki çatışması,
- Örgütte verimlilik ve kârlılığın düşmesi (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005).

3.5.3. Teknolojik Faktörler

Bu engellerin başında çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü ve iletişim kanallarındaki teknik bozukluklar gelmektedir (Karaçor & Şahin, 2004).

Bilgi teknolojileri örgütlerde iletişimi değiştirmiş ve yeni gelişmeler sonucu giderek yönetimi, üretimi, pazarlamayı ve işletme fonksiyonlarını etkilemeye devam etmektedir. Bu teknolojilerin; yönetim bilgi sistemi, yönetici bilgi sistemi, karar destek sistemleri ve elektronik mesaj sistemleriyle kullanılması örgüt iletişiminde yeni bir dönemi başlatmıştır (İraz, 2004).

Teknolojik gelişmeler verinin çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanmasını, iletilmesini, islenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktadır. Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Bu konuda Huseman ve Miles yapmış oldukları araştırmalarda iletişimle ilgili ortaya konan bulguların, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile değişip değişmediğini incelemişler ve aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmışlardır:

- *Yönetici Bilgi Sistemi*, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir.
- *Grup Karar Destek Sistemleri*, örgüt üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup

üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktadır.

- *Bilişim Teknolojileri* aşırı iletişime sebep olabilmektedir.
- *Aşırı İletişim* yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.
- *Elektronik Mesaj*, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir (Ada, 2007).

4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE VERİMLİLİK

Verimlilik, ülkelerin refah düzeylerini ve rekabet güçlerini artırmada önemli kavramlardan biridir. Bütün bilim dallarında ve günlük hayatın içinde her yönüyle verimlilik kavramıyla karşılaşmak mümkündür. Çünkü verimlilik terimin içeriğinde bireyler, tüm maddi kaynaklar, üretim teknolojileri ve bilgiler, doğal kaynaklar, beşeri ve mali sermaye kaynakları bulunmaktadır. Sözü edilen bu varlıkların bir araya getirilmesiyle ve bilginin üretime geçirilmesi ile yeni değerler, yeni ürün ve hizmetler üretilmekte, böylece ekonominin nihai amacı olan bireyin refahı ve yaşam kalitesi en üst seviyeye çıkarılmak istenmektedir (Erçelik, 2008).

Ürün ve hizmet sunan örgütler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine çalışanlardır. İş görenlerin yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Modern İnsan Kaynakları yönetiminin başlıca dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleri ile ilgilidir. “İnsanlar neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için İnsan Kaynakları Yönetiminin teorisine ve uygulamasına çok görevler düşmektedir. İş yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları güdüleyecek politika ve çeşitli programlar geliştirmekte yararlı görüş açıları kazandırabilecektir. Bunun sonucunda örgütün veriminin yükselmesi beklenebilir.

Ayrıca çalışanların verimliliğinin yükselmesi, motive edici güçlere bakarak engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Motive edici güç, çalışanları her konuda destekleyen ve önerilere açık bir güçtür. Engelleyici güç ise, iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Yumuşak, 2008).

Örgütsel hedeflere varmada ve verimliliğin artırılmasında işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Luthans, 1998).

4.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik kelimesinin doğuşu, çok eski zamanlara kadar uzanır. Literatürde ilk defa hümanist Agricola'nın "De Re Metallica" adlı eserinde kullanılmıştır. Fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık anlam kazanmaya başlamış, Le Litre (1833), verimliliği üretme hassası şeklinde tanımlamıştır (Kök & Deliktaş, 2003).

Verimlilik kavramı olarak, kurulan ilk üretim işletmeleri kadar eski olmakla beraber, ekonomik düşünce tarihinin ilk kayıtlarında verimlilik kavramına hemen hemen rastlanmamaktadır. Bunun yerine, klasik ekonomistler üretim ve üretim oranından bahsetmektedirler ki, bu iki kavram da bugün verimlilik kavramına benzerlik gösteren kavramlar arasındadır (Tekeli, 2011).

Günümüzde ülkelerin kalkınma çabalarının değerlendirilmesinde esas olan göstergelerden biri de verimlilik kavramıdır. Ulusal refahın artırılmasında verimliliğin oldukça önemli rolü olduğu düşüncesi yaygın bir kabul görmektedir. Kalkınma düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi mevcut kaynaklarını en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde kullanarak üretimini en çoğa çıkarmak olacağından, bu ülkeler için verimlilik çok önemli bir kavram olarak ön plana çıkmıştır (Aydın, 1994).

Verimlilik, en az çabayla en çok işin başarılmasıdır. Bir başka tanıma göre verimlilik, üretim ile bu üretime katılan etkenler arasında kurulan bir orandır (Timur, 2005). Buradan anlaşılacağı üzere verimlilik, mal veya hizmet üretim sürecinde üretilen çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir. Ayrıca, verimlilik bir örgütün mal veya hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Örneğin, bir konaklama hizmeti veren bir otel işletmesinin verimliliğinden söz edilebilmesi için, personel ve ekipmanları ile daha fazla bireye konaklama hizmetinin verilmesi veya aynı hizmetin daha düşük maliyet ile sağlanması veya konaklama hizmeti verilen bireylerin sayısı artarken, bu hizmet için kullanılan üretim faktörlerinin birey sayısına nazaran daha az artması gerekir. Ancak burada kalite durumunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Erçelik, 2008).

Çeşitli uluslararası kuruluşların verimlilik tanımları genelde birbirine yakındır:

- *OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development):* Verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir.

- *ILO (International Labour Organization)*: Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir; toprak, sermaye, işgücü ve örgüt. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- *EPA (European Productivity Agency)*: Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir (Köroğlu, 1993)

4.2. İletişimin Örgüt Verimliliği Üzerine Etkisi

Günümüzde sürekli değişen koşullara göre örgütler, rekabet üstünlüğü elde etmek için en etkin kaynak olarak insan faktörü üzerinde durmakta ve insan kaynağının, örgüt amaçlarına yönlendirilebilmesi için etkili bir iletişim sisteminin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin başarısı, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine, çalışanların sürekli koordinasyon halinde olmalarına, değişimlerden zamanında haberdar edilmelerine, örgüt amaç ve hedeflerinin bilincinde olmalarına bağlıdır (Yatkın, 2006). Gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyonu oluşturmak, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi alış verişine yönelik gerçekleştirilen eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim sistemi oluşturmakla sağlanır (Balkaya & Aykut, 2011).

Örgüt çalışmalarının etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için sağlıklı ve etkili bir iletişim ağı gereklidir. Örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticilere en gerekli şey bilgidir. Bilgi ise iletişim ile taşınır. İletişim hem örgüt içinde çalışanlar arasında bilgi taşıyarak hem de örgütün dış çevresinde oluşan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile sosyal, siyasal, hukuki çevre koşullarındaki değişmelere ilişkin bilgileri yöneticilere sağlayarak iletişimde etkililiği sağlamaya araç olur (Biter, 2007).

İletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla olan ilişkisi nedeniyle örgütsel kalitenin elde edilmesinde önemli bir araçtır. Kaliteli örgütsel iletişim sayesinde moral, çevre uyumu, değişime tepki, örgütsel norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumsallaşma gibi etkinliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır. Bu alt birimlerde sağlanan başarı ise bir bütün olarak kaliteye ve verimliliğe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Tosun, 2006).

İletişimin örgüt ve birey üzerinde önemli etkisi vardır ve yöneticilerin başarısında, örgütün etkinlik ve verimliliğinde büyük rol oynar. Yapılan pek çok

araştırmaya göre, etkin bir örgütsel iletişim işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azaltıp buna karşın iş motivasyonunu, iş tatminini, verimliliği ve bunların sonucunda da kârı artırmaktadır. İletişim etkinliği ile örgüt verimliliği arasındaki ilişkinin araştırıldığı ve incelendiği bir çalışmada, iki şirketten daha yüksek ürün kalitesine sahip olanın, aynı zamanda daha yüksek bir iletişim etkinliğine de sahip olduğu gösterilmiş ve iletişim etkinliğinin örgütsel verimliliğe doğrudan katkıda bulunduğu dikkat çekilmiştir (Tevrüz, 1997).

Örgüt fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülebilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi, düzenli bir şekilde işleyen sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda işgücü ve dolayısıyla örgüt verimliliğini artırmada iletişime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Etkin örgütsel iletişim ile çalışanlarda örgütsel bağlılık artacak ve böylece çalışan verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemlerinin yaşama geçirilmesi çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve verimlilik artışına yol açmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte iç iletişim açık ve özgür bir yapı kazandıkça belirgin bir şekilde verimlilik artışının ortaya çıktığı izlenmektedir (Balkaya & Aykut, 2011).

Örgüt içi iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmakla beraber bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlıdır. Örgüt içi iletişimin karşılıklı olması sağlanamazsa; yöneticilerin emir ve talimatlarının aktarıldığı tek yönlü bir yapıda yürütülürse çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenir. Çünkü örgütlerde tek yönlü iletişim, çalışanların görüşlerine önem verilmediğini ve yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmelerine neden olacaktır. Böyle bir çalışma ortamı içinde yönetime seslerini duyuramayan çalışanlar, çalışma isteklerini kaybedecek ve performansları düşecektir (Arısoy, 2007). Bu nedenle yönetime katılım uygulamalarının teşvik edilerek demokratik yönetimin sağlanması, çalışanların verimliliği açısından önemlidir. Daha demokratik ve insan merkezli bir yönetim için çalışanların örgütsel faaliyetler konusunda önceden bilgilendirilmeleri gereklidir. Bu yüzden yöneticiler geleceğe yönelik düşüncelerini, plan ve programlarını çalışanlara önceden açıklamalı, onlarla tartışmalı ve ondan sonra kararlaştırmalıdır (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005). Etkili, iyi işletilen bir örgüt içi iletişim, yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayarak örgütsel verimin artmasını sağlamaktadır (Arısoy, 2007).

Örgütün sahip olduğu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirirken başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde kullanmak zorundadırlar. Örgüt içi iletişim, örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyeceği için, işlerin yürütülmesi aşamasında süre kayıplarının önüne geçecek ve böylece zaman açısından da verimliliği sağlamış olacaktır (Balkaya & Aykut, 2011).

Bilgi toplumunda işletmeler açısından verimlilik çok önemlidir ve örgütlerin en önemli sermayelerinin insan olduğu düşünülmektedir. İşletmeler arası rekabet şartlarında işletmeleri rakiplerinin önüne geçirebilecek çalışan verimliliğinin sağlanması için dört faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ekonomik ödüller ve çalışanların çalışma koşullarını içeren fiziki faktörler her dönem önemini korumakla birlikte, psiko-sosyal ve yönetsel faktörlerin önemi 21. yüzyılda anlaşılmaya başlanmıştır. Bu iki faktör, temelde doğru araçlarla yürütülen sistemli örgütsel iletişime dayanmaktadır (Balkaya & Aykut, 2011).

Örgüt içi iletişim, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin tüm örgüt tarafından benimsenmesini, örgüt politikaları doğrultusunda kararların zamanında alınıp uygulanmasını, üretim maliyetlerinin düşmesini, kişilerarası ve birimler arası bilgi akışının hızlanmasını, çalışanların motivasyonunun sağlanmasını, zaman ve kaynak tasarrufunu sağlayarak öncelikle çalışan verimliliğinin ve dolayısıyla işletme verimliliğinin artırılmasına doğrudan etki eden bir sistemdir (Balkaya & Aykut, 2011).

4.3. Örgüt İçi İletişim ve Verimlilik Arasındaki İlişki

Verimlilik, mevcut girdilerle en yüksek verimin sağlanması ya da çıktının en az maliyetle üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzün artan rekabet koşullarında tüm kuruluşlar verimliliği artırmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle çalışanların verimliliği işletmeleri başarıya götüren bir etkidir. Çalışan verimliliğinin artırılabilmesi için kuruluşların da bazı faaliyetlerde bulunması gereklidir. Her şeyden önce çalışanın kuruma ve kurumun hedeflerine inanmış olması gerekir. Çalışanın kurumu benimsemesinde ona inanmasında kurum içi iletişim süreci önem kazanır (Yorulmaz, 2001).

Örgüt içi iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış, yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içerir (Yorulmaz, 2001).

Örgüt içi iletişim, örgütsel yapının temelini oluşturan bir sistemdir. Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağını doğru bilinmesi gerekir. Çalışanlar ancak örgüt içi iletişim sayesinde örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve doğru kararlar verebilir. Örgüt içi iletişim çalışanlarla örgüt arasında, karşılıklı güvene, iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip, örgütte verimliliği amaçlamaktadır (Kazancı, 1997).

Çalışanlar, işi neden yaptığını, hangi amacın söz konusu olduğunu, örgütün mali durumunu ve politikalarını bilmek isterler. Bu istekleri karşılanan çalışan tatmin olur ve verimi artar. Ayrıca, çalışanların bu istekleri dışında örgütten ücret, yükselmek, yönetimde söz sahibi olmak, adil ve güvenilir bir ortamda çalışmak, insanca davranış gibi bazı beklentileri vardır. Çalışanlar bu beklentilerinin karşılandığı oranda mutlu olur ve motivasyonları artarak daha verimli çalışırlar.

Örgüt içi iletişim ve verimlilik birbirine bağlı iki kavramdır. Başarılı bir örgüt içi iletişim çalışanın verimini dolayısıyla işletmenin başarısını artırır (Yorulmaz, 2001).

İletişimin örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla olan ilişkisi onu verimliliğin elde edilmesinde önemli bir araç haline getirmiştir. Etkili iletişim sayesinde etkinlik, moral, çevreye uyum, değişime tepki, örgütsel norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumsallaşma gibi verimliliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır. Bu alt birimlerde sağlanan başarı ise, bir bütün olarak örgütsel verimliliğe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

İletişim, örgüt verimliliği için gerekli, ancak yeterli değildir. Örgüt içi iletişimin yanında örgütsel verimliliği belirleyici diğer unsurlarda da başarı sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içi etmenler denetlenebilse dahi çevresel etmenler yeterince denetlenemeyeceğinden özellikle, çevresel etmenlerin denetlenmesinde gösterilecek başarı örgütsel verimliliği de yükseltecektir (Tosun, 2006).

4.4. Kötü İletişimin Verimlilik Üzerine Etkisi

Örgütlerde uygulanan ve işgücü verimliliğini arttırıcı faktörlerin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması sağlanmalıdır. Örgüt içi iletişim olanakları yoluyla yönetim çalışanına ulaşarak onun kendilerini anlamasını sağlayabilir. Aynı yöntem ile de çalışanını anlamayı başarabilir. Uygulanacak tedbirler ancak etkin bir iletişim sistemi varsa işe yarar (Yorulmaz, 2001).

İletişimde verici ve alıcı birer insan olduğuna için bu ikisi arasında her zaman bir perde bulunduğu söylenebilir. Haberleşme engelleri, genellikle alıcı ve kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanmamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Bu haberler kötü iletişime sebep olur ve verimliliği etkilerler. Kötü iletişime sebep olan ve verimliliği etkileyen bazı durumlar şu şekilde sıralanabilir;

- *Algılamada Kişisellik:* Algılama, duyu organlarımıza çarpan dışsal uyarıların farkına varmamız ve yorumlamamız olarak tanımlanabilir. Kişiler aldıkları mesajları yorumlarken çoğu zaman olayları olduğu gibi değerlendirmekten çok olmasını istedikleri gibi değerlemek isterler. Kişilerin seçici dikkatleri değişik yönlüdür. Mesajı değerlemesi, tecrübe ve yaşantısı ile inanç sistemine bağlıdır. Bu yüzden her kişi alınan mesajı farklı algılayıp farklı yorumlar.
- *Hatalı Tamamlama:* Sürekli olan ilişkiler sistemindeki geri besleme haberleşmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir olumsuzluğun nedeni, kişinin geri besleme sistemini hatalı kullanması ve aldığı mesajla bilgi birikimini yetersiz veya yanlış birleştirip istenmeyen bir davranışı oluşturmasıdır. Ayrıca, beklenen mesajın gelmemesi, davranışsal tatmine mani olabilir ve mesajın gönderilmemesi, istenmeyen bir haberleşmeyi doğurabilir.
- *Mesajın İnanca Uymaması veya Fazla Uyması:* Kişi aldığı mesajı inanç sistemine göre değerler. Alınan mesaj inanç sistemine ters düşüyorsa kişi istenen davranışı göstermeyecek veya birey üzerinde arzu edilen etki oluşturulamayacaktır. Bu durumda haberleşme organları etkin haberleşmeyi önleyen bir filtre gibi işlemeye başlar. Aynı şekilde,

kişilerin inanç sistemine aşırı ölçüde uygun olan olumsuz veya cılız mesajları olduğundan çok etkili olarak algılamaları ve belirli bir davranış kalıbını benimsemeleri mümkündür. Bu durumda da haberleşmenin etkinliğinden doğruluk olarak sapma olacaktır.

- *Haber Kaynağına Güvenmeme:* Haberi gönderen kişi alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi ise veya kaynak, toplum içinde gereken sosyal etkinliği sağlamamışsa, mesaj istendiği biçimde alınmayabilir. Güvenilmeyen kişinin göndereceği mesaj istendiği biçimde alınmayabilir. Güvenilmeyen kişinin göndereceği mesaj, soyut olarak değerlendirilmez, bu mesajla birlikte gönderilen yan mesajların ne olduğu araştırılır, bazı durumlarda da böyle bir gizli mesajın olduğuna inanılır, sözü edilen inanç, mesajın kaynağın gönderdiği biçimde alınmasına engel olur. Yöneticilerin kalıplaşmış istenmeyen davranışları, çok zaman bir gizli mesaj kaynağı durumundadır. Ast - üst ilişkilerde güvensizlik oluşursa, güven ortamında dahi yöneticinin davranışlarından şüphelenme veya çekinme durumunda kalan ast, gerçek mesajı alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekecektir. Benzer şekilde, kaynağın da alıcıya güvenmemesi, göndereceği mesajı algılamakta güçlük çekeceği düşüncesiyle aşırı yüklü veya yetersiz göndermesi kötü iletişime sebep olarak verimliliğe etki eder.
- *Farkında Olmadan Haberleşme veya Ayırmama:* Bazı zamanlarda, kişinin kontrolü dışında mesaj göndermesi ve istenmeyen bir haberleşme ilişkisini başlatması söz konusu olabilir. Özellikle jest ve mimik yoluyla kontrolsüz mesajlar gönderilebilir ve bu tür mesajlar, kaynağın istemediği davranışlara yol açabilir, istek dışı gerçekleşen bu tür haberleşmeler de ilişki olarak etkinlikten uzaktır. Kaynağın kelimeyi veya jesti kullanım amacı ile alıcının değerlendirme biçimi farklı olursa, haberleşme yetersiz gerçekleşir.
- *Kişilik Uyumunun Tam Olmaması:* Haberleşme, bireylerin kişiliklerinin karşılıklı olarak hareket halinde olmasına bağlı bir ilişki sistemidir. Etkin haberleşmede, alıcı ile kaynağın etkileşim ilişkisinin paralel olması, özellikle benzer yönlü olması gereklidir. Paralel olmayan bir etkileşim içerisinde gerçekleşen haberleşme ilişkisi, bir yandan haberleşmenin

etkinliğini önlerken diğer yandan istenmeyen davranışlar oluşturarak verimliliği etkileyebilir (Erdoğan, 1983).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE METODOLOJİSİ

Bu bölüm, araştırmanın deseni ve örneklem, katılımcılar, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi ve verilerin analizini içermektedir. İşletmelerde etkili iletişimin işletme verimliliği üzerine etkisinin araştırıldığı bu nicel çalışmadan elde edilen sonuçların, iletişim-verimlilik ilişkisine ışık tutması amaçlanmaktadır. Bu ilişki, çeşitli sosyal alan pratikleri aracılığıyla rahatlıkla gözler önüne serilebiliyor olsa da, bilimsel alanda daha geniş bir yelpazeye hitap eden çıkarımlarda bulunulabilmesi adına sayısal bir çalışma yapılması ihtiyacı söz konusudur. Bu ihtiyacın giderilebilmesinin en sağlıklı ve etkili yolunun anket çalışması ve elde edilen sonuçların istatistiksel analizi olduğu sonucuna varılmış, araştırmaya bu yönde devam edilmiştir.

Örneklem grubunun çeşitlendirilmesi, çalışanları etkileyen bölgesel ve araştırma dışı kurumsal faktörleri eleyeceğinden, araştırmanın iki ayrı örneklem grubu üzerinden ifa edilmesi uygun görülmüştür. Beşinci bölümün ilerleyen kısımlarında bu süreç detaylandırılacaktır.

5.1.Araştırmanın Deseni ve Örneklem

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimsel bir araştırmadır. Örneklem grubu, İzmir’de faaliyet göstermekte olan iki ayrı kurumdan, olasılığa dayalı yöntemlerden basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle seçilen yirmi beşer, toplamda elli çalışandan oluşmaktadır Kurumlar ve çalışanlar isimlerinin saklı kalmasını tercih etmişlerdir.

5.2.Veritoplama Araçları

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket 25 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 3’ü önem sırasına göre sıralama, 12’si ise derecelendirme biçimindedir. İlk 5 soru katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleği ve görev süresiyle ilgilidir. Anketler yüz yüze uygulanmıştır.

5.3.Verilerin Analizi

Verilerin analizi sosyal bilimler için kullanılan istatistiksel paket programı, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) aracılığıyla bilgisayar ortamında yapılmıştır. Bulguların daha anlaşılabilir bir şekilde gösterilmesi adına her sonuç için ayrı frekans tablosu düzenlenmiş, bu tabloda sorunun ismi, seçenekler, hangi seçeneği katılımcılardan kaç tanesinin işaretlediği ve bu sayının toplam örneklem grubunun yüzde kaçını işaret ettiğine yer verilmiştir.

6. BULGULAR

Tablo 1 - Katılımcıların sosyo-demografik dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	35	70,0
Kadın	15	30,0
Yaş	Frekans	Yüzde
18-20	1	2,0
21-35	34	68,0
36-45	13	26,0
46 ve Üzeri	2	4,0
Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	28	56,0
Bekâr	21	42,0
Boşanmış	1	2,0
Toplam	50	100,0

Katılımcıların cinsiyet, yaş ve medeni durum dağılımları incelendiğinde, bireylerin 35 (%70)'inin erkek, 15(%30)'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca 1 (%2) kişi 18-20, 34 (%68) kişi 21-35, 13 (%26) kişi 36-45 yaşları arasında, 2 (%4) kişi ise 46 ve üzeri yaş grubundadır. Bireylerin 28 (%56)'i evli, 21 (%42)'i bekâr, 1 (%2)'i ise boşanmıştır (Tablo 1).

Tablo 2 – Katılımcıların kurumdaki görevleri

Kurumdaki göreviniz	Frekans	Yüzde
Yönetici	8	16,0
Memur	20	40,0
İşçi	11	22,0
Teknik görevli	6	12,0
Mühendis	5	10,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara kurumdaki görevleri sorulduğunda 8 (%16) kişi yönetici, 20 (%40) kişi memur, 11(%22) kişi işçi, 6 (%12) kişi teknik görevli, 5 (%10) kişi ise mühendis pozisyonunda çalıştıklarını belirtmiştir (Tablo 2).

Tablo 3 – Katılımcıların ilgili kurumdaki çalışma süreleri

Çalışma süreniz	Frekans	Yüzde
0-3	25	50,0
4-6	11	22,0
7-9	9	18,0
10 ve üzeri	5	10,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara işletmedeki çalışma süreleri sorulduğunda 25 (%50) kişi 0-3, 11 (%22) kişi 4-6, 9 (%18) kişi 7-9 yıldır, 5 (%10) kişi ise 10 yıldan uzun süredir ilgili kurumda yer aldıklarını söylemiştir (Tablo 3).

Tablo 4 - Katılımcıların çalışma hayatlarında iletişime verdikleri önem

Çalışma hayatınızda iyi bir iletişim kurmak ne derece önemlidir?	Frekans	Yüzde
Az önemli	1	2,0
Orta düzeyde önemli	4	8,0
Çok önemli	45	90,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara çalışma hayatında iletişime verdikleri önem sorulduğunda 1 (%2) kişi az önem verdiğini, 4 (%8) kişi orta düzeyde önem verdiğini, 45 (%90) ise çok önem verdiğini belirtmiştir (Tablo 4).

Tablo 5 – Katılımcıların kurum yönetimi ve çalışanlarının iletişim bilgi ve becerisi hakkındaki görüşleri

Kurum yönetimi ve çalışanlarının "iletişim ve iletişim teknikleri" hakkında yeterli bilgi-beceriye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Çok az	2	4,0
Az	9	18,0
Orta düzeyde	31	62,0
İyi düzeyde	8	16,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara kurum yönetimi ve çalışanlarının iletişim ve iletişim teknikleri hakkında bilgi ve beceri düzeyleri sorulduğunda 2 (%4) kişi çok az, 9 (%18) kişi az, 31(%62) kişi orta, 8 (%16) kişi ise iyi düzeyde bilgi ve yetenekli yönetici ve iş arkadaşlarıyla çalıştıklarını belirtmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 6 – Katılımcıların kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği hakkındaki görüşleri

Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim olduğuna inanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Çok az	1	2,0
Az	11	22,0
Orta düzeyde	26	52,0
İyi düzeyde	12	24,0
Toplam	50	100,0

Katılımcıların “kurum yönetimi ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde 1 (%2)’inin çok az, 11 (%22)’inin az, 26 (%52)’sının orta, 12 (%24)’sinin ise iyi düzeyde inandığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6).

Tablo 7 – Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim metotları

Yönetiminiz, çalışanlarla daha çok hangi yolu takip ederek iletişim kurmaktadır?	Frekans	Yüzde
Yazılı iletişim yöntem ve araçları	11	22,0
Sözlü iletişim yöntem ve araçları	6	12,0
Görsel-İşitsel iletişim yöntem ve araçları (İnternet, TV, vb)	5	10,0
Hem yazılı, hem sözlü iletişim yöntem ve araçları	28	56,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara yönetimin iletişim metotları sorulduğunda 11 (%22) kişi yazılı, 6 (%12) kişi sözlü, 5 (%10) kişi görsel-ışitsel, 28 (%56) kişi ise hem yazılı hem sözlü iletişim yöntem ve araçlarının tercih edildiğini belirtmiştir (Tablo 7).

Tablo 8 - Çalışanların iletişimsel mesaja gösterdikleri özen

Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyorlar mı?	Frekans	Yüzde
Evet	32	64,0
Hayır	18	36,0
Toplam	50	100,0

Katılımcıların 32(%64)’si kurum çalışanlarının aldıkları mesajlara yeterince dikkat ettiğini, 18 (%36)’sı ise etmediğini düşünmektedir (Tablo 8).

Tablo 9 – Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin olası sebepleri

Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin en çok hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz?	Frekans	Yüzde
Mesajların uzunluğundan	9	18,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	13	26,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	6	12,0
Çalışanların ilgisizliğinden	6	12,0
Zaman darlığı	12	24,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	4	8,0
Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin ikinci sırada hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz?		
Mesajların uzunluğundan	7	14,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	9	18,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	6	12,0
Çalışanların ilgisizliğinden	6	12,0
Zaman darlığı	8	16,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	3	6,0
İkinci sebep yoktur	11	22,0
Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin üçüncü sırada hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz?	Frekans	Yüzde
Mesajların uzunluğundan	9	18,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	4	8,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	8	16,0
Çalışanların ilgisizliğinden	3	6,0
Zaman darlığı	5	10,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	4	8,0
Üçüncü sebep yoktur	17	34,0
Toplam	50	100,0

Katılımcıların mesajlara yönelik dikkat eksikliğine en çok neyin sebep olduğunu düşündükleri sorulduğunda 9 (%18) kişi mesajların uzunluğunun, 13 (%26) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinin, 6 (%12) kişi mesajların işin amacına uygun olmayışının, 6 (%12) kişi çalışanların ilgisizliğinin, 12 (%24) kişi zaman darlığının, 4 (%8) kişi ise bilgisizlik ve eğitim eksikliğinin bu soruna yol açtığını düşündüklerini belirtmişlerdir. İkincil olarak hangi durumun bu sonucu doğurduğunu sorgulandığında ise 7 (%14) kişi mesajların uzunluğunun, 9 (%18) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinin, 6 (%12) kişi mesajların işin amacına uygun olmayışının, 6 (%12) kişi çalışanların ilgisizliğinin, 8 (%16) kişi zaman darlığının, 3 (%6) kişi bilgisizlik ve eğitim eksikliğinin bu soruna yol açtığını düşündüğünü belirtmiş, 11 (%22) kişi ise ikincil bir sebep olmadığını söylemiştir. Dikkat eksikliğinin üçüncü sebebi araştırıldığında 9 (%18) kişi mesajların uzunluğu, 4 (%8) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesi, 8 (%16) kişi mesajların işin amacına uygun olmayışı, 3 (%6) kişi

çalışanların ilgisizliği, 5 (%10) kişi zaman darlığı, 4 (%8) kişi bilgisizlik ve eğitim eksikliği yanıtını vermiş, 17 (%34) kişi ise üçüncü bir sebep bulunmadığını söylemiştir (Tablo 9).

Tablo 9 -Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin olası sebepleri (Devam)

Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin dördüncü sırada hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz	Frekans	Yüzde
Mesajların uzunluğundan	4	8,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	4	8,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	8	16,0
Çalışanların ilgisizliğinden	2	4,0
Zaman darlığı	8	16,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	6	12,0
Dördüncü sebep yoktur	18	36,0
Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin beşinci sırada hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz?	Frekans	Yüzde
Mesajların uzunluğundan	2	4,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	5	10,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	4	8,0
Çalışanların ilgisizliğinden	11	22,0
Zaman darlığı	6	12,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	4	8,0
Beşinci sebep yoktur	18	36,0
Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliğinin altıncı sırada hangisinden kaynaklandığını düşünmektесiniz?	Frekans	Yüzde
Mesajların uzunluğundan	5	10,0
Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden	1	2,0
Mesajların işin amacına uygun olmayışından	3	6,0
Çalışanların ilgisizliğinden	7	14,0
Zaman darlığı	3	6,0
Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden	13	26,0
Altıncı sebep yoktur	18	36,0
Toplam	50	100,0

Katılımcıların mesajlara yönelik dikkat eksikliğine dördüncü olarak neyin sebep olduğunu düşündükleri sorulduğunda 4 (%8) kişi mesajların uzunluğunun, 4 (%8) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinin, 8 (%16) kişi mesajların işin amacına uygun olmayışının, 2 (%4) kişi çalışanların ilgisizliğinin, 8 (%16) kişi zaman darlığının, 6 (%12) kişi bilgisizlik ve eğitim eksikliğinin bu soruna yol açtığını düşündüklerini belirtmişlerdir, 18 (%36) kişi ise dördüncü bir sebep bulunmadığını söylemiştir. Beşinci olarak hangi durumun bu sonucu doğurduğu sorgulandığında ise 2 (%4) kişi mesajların uzunluğunun, 5 (%10) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinin, 4 (%8) kişi

mesajların işin amacına uygun olmayışının, 11 (%22) kişi çalışanların ilgisizliğinin, 6 (%12) kişi zaman darlığının, 4 (%8) kişi bilgisizlik ve eğitim eksikliğinin bu soruna yol açtığını düşündüğünü belirtmiş, 18 (%36) kişi ise beşinci bir sebep olmadığını söylemiştir. Dikkat eksikliğinin altıncı sebebi araştırıldığında 5 (%10) kişi mesajların uzunluğu, 1 (%2) kişi mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesi, 3 (%6) kişi mesajların işin amacına uygun olmayışı, 7 (%14) kişi çalışanların ilgisizliği, 3 (%6) kişi zaman darlığı, 13 (%26) kişi bilgisizlik ve eğitim eksikliği yanıtını vermiş, 18 (%36) kişi ise altıncı bir sebep bulunmadığını söylemiştir (Tablo 9 – devam).

Tablo 10 - Yönetimin karar alma aşamasında ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşımı

Yönetiminiz, karar alma aşamasında ihtiyaç duyulan bilgiye kolayca ulaşabiliyor mu?	Frekans	Yüzde
Her zaman	4	8,0
Çoğu zaman	37	74,0
Bazen	9	18,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara yönetimin karar alma aşamasında ihtiyaç duyduğu bilgiye ne kadar ulaşabildiği sorulduğunda, bireylerin 4 (%8)'ü her zaman, 37 (%74)'si çoğu zaman, 9 (%18)'u ise bazen ulaşabildiğini belirtmiştir (Tablo 10).

Tablo 11- İletişim hatalarının çalışan arası sorunlara etkisi

İletişim hatalarının, iş ortamınızdaki çalışanlar arası sürtüşme ve baskılara etkisi hangi düzeydedir?	Frekans	Yüzde
Yüksek düzeyde	10	20,0
Orta düzeyde	25	50,0
Az	12	24,0
Çok az	3	6,0
Toplam	50	100,0

Araştırma katılımcılarına iletişim hatalarının çalışanlar arası sürtüşme ve baskılara etkisi sorulduğunda 10 (%20) kişi yüksek, 25 (%50) kişi orta, 12 (%24) kişi az, 3 (%6) kişi ise çok az düzeyde olduğunu düşündüğünü belirtmişlerdir (Tablo 11).

Tablo 12 – İletişim hatalarının hatalardaki payı

İletişimin hatalarının kurumunuzda yapılan hatalara etkisi hangi düzeydedir?	Frekans	Yüzde
Yüksek düzeyde	12	24,0
Orta düzeyde	26	52,0
Az	9	18,0
Çok az	3	6,0
Toplam	50	100,0

İletişim hatalarının kurum içinde yapılan hatalara etkisi hakkında katılımcıların görüşleri alındığında 12 (%24) kişi yüksek, 26 (%52) kişi orta, 9 (%18) kişi az, 3 (%6) kişi çok az düzeyde olduğunu belirtmiştir (Tablo 12).

Tablo 13 – Etkin iletişimin giderlerin azaltılmasına etkisi

Sizce kurumunuzda iletişimin etkin hale getirilmesi giderlerin azaltılmasına ne derecede imkân tanır?	Frekans	Yüzde
Yüksek düzeyde	20	40,0
Orta düzeyde	19	38,0
Az	10	20,0
Çok az	1	2,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara iletişimin etkin hale getirilmesinin giderlerin azaltılmasına ne kadar etkisi olacağı sorulduğunda 20 (%40) kişi yüksek, 19 (%38) kişi orta, 10 (%20) kişi az, 1 (%2) kişi çok az düzeyde etkili olacağını düşündüğünü belirtmiştir (Tablo 13).

Tablo 14 – Kurumda bölümler arası iletişim hakkındaki görüşler

Kurumunuzda bölümler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Frekans	Yüzde
İyi	13	26,0
Orta	20	40,0
Kötü	15	30,0
Çok kötü	2	4,0
Toplam	50	100,0

Kurumda bölümler arası iletişim hakkında katılımcıların görüşleri sorulduğunda 13 (%26) kişi iyi, 20 (%40) kişi orta, 15 (%30) kişi kötü, 2 (%4) kişi çok kötü bir iletişim olduğunu düşündüğünü belirtmiştir (Tablo 14).

Tablo 15 – Kişiler arası iletişim üzerine görüşler

Kurumunuzda kişiler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Çok iyi	1	2,0
İyi	21	42,0
Orta	19	38,0
Kötü	9	18,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara kurumdaki kişiler arası iletişim hakkındaki görüşleri sorulduğunda 1(%2) kişi çok iyi, 21(%42) kişi iyi, 19 (%38) kişi orta, 8 (%18) kişi ise kötü bir iletişimin var olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir (Tablo 15).

Tablo 16 – İletilen mesajların anlamlandırılmasının üstlere iletimi

İletilen mesajların anlamlandırılması ile ilgili sorunlarınızı üstlerinize iletebiliyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Her zaman	9	18,0
Çoğu zaman	21	42,0
Bazen	13	26,0
Nadiren	6	12,0
Hiçbir zaman	1	2,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara iletilen mesajların anlamlandırılması ile ilgili sorunlarını üstlerine iletip iletemedikleri sorulduğunda 9 (%18) kişi her zaman, 21 (%42) kişi çoğu zaman, 13 (%26) kişi bazen, 6 (%12) kişi nadiren, 1 (%2) kişi ise hiçbir zaman iletemediğini söylemiştir (Tablo 16).

Tablo 17 – İletişim hatalarına yol açan üst ve orta düzey yönetim davranışları

Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına en çok neden oluyor?	Frekans	Yüzde
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	22	44,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	9	18,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	5	10,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	4	8,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	2	4,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	8	16,0
Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına ikinci sırada neden oluyor?		
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	5	10,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	5	10,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	6	12,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	6	12,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	4	8,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	9	18,0
İkinci sebep bulunmamaktadır	15	30,0
Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına üçüncü sırada neden oluyor?		
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	2	4,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	9	18,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	5	10,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	8	16,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	4	8,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	5	10,0
Üçüncü sebep bulunmamaktadır	17	34,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara iletişim hatalarına en çok yol açan başlıca üst ve orta düzey yönetim davranışları sorulduğunda 22 (%44) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 9 (%18) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 5 (%10) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 4 (%8) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirmesinin, 2 (%4) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 8 (%16) kişi ise mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiştir. Katılımcılardan bu hatalara yol açan ikinci sebep hakkında seçim yapmaları istendiğinde ise 5 (%10) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 5 (%10) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 6 (%12) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 6 (%12) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirmesinin, 4 (%8) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 9 (%8) kişi mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiş, 15 (%30) kişi ise ikinci bir

sebebin söz konusu olmadığını söylemiştir. Yönetimin hangi davranışının iletişim hatalarında üçüncü derecede önem taşıdığı sorusuna ise 2 (%4) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 9 (%18) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 5 (%10) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 8 (%16) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesinin, 4 (%8) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 5 (%10) kişi mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiş, 17 (%34) kişi ise üçüncü bir sebebin var olmadığını belirtmiştir (Tablo 17).

Tablo 17- İletişim hatalarına yol açan üst ve orta düzey yönetim davranışları (Devam)

Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına dördüncü sırada neden oluyor?	Frekans	Yüzde
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	6	12,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	4	8,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	5	10,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	2	4,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	12	24,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	4	8,0
Dördüncü sebep bulunmamaktadır	17	34,0
Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına beşinci sırada neden oluyor?		
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	5	10,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	6	12,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	6	12,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	5	10,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	4	8,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	7	14,0
Beşinci sebep bulunmamaktadır	17	34,0
Üst ve orta düzey kurum yönetiminin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına altıncı sırada neden oluyor?		
Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları	4	8,0
Mesajlarda ortak dil kullanmamaları	2	4,0
Kurum yönetiminin suçlu arama eğilimleri	8	16,0
Yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirilmesi	9	18,0
Orta düzey kurum yönetiminin üstlerinden bilgi saklaması	7	14,0
Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi	3	6,0
Altıncı sebep bulunmamaktadır	17	34,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara iletişim hatalarına dördüncü sırada yol açan başlıca üst ve orta düzey yönetim davranışları sorulduğunda 6 (%12) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 4 (%8) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 5 (%10) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 2 (%4) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirmesinin, 12 (%24) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 4 (%8) kişi mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiş 17 (%34) kişi ise dördüncü bir sebebin söz konusu olmadığını söylemiştir. Katılımcılardan işletme içi iletişimsel hatalara yol açan beşinci sebep hakkında seçim yapmaları istendiğinde ise 5 (%10) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 6 (%12) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 6 (%12) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 5 (%10) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirmesinin, 4 (%8) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 7 (%14) kişi mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiş, 17 (%34) kişi ise beşinci bir sebebin söz konusu olmadığını söylemiştir. Yönetimin hangi davranışının iletişim hatalarında üçüncü derecede önem taşıdığı sorusuna ise 4 (%8) kişi yönetimin alanlarında uzmanlaşmamış olmalarının, 2 (%4) kişi mesajlarda ortak dil kullanmamalarının, 8 (%16) kişi kurum yönetiminin suçlu arama eğilimlerinin, 9 (%18) kişi yönetimin birimler ve bireyler arası rekabete özendirmesinin, 7 (%8) kişi orta düzey kurum yönetimlerinin üstlerinden bilgi saklamasının, 3 (%6) kişi mesajların amacının önceden iyi belirlenmemesinin bu hatalara yol açtığını belirtmiş, 17 (%34) kişi ise üçüncü bir sebebin var olmadığını belirtmiştir (Tablo 17 - devam).

Tablo 18 – Katılımcıların bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile iletişim arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin aşırı iletişime sebep olduğunu düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Evet	18	36,0
Bazen	21	42,0
Hayır	11	22,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin aşırı iletişime sebep olduğunu düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda 18 (%36) kişi evet, 21 (%42) kişi bazen, 11 (%22) kişi ise hayır yanıtını vermiştir (Tablo 18).

Tablo 19 – İşletme çalışanlarının kurumsal hedefler hakkında bilgisi

Çalışanlar kurumunuzun hedeflerini biliyorlar mı?	Frekans	Yüzde
Evet	33	66,0
Hayır	17	34,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara şirket çalışanlarının kurumsal hedefler üzerine bilgi sahibi olup olmadığı sorulduğunda 33 (%66) kişi çalışanların kurum hedeflerinden haberdar olduğunu, 17 (%34) kişi ise olmadığını düşündüğünü belirtmiştir (Tablo 19).

Tablo 20 – Kurumun yüz yüze iletişimde beden diline verdiği önem

Kurum yönetiminiz yüz yüze iletişimde beden diline ne kadar önem veriyorlar?	Frekans	Yüzde
Her zaman	3	6,0
Çoğu zaman	20	40,0
Bazen	14	28,0
Nadiren	8	16,0
Hiçbir zaman	5	10,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan bireylere çalıştıkları kurumun yüz yüze iletişimde beden diline ne kadar önem verdiğini düşündükleri sorulmuştur. 3 (%6) kişi her zaman, 20 (%40) kişi çoğu zaman, 14 (%28) kişi bazen, 8 (%16) kişi nadiren önem verildiğini, 5 (%10) kişi ise hiçbir zaman önem verilmediğini söylemiştir (Tablo 20).

Tablo 21 – Kurumda yaşanan zaman kayıpları ile etkin iletişimin ilişkisi hakkındaki görüşler

Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklandığını düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Her zaman	6	12,0
Çoğu zaman	19	38,0
Bazen	16	32,0
Nadiren	8	16,0
Hiçbir zaman	1	2,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan bireylere çalıştıkları kurumda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklandığını düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda 6

(%12) kiři her zaman, 19 (%38) kiři çođu zaman, 16 (%32) kiři bazen, 8 (%16) kiři nadiren kaynaklandđını, 1 (%2) kiři ise hiçbir zaman kaynaklanmadđını dűşündüğünü belirtmiştir (Tablo 21).

Tablo 22 – İřletme içi iletiřimin ast-űst iliřkisine gűre belirlenmesi

İř ortamınızdaki iletiřim ast-űst iliřkilerine gűre belirleniyor mu?	Frekans	Yűzde
Her zaman	3	6,0
Çoğu zaman	18	36,0
Bazen	16	32,0
Nadiren	11	22,0
Hiçbir zaman	2	4,0
Toplam	50	100,0

Arařtırmaya katılan bireylere çalıřtıkları iřletmede iletiřimin ast-űst iliřkisine gűre belirlenip belirlenmediđi sorulmuřtur. 3 (%6) kiři her zaman, 18 (%36) kiři çođu zaman, 16 (%32) kiři bazen, 11 (%22) kiři nadiren belirlendiđini, 2 (%4) kiři ise řirket içi iletiřimin ast-űst iliřkisine gűre belirlenmediđini söylemiřtir (Tablo 22).

Tablo 23 – Kurumdan iletişim tekniklerine dair eğitim almak isteyen katılımcıların dağılımı

Çalıştığınız kurumda iletişim teknikleri ile ilgili eğitim almak ister misiniz?	Frekans	Yűzde
Evet	43	86,0
Hayır	7	14,0
Toplam	50	100,0

Katılımcılara çalıştıkları kurumdan iletişim tekniklerine dair eğitim almak isteyip istemedikleri sorulduğunda katılımcıların 43 (%86)'ű istediğini, 7 (%14)'si ise istemediğini belirtmiştir (Tablo 23).

7. SONUÇ

Bilgi edinmek, bilgi vermek, ikna etmek gibi amaçların yanında her şeyden önce insanın kendisini ifade edebilmesi için gerekli olan iletişim en kısa ifadeyle; bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir. Örgüt içi iletişim de örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi ve mesaj alışverişidir. Örgüt çalışmalarının sağlıklı ilerleyebilmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgüt içi iletişimle gerçekleşir. Örgüt içi iletişim sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için yöneticiler ve çalışanlar iletişimin sorumluluğunu birlikte taşımalıdır.

İnsan yaşamı içinde son derece önemli olan iletişim kavramı, insanın oluşturduğu sosyal ve yaşayan bir sistem olan örgütler için de önemlidir. Örgütlerin var olabilmeleri ve çalışmalarını sürdürebilmeleri örgüt içi iletişime bağlıdır.

Günümüzde endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez unsuru olan örgütlerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çeşitli faktörlere ihtiyaçları vardır. İnsan da bu faktörlerin içinde en önemli ve vazgeçilmez olanıdır. İnsanın bu kadar önemli olduğu örgütlerde, çalışanlarla iletişim kurmak bir zorunluluktur. Örgüt içindeki insanlarla iletişim kurulması, oluşturulan örgüt içi iletişim ile gerçekleşir. Örgüt içi iletişim, kurumun çalışanlarla, çalışanların kurumla ve birbirleriyle olan iletişim sürecini ifade eder. Çalışanın, içinde bulunduğu örgütü anlayabilmesi, örgütün de çalışanını anlayabilmesi için bu sürecin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır.

İletişimin örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla olan ilişkisi onu örgüt içi verimliliğin elde edilmesinde önemli bir araç haline getirmiştir. Etkili iletişim sayesinde etkinlik, moral, çevreye uyum, değişime tepki, örgütsel norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumlaşma gibi verimliliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır. Bu alt birimlerde sağlanan başarı ise bir bütün olarak örgüt içi verimliliğe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları faaliyetlerinde verimli olmalarına ya da verimliliği belirleyici bir unsur olarak görmelerine bağlıdır. Örgütler, etkin oldukları sürece amaçlarına ulaşacak ve varlıklarını sürdüreceklerdir. Örgütlerin, örgüt içi ve örgüt dışı iletişiminden etkin olarak yararlanmadan bir bütün olarak etkinliğe ulaşmaları mümkün değildir.

Gerek örgütsel, gerekse yönetsel faaliyetlerin etkinlikleri toplamı, bir bütün olarak örgütün toplam etkinliğini ortaya koymaktadır. Eğer örgütte verimli çalışmayan bir birim ya da faaliyet söz konusu ise bu durum örgütün toplam verimliliğini azaltmaktadır.

Günümüzün çağdaş örgütlerinde, çalışanlar kendilerini ilgilendiren konulara ilişkin kararların alınmasına yönelik çalışmalara katılmak, düşüncelerini söylemek ve kendilerinin de fikrinin sorulmasını istemektedirler. Bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve verimliliğin artırılmasını hedefleyen insan kaynakları yönetimi, kaliteli işgücü ve örgüt demokrasisi oluşturacak olan bu politika ve uygulamaları çalışma yaşamına geçirmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen uygulamaların başarısı ancak sağlayacağı etkili iletişim süreciyle mümkün olur. Etkili iletişim süreci, verimliliğin sağlanması sürecinde örgütün hedeflerine kolayca ulaşmasını, bu hedefleri geliştirmesini ve tüm bunların örgütte çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, etkili örgüt içi iletişimin örgüt verimliliğine olumlu yönde etki edeceği ve katkıda bulunacağı rahatlıkla söylenebilir. Yapılan bu tez çalışmasında savunulan temel görüş de budur. Çalışmada etkili iletişimin verimliliğe etkisi iletişim bilimi açısından ele alınmıştır. İlk dört bölümde iletişim, örgüt içi iletişim ve işleyişi ve iletişim – verimlilik ilişkisi incelenerek teorik bilgiler verilmiştir. Son bölümlerde ise bu teorik bilgilerin gerçek hayatta örgütler tarafından nasıl ve ne kadar uygulandığını belirlemek amacıyla iki farklı kuruluş incelenmiştir. Kuruluşlarda çalışanlara 25 sorudan oluşan anket çalışması uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen bilgiler iki kuruluş açısından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve karşılaştırma yapılarak yorumlanmıştır. Örgütlerdeki iletişimle ilgili sorunlar belirlenmiş ve bu sorunların verimliliğe etkisi incelenerek sorunların giderilebilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Elde edilen bulgular ışığında, etkin örgüt içi iletişimin örgüt verimine katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş hayatlarında birbirleri arasında ve yönetimle aralarında kurdukları iletişime yüksek önem verdikleri görülmüştür. İletişim bilgi ve becerilerini kullanma noktasında ise yönetici ve çalışanların yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.

İletişim metotları arasında hem yazılı hem de sözlü iletişim yöntem ve araçlarının sıklıkla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında görsel – işitsel iletişim yöntem ve araçlarının çok az kullanıldığı görülmektedir.

İletişim sırasında dikkat eksikliği görülmesinin nedenleri olarak karmaşık bir dille iletilen uzun mesajların ve zaman yetersizliğinin ilk sıralarda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içindeki iletişim hatalarının iş ortamındaki çalışanlar arası sürtüşme ve baskılara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iletişim hatalarının kurumsal hatalara neden olduğu dile getirilmiştir.

Etkili bir şekilde kullanılmayan iletişimin zaman kaybına ve giderlerin artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanlarında uzmanlaşmamış yöneticilerin iletişimi etkili kullanmamaları sonucunda iletişim hatalarının meydana geldiği dile getirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin mesajlarında ortak dil kullanmamaları ve birbirlerinden bilgi saklamaları da iletişim hatalarına neden olmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre yüz yüze iletişimde beden dili çok önemli yer tutmaktadır.

İş ortamındaki en alt ve en üst kademeler arasında çok fazla kademe olması ve iletişimin bu ast-üst ilişkisine göre belirlenmesi de etkin iletişimin engellerinden biridir.

Örgüt çalışanlarının, verimliliği arttırmak ve örgüt içinde daha etkili iletişim sağlamak için iletişim tekniklerini daha iyi kavramalarını sağlayacak eğitimler alma konusunda istekli oldukları görülmüştür. İhtiyaçları ve beklentileri karşılanan, kurum içi iletişim sayesinde çalıştığı örgütü daha iyi anlamış çalışanın, işletmeye bağlılığı da artar.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar bağlamında aşağıdaki öneriler getirilebilir;

Örgüt içinde yöneticilere ve çalışanlara iletişim teknikleri konusunda eğitim verilerek problemlerini birbirlerine sorunsuzca iletebilme ve yapıcı tartışmalara girecek verimli çalışmalar yapabilme yetisi kazandırılmalıdır.

Hiyerarşik yapı en aza indirilerek örgütün kuruluş amacı ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Ortaya çıkabilecek iletişim hatalarının en aza indirilebilmesi ve gerekli esnekliğin sağlanabilmesi için iletişimi sağlayan her iki tarafın da problemlerini sağlıklı bir dille aktarabilmelerini sağlayacak uygun yöntem ve becerilerin edinilebilmesini hazırlayacak şartların oluşturulması gereklidir.

Ast ile üst arasında zaman kaybetmeden iletişim sağlanması için yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Örgüt kavramı, birlikte hareket etme açısından problem çözmeye yönelik en önemli unsurlardan biri olmalıdır. Zira bireysel hatalar aynı zamanda örgütün de hatasıdır. Örgütün başarısı bireye başarı sağlayacağı gibi, bireylerin başarıları da kuruma başarı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 543-551.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayınları.
- Aksaraylı, M. F. (2010). *Kurumsal Bilgi Yönetiminin Kurumsal İletişim Araçlarına Etkisinin Modellenmesi*. Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*(Temmuz), 59-67.
- Aydın, A. (1994). *İmalat Sanayii ve Alt Kollarında Verimlilik, Üretim, İstihdam Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*(7), 1-30.
- Balkaya, L., & Aykut, A. Y. (2011). Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliğine Etkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*(276), 18-23.
- Baltaş, Z., & Baltaş, A. (1994). *Bedenin Dili: Bedenimizin Sessiz Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: Mediacat Yayınları.

- Biter, A. (2007). *İşletmelerde İletişimin İşletme Verimliliğinde Yeri ve Önemi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon yapısı, Birey, İş Doyumu Uyumu*. İzmir: İZTO.
- Ceylan, S. (2003). *İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cole, G. A. (1993). *Management : Theory and Practice*. London: DP Publications.
- Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: MPM Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erçelik, E. (2008). *Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Geçtan, E. (1999). *İnsan Olmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Göçer, Y. (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Guirdham, M. (1995). *Interpersonal Skills at Work*. Prentice Hall.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ö. Girnek, Dü.) İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 217-230.
- İraz, R. (2004). Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Gücü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 407-422.
- Işık, M. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(8), 97-117.
- Kazancı, M. (1982). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Kazancı, M. (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Yayınları.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kök, R., & Deliktaş, E. (2003). *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.
- Köknel, Ö. (1986). *İnsanı Anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köroğlu, K. (1993). *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*. Ankara: MPM Yayınları.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve Kültür: Bir Bilimsel Kültür Kuramı ve Öbür Denemeler*. (M. F. Gümüş, Çev.) Ankara: Verso Yayınları.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1975). *Örgütler*. (Ö. Bozkurt, & O. Onaran, Çev.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özdemir, E. (2000). *Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı. Eskişehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., & Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Schramm, W., & Porter, W. E. (1982). *Men, Women, Messages and Media: Understanding Human Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
- Sillars, S. (1997). *İletişim*. (N. Akın, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Stephan, W., & Little, J. (1985). *Theories of Human Communication*. Wadsworth Publishing Co.
- Tekeli, M. A. (2011). *Örgüt Verimliliğinin Artırılmasında İletişimin Rolü: Bitlis Hizan Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Kalder-Türk Psikologlar Derneği.
- Timur, H. (2005). *İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik: Kurumsal ve Örnek Uygulamalı*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Tosun, C. (2006). *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Kocaeli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, K., & Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Türkçe Sözlük*. (1992). İstanbul: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Usluata, A. (1994). *İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yatkın, A. (2006). Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Halkla İlişkilerin, Örgütsel İletişimin Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örneği). *II. Ulusal Halkla ilişkiler Sempozyumu* (s. 369-386). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yorulmaz, A. (2001). *Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 241-251.
- Zılloğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER**EK 1 – ANKET**

1- Cinsiyetiniz?

Erkek Bayan

2- Yaşınız?

18-20 21-35 36-45 46 ve üzeri

3- Medeni haliniz?

Evli Bekâr Boşanmış

4- Kurumdaki göreviniz?

Yönetici Memur İşçi Diğer(Lütfen Yazınız).....

5- Bu kurumda toplam çalışma yılınız?

0-3yıl 4-6yıl 7-9yıl 10yıl ve daha fazlası

6- Çalışma hayatınızda iyi bir iletişim kurmak ne derece önemlidir?

Az önemlidir Orta düzeyde önemlidir Çok önemlidir

7- Kurum yönetici ve çalışanlarının “İletişim ve iletişim teknikleri” hakkında yeterli bilgi-beceriye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?

Çok az Az Orta derecede İyi düzeyde

8- Çalıştığınız kurumda iletişim teknikleri ile ilgili eğitim almak ister misiniz?

Evet Hayır

9- Yönetiminiz, çalışanlarla daha çok hangi yolu takip ederek iletişim kurmaktadır?
(Önem sırasına göre 1'den 4'e kadar sıralayınız)

- Yazılı iletişim yöntem ve araçları
- Sözlü iletişim yöntem ve araçları
- Görsel-İşitsel iletişim yöntem ve araçları (internet, TV, video vb.)
- Diğer (lütfen yazınız).....

10- Kurumunuzda çalışanlar aldıkları mesajlara yeterince dikkat ediyorlar mı?

- Evet Hayır

11- Çalışanların mesajlara yönelik dikkat eksikliği hangisinden kaynaklanıyor? (önem sırasına göre 1 den 7 ye kadar sıralayınız.)

- Mesajların uzunluğundan
- Mesajların karmaşık bir dil ile iletilmesinden
- Mesajların işin amacına uygun olmayışından
- Çalışanların ilgisizliğinden
- Zaman darlığı
- Bilgisizlik ve eğitim eksikliğinden
- Diğer (lütfen yazınız)

12- Yönetiminiz, karar alma aşamasında ihtiyaç duyulan bilgiye kolayca ulaşabiliyor mu?

- Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

13- İletişim hatalarının, iş ortamınızdaki çalışanlar arası sürtüşme ve baskılara etkisi hangi düzeydedir?

- Yüksek düzeyde Orta düzeyde Az Çok az

14- İletişimin hatalarının kurumunuzda yapılan hatalara etkisi hangi düzeydedir?

- Yüksek düzeyde Orta düzeyde Az Çok az

15- Sizce kurumunuzda iletişimin etkin hale getirilmesi giderlerin azaltılmasına ne derece imkân tanır?

Yüksek Orta Az Çok az

16- Kurumunuzda bölümler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi İyi Orta Kötü Çok kötü

17- Kurumunuzda kişiler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi İyi Orta Kötü Çok kötü

18- İletilen mesajların anlamlandırılması ile ilgili sorunlarınızı üstlerinize iletebiliyor musunuz?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

19- Üst ve orta düzey yöneticilerinizin hangi tavır ve davranışları iletişim hatalarına neden oluyor? (Önem sırasına göre 1 den 7 ye kadar sıralayınız.)

Alanlarında uzmanlaşmış olmamaları

Mesajlarda ortak dil kullanmamaları

Yöneticilerin suçlu arama eğilimleri

Yöneticilerin birimler ve bireyler arası rekabeti özendirilmesi

Orta düzey yöneticilerin üstlerinden bilgi saklaması

Mesajların amaçlarının önceden iyi belirlenememesi

Diğer (Lütfen yazınız)

20- Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin aşırı iletişime sebep olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet Bazen Hayır

21- Çalışanlar kurumunuzun hedeflerini biliyorlar mı?

Evet Hayır

22- Yöneticileriniz yüz yüze iletişimde beden diline ne kadar önem veriyorlar?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

23- Kurumunuzda yaşanan zaman kayıplarının etkin olmayan iletişimden kaynaklandığını düşünüyor musunuz?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

24- İş ortamınızdaki iletişim ast-üst ilişkilerine göre belirleniyor mu?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

25- Çalıştığınız kurumda iletişim teknikleri ile ilgili eğitim almak ister misiniz?

Evet Hayır

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Özlem Pınar ÇİÇEK

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans

Eğitim

Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi Lisans Programı

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 09.04.1982/ Samsun Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce