

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE
BİR LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULAMA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR KILIÇ

111141124

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Mart, 2014

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE
BİR LİMAN İŞLETMESİNDE UYGULAMA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR KILIÇ

111141124

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Mart, 2014

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların ve yöneticilerin görüşlerine bağlı olarak, yöneticilerin iletişim becerilerinin saptanmasıdır.

Çalışma kapsamında yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Örneklem kümesini Limaş Liman İşletmeciliği A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. İşletmede beyaz yakalı çalışan sayısı 30 ve mavi yakalı çalışan sayısı 62'dir. Araştırma kapsamında tüm çalışanlara anket formu dağıtılmış ancak 89 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bunların 28'ini beyaz yakalı çalışanlar ve 61'ini mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 89 çalışan katılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmek amacıyla Wiemann (1977) tarafından geliştirilen İletişim Yeterlikleri Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın problemine yanıt aranırken SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Science) programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler yüzdeler hesaplamalar, frekans ve aritmetik ortalama, t-test ve Anova işlemleri ile çözümlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre örneklem olarak ele alınan liman işletmesinde, yöneticilerin iletişim becerileri oldukça yüksektir. Çalışanlara ve yöneticilere uygulanan anket sonuçlarına göre hem yöneticiler hem de çalışanlar yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Yönetici, İletişim Becerisi, Liman İşletmesi

ABSTRACT

The purpose of this study, depending on the views of employees and managers, manager's communication skills is determined.

Communication skills of managers in order to determine the scope of work relational model was used. The universe of study Limaş Port Management, Inc. constitute employees. There are 30 white-collar and 62 blue-collar workers in the company. A questionnaire distributed to all employees surveyed, but 89 of them are followed by a return. 28 of these white-collar workers and blue-collar workers constitute 61. A total of 89 employees participated in the survey.

In the study, a questionnaire was used as data collection tool. In order to measure the communication skills of managers Wiemann (1977) developed by Communication Competence Scale was used. Working while searching for the answer to the problem SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) program was used. The data obtained percentage calculation, frequency and mean, t-test and ANOVA were resolved through the process.

According to research findings as the sample taken from the harbor in the communication skills of managers are very high. Applied to employees and managers according to the survey of executives and managers as well as employees stated that communication skills are high.

Keywords : Manager, Communication Skills, Port Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
BÖLÜM I	1
1.GİRİŞ	1
1.1 İletişim	1
1.2 İletişim Sürecinin Öğeleri.....	4
1.2.1 Kaynak (Gönderici).....	6
1.2.2 Mesaj	6
1.2.3 Kanal	7
1.2.4 Alıcı	8
1.2.5 Dönüt (Feedback).....	9
1.2.6 Gürültü	9
1.3 İletişim Türleri.....	10
1.3.1 Bilgi Akışına Göre	11
1.3.1.1 Formel (Resmi) İletişim	11
1.3.1.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim.....	11
1.3.1.1.2 Aşağıdan Yukarıya İletişim.....	12
1.3.1.1.3 Çapraz İletişim	13
1.3.1.2 İnförmel İletişim.....	13
1.3.2 Kullanılan Araca Göre İletişim	14
1.3.2.1 Sözlü İletişim.....	14
1.3.2.2 Sözsüz İletişim	15
1.3.2.3 Yazılı İletişim	16
1.3.3 İletişimin Yönüne Göre	16
1.3.3.1 Tek Yönlü İletişim	16
1.3.3.2 Çift Yönlü İletişim	17
1.4 İletişim Ağları.....	17
1.4.1. Çok Yönlü İletişim Ağları	18
1.4.2. Daire Biçiminde İletişim Ağları	19
1.4.3. Zincir Biçiminde İletişim Ağları	19
1.4.4. Tekerlek Biçiminde İletişim Ağları.....	19
1.4.5. Uçurtma Biçiminde İletişim Ağları	19
1.5 İletişimin Engelleri.....	19

1.5.1. Örgütsel Engeller.....	21
1.5.2. Bireysel Engeller	22
1.6 Örgütsel İletişim	23
1.6.1.Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi.....	24
1.6.2.Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	26
1.6.3. İletişimde Etkili Yöneticiler	28
1.6.4. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar.....	29
1.6.4.1. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yazılı Araçlar.....	30
1.6.4.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yazılı Olmayan Araçlar	31
1.6.4.3. Örgüt İçi İletişimde Yeni İletişim Teknolojileri Araçlarının Kullanımı.....	32
1.6.4.4. Örgüt İçi İletişimde Diyalojik İletişim Oluşturmada Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı.....	33
1.6.4.5. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yeni İletişim Teknolojileri Araçları.....	36
1.6.4.5.1. Örgüt Web Siteleri	36
1.6.4.5.2. Kurumsal Elektronik Posta Adresleri.....	38
1.6.4.5.3. Örgütsel Bloglar	39
1.6.4.5.4. Örgüt İçi Ağlar – İtranet.....	41
1.6.4.5.5. Video Konferanslar	42
1.6.4.5.6. Sosyal Medya ve Sosyal Ağlar.....	43
1.7 Yönetim Ve Yönetici	45
1.7.1. Yönetim Tipleri	47
1.7.2. Yönetim Piramidi	48
1.7.3. Yöneticinin Rollerini	49
1.7.4. Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Becerileri	50
1.7.4.1. İletişime Yönelik Tutumlar	51
1.7.4.2. Empati Kurma Yeteneği.....	53
1.7.4.3. İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme.....	53
1.7.4.4. Dinleme Yeteneği.....	55
1.7.4.5. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı.....	57
1.7.4.6. Geri Bildirimde Bulunma.....	57
1.7.4.7. Çalışanları Bilgilendirme	58
1.8 Yönetimde İletişimin Önemi	59
1.9 Problem Durumu	61
1.10 Problem Cümlesi.....	62
1.11 Alt Problemler	63
1.12 Araştırmanın Amacı.....	63
1.13 Araştırmanın Önemi	63
1.14 Sayılılar.....	64

1.15 Sınırlılıklar.....	64
1.16 Tanımlar.....	64
BÖLÜM II	65
2.YÖNTEM.....	65
2.1 Araştırmanın Modeli	65
2.2 Evren Ve Örneklem	65
2.3 Veri Toplama Aracı	65
2.4 Verilerin Analizi.....	66
BÖLÜM III.....	67
3.BULGULAR VE YORUM.....	67
3.1 Sosyo-Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular	67
3.2 İletişim Becerisi Algısına İlişkin Bulgular	68
BÖLÜM IV	81
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
4.1 Sonuç.....	81
4.2 Öneriler	84
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	91

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. İletişim Tanımları	3
Tablo 1.2. Sözsüz İletişim.....	15
Tablo 1.3. Sosyal Medya ve Sosyal Ağlar	44
Tablo 3.1. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 3.2. İletişim Becerisi Ölçeğine İlişkin Bulgular	68
Tablo 3.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 3.4. İletişim Yeterlikleri Ölçeğinden ve Alt Ölçeklerinden Elde Edilecek Puanların Aritmetik Ortalamalarının Derecelendirme Düzeyleri	74
Tablo 3.5. Pozisyona Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	74
Tablo 3.6. Cinsiyete Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	76
Tablo 3.7. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi.....	77
Tablo 3.8. Kıdeme Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İletişim Süreci ve Öğeleri	5
Şekil 1.2. İletişim Türleri	10
Şekil 1.3. İletişim Çeşitleri.....	14
Şekil 1.4. İletişim Ağları	18
Şekil 1.5. İletişim Engelleri.....	21
Şekil 1.6. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler	29
Şekil 1.7. Türkiye’de İnternet Erişimi.....	35
Şekil 1.8. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yeni İletişim Teknolojileri Araçları	36
Şekil 1.9. Türkiye’de Web Sitesi Sahipliği	38
Şekil 1.10. Yönetim Piramidi.....	48
Şekil 1.11. Yöneticinin Rollerini.....	49
Şekil 1.12. İletişimi Arttırıcı Uygulamalar	54
Şekil 1.13. Dinleme Türleri.....	56
Şekil 1.14. İyi Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	61
Şekil 3.1. Pozisyona Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi.....	75
Şekil 3.2. Cinsiyete Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	77
Şekil 3.3. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	78
Şekil 3.4. Kıdeme Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi	80

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

1.1.İletişim

Küreselleşen dünyayla birlikte iletişim kelimesi daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Latince “paylaşma, bölüşmek” anlamlarına ifade eden communis sözcüğünden gelmektedir. Dolayısıyla iletişim düşünce, bilgi, davranış vb. kavramların kişiler ve gruplar arasında paylaşılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar şeklinde açıklanmaktadır (Kayaalp, 2002). İletişim kişilerin düşünce, duygu, tutum, inanç ve davranışlarını yazılı, sözlü ve sözsüz şekilde hedefe aktarmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2010).

İletişim: Hem dinleyenin hem de konuşanın algı, güdü, tutum ve eğitimlerinden meydana gelen düşünce, duygu ya da bilgilerin her çeşit yöntemle başkasına iletilmesi sürecidir ve iki ya da daha fazla insan arasında anlamların ortaya konulması ve paylaşılması sürecini oluşturmaktadır (Dökmen, 2002). İletişim aynı zamanda insanların bazı semboller aracılığıyla karşısındakine etki etme süreci şeklinde ifade edilebilir.

İnsan iletişim süreci çerçevesinde gelişim gösterir, olgunlaşır, bilgisini, tecrübesini, görgüsünü arttırır; dünyasını genişletir. Başkaları ile iletişim oluşturan insan toplumun bir parçası halini alır, mevcudiyetini devam ettirir. Yani iletişim, insan açısından su, besin, hava gibi önemli bir öğedir (Kıral ve Altay, 2007).

İletişim, sosyal bir varlık olan insanın kendisini ifade edebilmesi için gereklidir. İnsan içinde bulunduğu ortamda iletişim oluşturarak yaşamaktadır. Kişinin her konuşması, davranışı, duruşu, susması ve oturuş şekli, kendisini açıklaması dolayısıyla da çevresine mesaj aktarmasıdır. İletişim hem bilgi üretme hem iletme hem de algılama sürecidir. İletişim oluşturmada asıl hedef, anlaşılabilir olan

mesajların iletilmesi ve karşı tarafın sergilediği tutum ve davranışlarda farklılık yaratmaktır.

Sosyal bir varlık olan insanın düşünce, duygu, hayal, istek ve ihtiyaçlarını farklı biçimlerde paylaşmasını zorunlu yapmaktadır. Bu paylaşım, kişilerin dil kabiliyetlerini etkin bir biçimde kullanımıyla beraber sosyalleşmeyi ve kişilik gelişimini de sağlamasında destek verir. İnsanların hayatlarında, etkin iletişim oluşturmaları ve etkin iletişim kurmaları önemli olmaktadır (Çetinkanat, 1996).

Gerek iş gerekse de sosyal ilişkilerde iletişim, başarıya kaynak oluşturmaktadır. Tecrübelerimizi ve düşüncelerimizi paylaşmak, ilgilendiğimiz alanları geliştirmek ve kişilere isteklerimizi ve beklentilerimizi aktarmak amacıyla iletişim stratejisi ve becerilerine ihtiyaç duyarız.

İletişim, kişilerin sosyal ve kişisel hayatlarının vazgeçilmez bir ögesidir. İnsan günlük yaşam içinde başka insanlarla kurum ya da kuruluşlarda, gruplarla ve kendisiyle iletişim halinde bulunur. Bilgi paylaşım faaliyetli şekilde ifade edilen iletişim, kişilerin kendilerini anlatma ve kendilerini dinletme ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkar.

İletişim pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar Tablo 1.'deki gibidir:

Tablo 1.1. İletişim Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Tutar ve Yılmaz, 2010	İletişim, toplumun kaynağını oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli olarak işleyişini sağlayan bir araç ve kişisel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler açısından zorunlu bir bilim, sosyal uyum açısından gerekli bir sanattır.
Baltaş, 2000	İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yöntemler ile başkalarına aktarılmasıdır.
Güçlü, 2003	İletişim, bilgilerin, düşüncelerin ve duyguların sözlü ve sözsüz şekilde bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir.
Yalçinkaya ve Güven, 2001	İletişim, kişilerin bir takım semboller kullanarak karşdakini etkileme süreci olarak da tanımlanır. Bu tanımlara göre verilmek istenen mesajın anlamı taraflarca aynı şekilde paylaşılmadığı sürece iletişim gerçekleşemez.
Demirel, 1998	İletişim, en kısa anlamıyla bir paylaşımıdır.

Kaynak: Bayraktar, H.V. (2012). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğretmeni ve ebeveyni ile olan iletişimleri ile Türkçe dersi konuşma becerileri arasındaki ilişki, s. 11.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak iletişim, karşılık iki ya da daha fazla insan arasında aktarılmak istenilen fikir, duygu ya da bilgilerin yazı, ses veya beden diliyle başkalarına iletilme sürecidir (Bayraktar, 2012).

Kişiler arası ilişkiler anlamında iletişim özetle; bilgi üretimi, aktarımı ve anlam kazandırılması sürecidir. Genellikle iletişim, iki sistem arasında oluşan bilgi alışverişidir. İletişim düşünce, bilgi, duygu ve fikirleri içeren anlamların, semboller desteğiyle iletildiği bir süreç olmaktadır.

Sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi açısından, kişilerin kullanmaları gereken bazı prensipleri bulunmaktadır. Bu prensipler şu şekilde ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2002):

- Karşısında yer alan insanı şartsız kabullenmesi,
- Her insanın kendine has özellikleri ile kıymetli olduğunun düşünülmesi,
- Her insanın kendi sorununu kendisinin çözebilme kabiliyetine inanması,
- Kendisini olduğu gibi ifade edebilmesi,
- Karşısındakiyle empati kurarak onun sorunlarına bakması ve onun duygularını hissedebilmesi,
- Düşünce, duygu ve davranışlarının tutarlı olmasıdır.

1.2.İletişim Sürecinin Öğeleri

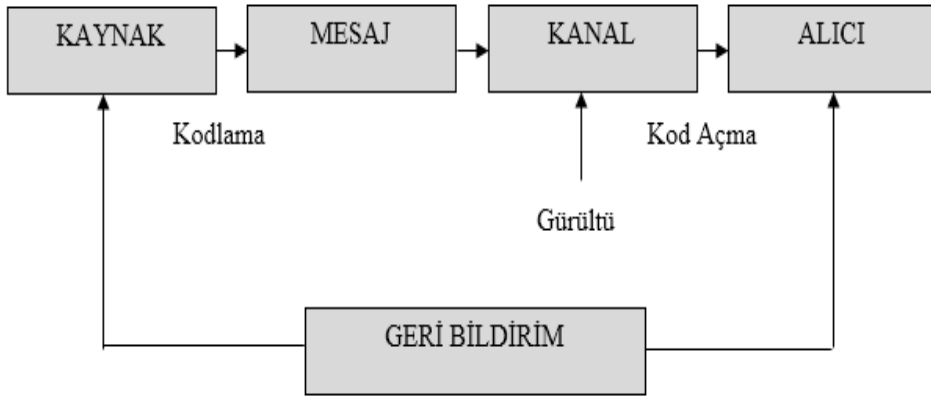
İletişim süreci alıcı ile kaynak arasında geçmektedir. İletişim bir nevi mesajlara anlam kazandırma süreci olduğundan, kullanılan dilin ve sürecin, kişiler arasında kurallara uygun şekilde işlemesi gerekmektedir (Aydın, 2000).

İletişim süreci kaynağın bir düşünce ya da algıyı zihninde hayal etmesi ile başlamaktadır. Kaynak bir insan, grup ya da kurum olabilmektedir. Başka kişi ya da gruba iletilmek istenilen duygu, fikir ve olgular mesajı meydana getirir. İletişim sürecinin ikinci basamağı da mesajın kod durumuna çevrilmesidir. Bu kodlama basamağında iletişim engellerine yönelik tedbirler alınmalıdır. Şartlar, zaman ve tercih edilen yöntem iletişime etki eder. Telgraf, konuşma, mektup bu yöntemlerden bir kısmıdır. Mesajın sunma yöntemleri şeklinde kaynaktan çıkmasının ardından büründüğü fiziksel şekil kanalı meydana getirir. Bu basamakta zamanlama oldukça değerlidir. Etkin bir iletişim kurabilmek adına, mesajın iletileceğı insanın en uygun zamanını kollamak gerekmektedir. Mesajın aktarılmak istendiğı kişi, grup gibi hedef olmaktadır. İletişim sürecinin dördüncü basamağında ise mesaj, hedefe aktarılır. Şayet mesaj sözlü ise alıcı ya da hedefin iyi bir dinleyici olması iletişimi kolay hale getirir. Çoğunlukla alıcı ile kaynak arasında oluşan mesaj, yorumlama ve anlama beraberliğinde güç kazanmaktadır. Alıcının kaynağa iletteğı mesaja yönelik cevap

yani geri bildirim (feedback), mesajın alıcıya ne ölçüde iletildiği, anlaşılıp anlaşılmadığının bir kanıtı olmaktadır (Çetinkanat, 1996).

Değişik ortamlarda iletişim, değişik amaçlar ile ortaya çıkan bir mesaj aktarımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu ortaya çıkaran farklı özelliklere sahip olan öğelerdir. Bu öğelerin bir araya toplanması iletişim sürecini ortaya koyar. İletişim durumu bir anda olup bitmez, süreç kapsamında ortaya çıkar. Bu süreç içinde değişik öğeler bulunmaktadır. İletişim sürecinde beş öğe mevcuttur. Bu öğeler (Aziz, 2010, s. 27):

- Mesajı gönderen ya da başlatan (kaynak/ verici)
- Mesajın hedefi (alıcı)
- Aktarılan, verilen bilgi, tutum ve davranış (mesaj/ ileti)
- Mesajı ileten ortam (kanal)
- Mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı (geribildirim/ dönüt)



Şekil 1.1. İletişim Süreci ve Öğeleri

Kaynak: Tabak, R.S. (2006). Sağlık İletişimi, s. 9.

1.2.1 Kaynak (Gönderici)

Düşünme, tercih etme, algılama ve yorumlama süreçleri içinde üretmiş olduğu anlamlı mesajları semboller vasıtasıyla aktaran kişi ya da gruplardır (Zıllıoğlu, 1996, s. 98). Kaynak, davranış farklılığı yaratmak için iletişim sürecine çıkış veren kişidir (Özen, 2001, s. 96).

Tüm iletişim süreçlerinde kaynak, bir kişi, grup, topluluk ya da kurum olabilmektedir. Mesajın ortaya çıktığı nokta olması bakımından da iletişimi başlatan öge konumunda olmaktadır. Kaynak, mesajı aktardığı için iletici şeklinde de isimlendirilmektedir (Aziz, 2010, s. 27).

Mesajın kaynağı, iletişim sürecinin başlangıç adımıdır, iletiyi yollayandır. İletişim konusunda en mühim sorumluluk kaynağıdır. Bunun nedeni ise kaynağın iletişim sürecini başlatan ve kodlayan olmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 28).

1.2.2 Mesaj

Mesaj, kaynağın alıcıya göndermiş olduğu ifadeleri ortak bir paydada birleştirmeye yarayan kompleks veya yalın simgelerden ortaya çıkan bir iletişim ögesidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001, s. 105).

Mesaj, başka kişi ya da kişilere iletilmesi istenilen düşünce, duygu ve olgulardır (Çetinkanat, 1996, s. 18).

Özetle mesaj, kodlanan bilginin fiziksel bir biçime dönüşmüş halidir. Mesaj alıcı açısından bir uyarıcı şeklinde görev gören sinyal ya da sinyallerin toplamıdır. Mesaj, herhangi bir ortamda bir şekilde açığa çıkan bir dizi kelime veya sembolüdür. Mesaj, kaynağın düşüncelerinin ve beklentilerinin sembollere çevrilmiş durumudur. İletişim, kaynağın göndermiş olduğu mesajın, alıcı tarafından algılanması ile kurulmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 31).

Kaynak ile alıcı arasında mutlaka bir iletinin yani mesajın olması gerekmektedir. İletişim kavramının varlığı bu mesajın iletilmesidir (Aziz, 2010, s. 28). İletişimin

oluşturulabilmesi açısından yalnızca mesaj alışverişi, dolayısıyla çift taraflılık yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte alınan ve verilen mesajların birbirleri ile bağlantılı olması gerekliliği doğmaktadır (Cüceloğlu, 1994, s. 69).

Mesaj, net, anlaşılır ve açık olmalıdır; uygun kanalı takip etmelidir; doğru zamanda aktarılmalıdır. Aynı zamanda alıcı ile kaynak arasında kalmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 33).

İletişim süreci içinde mesajın düzenlenmesinde özen gösterilmesi gerekli olan konular şu şekildedir (Eren, 1996):

1. Semboller, alıcının alışkın olduğu anlamlarda kullanılmalıdır.
2. Alıcı açısından kullanılan semboller anlaşılır ve açık olmalıdır.
3. Soyut sembol ve anlatımlardan ziyade somut olanlar kullanılmalıdır.
4. Alıcının anlamasının güç olacağı semboller ifade edilmelidir.

1.2.3 Kanal

Mesajın alıcıya gittiği yol kanaldır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001, s. 105). Kanal, iletinin iletilmesinde takip edilecek yöntem, yol ya da araçtır. Bu kanal aracın yönüyle iletişim tipini tayin eder (Aziz, 2010, s. 28).

Herhangi bir taşıyıcı olmadığı için yüz yüze iletişim en sağlıklı iletişim türüdür. İletişimin oluşabilmesi ve etkinlik kazanabilmesi mesajın gönderilebilmesine, kanal tercihinin ve algılanabilmesine bağlı olmaktadır (Zıllıoğlu, 1996, s. 115-117).

Kanal, mesajın gönderildiği ve alındığı ortamdır. Kanallar vasıtasıyla mesaj duyu organlarına erişir. Kulak işitsel göz ise görsel ortamı algılamada kullanılır. Yüz yüze iletişim konusunda işitsel ve görsel kanallar beraber kullanılır. Yüz yüze iletişim hem görsel hem de işitsel kanalların beraber kullanılmasını gerekli kıldığı için daha etkili olmaktadır. Mesaj iletimi konusunda kanal sayısı ne denli çoksa, iletişim etkililiği de o denli fazla olacaktır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 36).

1.2.4 Alıcı

Kaynağın bir amacı sağlayabilmek adına mesaj gönderdiği kişi alıcıdır. İletişim süreci kapsamında arzu edilen reaksiyonu sergilemesi beklenenler süreç içinde alıcı rolünde olmaktadır. İletişimin mutlaka bir alıcıya ihtiyacı bulunmaktadır. Aksi takdirde tamamlanamaz (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001, s. 106).

Alıcı kodlanan mesajı alan ve kodunu açandır. İletişim süreci boyunca, kaynağın iletildiği mesajın hedefi olan kişi, grup ya da topluluğa alıcı adı verilir. Alıcı, mesajın ifade ettiği sembolleri anlayarak ve anlam kazandırarak iletişime son verir ya da kendisini bir mesaj ileterek gönderici mevkiine geçer (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 37).

Alıcının mesajla anlatılmak istenen anlamı algılayıp algılayamaması pek çok faktöre bağlı olmaktadır. Tam iletişim, gerek kaynağın gerekse de alıcının kullanılan sembollerin anlamlarını algılayıp, onlara ortak anlamlar yüklemesi ile kurulmaktadır. Kaynakta olduğu üzere alıcının da iletişim kurabilme kabiliyeti, onun iletişim kabiliyetine, deneyimine, tutumuna ve bilgisine bağlı olmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 38).

Bütün iletişimlerde kaynağın, mesajın hedefi olarak tayin ettiği bir alıcı bulunmaktadır. Alıcı yalnız bir kişi olabileceği üzere topluluk, küme ya da kurum ve kuruluşlar da olabilmektedir. Hedef ya da alıcı olmadan iletişim konusundan bahsedilemez. Bunun sebebi kaynağın gönderdiği mesajın hedefe yönelik bilgi aktarımı, alıcıda davranış ve tutum farklılığı yaratması vb. bir amacı bulunmaktadır (Aziz, 2010, s. 27).

Alıcının akıl yürütme ve dinleme becerisi, özgeçmiş, bilgi seviyesi ve tutumları gibi pek çok özelliği mesajı alma kabiliyetine etki eder. Alıcının algılayabileceği bir mesajı iletilmek isteniyorsa onun geçmiş hayatı, dil hakimiyeti, eğitim seviyesi ve tutumu bilinerek bunlar ile tutarlı olan mesajlar iletilmelidir (Bilen, 2004, s. 43).

1.2.5 Dönüt (Feedback)

Geribildirim, alıcının kaynağın mesajına yönelik vermiş olduğu cevaptır. Alıcı ile gönderici arasındaki bilgi akışına geribildirim ismi verilmektedir. Dolayısıyla gönderici mesajının algılanıp algılanmadığını bu sayede öğrenmiş olur. Geribildirim bulunmadığı bir iletişim “tek yönlü iletişim” şeklinde ifade edilirken, geribildirim bulunduğu iletişim de “çift yönlü iletişim” şeklinde isimlendirilmektedir. Geribildirim, iletişim sürecine etki eden bir çeşit kontrol mekanizmasıdır diyebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 41).

İletişim halinde olan kişinin başkaları ile olan ilişkilerini geribildirim düzene koyar. Geribildirim, bilhassa kişiler arası iletişim konusundan bir hayli önemlidir. Nitekim iletişimin devam edip etmeyeceği, hangi içerikte ne ölçüde devam edeceği vb. iletişim konusundaki özellikler geribildirim ile tespit edilir (Aziz, 2010, s. 28).

İletilen mesajın hedeflediği amaca ne derece uygun olduğunun ve ne denli başarıya ulaştığının bilinmesi bakımından geribildirim son derece önemlidir. Çünkü mesajın iletilmesi, gönderilen mesajın doğru şekilde algılanacağı ve arzu edilen tepkinin gösterileceği anlamını ifade etmez. Kaynak tarafından geribildirim alındığı zaman iletilmek istenen mesajın doğru algılanıp algılanmadığına kanaat getirilmiş olunur (Moore, 2001, s. 173).

1.2.6 Gürültü

Kişiler arasındaki iletişimin güvenilirliğini ya da doğruluğunu azaltan bir faktördür. Eğer kaynak bir hususu ifade etmekten ya da kodlamaktan yoksunsa gürültü oluşturur. Kaynak göndereceği mesajda konuyu açıkça anlatan semboller kullanmamışsa, kodlama sürecinde gürültü oluşmaktadır (Eren, 2010, s. 360).

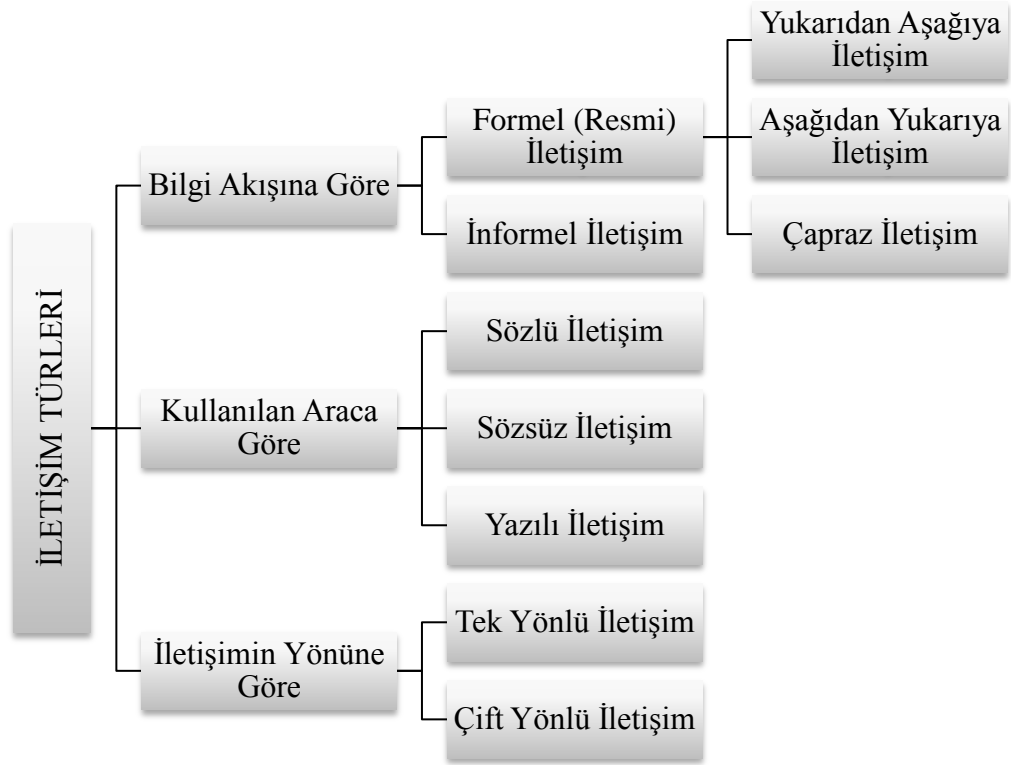
İletişime engel olan gürültü unsurlarını üç sınıf altında toplamak mümkündür (Akat vd., 1997, s. 289):

1. Fiziksel Engeller: Mesajın alımına engel olan çevresel engellerdendir.

2. Bireysel Engeller: Duygu, yargı vb. kişilerin toplumsal değerlerinden meydana gelen engel tipleri bu grupta bulunmaktadır. Bir mesajın değerlendirmeye alınması, tecrübe ve inanç sistemine yönelik olarak değiştiğinden, yoruma açık olan mesajların algılanması konusunda bireyselliğin payı önemli bir konumdadır. Bu tip durumlarda kişi duyduğunu değil de duymak istediğini algılamaktadır.
3. Anlamsal engeller: Simgesel sistemin oluşturduğu sınırlamalardan meydana gelmektedir.

1.3 İletişim Türleri

İletişim türleri üç ana başlık altında incelenmektedir: Bilgi akışına göre, kullanılan araca göre, iletişimin yönüne göre (Şekil 1.2).



Şekil 1.2. İletişim Türleri

Kaynak: Tuna, Y., (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri.

1.3.1 Bilgi Akışına Göre

Bu kısımda bilgi akışına göre iletişim türleri incelenecektir.

1.3.1.1 Formel (Resmi) İletişim

İşletmenin sahip olduğu örgütsel yapıya bağlı şekilde gerçekleştirilen iletişim sistemi formel iletişim şeklinde ifade edilmektedir (Genç, 2005, s. 329). Formel iletişim kanal örgüt kapsamında emir komuta biçiminde gerçekleşir. Bu iletişim şeklinde en fazla görülen iletişim şekli, yukarıdan aşağıya doğru olan yani üst yönetimden alt konumlarda çalışanlara yönelik gönderilen mesajların olduğu iletişimidir.

Formel örgüt yapısı içinde gerçekleşen iletişim şeklinin niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilmektedir (Can vd, 2006, s. 349):

- Formel örgüt yapısı içinde alıcı ile kaynak arasındaki mesafe iletişim gecikmesine ve bozulmasına sebep olmaktadır.
- Kurumsal bir nitelik taşıyan formel iletişimin temelinde makamlar, kurallar ve roller bulunmaktadır.
- Örgütsel davranışı ortaya koyan örgüt yapısı kapsamında, düzen ve uyum gerçekleştirilmektedir.
- Formel örgüt yapısı çalışanların yönetici ile oluşturdukları iletişimi farklı kılabilir. Bu anlamda her bir çalışanın yönetici ile oluşturduğu iletişim eşit oranda olmamaktadır.

1.3.1.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim

Örgütte mesajın yüksek mevkiden hiyerarşide daha aşağıda yer alan kişi ya da kişilere iletilmesidir. Genellikle bu iletişim şekli yöneticiler ile alt çalışanları arasında yaşanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına dair geribildirim, yönerge ve kritik bilgi sağladığı durumlar açısından geçerli olmaktadır. Örnek şekilde çalışanların performans değerlendirmelerine yönelik iş tanımları, takdir ve övgü, yeni

çalışanlar açısından uyum, hedefler ve işletme stratejileri, şirket prosedürleri ve kuralları aşağı doğru iletişim içinde yer almaktadır (Robbins, 2005, s. 138).

1.3.1.1.2 Aşağıdan Yukarıya İletişim

Hiyerarşik yapı içinde mesajların alt kademedeki çalışanlardan üst pozisyonlarda çalışanlara iletilmesidir. Bu tip iletişim şekli yöneticilere, kişilerin, şirket içi birimlerin ve takımların performansları hakkında bilgiler sunar. Herhangi bir aksaklık yaşandığında yöneticiler gerekli olan düzenlenmeleri yapabilirler.

Bu tip iletişimin en önemli görevlerinden biri yöneticinin çalışanların örgüt stratejileri hakkında ne fikir yürüttüklerini öğrenmesine olanak sağlayan bir geribildirim olanağı sunmasıdır. Çünkü örgüt bünyesinde bilginin filtrelenmeden iletileceği bilgi kanallarına dair çalışanların gerçek mesajları aktarmalarının teşviki yapılmalıdır.

Williams ve Egglend (1991, s. 60-61)'e göre bu tip iletişim biçimlerinde ortaya çıkan iletiler şu şekilde olmaktadır:

- Karar verme ve problemleri çözme halinde yardım talepleri,
- Verilen görevlerle ilişkili durum raporları,
- Örgüt geliştirme ile ilişkili öneriler,
- Mesai programında yaşanan değişimler,
- Yıllık izinlerle ilişkili devamlı karşılaşılan istekler,
- Örgüt ile ilgili duygular.

Örgüt ile ilişkili duygular şu şekilde ifade edilmektedir (Akat vd., 1997, s. 297):

- Yönetici ile ilgili duygular,
- İşle ilgili duygular,
- İşletme ile ilgili duygular.

1.3.1.1.3 Çapraz İletişim

İşletme örgüt hiyerarşisinde değişik seviyelerdeki bölümlerin basamaklı kanalları kullanmadan yaptıkları iletişim biçimine çapraz iletişim adı verilmektedir. Bu tip iletişim şeklinde, bir bölümde çalışanlar kendi bölümü haricindeki başka bölümlerden üst ve alt kademelerde yer alanlarla ilişki oluşturma olanağına sahip olabilmektedir (Genç, 2005, s. 332).

1.3.1.2 İnfornel İletişim

İşletmelerde yer alan örgütlerde formel yapının yetersiz kalması, infornel iletişim kanallarının fazlalaşmasına sebep olabilmektedir. Bunun en iyi örneği ise, bilginin infornel kaynaklardan hareketle içsel bilgi kanalları vasıtası ile yayıldığı dedikodu ve söylentidir. Bu konu hakkında yapılan pek çok araştırmada çalışanların en fazla kullandığı bilgi kaynağının söylenti olduğu görülmektedir. Resmi kanallar aracılığıyla çalışanlara ulaşması istenilen iletiler günler alırken resmi olmayan söylenti ile iletinin aktarılması daha kısa zamanda gerçekleşebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003, s. 380-81).

Söylenti, örgütte elde edilen bir bilgiyi ya da haberi, kişinin kendi bireysel amaçları doğrultusunda değiştirerek aktarması durumuna verilen isimdir. Dedikodu da bir haberin örgüt bünyesinde hatalı veya doğru şekilde yayılması halidir (Akat vd., 1997, s. 301).

İnfornel iletişim; başka bir ifadeyle doğal iletişim, kişilerarası bağlantıların doğal bir neticesi şeklinde ortaya çıktığı için, belli bir amacı ve planı olmamaktadır. Bütün örgütlerde doğal şekilde yer alan bu iletişim şeklinin, örgütsel düzeni sağlama açısından yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Dubrin, 2000, s. 292). Bu konuda örgüt, infornel iletişim kanalı şeklinde ifade edilen söylenti ve dedikodular vasıtasıyla ulaşılacak bir karara veya bilgiye reaksiyonları önceden tayin etmek için bilginin dağıtımını aynı kanaldan gerçekleştirebilmektedir (Solmaz, 2004).

1.3.2 Kullanılan Araca Göre İletişim

Kullanılan araca göre iletişim çeşitleri Şekil 1.3.'deki gibi şema halinde gösterilebilir (Pollard, 2006, s. 274):



Şekil 1.3. İletişim Çeşitleri

Kaynak: Pollard. (2006). Reflective Teaching (Second Edition), s. 274.

1.3.2.1 Sözlü İletişim

Örgüt içindeki yöneticiler vakitlerinin önemli bir kısmını karşılıklı konuşarak ya da telefonda iletişim kurarak geçirmektedirler. Bu tip bir iletişimde yüz yüze konuşma aracılığıyla iletişim sağlanmaktadır ve mimikleri ile ses tonu sayesinde iletişime yönelik ipuçları edinilmektedir. Konuşma dili şeklinde de ifade edilebilen sözlü iletişim tipinde insanların ne söyledikleri önem kazanmaktadır. Bu tip iletişimin üstün tarafları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can vd, 2006, s. 346-347):

- İletilen haberin anlaşılma düzeyi denetim altına alınabilmektedir.
- Soru yöneltilebilmektedir.
- Sunulan cevaplar kontrol edilebilmektedir.
- Anlaşılmayan konulara yönelik açıklama getirilebilmektedir.

- Eş zamanlı şekilde geribildirim sağlanabilmektedir.

1.3.2.2 Sözsüz İletişim

Kişiler arasında herhangi bir sözlü ifade kullanılmadan da iletişim oluşturulabilmektedir. Bu iletişim; beden, mekan, göz hareketleri ve duruşlar, kelimelerin heyecan, vurgu ve renkli kullanımı ile iletinin aktarılması ve alınması ile gerçekleştirilebilmektedir. Bütün bu konular sözsüz iletişimin kaynağını meydana getirmektedir (Can ve diğerleri, 2006, s. 347).

Bununla birlikte hislerin bir yansıması biçiminde kişilerle yüz yüze iletişim konusunda önemli bir konumda olan sözsüz iletişim jest, mimik ve beden dili ile gerçekleşmektedir. Kimi zaman istenilen kimi zaman da istenilmeyen hareketler biçiminde oluşabilen jest ve mimiklerin gruplandırılması iki ana başlık altında yapılabilir (Yüksel, 2003, s. 41-43):

Tablo 1.2. Sözsüz İletişim

1.Esas jest ve mimikler: Duygu ve düşünceleri destekleyen onları somut hale getiren hareketler olarak tanımlanmaktadırlar. Bunları da 3 grupta ele almak mümkündür.	
Anlatım jest ve mimikleri	Yüz ifadelerinde ortaya çıkan biyo-psikolojik kökenli temel duyguları dile getiren hareketler olarak tanımlanabilirler. Mutluluk, öfke, şaşkınlık, üzüntü tiksinti, gibi bu duygular evrensel olarak tüm insanlarda ortak olarak görülmektedir.
Toplumsal jest ve mimikler	Bireyin toplumsal rolü gereği ortaya koymak zorunda olduğu hareketlerdir.
Şematik jest ve mimikler	Tiyatro oyuncularının, pandomim sanatçılarının yaptıkları taklit hareketleri bu grupta açıklanabilir. İşle ilgili belli bir

	mesleği yürütenlerin örneğin, borsada çalışanların sergilemek zorunda oldukları hareketler de bu grupta ele alınmaktadır.
2.İkincil jest ve mimikler: Bedenin gereksinimleri ile ilgili olarak toplumsal nitelikli olmayan esneme hapsirme öksürme gibi bedensel hareketleri içerir. Bunlar kaynak hakkında bilgi verici olabilmektedirler. Sürekli esnemek, yapılan konuşma ile ilgili düşünce ve duyguları da yansıtabileceği için önemlidir.	

Kaynak: Yüksel, A. H. (2003). İletişim kavram ve tanımı Meslek Yüksek Okulları için genel iletişim, s. 41-43.

1.3.2.3 Yazılı İletişim

Mektuplar, raporlar, bilgisayar ortamında yazışmalar ve sohbetler, e-mailler yazılı iletişim kapsamına girmektedir. Etkin bir yazılı iletişimin sağlanabilmesi için, diğer iletişim tiplerinde olduğu üzere mesajların, açık, net ve anlaşılır; hatalara neden olmayacak şekilde olması gerekmektedir (Robbins, 2005, s. 140).

1.3.3 İletişimin Yönüne Göre

Bu iletişim şekli iki farklı biçimde gerçekleşmektedir:

- Tek yönlü iletişim,
- Çift yönlü iletişim.

1.3.3.1 Tek Yönlü İletişim

Bu iletişim tipi, bir iletinin göndericiden alıcıya, alıcının aktif geribildirim bulunmaksızın gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Tek yönlü iletişim, bir gönderici ile bir kişi ya da birden çok kişi arasında oluşturulur. Tek yönlü iletişim konusunda gönderici mesajı gönderdiğinde, alıcıdan geribildirim yapmasını beklemez. Bu noktadaki asıl hedef, iletiyi alıcıya aktarabilmektir (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 46).

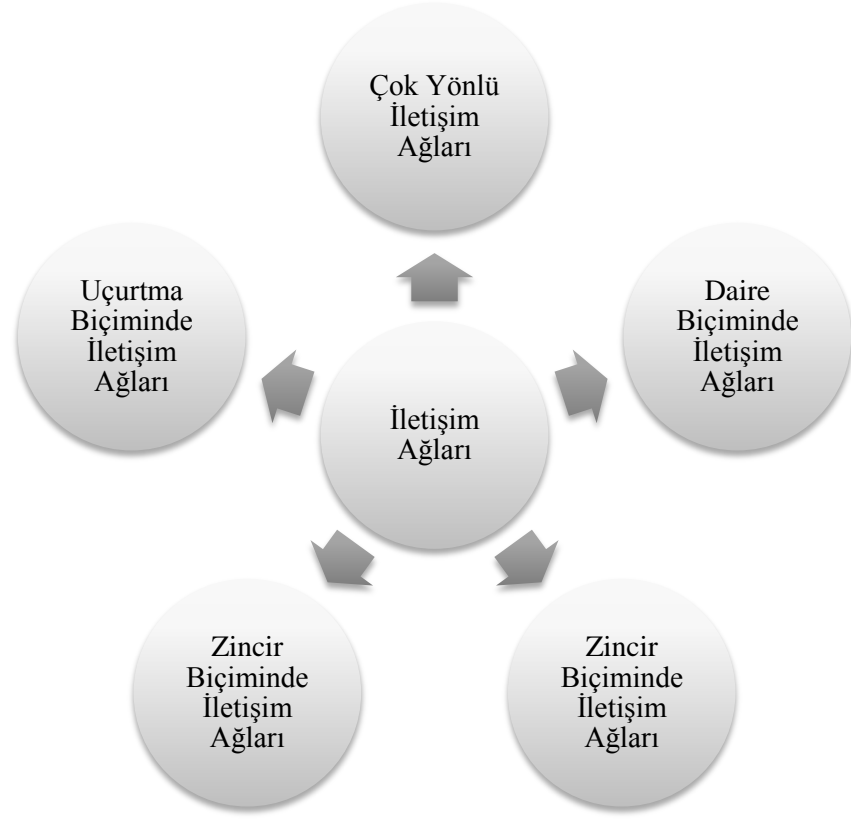
1.3.3.2 Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim, kaynağın alıcıdan geribildirim aldığında oluşan iletişim şeklidir. Bu tip iletişimlerde alıcılar ve kaynaklar birbirleri ile etkileşim halinde bulunurlar. Çift yönlü iletişimin etkililiği, kaynak ile alıcının birbirlerine yakın olmaları ile ilişkilidir (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 48).

Tek yönlü iletişim konusunda geribildirim olmaması, gönderici birime, iletilen mesajla alınan mesaj arasında bir anlam yitiminin yaşanıp yaşanmadığını tespit etme imkânı tanımamaktadır. Bunun yaşanıp yaşanmadığının anlaşılması ancak kaynak biriminin göndermiş olduğu reaksiyonlar ile ölçülebilmektedir. Çift taraflı iletişim, hedef birimin, kaynak birime reaksiyonlarını görme imkânı sunduğundan, öğrenme ortamı içinde çoğunlukla bu tip iletişim tipi seçilmektedir.

1.4 İletişim Ağları

Son yıllarda, iletişim ağlarının biçimi ve bunların örgüt etkililiğini ve verimliliğini ne şekilde etkilediği birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yapılan araştırmaların en önemlisi Leavitt ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna göre iletişim ağları beş bölüme ayrılmaktadır (Şekil 1.4):



Şekil 1.4. İletişim Ağları

Kaynak: Başaran, B. (2004). Örgüt içi iletişim ve yönetime katılma ilkesinin genel memnuniyet üzerine etkisi: Sektörel bir uygulama, s. 94.

1.4.1. Çok Yönlü İletişim Ağları

Merkezi yönelimi oldukça düşük düzeyde olan örgütlerde uygulamaya konulan çok yönlü iletişim ağları içinde herkesin birbirleri ile iletişim oluşturması mümkündür. Çalışanlar arasında iletişim açısından herhangi bir sınırlama yer almamaktadır. Bu tip iletişim ağı, mevcut işletmelerde oldukça az uygulanabilmektedir. Aynı zamanda bu iletişim ağı ideal iletişim ağı şeklinde lanse edilmektedir (Başaran, 2004, s. 95).

1.4.2. Daire Biçiminde İletişim Ağları

Daire biçiminde iletişim ağı, işin ve yetki yapısının gerçek anlamda demokratik olduğu örgütlerde uygulanabilmektedir. Lider, bir nevi katalizör olarak örgüt bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetleri kolay hale getirir (Küçük, 1992, s. 29).

1.4.3. Zincir Biçiminde İletişim Ağları

Lider, zincir biçiminde iletişim ağlarında oldukça pasif durumdadır. İletişim, ancak birbirleri ile yakın ilişki içinde olanlar arasında oluşturulur ve zorunlu şekilde grubun kimi fertleri dışarıda bırakılır (Küçük, 1992, s. 29).

1.4.4. Tekerlek Biçiminde İletişim Ağları

Tekerler biçiminde iletişim ağları otokratik bir yapıya sahiptir. Otorite bir kişinin yani liderin elinde bulunmaktadır. İletişim genellikle yukarıdan aşağı doğru, tek yönlü olarak gerçekleşmektedir (Başaran, 2004, s. 96).

1.4.5. Uçurtma Biçiminde İletişim Ağları

Uçurtma biçiminde iletişim ağları, görünüş olarak demokratik bir karakter sergileyen, otokratik bir yapı halini alan bir örgütün içindeki iletişimi karakterize etmektedir. İlk olarak açık olan ancak grubun kimi fertlerinin bir bireyin bütün yetkiyi tekelinde tutmaya yönelttiğinin farkında olmasından ötürü kapanma yöneliminde bulunan iletişim şekli, bu iletişim ağının en belirgin özelliğidir (Başaran, 2004, s. 96).

1.5 İletişimin Engelleri

Genel anlamda iletişim engelleri; içinde bulunulan duygusal ortam, değer yargıları, kültür dereceleri, dil zorlukları, alışkanlıklardan kaynaklanan kişisel engeller, kendini açık ve net olarak anlatamama, geri beslemeden doğan engeller ve dinleme yetersizliği şeklinde ifade edilebilir (Eren, 2010, s. 364- 366).

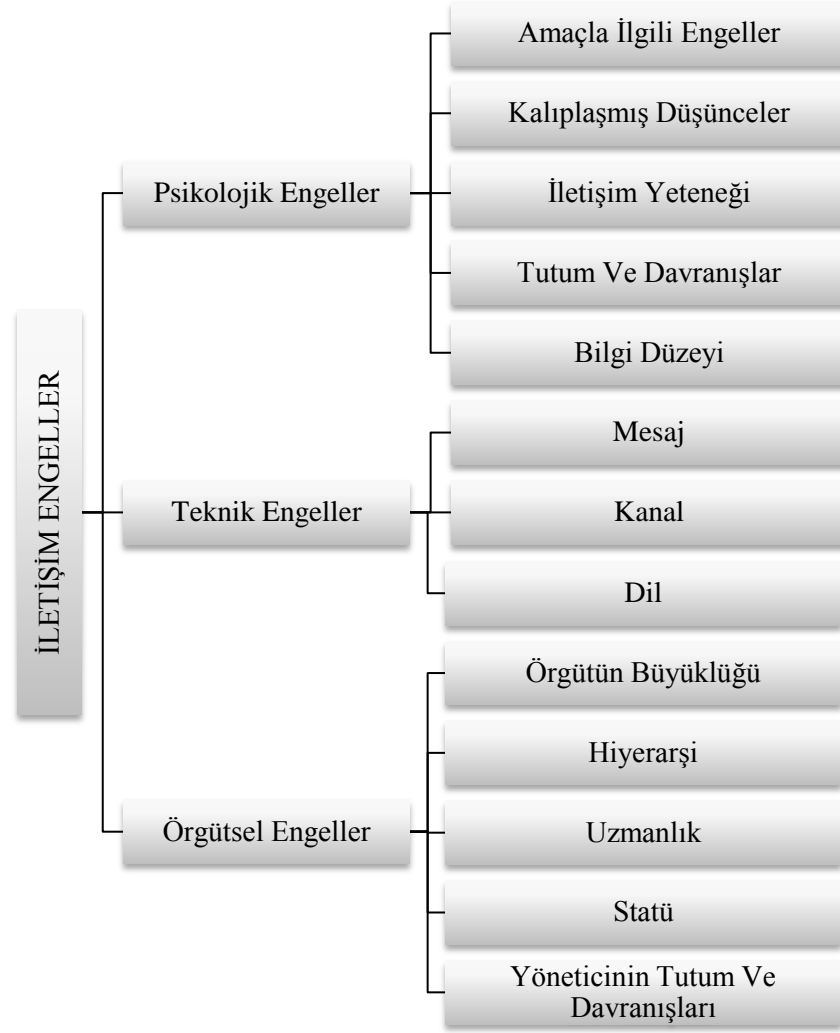
Örgütsel iletişimin temelinde insan unsuru yer aldığından genellikle iletişim etkili bir biçimde sağlanamayabilir. Değişik insanların değişik reaksiyonları ve değişik bakış açıları bulunmaktadır (Şaşı, 2008).

Bir işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşması ancak doğru, açık ve anlaşılır olarak ifade edilen ve böyle işleyen kanallar ile olası olmaktadır. Bu şekilde kurulmayan iletişimler, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafeyi açmaktadır. Böyle bir durum sonrasında çalışan ve yönetici arasında anlaşmayı, bütünleşmeyi ve yeni bir ilişki ağını oluşturmayı başarmak son derece güç olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Bir diğer araştırmaya göre de örgütsel iletişim engelleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Açıklın, 1994, s. 42-43):

- Kişilerin iletişimci kimlik kazanamamaları,
- Orta seviye yöneticilerinin mesajları gözden geçirdikten sonra iletmeleri,
- Geri bildirim önem verilmemesi,
- Alıcının iyi şekilde tanımlanmaması,
- Arzu edilen amacın açık bir biçimde ifade edilememesi.

İletişim engelleri Şekil 1.5.'deki gibi sınıflandırılabilir:



Şekil 1.5. İletişim Engelleri

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008) Örgütsel Psikoloji.

Yukarıdaki sınıflandırmalara ilaveten örgütsel engeller ve bireysel engeller şeklinde ikiye ayrılabilir.

1.5.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel engelleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Elma ve Demir, 2000):

- Yönetimde aşırı merkeziyetçilik: Merkezi otoritenin devri, çalışanlarla yöneticiler arasında birçok aracı kişinin bulunduğu işletmelerde bir gereksinimdir.
- Kadro şişkinliği: İşletme organizasyonu oluşumunda yapılacak olan işlerin iyi dağıtılamaması ve bu işleri gerçekleştirecek kişilerin yetki ve sorumluklarının iyi şekilde tespit edilememesi, işlerin büyümesiyle beraber eklenen yeni servislerin rastgele birimlere bağlanmasından kaynaklanmaktadır.
- Örgütün çapı: Örgütün çapındaki büyüme beraberinde iletişim güçlüklerine, aksamalarda ve kırtasiyecilikte artışa neden olmaktadır.
- Statü farklılıkları: Statü farklılıkları çoğunlukla yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde oluşan bir iletişim engelidir.
- Aşırı bilgi yükleme: Yöneticinin üstündeki iletişim yükü yoğunluğu sebebiyle ortaya çıkan iletişim engelidir.
- Zamanlama ve yer: İletişim, mesajın gönderildiği zaman ve yerden etkilenmektedir. Zaman ve yer seçiminin hatalı olması iletişimde aksaklıklara sebebiyet verir.

1.5.2. Bireysel Engeller

Bireysel engeller ise şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Şaşı, 2008; Elma ve Demir, 2000):

- Kişisel farklılıklar: Kaynak ve göndericinin kişisel gayeleri, hisleri, alışkanlıkları, duyguları ve algı farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını ve mesaja olan tavrına etki eder.
- Süzgeçleme: Çalışanlar yalnızca yöneticilerinin hoşuna gidecek olan bilgileri iletmek hedefiyle mesajı süzerler ve dolayısıyla mesajı bozarlar. Süzgeçlemenin ortaya çıkışı değişik sebeplerle olabilmektedir.
- Dürüstlük ve güvenilirlik: Alıcıya göre mesajı gönderen kişi şayet güvenilir biri ise, iletilen mesaj arzu edildiği biçimde alınmayabilir ya da reddedilir. Bundan ötürü iletişimde güvenilirlik önemli bir noktadır.

- Sır saklamaları: Bazen yöneticiler bildikleri şeyleri çalışanlarından saklarlar. İşletme açısından önemli hususların, sırların dışarıya iletilmemesi önemli bir konudur.
- Gürültü: Gönderilen mesajlardaki sapma ve farklılıklar gürültü adıyla anılmaktadır.
- Kültürel farklılıkları: Kişiler arasındaki iletişimi kültürel farklılıklar da etkilemektedir. Aynı kültür içinde yetişmiş iki insanın, değişik kültürlerde yetişmiş iki insana oranla ortak paydaları daha fazladır.
- Teknolojik yetersizlik: Mesleklerin kendilerine göre terminolojileri bulunmaktadır. Meslek terminolojisi ile mesleğin noksanlığı ya da yeniliği arasında bir bağlantı vardır.
- Seçici algılama: Sağlıklı iletişimin en önemli unsurlarından biri de algılamadır. Gerek algılayanın gerekse de algılanan uyarıcının kişisel özelliklerine yönelik olarak algıda seçicilik oluşmaktadır.

1.6 Örgütsel İletişim

Örgüt, ortak bir amaca yönelik olarak beraber çalışan insan topluluğudur. İletişimin bir sistem olarak hedeflediği en önemli amaç, örgütsel bağlantıların belli bir sistem içine yerleştirilmesi ve böylece de kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin oluşturulmasının sağlanmasıdır (Gürgen, 1997, s. 33). Örgütlerde kişilerin ortak bir amaç belirlemesi ve bu doğrultuda ilerlemesi, sürecin içinde amacın örgütü ortaya çıkaran kişilere doğru bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte iletişim kavramının ne denli önemli bir araç olduğu ve örgütsel iletişim öğelerinin olabildiğince verimli ve etkili kullanılmasının gerekliliğine dikkat çekilmelidir.

İletişim kavramını örgütsel çerçevede tanımlamak için, öncelikle bir örgütün farklı bölümleri ve çalışanları arasındaki duygu, yaklaşım, bilgi ve anlayış aktarımını ve aktarım esnasında kullanılan her çeşit araç, gereç ve tekniği, bahsedilen aktarma ile

alakalı farklı kanalları ve mesaj şeklini kapsamakta olduğunu açıklamak gerekmektedir (Can vd., 2006, s. 92).

Örgütsel iletişim, bilginin ortak paylaşım şeklidir ve herhangi bir örgütte bilgiye erişme ve bilgiyi paylaşma her ne ölçüde kolay olsa da problemleri çözmenin de o ölçüde kolay olacağını anlatmaktadır (Yeniçeri, 2006, s. 17).

Bununla birlikte örgütsel iletişim, herhangi bir örgütün farklı departmanları ve çalışanları arasında veri, bilgi, yaklaşım, anlayış ve algı aktarımları sırasında kullanılan her çeşit araç, gereç, yöntem ve metotla bu aktarımdaki farklı kanalları ve yazılı, sözlü ve sözsüz olmak üzere her türlü mesaj şeklini kapsamaktadır (Koçel, 2003, s. 530).

1.6.1.Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Koçel (2003, s. 554), örgütsel iletişimi iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilmesi gerekenler aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Empati,
- Geri beslemeyi kapsayan sonucu takip etme,
- Mesaj yoğunluğunun arasında haber akışının takip edilmesi,
- Mesajın tekrarı,
- İletişim teknolojisinin kullanımının fazlalaştırılması,
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi,
- İletişim kanallarının fazlalaştırılması.

Örgütsel iletişim, kurumun hedeflediği amaçlarına erişmesini gerçekleştirecek şekilde departmanların, birimlerin, çalışanların koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir süreç ve sistem olduğunu anlatarak önemine vurgu yapmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 51). Dolayısıyla örgütsel iletişimi geliştirme konusunda yapılması gerekli olanları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Vecchio, 2006, s. 308-309):

- Empatik iletişimin uygulanması,
- Alıcı tarafından kolayca anlaşılacak uygun dilin kullanılması,
- Uygun iletişim araçlarının kullanılması,
- Güvene dayanan bir iklimin ortaya konulması,
- Etkin dinlemenin teşvik edilmesi,
- Geri bildirim teşvik edilmesi.

Örgütsel iletişimde hem kişileri ortak hedef anlamında bilgilendirmek, hem de sözü edilen hedefin başkaları tarafından da sahiplenilmesi konusunda iletişimi örgüt çerçevesinde sağlıklı yapmak son derece önemlidir. Bu yönde iletişimin örgüt bünyesinde şansa bırakılmayacak denli önemli olduğuna vurgu yapan Kovancı (2001, s. 224), örgüt bünyesinde bir mesajın aktarım kalitesinin o işletmenin kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Bir diğer deyişler bir örgütün bütün kişilerinin ve birimlerinin duygu, bilgi ve fikri paylaşımları, iletişim hususunda örgüt dışı ve örgüt içi başarıya doğrudan etki etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 53).

Kişilerin örgüt bünyesinde devamlı iletişimde olması doğal bir durumdur. İletişim gerçekleşmeden bir örgütte işlerin başlatılarak zamanla uyumlu hale getirilmesi ve sona erdirilmesi olası olmamaktadır (Can vd., 2006, s. 92). Kişilerin örgüt bünyesinde gördükleri eğitimden ve bu eğitim gerek formel gerekse de informal olsun tamamıyla iletişimle ilişkilidir. Üstün astı vereceği görev, çalışanın performansını ne şekilde değerlendireceği, nasıl disiplin uygulayacağı, tartışacağı, eğitim sunacağı, motive edeceği ve görüşme gerçekleştireceği konuları doğrudan iletişim becerisini gerekli kılan işlerdir.

Gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilemeyen her türlü aktivite bir mesaj yollamaktadır. Gönderilen mesajların önemli bir kısmı kasıtlı şekilde aktarılmaktadır. Yöneticinin yardımcısına emir vermesi, rapor sunulacak bir toplantıda en iyi elbisenin seçilmesi, patrone yeni projeye yönelik ek fon talep edilmesi vb. kasıtlı şekilde gönderilen mesajlar içinde yer almaktadır. Aynı zamanda güç durumlarda kekelemek, işe geç kalmak, bazı kişilere kayıtsız davranmak vb. gibi kasıtlı olmayan

ancak içinde “işimi ciddiye almıyorum” gibi mesajlar bulunduran tutumlar da örgütsel iletişim unsurları kapsamında bulunmaktadır (Sayers vd., 1993, s. 8-9).

Örgüt bünyesinde iletişimin kuvvetli olmaması, bireylerin ya da departmanların işletmeden ya da kurumdan çok daha önemli olarak görülmesi, bilginin paylaşılmaması ve saklanması kişileri çok da güçlü yapacağı gibi hatalı bir inanç vardır. Bilhassa küreselleşme, dünyada küresel şirket, pazarlar ve ürünler günümüz piyasa koşullarında değerlendirirken bu değer yanında büyük değişimleri de beraberinde getirmektedir. Gerçekleşen değişimlerle beraber güncellenen ve her geçen gün artış gösteren bilgi birikiminin örgüt bünyesinde paylaşılması önemli olmaktadır. İş hayatında ortaya çıkan bu değişimler aynı zamanda yönetim kademelerinin azalması, iletişimle bilginin eşdeğer olması durumu ve bilhassa da hızlı iletişimin önemli olması gibi konuları da içerisine dâhil etmektedir (Yamak, 1998, s. 21-45). Bu nedenler örgütsel başarıya erişme konusunda, bilginin örgüt bünyesinde sağlıklı bir iletişim ağı oluşturularak, tüm çalışanlar tarafından paylaşılması odak noktası olmalıdır.

1.6.2.Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgüt içinde eşgüdüm, planlama, karar alma, denetim ve güdülemenin gerçekleştirilebilmesi açısından örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin uygulayacağı en önemli ve etkili araçtır. Örgütsel iletişim, örgüt bünyesindeki kişileri ya da değişik uzmanlıkların birbirleri ile iletişimini sağlayan temel alt sistemdir. Bu sayede de bahsi geçen kişiler ve birimler uyum içinde ve eşgüdümle çalışabilirler. Dolayısıyla örgütlerin yoğun bir iletişim sistemi ile çevrili olduğunu görebiliriz (Düşükcan, 2003, s. 145).

Örgüt çalışanlarının yanı sıra yöneticileri bakımından da iletişim son derece kritik bir noktadadır. İletişim, örgütlerin hedefledikleri amaçlarına erişmeleri açısından motive edilmesi konusunda merkezi bir yerdedir. Bir yöneticinin sıradan bir çalışandan elde edeceği sonuçların değerlerini tespit edebilmesinin yegâne yöntemi, o çalışan ile iletişim oluşturarak onun ne tip sonuçlar arzu ettiğini tespit edebilmesine bağlıdır.

Bununla birlikte çalışanların ne tip hedefler için çaba sarf ettiklerini ve bu hedeflere erişebilmek adına kabiliyetlerini ne şekilde kullandıklarını, etkin bir iletişim kurmadan, çalışanlar ile bölümler arası koordinasyon ve işbirliğini sağlamadan tespit etmek mümkün olmamaktadır. İletişimin koordinasyon sağlama görevi, kişisel hedeflerden ziyade örgütsel hedeflerin yerine getirilmesini de kolay hale getirmektedir. Çalışanlar arasında birbirine bağlılık seviyesi yükseldikçe, örgüt amaçlarına erişilmesi amacıyla gerçekleştirilecek çalışmaların koordinasyonun sağlanması için oluşturulması gerekli olan iletişim de artmaktadır. İletişim sayesinde çalışmaların yinelenmesi engellenir ve zayıf performans sergileyen kişilerin içinde buldukları ruhsal durumdan söz edebilmeleri sayesinde de amaçlara erişmede daha çok başarı sağlanabilmektedir. Çalışanların iş ortamındaki ruhsal durumları, kendi davranışlarında olduğu kadar başka durum ya da insanları algılamalarına ve değerlendirmelerine de etki etmektedir. Ruhsal durumun ve duyguların aktarılması, örgüt fertlerinin birbirlerini çok daha iyi anlamalarını sağlar. İnsanlar birbirlerini anlayabildikleri ölçüde, beraber daha iyi performans sergiler ve hedeflerine erişebilirler.

Örgütsel iletişim işlevleri dört ana grup altında sınıflandırılabilir (Eren ve Akman, 1995):

1. **İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu:** Bu fonksiyon, iletişim olgusunun en temel fonksiyondur. Çünkü kişinin çevresiyle olan uyumu, örgütün faaliyetlerini sağlayabilmesi ve karar alması amacıyla bilgiye ihtiyaç hissetmesidir.
2. **İletişimin İkna Etme ve Etkileme Fonksiyonu:** Bu fonksiyonda, iletişim sürecinin hedeflenen amacı net bir şekilde belirlenmekte, etkileme süreci içinde de daha uzun ve gizli bir döneme yayılan bir iletişim politikası takip edilmektedir. Örgütsel iletişimin asıl hedeflerinden bir tanesi de insanların fikir, tutum, tavır ve davranışlarını, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve amaçları doğrultusunda değiştirmek, çalışanlar ile örgütün özdeş olmasını sağlamak amacıyla onların motivasyonunu sağlamaktır.

- 3. İletişimin Emredici ve Öğretici İletişim Kurma Fonksiyonu:**
Yöneticiler çalışanları ile yalnızca bilgi aktarımında bulunmak amacıyla değil, neyi ne şekilde gerçekleştireceklerini söylemek ve onlara yön vermek için de iletişim oluştururlar.
- 4. İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama Fonksiyonu:** Çalışanların karşılıklı bağlılık ve ilişkilerini devam ettirebilme konularında örgütsel hedefler çerçevesinde birleşmelerinin sağlanması örgütsel iletişim için son derece kritiktir.

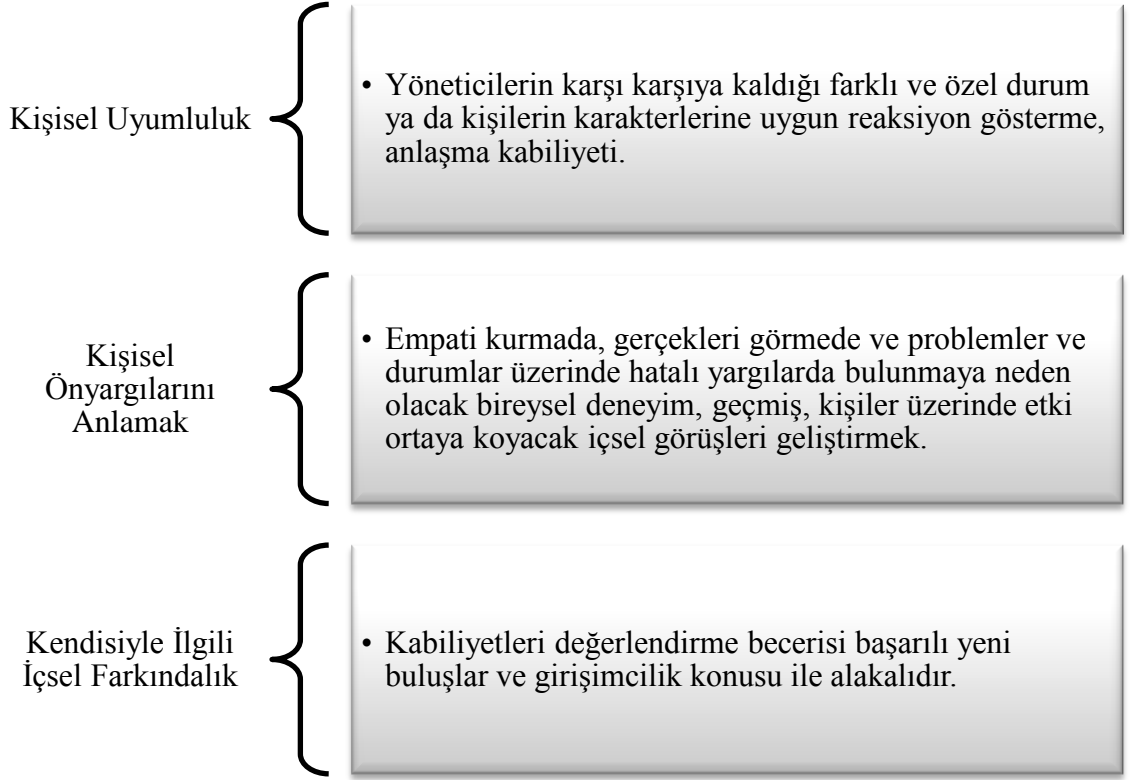
1.6.3. İletişimde Etkili Yöneticiler

Küreselleşen dünyanın rekabet şartları içinde örgütsel açıdan başarıya erişme ve insan gücünü etkili kullanmak son derece önemli bir avantaj olmaktadır. Örgüt bakımından etkin bir yönetim, hedeflenen amaçlara erişmek amacıyla işbirliği yapmak ve faaliyetleri bir amaç yönünde düzene koymaktır. Yönetim, öncelikli insanlar olmak üzere ve başka kaynakları da faaliyete sokarak örgütsel amaçlara ulaşma durumudur. İnsan sermayesini etkin şekilde kullanmak, çalışanların her türlü gelişimine destek olmak ve dolayısıyla örgütsel gelişimi gerçekleştirmek etkin bir yönetimin temel görevlerinden olmaktadır. Bu konuda belki de en önemli işlev yönetim faaliyetini organize eden yöneticidir.

İyi bir yönetici olabilmek adına kimi özellikleri barındırmak gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Toktamışoğlu, 2003, s. 24-25):

- İnsanları anlama kabiliyeti,
- Sistem yaklaşımı,
- Değişimleri anlama kabiliyeti,
- Öğrenmeyi öğrenme,
- Değişim, sistem, öğrenme ve insan davranışları içindeki etkileşimi anlama kabiliyeti,
- Odaklanma kabiliyeti,
- Vizyon oluşturma, yaşama anlam verme becerisi.

Aynı zamanda iyi bir yöneticide olması gereken özellikler Gomez-Mejia ve Balkin (2002, s. 7) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (Şekil 1.6).



Şekil 1.6. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

Kaynak: Gomez-Mejia, L. ve Balkin, D. B. (2002) Management, s. 7.

1.6.4. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar

Örgüt içi iletişimde kullanılan araçlar genel olarak üç sınıf altında toplanabilir. Bu sınıflandırma (Çalık, 2013, s. 71):

- Yazılı araçlar,
- Yazılı olmayan araçlar,
- Yeni iletişim teknolojileri araçları.

1.6.4.1. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yazılı Araçlar

Yönetmel etkinliklerin önemli bir bölümü yazılı iletişim ile sağlanmaktadır. Yazılı iletişim kalıcılığının yanı sıra hukuki bir belge özelliği göstermesiyle de örgütlerde tercih edilen bir iletişim yöntemidir. Dolayısıyla örgütlerde prosedürler ve stratejiler yazılı şekilde düzenlenmektedir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları şu şekilde sıralanabilir (Nelson ve Quick, 1994, s. 254):

- Hem yönetmel hem de örgütsel fonksiyonların gerçekleştirilmesi için örgüt çalışanlarının yeti ve sorumluluklarını gösteren örgüt kılavuzları ve şemalar,
- Çalışma raporları,
- Örgüt tanıtımını amaçlayan broşürler,
- Örgütlerin yazılı iş sözleşmeleri, mektupları ve formları.

Örgüt içi iletişimde en fazla kullanılan iletişim şekli olarak yazılı iletişim ve bu iletişimde kullanılan araçlar, dikkat çekmektedir. Yazılı iletişim araçlarının muhafaza edilmesi ve gereksinim hissedildiği durumda tekrardan gözden geçirebilir olması; örgütsel iletişim bağlamında son derece etkin bir iletişim aracı konumuna gelmesini sağlamıştır. Yazılı iletişim araçları arasında aşağıdaki araçlar sayılabilir (Tutar, 2009, s. 216):

- Dilekçe,
- Resmi yazı,
- İş mektubu,
- Rapor,
- Başvuru formu,
- Sözleşme,
- Genelge,
- Broşür.

Örgütlerdeki mevcut hiyerarşik yapının getirdiği bir durum olarak iletişimde yazılı iletişim araçlarının kullanımı tercih edilmektedir. Örgütteki konumun mevcut ve

yetkinin gösterilmek istenmesi durumu da örgütlerin yazılı iletişim araçlarına yönelmesine bir etken olarak sunulabilir. Resmi iletişim akışında bu sebeplerle yazılı iletişim her zaman için öncelikli tercih edilen iletişim tekniği olarak görülmektedir (Gürsan, 2008, s. 124).

1.6.4.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yazılı Olmayan Araçlar

Yazılı olmayan iletişim araçları, örgütlerde yazılı iletişim araçlarının yanı sıra kullanılan iletişim araçlarıdır. Bu araçlar, işgörenlerin bütün konuşmalarını içeren, kimi zaman telefonlar kimi zaman da yüz yüze konuşmaları içine alan bir iletişim türüdür. Bu tip araçların yazılı iletişime nazaran en önemli eksikliği, saklanamamasıdır. Dolayısıyla prosedürler, kurallar vb. resmi nitelik sergileyen örgütsel iletişim faaliyetleri; yazılı iletişim araçları ile yapılmaktadır. Bununla birlikte örgütteki bağlantıların oluşturulması, günlük olağan işlerin takibi ve benzeri durumlarda yöneticiler, yazılı olmayan araçlardan faydalanmaktadırlar. Yazılı olmayan iletişimde en önemli noktalar; seçilen kelimeler ve yanlış anlaşılma ihtimalinin olmasıdır (Tutar, 2009, s. 245).

Örgüt içi iletişimde kullanılan yazılı olmayan iletişim araçları şu şekilde sıralanabilir (Yiğit, 2004, s. 43):

- Sloganlar,
- Piknikler,
- Geziler,
- Törenler,
- Kampanyalar,
- Basın Açıklamaları,
- Turnuvalar,
- Festivaller,
- Fuarlar,
- Görüşmeler,
- Toplantılar,

➤ Söyleşiler.

1.6.4.3. Örgüt İçi İletişimde Yeni İletişim Teknolojileri Araçlarının Kullanımı

Örgüt içi iletişimde yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması; klasik iletişim araçlarına göre daha fazla yarar sağlamaktadır. İki taraflı iletişime imkân sağlayan niteliği ile ön planda olan yeni iletişim teknolojileri, örgüt çalışanlarının iletişimde hem kolaylık hem de yenilik sunmaktadır. Bu teknolojik araçların maliyet düşüklüğünün yanı sıra, mesajların gerek zaman gerekse de yer açısından bağımsız ve hızlı gönderilebilmelerini sağlaması; örgüt içi iletişim faaliyetlerinde, örgüt çalışanlarının yönetime katılım göstermesi imkânlarına da kolaylık tanıyabilmektedir. Bu iletişim teknolojilerinde her geçen gün farklı bir yeniliğin yaşanması ile beraber örgütler, web sayfalarından ve başka iletişim teknolojilerinden faydalanmaya başlamışlardır. Günümüz koşullarında örgütlerde kullanılan teknolojik iletişim araçları daha da popüler duruma gelmiştir.

Günden güne iletişim araçlarının değişkenlik arz ettiği ve değişik şekillere büründüğü gözlemlenmektedir. Yeni iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu yeni imkânlar yönünde, şu ana dek her ne ölçüde eski olarak değerlendirilse de; bir faks makinesi de bir zamanlar iş akışında son derece kritik bir noktada idi. Dolayısıyla paylaşım, dağıtım ve içerik keşfi açısından yeni iletişim ağlarının gelecek dönemlerde de büyüme göstermesi ve gelişmeye devam etmesi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte insan ilişkilerini oluşturmak ve geliştirmek için son derece kolay yöntemler sunan bu tip teknolojik araçlar, her geçen gün daha da kompleks duruma gelecektir. Aynı zamanda tanıtımı gerçekleştirilen her yeni hizmet veya ürünle kişilerin ilgisi her zaman için daha büyük ve daha yeni teknolojik yeniliğe ulaşmaktadır. İletişim oluşturabilmek amacıyla insanlara sunulan ve de tanıtılan yeni iletişim teknolojileri araçları her geçen gün bir yenisini daha bünyesine katmaktadır (Solis ve Breakenridge, 2011, s. 154-155).

İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler yönünde, örgüt iletişimlerinde kullanılan yeni iletişim teknolojileri araçları; elektronik ortamda bilginin aktarılmasını

gerçekleştiren araçlardır. Çoğunlukla yeni iletişim teknolojilerine sahip olan araçlarla iletilen bilgiler yazılı şekilde aktarılmaktadır. Hem örgüt kapsamında, hem de dış ilişkilerde iletişim; bilgisayar bağlantıları ile gerçekleştirilmektedir. Bilgisayar desteği ile yapılan konferans ve interaktif video vb. iletişim gereçleri de yazılı olmayan iletişimde kullanılan iletişim araçlarıdır. Yeni iletişim araçları ile birlikte aktarılan bilgilerin elektronik dünyada devam edebilmesi ve çalışanların yer aldıkları herhangi bir noktadan bu bilgilere erişilebilmesi, önemli kolaylıkların yanı sıra maliyet anlamında da önemli tasarruf sağlamaktadır (Gürsan, 2008, s. 125).

Örgüt içi iletişimde yeni teknoloji araçlarının kullanımı, hem örgüt maliyetlerini düşürerek verimliliğin artmasına etken olmakta hem de yinelemeyi azaltarak veri girişini kolay hale getirmekte ve zaman tüketimini kısıtlamaktadır. Bununla birlikte kâğıt ve evrak yönetimi konusunda verimlilik ve etkililiği gerçekleştirerek bu alanda da maliyet düşürülmesini sağlamaktadır. Örgüt içi iletişimde yeni teknolojik ürünlerin kullanımının diğer faydaları da, bilgi ve fikirlerin karşılıklı şekilde tartışılarak paylaşılmasına imkân sağlaması ve örgütsel yapı ve işlevleri hakkında karar verme konusunda yaygın katılımın gerçekleştirilmesi, örgütsel yapının oluşumuna katkı sağlanması, karar verme hızının ivme kazanması ve yatay hiyerarşik yapıya imkân sağlaması olarak sıralanabilir (Verity, 1994, s. 15).

1.6.4.4. Örgüt İçi İletişimde Diyalojik İletişim Oluşturmada Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Hem örgüt içi iletişim konusunda hem de örgütün işbirliği sağladığı kamu kurumları ve paydaşları ile olan iletişimde, iletişimi kuvvetlendirecek etkileşimi yükseltmek için klasik kitle iletişim araçlarının yanında yeni teknolojik iletişim araçlarından da yararlanılmaktadır. Bahsedilen yeni teknolojiler, hem örgütsel iletişim konusunda etkililiğin hem de verimliliğin yükselmesinde son derece önemli olmaktadır. İnternet sayesinde oluşturulan örgüt içi iletişim; insanlar arası bağların güçlendirilmesini, dolayısıyla örgüt çalışanları ve paydaşları ile uzun vadeli, etkin ve kaliteli ilişkiler oluşturulabilmesini ve bunu geliştirebilmesini imkânlı duruma getirmektedir.

Bununla birlikte örgüt üzerinde sadece bilgi edinmek yeterli görülmemekte, etkileşim sağlanarak karşılıklı iletişim oluşturmakta önemli bir konu olmaktadır. Taylor ve Kent 1988 senesinde halkla ilişkiler dalında iletişim çalışmasını meydana getirerek, web sayfalarının bu gereksinimini gideren yapısını ön plana çekmektedir. Bu bağlamda kullanıma alınan araçlar, bloglar, anlık mesajlaşma bağlantıları, podcastler, portallar ve bilhassa da web sayfaları ön planda durmaktadır (Gordon ve Berhow, 2009, s. 150-152).

Yeni iletişim teknolojileri ve web siteleri, insan kaynakları uygulamalarında hem değiştirici ve dönüştürücü bir etki sağlamıştır. Diyalogik halkla ilişkiler anlayışı kapsamında 1998 senesinde Kent ve Taylor'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, internet kavramı iki taraflı olmaya, interaktifliğe ve diyalogik etkiye imkân sağlaması bakımından önem arz etmektedir (McAllister, 2012, s. 319).

Konuya yönelik araştırmalara bakıldığında, bloglar, örgütsel iletişimde klasik web sayfalarından çok daha kullanışlı görülmektedir. Bununla birlikte bu tip ortamların çift taraflı yapısı da daha fazla imkân sağlandığını göstermektedir. Bu tip araçlar, eş zamanlı ilişki oluşturarak yönetme konusunda da önemli etkilere sahiptirler (Seltzer ve Mitrook, 2007, s. 227-229).

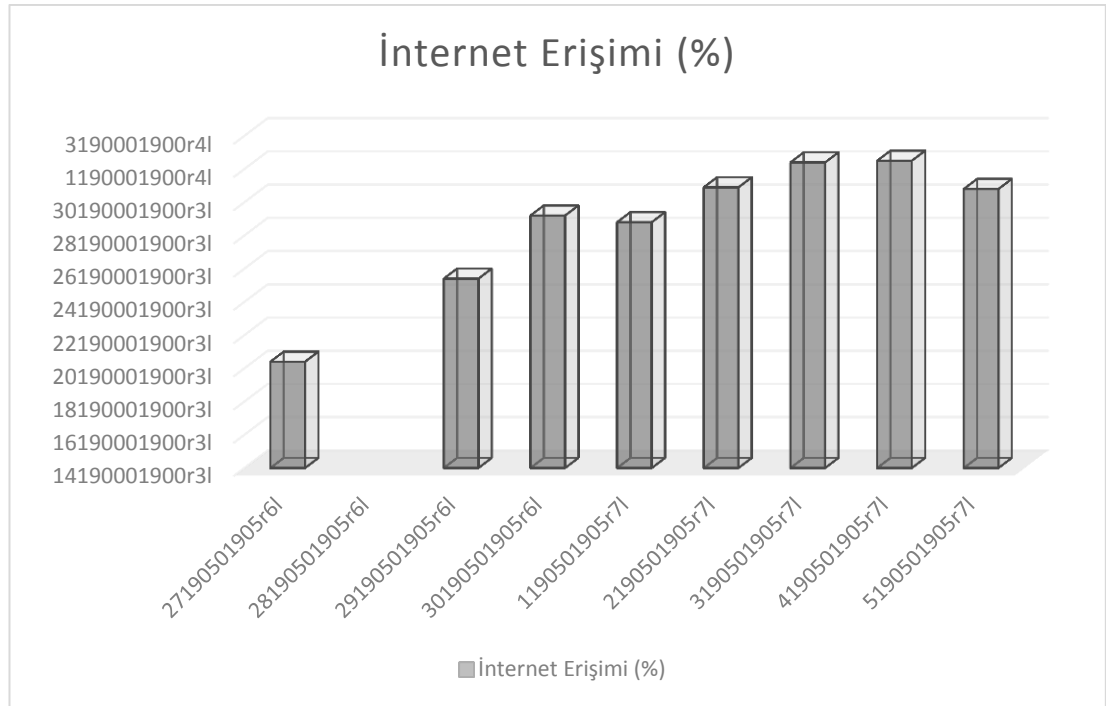
İnsan kaynakları uygulayıcıları açısından sosyal medya araçları hem efektif hem de etkin yöntemler şeklinde ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, örgüt imajının tanıtımı konusunda da bu tip araçlardan faydalanılmaktadır (McAllister, 2012: 321). Sosyal medya ve sosyal ağlar; örgütün paydaşları, hedef kitlesi ve kamu sınıfına erişme konusunda, interaktif bir forum imkânı tanınması bakımından seçilmektedir.

Başka alanlarda gösterdiği etkilerinin yanında örgüt iletişiminde de etkileşimli ve karşılıklı bir yapının ortaya konulmasına imkân sağlayan web 2.0; internet temelli, interaktif iletişim araçlarında ve aynı zamanda bu teknolojilere genel olarak verilen bir isimdir. Web 2.0, genel anlamda kullanıcı odaklı içerik üretim ve paylaşımı vb. etkenlere imkân sağlayan yeni bir ortam olarak ön plana çıkmaktadır. Web 2.0 ilk olarak wiki ve bloglar ile başlamış daha sonra video, sosyal ağlar ve fotoğraf

paylaşımını da kapsamına alarak genişletmiş ve geleceğin siber topluluklarının temelini atmıştır (Flynn, 2012, s. 335).

Aynı zamanda web 2.0; iletişim ve halkla ilişkiler yönetimi alanında da yeni bir yaklaşıma imkân vermektedir. Yeni iletişim teknolojileri ve internet; bilhassa da web 2.0'la birlikte interaktif duruma gelen iletişim faaliyetlerini tekrardan tanımlamakta kullanılmaktadır. Örgütün hem iç hem de dış hedef kamu sınıflandırmalarıyla; web 2.0 ortamları şeklinde nitelendirilebilecek wikiler, sosyal aplar, bloglar, online forumlar gibi yeni iletişim teknolojileri araçları ile doğrudan iletişim kurabilmek olası görülmektedir (Solis ve Breakenridge, 2011, s. 37-39).

TÜİK bilgi toplumu istatistiklerine bakıldığında internet erişiminin 2013 senesine kadar artış gösterdiği görülmektedir. Buna göre:

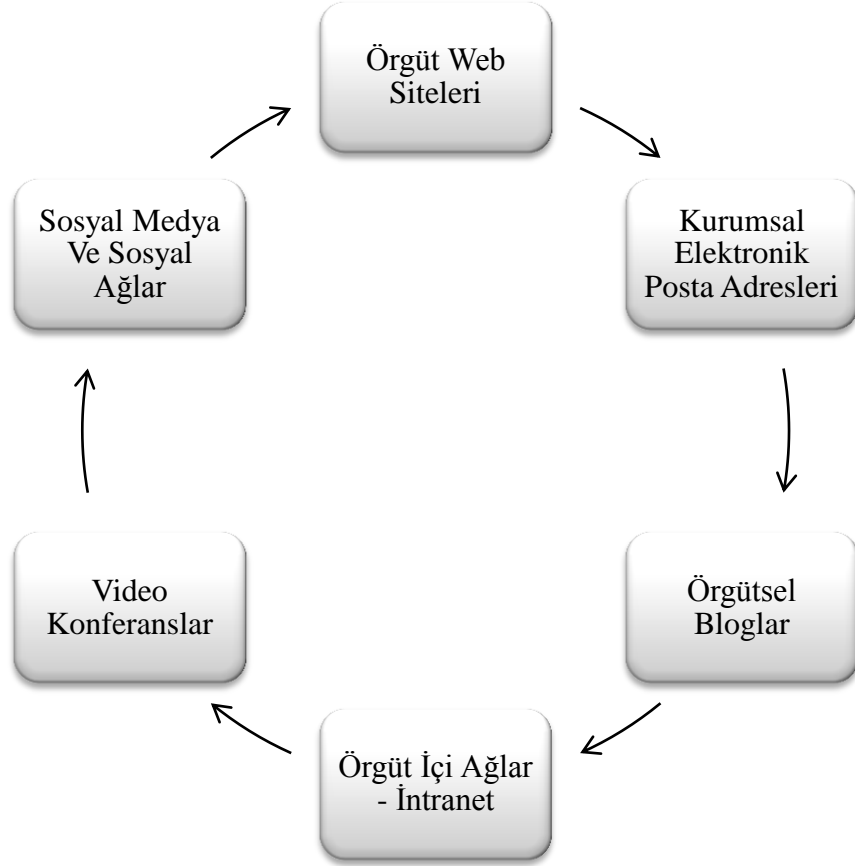


Şekil 1.7. Türkiye’de İnternet Erişimi

Kaynak: TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim:31.3.2014.

1.6.4.5. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yeni İletişim Teknolojileri Araçları

Örgüt içi iletişimde kullanılan yeni iletişim teknolojileri araçları ayrıntılı olarak bu bölümde verilecektir. Bu bölümde değinilecek yeni iletişim teknolojileri araçları şu şekildedir:



Şekil 1.8. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Yeni İletişim Teknolojileri Araçları

Kaynak: Çalık, D. (2013). Yeni iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişimde kullanımı: Türkiye'deki büyük ölçekli firmalar üzerine bir araştırma.

1.6.4.5.1. Örgüt Web Siteleri

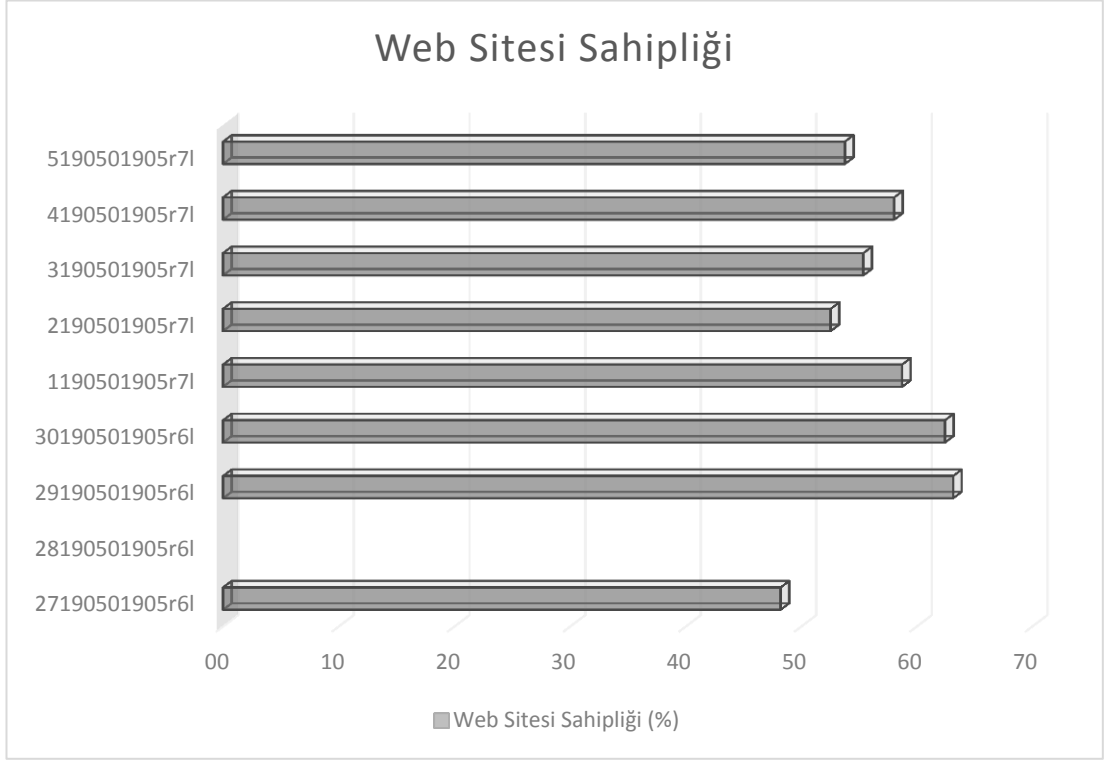
Örgüt web siteleri; müşteri odaklı sitelerdir. Bu tip sitelerde müşterilere örgütle ilişkili genel bilgiler ve aracı kanallar hakkında bilgiler sunulmaktadır. Aynı

zamanda bu tip sitelerde, örgütün sunduğu hizmet ve ürünler hakkında da bilgi sunulmaktadır. Örgüt web siteleri vasıtasıyla; gerek müşterilerin gerekse de kullanıcıların farklı bilgilere erişebilmesi, sorularına cevaplar bulabilmesi, örgüte ilişkin bilgi sağlayabilmesi, daha yakın müşteri ilişkilerinin oluşturulabilmesi konularında destek sağlanabilmektedir.

Genel anlamda işletmenin sahip olduğu misyon ve felsefe, faaliyet alanları ve üretimi gerçekleştirilen hizmet ya da ürünlerle ilişkili bilgilerin yanında; işletme ya da markalarına ilişkin güncel gelişmeler, insan kaynakları yapısı, işletmenin finansal durumu, iş olanakları vb. konularla ilişkili bilgilere de örgüt web sitelerinden erişmek olası olabilmektedir. Bu bağlamda örgüt web siteleri, örgütün hem iç hem de dış hedef kamu sınıfına erişmesi konusunda ve etkileşiminde, önemi her geçen gün artan bir iletişim aracı konumuna erişmektedir. Örgütlerin sahip oldukları web siteleri; bilgi akışının denetlenmesi, elektronik ticaret ve iletişim maliyetlerinin azaltılması vb. kimi fonksiyonları sağlamaktadır. Aynı zamanda da örgüt web siteleri örgüt ve kamuları arasında simetrik olarak iletişim sağlama ve geliştirme konularında katkı sağlaması açısından da önemli olmaktadır (Yeygel ve Temel, 2006, s. 220-221). Gelişen ve gelişmeye devam eden yeni iletişim teknolojilerinin bir kolu şeklinde görülen, örgüt ile kamuları arasında çift taraflı iletişim sağlayarak geliştiren örgüt web siteleri; değişik kamulara erişebilme imkânı oluşturması bakımından da önem arz etmektedir.

Örgütsel iletişim açısından web sayfalarının örgütlere sağladığı en büyük avantaj etkileşim özelliği olmaktadır. Etkileşim; kamularına mesaj iletme gayretinde olan bütün örgütlerin, iletişimin temelinde tek taraflı sunum barındıran bir mesaj alışverişinde olabilmelerini gerçekleştirmekte ve bu gereksinim, günümüz örgütleri açısından son derece önemli olmaktadır. Örgüt içi iletişim konusunda günümüzde önemli bir araç olarak görülen web siteleri; kurum ve kuruluşlar bakımında çift taraflılığı gerçekleştirebilmek için fayda sağlanabilecek önemli bir feedback kaynağı şeklinde nitelendirilmektedir (Bilbil, 2008, s. 71).

Şekil 1.9.'de yıllar itibariyle web sitesi sahipliği oranları verilmiştir. Buna göre:



Şekil 1.9. Türkiye’de Web Sitesi Sahipliği

Kaynak: TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim:31.3.2014.

Web sitesi sahipliği istatistiklerine bakıldığında 2007 senesi en fazla web sitesinin bulunduğu senedir diyebiliriz.

1.6.4.5.2. Kurumsal Elektronik Posta Adresleri

Kurumsal elektronik posta yani e-mail; yazılı bir mesajı ağ bağlantısı vasıtasıyla bilgisayarlar arasında aktaran bir araçtır. Elektronik postanın kullanılabilmesi açısından; bilgisayar, ağ bağlantısı, telefon ve yazılımı bulunan bir modem lazımdır. Ağ bağlantıları vasıtası ile internet, küresel iletişime imkân sağlamaktadır ve elektronik postalar; örgütler tarafından kurumsal adreslerle kullanılan bir iletişim platformudur. Bununla birlikte e-mail; örgütlerin var olan kurumsal yapılarından dolayı uymaları gerekli olan resmi yapıya uygun şekilde de kullanılabilir.

Çalışanlar ile yöneticiler arasında, farklı kademelerde yer alanların iletişimine imkân sağlamaktadır. Kurumsal e-mail adresleri örgütlerde hem verimliliği artırmakta hem de maliyet düşüklüğü sağlamaktadır (Bhatia, 2006, s. 82-83).

E-posta, bilgisayar kaynaklı belgelerdeki bilgileri aktarma ve saklama görevini internet vasıtası ile gerçekleştiren bir yeni iletişim teknolojileri aracıdır. Elektronik posta bir iletişim aracı şeklinde birçok fayda sağlamaktadır. E-posta hem hızlı şekilde düzenlenebilmekte hem yazılabilmekte hem de saklanabilmektedir. Bir insandan, birçok kişiye bir hayli hızlı bilgi aktarımı gerçekleştirebilmeyi de imkânlı duruma getirmektedir. Elektronik postalara getirilen sınırlamaları ve eksiklikler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Çalık, 2013, s. 87):

- Mesajın yanlış yorumlanması,
- Olumsuz mesajların iletimi,
- E-postanın fazla kullanımı,
- Gizlilik ve güvenlik unsurları.

Örgüt içi iletişim konusunda kullanılan ve e-mail ile benzerlikler sergileyen online mesajlaşmalara da; resmi olmayan yapısı ile birlikte örgütlerde sık sık rastlanmaktadır. E-postalar; uzun yazılabilmek ve saklanabilir olma açısından diğer mesajlaşma yöntemlerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Aynı zamanda örgüt içi iletişim anlamında resmi bir dil seçileceğinden, anlık konuşmalar da aktarılırken kısaltılmadan kullanılmalı ve doğru deyişlerle mesajın iletilmesine özen gösterilmelidir (Robbins ve Judge, 2009, s. 396).

1.6.4.5.3. Örgütsel Bloglar

Blog, weblog kavramının kısaltması şeklinde ifade edilirken düzenli olarak güncellemesi yapılan bağlantılar, yazılı bilgiler, fotoğraflar ve bu tip içeriklerden meydana gelen, kişisel anlamda internet temelli şekilde eşzamanlı olarak yayına giren gazeteler şeklinde ifade edilebilmektedir. Bloglar; internet ve bilgisayar erişimi bulunan her insanın düşüncelerini, yaklaşımlarını paylaşımlarına imkân sağlayan,

okuyanlar ile interaktif bir iletişim olanağı meydana getiren ortamlardır (Flynn, 2012, s. 315).

Bloglar, farklı konulara dair bilgilerin sunulduğu, kronolojik sıra takip yapılabilen, faaliyetlerin, haberlerin, günlük aktivitelerin duyurulduğu web siteleridir. Bazı blog yazarları, bireysel blogların çalışan kimliklerinin uzağında olduğunu iddia etseler bile; bu blogların görev aldıkları kurumların yöneticileri tarafından da takip edileceğini unutmamalıdır (Robbins ve Judge, 2009, s. 397-398).

İnsan kaynakları uygulamalarında, yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı ile beraber kullanıma açılan, değişik yeni bir ortam şeklinde göze çarpmaktadır. Bloglar; hem örgütsel hem de bireysel amaçlar açısından kurulabilmekte; örgütler ve uygulayıcılar açısından kullanıldığı zaman iletişimi çift taraflı ve etkileşimli duruma getirmeye destek sağlaması için de önem arz etmektedir. Örgütler ve kişilerin iletişimde bloglara yönelmelerinin sebeplerine göz atılacak olursa; kendini anlatma, dış ve iç hedef kamu sınıflandırmalarıyla iletişim kurma, düşünce ve bilgi paylaşımı hedeflerini gözler önüne sermektedir. Başka yeni iletişim teknolojileri araçlarında görüldüğü üzere, güncellemelerin bloglarda da gerektiği zamanlarda yapılması gerekmektedir (Smith, 2010, s. 175-176).

Örgüt içi bloglar; çalışanların bir konu hakkında tartışabildikleri, değişik düşünceleri aktarabildikleri, bilgi paylaşımında bulunabildikleri, dışı kapalı interaktif ortamlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgütün markasının tanıtımını ve pazarlamasını örgütsel blogların gerçekleştirebildiği; hizmet ve ürünlerini halka arz edebildiği ortamlar olduğu da ifade edilmektedir. Örgüte dair bir haber ya da duyuru aktarılacak istendiği zaman ya da herhangi bir örgüte ya da habere ilişkin bir duruma yanıt sunulması talep edildiğinde, yine bloglardan faydalanılabilmektedir. Bir web 2.0 uygulamasında bulunan bloglar, hem örgütlere hem de kişilere etkileşimli ve interaktif şekilde tartışma, konuşma ve işbirliği olanağı veren ortamlar şeklinde ön plana çıkmaktadırlar (Flynn, 2012, s. 93-95).

1.6.4.5.4. Örgüt İçi Ağlar – İtranet

İnternet teknolojisi ile gelişimi sağlanan intranet, yalnızca örgüt üyeleri ya da başka davetli kullanıcılar açısından erişim sağlanabilen, yerel ağ üzerinden örgüt içi iletişimi sağlamak amacıyla ortaya konulmuş, bir nevi yeni teknoloji ürünü, örgüt içi iletişim ortamıdır. Örgüt içi ağ sistemi şeklinde nitelendirilen intranetler; örgüt bünyesinde belge transferinin gerçekleştirilmesi için kullanılmakta ve bununla birlikte örgüt içi iletişim anlamında güvenli bir yeni iletişim teknolojisi ortamı sağlamaktadır. İtranet, internet ile aynı teknoloji temelinde olduğu için; örgüt açısından intranet ağına sahip olmanın kurulum ve bakımı herhangi bir zorluk arz etmemektedir. Örgüt açısından kurulum maliyeti bir hayli düşüktür. Bunun nedeni birçok kaynaktan çok az sayıda bağlantı ve yazılıma erişmenin olası olmasıdır. Çalışanlar açısından hem kullanımı hem de öğrenilmesi son derece basittir, ulaşımı kolaydır. Dolayısıyla intranet örgüt içi iletişimlerde seçilen bir ortam şeklinde ön plana çıkmaktadır (Bhatia, 2006, s. 76).

İtranet; geçmiş dönemlere nazaran daha düşük verime sahip örgüt içi insan kaynakları olarak ifade edilen bülten tahtaları, toplantılar ve basılı haber bültenleri gibi ortamlara göre çalışanların daha az vakit ayırmasını sağlamakta, organizasyon ve baskı maliyetini düşürmektedir. İtranet; dünyanın tamamında ve günün istenilen zamanında örgüte erişmenin olanaklı kılınması ve örgüt çalışanları ve bölümleri arasında hem işbirliği hem de uyum konularına katkı sağlaması bakımından da önemli olmaktadır. İtranet çerçevesinde bulunan bilgiler şu şekilde sıralanabilir (Yamanoğlu ve Özdemir, 2010, s. 114-115):

- Örgüt tarihçesi,
- Organizasyon şeması,
- Sağlık hizmetleri,
- İzin ve tatil günleri,
- Giyim kuralları,
- Çalışma saatleri,
- Örgüt çalışanlarının iletişim bilgileri,

- Çalışanların talep ve isteklerini saptamaya yönelik anketler,
- Çalışanların sıkça sordukları soruların yanıtları,
- Örgüt içi eğitim,
- İş fırsatlarına yönelik bilgiler.

Bununla birlikte intranetler; örgüt bünyesinde insan kaynakları etkinliklerinin bir parçası şeklinde ve örgüt kültürünün benimsetilmesi doğrultusunda düzenlenen piknikler, örgüt yemekleri, kutlamalar, toplantılar vb. faaliyetlerin haber verilmesinde kullanılmaktadırlar (Yamanoğlu ve Özdemir, 2010, s. 114–115).

1.6.4.5.5. Video Konferanslar

Farklı lokasyona sahip aynı örgüt bünyesinde görev alan çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamaya ve devam etmeye imkân sağlayan yeni iletişim teknoloji araçlarından bir tanesidir. Video konferanslarla birlikte; örgüt fertleri birbirlerini duyabilmekte, görebilmekte ve karşılıklı olarak iletişim sağlayabilmektedirler. Video konferansların yapılabilmesi için, bazı örgütler için özel odalar oluşturulmakta ve iletişim bu odalar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Video konferanslar; zaman kaybı yaşanmadan, seyahat etmeden, maliyeti yükseltmeden değişik lokasyonlardaki örgüt üyelerine iletişim kurabilme olanağı sağlaması bakımından son derece önemli olmaktadır (Robbins ve Judge, 2009, s. 398).

Video konferanslar, değişik ortamlarda yer alan çalışanlar veya kişilerin interaktif toplantılar gerçekleştirmelerine imkân sağlayan bir teknolojik iletişim aracıdır. Video konferans teknolojisi, veri veya ses dezavantajının bitmesini sağlayarak, konuşmaya görsel anlamda unsurlar katmakta dolayısıyla da konuşmanın gerçek duyguyu vermesine imkân sağlamaktadır. Video konferanslarla birlikte; belgeler veya imajlar değil, kişilerin kendileri iletişim kurabilmektedir. Bununla birlikte yüz yüze iletişimde olduğu üzere etkileşim sağlanmasına da imkân verilmektedir. Aynı zamanda da bu tip teknolojiler, değişik lokasyonda bulunan çalışanlarla yüz yüze iletişim tarzına benzer bir olanak sağlaması, eşzamanlı bir iletişimi imkânlı kılması, çalışanlar arası seyahat maliyetlerini azaltması, mesafe engellerini yok etmesi,

toplantı amacıyla zaman yaratmaya gerek duyulmaması vb. olumlu tarafları ile göz doldurmaktadır (Bhatia, 2006, s. 80-81).

1.6.4.5.6. Sosyal Medya ve Sosyal Ağlar

Sosyal medya, internet temelinde olan kaynaklara kullanıcı katılımına ve aynı zamanda kullanıcıların içerik üreticileri olabildikleri bir ortama işaret etmektedir. Sosyal medya kavramını en iyi tanımlayan siteler şu şekildedir:

- Facebook,
- Myspace,
- Twitter,
- Flickr,
- Youtube.

Sosyal ağlar da kullanıcıların profil yaratabildikleri, yazılı kaynaklara dair yorumlarını iletebildikleri, bilgi paylaşımı yapabildikleri ve bağlı buldukları insanlarla iletişimlerini devam ettirebildikleri online ortamlardır (Flynn, 2012, s. 332). Sosyal medya kavramı; kişilerle alakalıdır ve örgütlerin kamuları ile ilgili bilgi sahibi olabilmeleri ve onlara destek verebilmelerine olanak sağlaması yönünden dikkat çekicidirler (Solis ve Breckenridge, 2011, s. 1).

Sosyal medya ile sosyal ağ kavramlarının birbirlerinden farkı; sosyal medyanın bilgi ve içeriğe yönelik olduğu; sosyal ağlarında insanlar ve insanlar arası ilişkilere yönelik olduğudur. Sosyal medyada sunulan içerik, kişilere göre daha fazla dikkat çekmektedir; wikilerde, bloglarda, videolarda ve fotoğraflarda bilgi ve ileti paylaşımı, düşünce bildirim gibi faktörler göz önünde olmaktadır. Sosyal ağlarda da bağlantılar ve profiller dikkat çekmektedir. LinkedIn, Facebook vb. sosyal ağlarda, içerikten ziyade kişiler dikkat çekmektedir. İçeriği üretenler bu tip sosyal ağlarda daha fazla önem arz etmektedir. Bu kavramlar her geçen gün biraz daha iç içe geçmektedir. Bununla birlikte sosyal medya ile sosyal ağ sitelerinin kişilere, içerik paylaşımında bulunma, bilgi aktarımı, arkadaşlar ile bağlantı oluşturma ve örgütlere

de kamularıyla bağlantı oluşturma imkânı sağladığı ifade edilmektedir (Shish, 2011, s. 17).

Dünyada en fazla kullanılan sosyal medya ve sosyal ağlar Tablo 1.3.'deki gibi açıklanabilir:

Tablo 1.3. Sosyal Medya ve Sosyal Ağlar

Facebook	Facebook, Mark Zuckenberg ve birkaç arkadaşı tarafından, Şubat 2004 yılında kurulmuştur. Harvard Üniversitesi öğrencilerinin resimlerinin ve kısa bilgilerinin bulunduğu bir rehber eksikliğinden doğan bir ihtiyaçla yaratılan Facebook'a daha ilk çevrimiçi olduğu anda 450 üye kayıt olmuş ve 22.000 fotoğraf yüklenmiştir.
MySpace	Dünya üzerinde yaygın olarak kullanılan başka bir sosyal ağ da MySpace'dir. MySpace interaktif ortamda kullanıcı kontrolünde iletişim ve arkadaşlıklar kurulabilen, kişisel profillerin, blogların, grupların, resimlerin, müzik ve videoların barındırılabilceği bir sosyal iletişim web sayfasıdır.
Flickr	Genellikle fotoğraf paylaşım amaçlı kullanılmaya başlanılan sonraları ise video paylaşımına da açılan bir web sitesidir. Şubat 2004'te Ludicorp tarafından geliştirilmiş ve Mart 2005'te Yahoo tarafından 35 milyon dolara satın alınmıştır. Ücretsiz kullanıcıların aylık 100 MB boyutunda fotoğraf gönderme sınırı vardır.
Netlog	İnternet kullanıcıları arasında yaygın olarak kullanılan bir diğer sosyal ağ da Netlog'dur. Belçika'da, 2004 yılında Lorenz Bogaert ve Toon Coppens tarafından kurulan site, 2007'de Türkçe dil olarak hizmet vermeye başlamıştır.
Orkut	Orkut genellikle Brezilya ve Hindistan gibi ülkelerce kullanılan sosyal ağ sitesidir. Orkut, 2004 yılında Orkut Büyükköten tarafından Google bünyesinde kurulmuştur.

Kaynak: Ök, F. (2013). Ortaöğretim öğrencilerinin sosyal medya kullanım alışkanlıkları ve motivasyonları.

Facebook kullanıcılarının kullanım amaçları da şu şekilde sıralanabilmektedir (ÖK, 2013):

- Örgütlenme amaçlı,
- İhbar amaçlı,
- Oyun oynama amaçlı,
- Siyasal amaçlı,
- Arkadaş bulma amaçlı,
- Denetim ve gözetim amaçlı,
- Video, resim, fotoğraf, müzik, fikir paylaşımı amaçlı,
- Ticaret amaçlı,
- Cinsel amaçlı.

1.7. Yönetim Ve Yönetici

Yönetim, gerek fikir ve olgu anlamında gerekse de uygulama anlamında, asırlardır insanların dikkatinde olan bir konudur. Tarihsel süreçte değişik anlamları olan ve değişik uygulamaları görülen yönetim olgusu, günümüz koşullarında da önemini yitirmeden, farklı alanlarda tartışılmaktadır. Yönetim tarihi süreç içinde incelendiğinde ilk olarak aileler için varlığı düşünülebilir, bunun nedeni ortak yaşama zorunluluğunun işbirliğini ve anne baba otoritesini gerekli kılmasıdır. Başka bir ifadeyle aile, yönetime konu teşkil eden ilk kurum şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha sonra ise birbirleri ile ilişkili ailelerin bir araya gelerek oluşturdukları kabileler yönetim kavramını gündeme getirmiştir. Bu kademedeki kabilelerin güvenliğini sağlamak için, kabileden aynı zamanda örgütlenen savaşçı birimle var olan bir kurum şeklinde gelişmiştir. Gelişim aşamasının son basamağı ise devlet kurumlarında ortaya çıkmıştır (Certo, 1997, s. 25).

Farklı bilim alanlarında farklı biçimlerde tanımlanan yönetim kavramının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 48; Eren, 1998, s. 20):

1. Sosyologlara göre yönetim: Bir statü ve sınıf sistemidir. Bunun nedeni yönetimin örgütsel bilgi aktarımını sağlayan seçkin insanlardan meydana gelmesidir. modern toplumlar için ilişkilerin daha da kompleks hale gelmesi yöneticilerin öğrenim görmüş ve üstün zekalı olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu sınıf içinde yer alabilmek siyasi bağlantılar ve aile bağlarından çok, bilgi ve öğrenime dayanmaktadır.
2. Siyaset bilimcilere göre yönetim: İktidarın ya da devletin örgütlenmesidir. Bu bağlamda, yönetim genellikle devlet ile ilişkilidir ve her çeşit örgütlenmeyi ve onlara hâkim yalnız bir örgütü ortaya koyar. Devlete yönelik her türden etkinlik yönetimin konusunu ortaya koyar. Bu anlamda yönetim, kimi zaman hükmetme, emir verme ve otorite ilişkilerini oluştururken; kimi zaman da otoriteyi ele geçirme anlamını ifade eder.
3. İktisatçılara göre yönetim; emek, doğa, sermaye ile beraber üretim unsurlarını ortaya çıkarır. Sanayileşmiş bir toplumda, emeğin ve sermayenin yanı sıra yönetime hissedilen gereksinim fazlalaşır. Bir işletmenin yönetim şekli çoğunlukla işletmenin karlılığını ve verimliliğini ortaya koyar.
4. Organizasyon ve yönetimcilere göre yönetim: Diğer insanlar aracılığıyla hedeflenen amaçlara erişmek ve çalışmak şeklinde anlatılır. Bu anlamda, amacı her ne olursa olsun yönetim konusu, bir grup etkinliği şeklinde oluşmakta ve yöneten ile yönetilen ilişkisini ortaya koymaktadır.

Yapılan bu tanımlar göz önüne alındığında üç nokta üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar (Certo, 1997, s. 48):

1. Bir insan grubu,
2. Ortak amaç,
3. İşbirliği.

1.7.1. Yönetim Tipleri

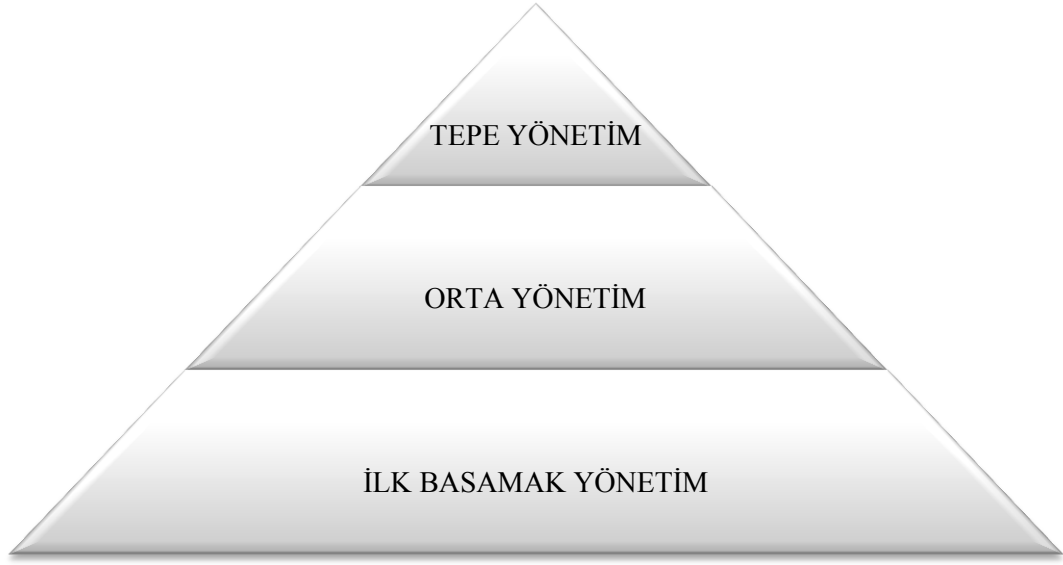
Yönetim sürecini yürütenler bakımından incelendiğinde üç tip yönetimden bahsedilebilir:

1. Ailesel Yönetim: Herhangi bir işletmenin yönetimi konusunda, sahipliğin hiyerarşik yapının ve temel politik karar organlarının önemli bir bölümünün aile üyelerinden meydana gelmesi durumunda ailesel yönetim söz konusu olur. Ailesel yönetimin en önemli niteliği, üst yönetimin belli aile üyelerine veya akrabalara açık durmasıdır. Ekonomik gelişme çalışmalarının başlangıç aşamasında genellikle rastlanmaktadır. Ekonomik gelişim seyrine adım atan ve vasıflı insan kaynağı az olan toplumlarda aile yönetimi etkin olmuştur.
2. Siyasal Yönetim: İşletme sahipliğinin asıl politik karar mercilerinin ve önemli yönetim organlarının belli siyasal yönelim ve ilişkilere sahip olanlar tarafından doldurulması halinde bu yönetim tipinden bahsetmek mümkündür. Siyasal yönetimde, aile yönetiminde olduğu üzere yönetim hususunda eğitim görmüş kişileri çalıştırma imkânı bulunmaktadır. Aynı zamanda siyasal hedef ve fikirler yönetim kademelerine girişe etki etmektedir.
3. Profesyonel Yönetim: Asıl politik karar mercilerinde ve hiyerarşik düzendeki başka tüm kademelerde belli bir aileye veya siyasal yönelime bağlılıktan ziyade yetenek ve uzmanlık esasına dayalı olarak tercih edilen kişilerce doldurulması konusunda profesyonel yönetim mevzu bahis olmaktadır. Yönetim işinin meslek halini alması profesyonel yönetimdir.

Profesyonel yönetim, siyasal yönetim ve ailesel yönetim şeklinde sınıflandırıldığında, bu sınıflar birbirlerinde kesin hatlar ile ayrılmamaktadır. Bu üç tip yönetim bir arada olabilir; ancak bu konuda önemli olan ekonomik gelişime yönelik olarak bu tiplerin faaliyet ve yaygınlık düzeylerinin farklılaşmasıdır. Yaşanan bu farklılaşma profesyonel yönetimin yaygınlık ve öneminin artması doğrultusunda olmaktadır (Ertürk, 1998, s. 141).

1.7.2. Yönetim Piramidi

Bir işletmede var olan yönetim piramidi, işletmenin hiyerarşik yönetim basamaklarını ifade eder. Bir işletmede en üst kademedan en alt kademeye doğru birçok yönetici bulunmaktadır. Yönetim basamaklarını üç ana sınıfta toplamak mümkündür:



Şekil 1.10. Yönetim Piramidi

Kaynak: Koçel, T. (2000). İşletme Yöneticiliği (9. Baskı), s. 150.

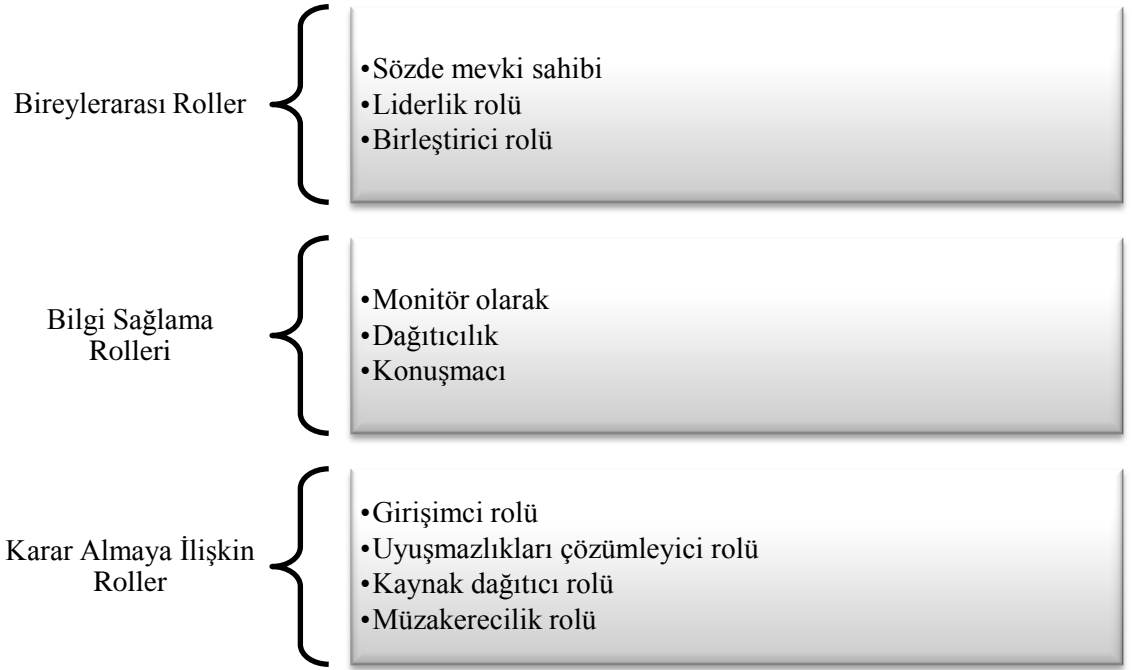
1. Tepe Yönetim: Tepe yönetimi; yönetim kurulu, işletme sahipleri, genel müdür ve genel müdür yardımcılardan meydana gelir. Tepe yöneticiler, işletmenin hem tamamından hem de genel yönetiminden sorumlu kişilerdir. Tepe yönetim, işletmenin gerek politikaları gerekse de stratejilerini tespit eder aynı zamanda da dış çevre ile etkileşimine yön kazandırır.
2. Orta Yönetim: Orta yönetimi, departman müdürleri ve departman müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Orta yönetim, tepe ve alt yönetim arasında köprü vazifesi görür. Bu düzey yöneticilerinin asıl yükümlülüklerinden bir

tanesi de, genel stratejilerin uygulanmasına hizmet edecek olan alt stratejilerin tayin edilmesi ve karar verilmesidir.

3. İlk Basamak Yönetim: İşletmelerde üretimi fiili olarak yapan ve de yapılan işleri denetleyen ustabaşı, şef, gözetimci vb. kişilerin meydana getirdiği yönetim sınıfıdır.

1.7.3. Yöneticinin Roller

Yönetim süreci oldukça karmaşık ve çok yönlü bir yapıdadır. Yönetici, sorumlu bulunduğu görevlerin gerekliliği şeklinde bu ilişkileri oluşturmak ve birden çok rol almakla yükümlüdür. Yöneticiler üç farklı davranışta ve üç farklı roldedirler. Bunlar şu şekildedir:



Şekil 1.11. Yöneticinin Roller

Kaynak: Punkett, W.R., Atter, R.F., t.y. Introduction to Management, s. 123-164.

1.7.4. Yöneticilerde Olması Gereken İletişim Becerileri

Etkin yöneticilerin temel gayeleri, örgütün misyon ve vizyonunu oluşturma ve bunu sarihçe tanımlama, örgütsel amaçları, standartları ve öncelikleri saptama ve standartların yerleşmesinin gerçekleşmesini sağlama şeklinde açıklanmaktadır. Bahsedilenler açısından başarılı ve etkin yöneticiliğin asıl unsuru, yöneticinin çalışanlarıyla etkin bir iletişim oluşturabilmesidir. Lider ve yöneticilerin farklı görevleri olduğunu, stratejileri belirleme, karar alma, bilgi ve değişim merkezi olma gibi görevlerde liderin başarılı olduğunun belirlenmesi etkin iletişim ile ölçülmektedir. Bunun nedeni çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerini anlamaları, bilgi ve fikir değişimini gerçekleştirmeleri her zaman iletişim ile sağlanır. Yöneticilerin çevreyi yorumlamak, ortaklar, kamu, resmi ve özel kuruluşlarla ilişki oluşturmak ve verimliliklerini artırma gereklilikleri, onları çalışanlarıyla iletişime zorlamakta ve dolayısıyla örgütün değerlerini ve önceliklerini, tüm çalışanlar üzerinde birleştirmesine olanak sağladığı görülmektedir.

Çalışan ile yöneticiler arasında kurulan iletişim farklı araştırmacılar tarafından değişik boyutlarda incelemeye alınmıştır. Johlke ve Duhan çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan iletişimi dört farklı karakteristikle ifade etmiştir. Bu karakteristikler (Ludlow, 1992, s. 169):

- Temas sıklığı: Çalışan ile yönetici arasında iletişimin miktarını göstermektedir.
- İletişim tarzı: İletiyi iletmekte ifade edilen tarzı anlatır ve ikiye ayrılmaktadır: Biçimsel iletişim; biçimsel olmayan iletişim.
- İletişimin içeriği: Alıcının hareketlerini farklı kılmak amacıyla kullanılan etkileme stratejisini açıklar.
- İletişim akışının yönü: Örgütte etkinin ve bilginin dikey ve yatay hareketini ifade eder.

Küreselleşen dünyanın yoğun rekabet şartlarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakipleriyle rekabette bulunabilmeleri yöneticilerin becerilerini etkili bir biçimde

kullanabilmesiyle ilişkilidir. Sözü edilen becerilerin başında yöneticilerin iletişim becerileri bulunmaktadır. Bu iletişim becerileri şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001):

- Empati kurma kabiliyeti,
- Yöneticilerin iletişime dair pozitif tutumları,
- İletişimi arttırıcı uygulamaları kullanma,
- Dinleme kabiliyeti,
- İletişim araçlarının etkili kullanımı,
- Geribildirimde bulunma,
- Çalışanları örgütün faaliyetleri konusunda bilgilendirmek.

Örgütsel iletişim konusunda, bilhassa klasik yönetim yaklaşımında bulunan örgütlerde yöneticiler çoğunlukla kaynak konumunda yer almaktadır. Bu nedenle yöneticinin iletişim konusunda bilgi seviyesi, kişilik yapısı ve iletişim kurma kabiliyeti, örgüt bünyesindeki iletişime pozitif ya da negatif olarak etki etmekte ve çalışanlara örnek teşkil edebilecek oranda önem arz etmektedir. Bir yöneticinin vasfında taşınması gereken en önemli unsurlar, başkaları ve gerçekleştirdikleri işleri anlayabilmek, çalışanlara psikolojik özgürlüklerini sunmak ve kendilerini bulma imkânı tanımak, çalışanlarla beyin fırtınası yapmak ve bağışlayıcı olmak gibi düşünce ortamı oluşturmaktır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 98).

1.7.4.1. İletişime Yönelik Tutumlar

Sözlük anlamı olarak tutum; bir obje ya da kişiye yönelik davranış, duygu, mizaç, durum vb.dir. Alıcı ile kaynağın tutumları iletişime etki etmektedir. Mesela, şayet alıcı çok sinirli bir tutum sergiliyorsa, mesajın verildiği esnada davranışı reaksiyona bağlı olarak gelişebilir. Mesaj, neyi ne şekilde duyduğuna göre şekil almaktadır. Alıcı mesajın tamamını dinlemek yerine, tepki vermek ya da savunma gerçekleştirmek amacıyla hareket edebilir. Yöneticinin çalışanları suçlayan bir tavır içinde iletişimde bulunması çalışanların tepki olarak kendilerini savunma durumuna girmelerine sebebiyet vermektedir. Tüm canlılarda olduğu üzere çalışanlar da

kendilerine gerçekleştirilen bu saldırıya engel teşkil etmek amacıyla savunma mekanizmasına başvuracaktır. Dolayısıyla bu tip bir durumda alıcı iletiyi kabul etmeyebilir ya da umursamaz şekilde davranabilir. Hisler, iletişim sürecini tarafsız olarak değerlendirmeye engel olur. Kişilerin kendi hatalarını görmeyip devamlı sistemi, örgütü ve kuruluşları suçlama durumu, savunma mekanizmasına önemli bir örnek oluşturmaktadır. Savunmaya yönelik tutum ve davranışlarla başa çıkmak için onları tanımak önemlidir.

Savunmaya yönelik davranışlarından bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 100):

- Özür dileyerek geçiştirmek,
- Suçu başkasına atmak,
- Sorunu ciddiye almamak,
- Kendini suçlu hissetmek.

Yöneticilerin iletişim konusunda sergiledikleri tutumlardan bir başkası da; mesajların önyargıdan uzak olan fikirlerle değerlendirme zorunluluğudur. Yönetici şayet aldığı ya da gönderdiği mesajı ön yargılardan bağımsız olarak iletirse iletişim başarısı yükselecektir (Sabuncuoğlu, 2001, s. 100).

Yönetsel iletişim, Başaran (1991) tarafından yönetim sürecinin oluşması için bir araç şeklinde görülmektedir. Bu nedenle de iletişim yöneticinin asli görevi olmaktadır. Yöneticinin bu görevi yapması için gerçekleştireceği işleri dört bölüme ayırmak mümkündür:

- Başlatıcılık,
- Güçlendiricilik,
- Sonuçlandırıcılık,
- Ayırıcılık.

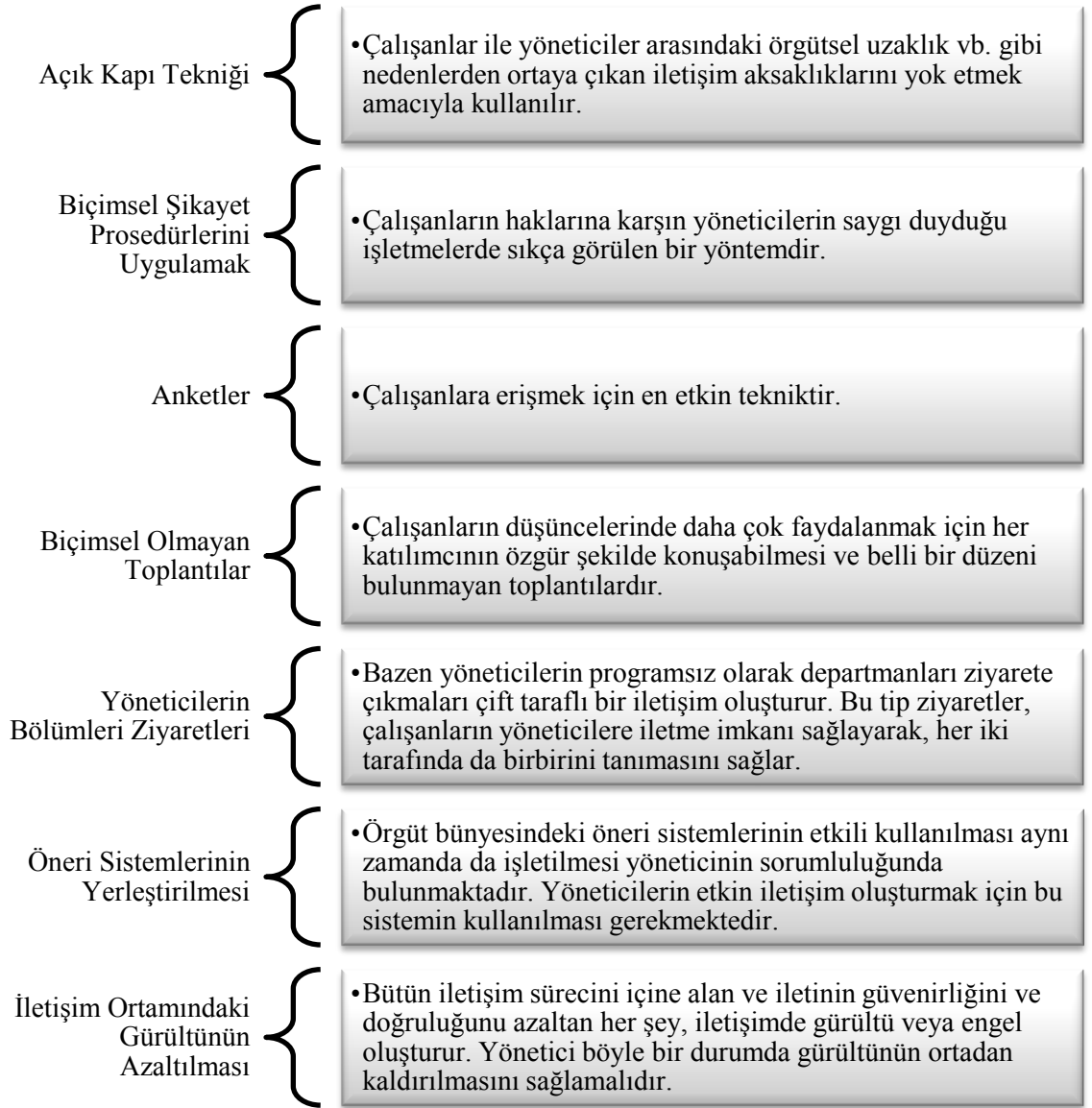
1.7.4.2. Empati Kurma Yeteneği

Yöneticilerin iletişim becerilerinin en önemlilerinden bir tanesi de empati yeteneği olmaktadır. Mesajın sağlıklı bir şekilde iletilmesi kaynağın ve alıcının empati kurma kabiliyetine bağlı olmaktadır. Yöneticilerin empati oluşturabilmeleri, düşüncelerinde meydana gelen empatik yaklaşımın, karşıdaki insana aktarılmasına bağlıdır. Karşıdaki kişinin düşünce ve duyguları tam anlamıyla anlaşılrsa dahi, şayet anlaşılmiş olduğu ona söylenmezse, empati yapma süreci tamamlanmış olmaz. Yöneticilerin empati kabiliyetlerini gösterebilmeleri üç temel unsura bağlıdır. Bunlar (Şenatalar, 1975, s. 11):

1. Kendimizi karşıımızdaki insanın yerine koymalıyız. Dünyaya onun gibi bakabilmeli, olayları onun gibi yaşamalı ve algılamalıyız.
2. Empati kurabilmek için gerek bilişsel gerekse de duygusal nitelik şeklinde olaya yaklaşımda bulunmak gerekir. Bilişsel anlamda, karşıımızdaki kişinin yerine geçerek onun neler düşündüğünü algılamaya gayret etmeliyiz. Duygusal anlamda da rolünü üstlendiğimiz insanın neler düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalışmalıyız.
3. Empati oluşturan kişinin düşüncesine meydana gelen empatik yaklaşımın karşıdakine iletilmesi tamamlanmadan empati kurmuş sayılmayız. Ancak sürecin tamamlanması anladığımız duygu ve düşünceleri karşıımızdakine ifade ettiğimizde gerçekleşir.

1.7.4.3. İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme

Örgütsel iletişimde yöneticiler çoğunlukla kaynak konumunda olmaktadırlar. Bu nedenle yöneticinin iletişim oluşturabilme kabiliyeti ve iletişimi arttırıcı uygulamaları kullanabilme kabiliyeti örgüt içi iletişime pozitif ya da negatif etki edebilecektir. İletişimi arttırıcı uygulamalar Şekil 1.12.'deki gibi ifade edilebilir:



Şekil 1.12. İletişimi Arttırıcı Uygulamalar

Kaynak: Tabak, R. S. (2003). Sağlık İletişimi s. 21; Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim, s. 104.

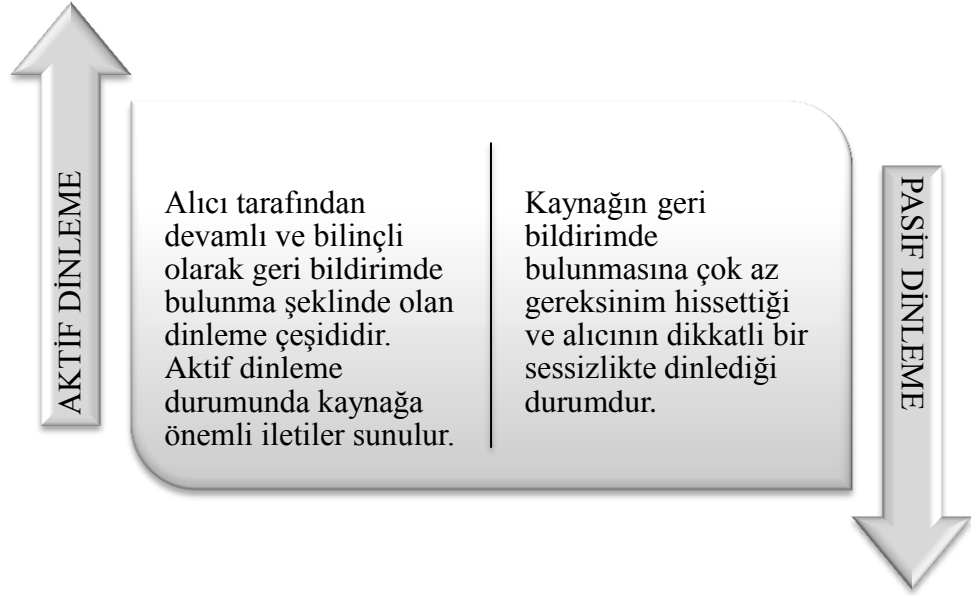
1.7.4.4. Dinleme Yeteneği

Tam anlamıyla algılanmayan ya da yanlış algılanan mesajlar örgütte genellikle problemlere neden olmaktadır. Örgüt dolayısıyla gerek zamanını, gerekse de işgücünü boşuna harcamış olmaktadır (Tutar, 2003).

Bununla birlikte tam olarak ileilmeyen mesajlar, hizmette problemler oluşturmakta, verimlilik düşürmekte, kriz çıkarmakta ve yüksek maliyetler ortaya koymaktadır. Özellikle de yönetici bakımından iletişim noksanlığı alışkanlık durumuna geldiyse bu gerek çalışmada doyumsuzluğa gerekse de yüksek işgücü devirlerine sebep olmaktadır.

Yöneticiler kimi zaman algıda seçici davranarak yalnızca gereksinim hissettikleri verileri almak amacıyla dinleyip geri kalanını dinleme gereksinimi hissetmezler. Ancak iyi bir dinleyici olabilmek adına yalnızca kendi gereksinimlerimizi değil aynı zamanda kaynağın da gereksinimlerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Hislerin uygun iletişim çeşitleriyle anlatılması, sözsüz, sözlü ve yazılı iletişim çeşitlerinin kullanılması, kinayeli dil kullanımından uzak durmak, aktif ve pasif dinleme yapmak, açık fikirli olmak, anlaşılmazlıkları parçalara bölmek, şimdiye bağlı olmak, sürtüşmenin çözümü konusunda uyulacak olan kuralları tartışmak, örgütte yer alan her türlü sorunun çözümü konusunda destek sağlamaktadır (Maçın, 2010, s. 80).

İletişim süreci içinde gösterilen reaksiyonlar göz önüne alındığında iki tür dinleme ortaya çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2010, s. 99):



Şekil 1.13. Dinleme Türleri

Kaynak: Tutar, H. (2005). Örgütsel İletişim, s. 99.

İyi bir dinleyici olabilmenin belli koşulları bulunmaktadır. Bu koşullar (Usluata, 1994, s. 45):

- Uygun ortam seçilmesi,
- Dinlemeye hazırlık,
- Önyargıların bilincinde olma,
- İletiyeye konsantre olma,
- Zamanında sorular sorarak geri bildirimde bulunma,
- Hemen sonuç çıkarmaktan uzak durma,
- Zihinde harita oluşturma,
- Empatik dinleme yapma,
- Adil ve eleştireci olmayan bir tutumla dinleme.

1.7.4.5. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı

Örgütsel yapıdaki ilişkilerin bilinçli ve düzenli şekilde gerçekleşmesinde olduğu kadar, bu ilişkilerin ne şekilde ve hangi araçlar yardımıyla yapılacağı da önemli olmaktadır.

Örgütlerde kullanılacak olan iletişim araçlarının tercihi konusunda araçların bilgi iletimini kolay hale getirici, mesajın şeklini ve özünü farklı kılmaksızın, anlaşılır, iletici ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. Örgütün hedeflediği amaçlarının belirlenebilmesi ve belirlenen hedeflere erişilmesi açısından örgütte bir iletişim ağının oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İletişim sisteminin durgun durumdan hareketli duruma geçiş yapmasını da iletişim araçları sağlamaktadır (Zıllıoğlu, 1996, s. 145).

1.7.4.6. Geri Bildirimde Bulunma

Geribildirim, iletişim süreçleri içinde son derece önemli bir ögedir. Geribildirim vasıtasıyla kaynağın ilettiği mesajın ne kadarının doğru ve tam olarak anlaşıldığı görülebilir. Gönderici tarafından iletilen mesaja verilen reaksiyon farklı biçimlerde oluşabilir.

Yöneticilerin etkin geri bildirimde olabilmeleri açısından aşağıda verilen kuralların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Aydın, 2000, s. 55):

- Etiketleri kullanmalılar,
- Tanımlayıcı olmalılar,
- Abartmamalılar,
- Olayı kısa ve uygun bir biçimde ifade etmeliler,
- Geribildirim doğru olarak bilinen konularla kısıtlanmalı,
- Pozitif geribildirimde övgüleri karşıdaki kişinin duyması sağlanmalıdır.

İletişimde mesaja alıcının verdiği geri bildirim yanı sıra, çalışanların işlerini ne şekilde gerçekleştirdikleri ve sergiledikleri performansa dair geri bildirimler de,

örgütün etkililiği bakımından önemli olmaktadır. Yöneticilerin, örgüt bünyesindeki işinde gerektiği oranda başarı sağlayamayan çalışanlara başarısızlıklarının nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla yol gösterici geribildirim sunmaları gerekli olmaktadır (Aydın, 2000, s. 55).

1.7.4.7. Çalışanları Bilgilendirme

Çalışanların, yöneticilerin vermek istedikleri iletiyi doğru şekilde algılaması gerekmektedir. Yöneticinin vermiş olduğu iletide, bilgi noksanlığından ötürü iletişim engelinin oluşmaması amacıyla mesajın kapsamını bilme yükümlülüğü bulunmaktadır. Eğitim yöneticisi iletişim süreçleri içinde iletiyi şeffaf bir biçimde anlatmayıp bulanık hale getirirse, bireyler bu bulanıklığı kendi varsayımları ya da önyargıları ile doldurabilirler. Dolayısıyla çalışanların anlamış olduğu durum, gönderilenden daha farklı duracak ve önemli bir iletişim kopukluğu oluşacaktır. Duyurular, yazılar, ilanlar, mesajı tam anlamıyla ifade edecek biçimde eksiksiz anlatmalıdır. Bunlara sözel iletişim ile destek verilmeli hatalı anlaşmalara yeniden göz atılmalı, eksiklikler tamamlanmalıdır. Oluşturulan her iletişim halinin her boyutunun değerlendirmeye alınması ve yanlış anlaşılmalara maruz kalmasına engel olunmalıdır (Zillioğlu, 1993, s. 86).

Çalışanların örgütsel vizyon ve amaç kapsamında yön kazanabilmeleri ve bu hususlarda bilgi sahibi olmaları gerekli olmaktadır. Örgüt fertlerine bu tip hedeflerin öğretilmesi işi yöneticilerin sorumluluğunda bulunmaktadır. Çalışanlarla etkili bir iletişim oluşturarak, zaman içinde oluşan beceri ve bilgi eksikliklerini yok etmek ve çalışanları geliştirmek, çalışanların karşılanması gerekli olan gereksinimlerindedir. Modern yöneticilik günümüz koşullarında biraz daha farklı bir hale gelmiştir. Yöneticiler, örgütün hedeflerini yerine getirebilmek ve paydaşların beklentilerini gerçekleştirebilmek adına çalışanların o an mevcut özellikleriyle kalmayıp yeni nitelikli çalışanlara örgütlerde yer açmak zorunluluğuyla karşılaşmaktadırlar. Bunu da yapabilmek için etkin iletişimden sonuna kadar yararlanılmalıdır. Böylece çalışanların motivasyonları yükselmekte ve örgütün hedefleri herkes tarafından benimsenmektedir. Çalışanlar örgütün hedeflediği amaçlarının farkında olmalı ve bu

amaçlar kapsamında yönlendirilmelidirler. Çalışanları bu hususlarda bilgi sahibi yapmak örgütün hedeflediği amaçlarının benimsenmesi konusunda katkı sağlayacaktır (Zıllıoğlu, 1993, s. 87).

1.8.Yönetimde İletişimin Önemi

Günümüz piyasa şartlarında örgütler açısından başarıya erişme ve insan gücünü etkili şekilde kullanmak önemli bir avantaj şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt bakımından etkin bir yönetim, örgüt içinde amaçlara erişmek amacıyla işbirliği yapmak ve çalışmalarını belli bir amaç yönünde düzene koymaktır. Bununla birlikte yönetim kavramı bilhassa insan sermayesini ve diğer kaynakları kullanarak örgütsel anlamda hedeflenen amaçlara ulaşma süreci olmaktadır. İnsan gücünü etkili ve verimli şekilde kullanmak, kişiyi her bakımdan geliştirmek ve böylece örgütsel gelişimi gerçekleştirmek iyi bir yönetimin temel yükümlülükleri arasında bulunmaktadır. Bu konuda en önemli görev yöneticinin olmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin birlikte çalıştığı personeli ile birlikte başarı sağlayacağını ifade eden Canman (2000, s. 2) uygulamaya yönelik olarak bir yöneticinin çalışanını yönetme konusunda, bireysel farklılıklar ve insan ilişkileri bağlamında kabiliyetli olması gerektiğini söylemektedir.

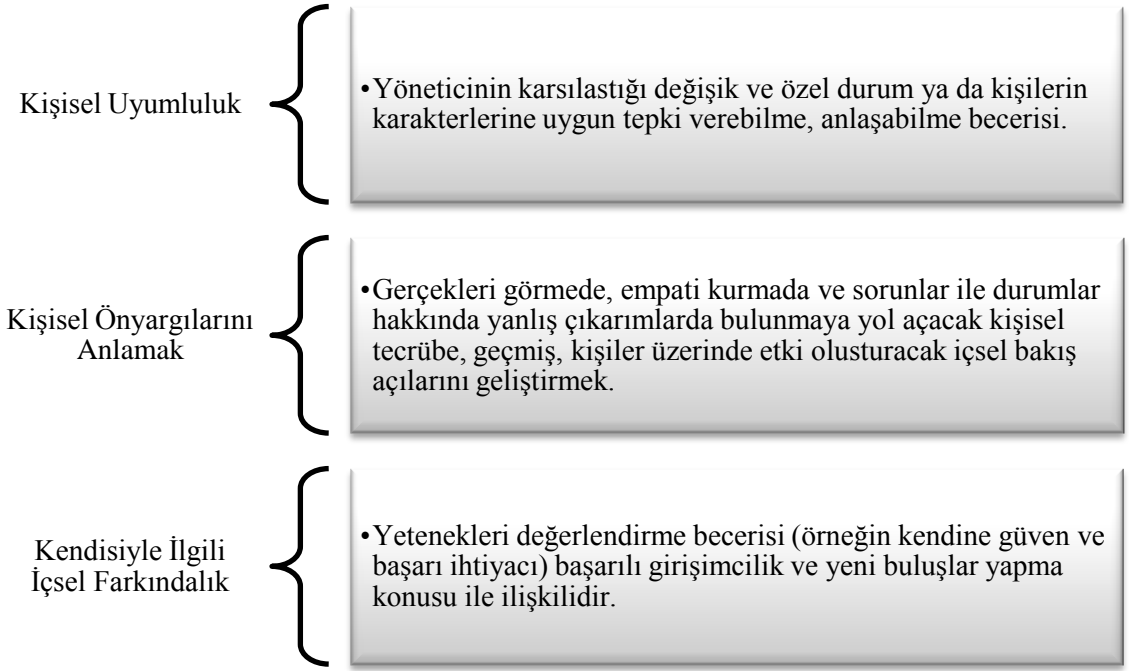
İşletmelerdeki örgütlerin boyutlarıyla ilişkili olarak farklı kademelerde görevli olan yöneticiler vardır. Örgütler genişledikçe ara kademelerde yer alan yöneticilerin sayısı da git gide artış göstermektedir. Yönetici kadroda olması gerekli olan en önemli kabiliyetlerden bir tanesi şeklinde görülen liderlik, yöneticilerin çalışanları örgütsel amaçlar yönüne doğrultması ve onları bu anlamda cesaretli kılmayı gerektirir (Boone ve Kurtz, 2003, s. 305). Buna benzer biçimde, yöneticiler yükümlülüklerinde olan insan ve teknik kaynakları verimli ve etkili bir biçimde yoğurup işletme hedefleri yönünde işe koymak zorundadırlar.

Örgüt amaçlarına erişme anlamında devamlı değişim ifade eden iş şartları ve örgütsel yapılar, yöneticilerin de aynı koşullara uyum sağlamasını gerçekleştirecek olan değişimleri yaşamasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim Lewis ve arkadaşları (1998,

s. 14) tarafından “hiper değişim” şeklinde isimlendirilmektedir. Örgütlerin yönetiminde net bir şekilde etkisi hissedilen, dramatik, hızlı, kompleks ve tahmin edilmeyen değişim süreci içinde geleceğin yöneticisinin yaşanan değişimle etkin bir biçimde baş edebilecek donanıma sahip olmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bahsedilen donanımın gerekli kıldığı özellikler dolayısıyla iyi bir yönetici, iyi bir takım oyuncusu, güçlü bir iletişimci, değişim yaratıcı, sorun çözücü ve iyi bir lider olmalıdır. Aynı zamanda iyi bir yönetici özelliklerine sahip olabilmek için aşağıdaki nitelikleri göstermek gerekmektedir (Toktamışoğlu, 2003, s. 24-25):

- Değişimleri anlama kabiliyeti,
- Sistem yaklaşımı,
- İnsanların anlama kabiliyeti,
- Öğrenmeyi öğrenme,
- Değişim, sistem, öğrenme ve insan davranışları arasındaki etkileşimi anlama kabiliyeti,
- Yaşama anlam katma,
- Vizyon oluşturma,
- Odaklanma kabiliyeti.

Gomez-Mejia ve Balkin (2002, s. 7) iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri Şekil 1.14’deki gibi açıklamışlardır.



Şekil 1.14. İyi Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Kaynak: Gomez-Mejia, L. R. (2002). Management, s. 7.

1.9. Problem Durumu

Örgüt içinde eşgüdüm, planlama, karar alma, denetim ve güdülemenin gerçekleştirilebilmesi bakımından örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin uygulayacağı en önemli ve etkili araçlardan biridir. Örgütsel iletişim, örgüt bünyesindeki kişileri ya da değişik uzmanlıkların birbirleri ile iletişimini sağlayan temel alt sistemdir. Dolayısıyla bahsi geçen kişiler ve birimler uyum içinde ve eşgüdümle çalışabilirler. Dolayısıyla örgütlerin yoğun bir iletişim sistemi ile çevrili olduğunu görebiliriz (Düşükcan, 2003, s. 145).

Bireylerin örgüt biçimde devamlı iletişimde olması doğal bir durumdur. İletişim gerçekleşmeden bir örgütte işlerin başlatılarak zamanla uyumlu hale getirilmesi ve sona erdirilmesi olası olmamaktadır. Üstün asta vereceği görev, çalışanın

performansını ne şekilde değerlendireceği, nasıl disiplin uygulayacağı, tartışacağı, eğitim sunacağı, motive edeceği ve görüşme gerçekleştireceği konuları doğrudan iletişim becerisini gerekli kılan işlerdir (Can vd., 2006, s. 92).

Küreselleşen dünyanın rekabet şartları içinde örgütsel açıdan başarıya erişme ve insan gücünü etkili kullanmak son derece önemli bir avantaj olmaktadır. Örgüt bakımından etkin bir yönetim, hedeflenen amaçlara erişmek amacıyla işbirliği yapmak ve faaliyetleri bir amaç yönünde düzene koymaktır. Yönetim öncelikli insanlar olmak üzere ve başka kaynakları da faaliyete sokarak örgütsel amaçlara ulaşma durumudur. İnsan sermayesini etkin şekilde kullanmak, çalışanların her türlü gelişimine destek olmak ve dolayısıyla örgütsel gelişimi gerçekleştirmek etkin bir yönetimin temel görevlerinden olmaktadır. Bu konuda belki de en önemli işlev yönetim faaliyetini organize eden yöneticidir. Dolayısıyla yöneticinin birlikte iş gördüğü çalışanları vasıtasıyla başarıya uzanacağına dikkat çeken Canman (2000, s. 2) uygulamaya yönelik bir yöneticinin çalışanlarını yönetme konusunda, kişisel farklılıklar ve insan ilişkileri anlamında kabiliyetli olması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütün belirlediği amaçlara ulaşma anlamında, devamlı değişikliğe uğrayan piyasa şartları ve örgüt yapıları, yöneticilerin de bu durumla ilişkili olarak değişim göstermesi gerektiğini göstermektedir. Bu konuda “hiper değişim” şeklinde isimlendirilen, örgütlerin yönetim konusunda belirgin etkisi hissedilen dramatik, hızlı, tahmin edilemeyen ve kompleks değişim süreci içinde geleceğin yöneticisinin bu değişim ile etkin bir biçimde baş edebilecek ekibe sahip olmasının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Bahsedilen donanımın gerektirdiği iyi bir yönetici, iyi bir takım oyuncusu, güçlü bir iletişimci, sorun çözücü, iyi bir lider ve değişim yaratıcı olmalıdır (Lewis vd., 1998, s. 14).

1.10. Problem Cümlesi

Limani işletmelerinde çalışan yöneticilerin iletişim yeterlilikleri, demografik değişkenlere ve çalışma durumuna göre farklılık göstermekte midir?

1.11. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şu şekildedir:

1. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algı cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
2. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algı eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
3. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algı mesleki kıdeme bağlı olarak değişmektedir.
4. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algı pozisyona bağlı olarak değişmektedir.

1.12. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların ve yöneticilerin görüşlerine bağlı olarak, yöneticilerin iletişim becerilerinin saptanmasıdır.

1.13. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, yöneticilerin yöneticilik görevleri yanında, çalıştıkları ortamda sergiledikleri farklı iletişim becerilerine bağlı davranışların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi açısından önemlidir. Bu araştırma: Yöneticilerin iletişim stilleri hakkında bilgi edinmeleri, iletişim becerilerini geliştirerek çalışma ortamında daha etkin olmaları ve çalışanlara daha fazla katkı sağlamaları açısından önem taşımaktadır.

Yöneticilerin iletişim becerileri ortaya konularak, çalışma ortamında daha iyi iletişim sağlayabilmeleri ve çalışanlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesinin sağlanması açısından bu araştırma literatüre katkı sağlayacaktır.

1.14. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, yöneticilerin sergiledikleri iletişim becerilerini saptayacak niteliktedir.
2. Araştırma kapsamındaki çalışanlar, ölçme aracındaki soruları içtenlikle ve objektif bir şekilde cevaplamışlardır.
3. Araştırmaya katılan çalışanlar, yöneticilerin iletişim becerilerini değerlendirebilecek kadar birlikte zaman geçirdikleri varsayılmaktadır.

1.15. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Limaş Liman İşletmeciliği A.Ş. çalışanları ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, veri toplama aracında yer alan yöneticilerin iletişim yeterliliği ölçeğindeki maddeler ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma, seçilen işletmedeki çalışanların araştırma aracına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.16. Tanımlar

İletişim: İletişim düşünce, bilgi, davranış vb. kavramların kişiler ve gruplar arasında paylaşılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardır.

Yönetici: Bir kurumda ya da kuruluşta farklılaşan yaptığı işlerle ön plana çıkan arkasından diğer insanları çekebilen insandır.

BÖLÜM II

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki ya da daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini saptamayı amaçlayan araştırma modelleridir. Tarama yolu ile saptanan ilişkileri gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlamak doğru olmaz; fakat o yönde bazı ipuçları sunarak bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde faydalı neticeler verebilir (Karasar, 1991).

2.2.Evren Ve Örneklem

Örneklem kümesini Limaş Liman İşletmeciliği A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. İşletmede beyaz yakalı çalışan sayısı 30 ve mavi yakalı çalışan sayısı 62'dir. Araştırma kapsamında tüm çalışanlara anket formu dağıtılmış ancak 89 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bunların 28'ini beyaz yakalı çalışanlar ve 61'i mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 89 çalışan katılmıştır.

2.3.Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular ve ikinci bölümde iletişim becerileri ölçeği yer almaktadır.

Wiemann (1977) tarafından geliştirilen İletişim Yeterlikleri Ölçeği (Communicative Competence Scale) orijinalinde 35 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek orijinalinde beşli derecelendirme ölçeği biçimindedir. Ölçekte yer alan alt boyutlar ise genel iletişim yeterliliği (General Communicative Competence) (1., 5., 6., 9., 20., 34., ve 23. maddeler), empati yeterliği (Empathy) (10., 12., 13., 14., 15., 17., ve 24. maddeler), bağlanma-destekleme yeterliği (Affiliation/Support) (7., 8., 18., 22., 30., ve

33. maddeler), esnek davranış yeterliği (Behavioral Flexibility) (2., 3., 19., ve 31. maddeler), sosyal rahatlık yeterliği (Social Relaxation) (29., 32., 26., 16., ve 35. maddeler) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 4., 11., 21., 25., 27., ve 28. maddeler ise ölçeğin alt boyutlarında yer almamaktadır. Ölçeklerde "hiç" seçeneğine 1, "az" 2, "orta" 3, "çok" 4 ve "tam" seçeneğine 5 puan verilmiştir. Ölçeğin güvenirliği ise 0.937 olarak belirlenmiştir.

2.4.Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli bilgiler örnekleme uygulanan anketlerden sağlanmıştır. Çalışmanın problemine yanıt aranırken SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Science) programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler yüzdeler, hesaplamalar, frekans ve aritmetik ortalama, t-test ve ANOVA işlemleri ile çözümlenmiştir.

BÖLÜM III

3.BULGULAR VE YORUM

3.1.Sosyo-Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyeti, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi ve pozisyonları incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzey, mesleki kıdem ve pozisyonlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3.1. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	73	82,0
Bayan	16	18,0
Eğitim Düzeyi		
Lise ve dengi	25	28,1
Üniversite	49	55,1
Yüksek Lisans	15	16,9
Mesleki Kıdem		
1-5 yıl	43	48,3
6-10 yıl	38	42,7
11 yıldan fazla	8	9,0

Araştırmaya katılanların %82'si erkek, %55,1'i üniversite mezunu ve %48,3'ü 1-5 yıllık kıdeme sahiptir.

3.2.İletişim Becerisi Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 3.2. İletişim Becerisi Ölçeğine İlişkin Bulgular

		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		\bar{x}
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	İçtenlikle davranma			14	15,7	16	18,0	20	22,5	39	43,8	3,94
2	Kişiler arası eşit davranma			5	5,6	9	10,1	36	40,4	39	43,8	4,22
3	Söylenenle yapılanın tutarlılığı			4	4,5	11	12,4	34	38,2	40	44,9	4,24
4	Yapılacak işlere yönelik olumlu tavır sergileme			5	5,6	17	19,1	22	24,7	45	50,6	4,20
5	Tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranma			16	18,0	14	15,7	22	24,7	37	41,6	3,90
6	Çalışanların kişisel sorunları ile ilgilenme			12	13,5	16	18,0	25	28,1	36	40,4	3,96
7	Çalışanlardan gelen görüşme vb tekliflere hemen yanıt verme	6	6,7	7	7,9	28	31,5	39	43,8	9	10,1	3,43
8	Çalışanları övme, başarılarından söz etme, iyi işler başaracaklarını söyleyerek onları motive etme	6	6,7	8	9,0	29	32,6	36	40,4	10	11,2	3,40
9	Çalışanların benzer yanlarını ortaya koyma			12	13,5	21	23,6	23	25,8	33	37,1	3,87
10	İletişime girilen çalışanı olduğu gibi kabul etme			7	7,9	11	12,4	49	55,1	21	23,6	3,95
11	Konuşmacıyı dinlemek istediğini gösterme (Bu esnada mektup, gazete vs okumak imza atmak gibi etkinliklerde bulunmama)					11	12,4	41	46,1	37	41,6	4,29
12	Konuşamı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önleme			8	9,0	9	10,1	50	56,2	22	24,7	3,97

13	Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önleme			9	10,1	12	13,5	47	52,8	21	23,6	3,90
14	İletişime başlamadan önce çalışanların olası tepkileri hakkında bilgi toplama	2	2,2	8	9,0	13	14,6	48	53,9	18	20,2	3,81
15	İletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürme.			6	6,7	15	16,9	47	52,8	21	23,6	3,93
16	Önemli haberleri sık sık yenileme			2	2,2	25	28,1	35	39,3	27	30,3	3,98
17	Çalışanlarla oturmak ve konuşmak için zaman ayırma			8	9,0	17	19,1	45	50,6	19	21,3	3,84
18	İletişime yapıcı görüşlerle başlama	6	6,7	7	7,9	26	29,2	41	46,1	9	10,1	3,45
19	Konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına izin verme	1	1,1	6	6,7	14	15,7	35	39,3	33	37,1	4,04
20	Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapma			12	13,5	18	20,2	24	27,0	35	39,3	3,92
21	Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılabilir konuları açığa çıkarma			4	4,5	26	29,2	43	48,3	16	18,0	3,80
22	Konuşurken karşıdaki kişi ile göz teması kurma	6	6,7	7	7,9	26	29,2	36	40,4	14	15,7	3,51
23	Konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanma			12	13,5	15	16,9	25	28,1	37	41,6	3,98
24	Dinlendiğini belirten sözel (hım, evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimi kullanma			6	6,7	11	12,4	50	56,2	22	24,7	3,99
25	Karşıdakinin duygusu ile uyusan ifadeler kullanma					42	47,2	32	36,0	15	16,9	3,70
26	Ses tonunu duruma uygun olarak kullanma			2	2,2	28	31,5	33	37,1	26	29,2	3,93

27	Konuşma hızının karşındakinin anlayabileceği uygunlukta olması					10	11,2	42	47,2	37	41,6	4,30
28	Kullanılan dilin karşındakinin anlayabileceği uygunlukta olması					13	14,6	14	15,7	62	69,7	4,55
29	Çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyma, bu beklentileri onlara ulaştırma			2	2,2	24	27,0	35	39,3	28	31,5	4,00
30	Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler (sözlü, yazılı) çalışanı karanlıkta bırakmayacak netliktedir.	6	6,7	7	7,9	25	28,1	40	44,9	11	12,4	3,48
31	Gönderilen ya da panoya asılan yazıların Türkçe dil bilgisi kurallarına uygunluğu			4	4,5	9	10,1	36	40,4	40	44,9	4,26
32	Yazılan yazılara ise kısa sürede cevap verme			2	2,2	24	27,0	33	37,1	30	33,7	4,02
33	Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenleme	10	11,2	8	9,0	26	29,2	36	40,4	9	10,1	3,29
34	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih etme			12	13,5	17	19,1	21	23,6	39	43,8	3,98
35	Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanma			2	2,2	23	25,8	38	42,7	26	29,2	3,99

İletişim becerisi ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “Çok” ve “Tam” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Bu durum işletmede yöneticilerin yüksek iletişim becerisine sahip olduğunun bir göstergesidir.

Araştırma kapsamında en yüksek ortalama puana sahip olgu 4,55 ile “Kullanılan dilin karşındakinin anlayabileceği uygunlukta olması” olgusudur. Çalışanlar, yöneticilerin kullandıkları dilin karşılıklarındaki anlayabileceği uygunlukta olduğunu

belirtmişlerdir. Yöneticilerin iletişime geçmek için kullandıkları dil, karşısındakinin anlayabileceği uygunluktur.

Araştırma kapsamında tüm olgulara ait ortalama puanlar 3'ün üzerindedir. Bu durum yöneticilerin yüksek iletişim becerisine sahip olduklarını, çalışanlarla ve birbirleriyle olan iletişimde çeşitli iletişim tekniklerini kullandıkları ve bunların çalışanlar ve diğer yöneticiler tarafından olumlu olarak algılandığını göstermektedir.

Tablo 3.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktör I	Faktör II	Faktör III	Faktör IV	Faktör V	Cronbach's Alpha
Genel İletişim Yeterliliği						
1.İçtenlikle davranma	0,816					0,984
5.Tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranma	0,838					
6.Çalışanların kişisel sorunları ile ilgilenme	0,843					
9.Çalışanların benzer yanlarını ortaya koyma	0,864					
20.Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapma	0,841					
23.Konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanma.	0,840					
34.Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenleme	0,812					
Empati Yeterliliği						
10.İletişime girilen çalışanı olduğu gibi kabul etme		0,858				0,975
12.Konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önleme		0,652				
13.Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımalarını önleme		0,890				

14.İletişime başlamadan önce çalışanların olası tepkileri hakkında bilgi toplama		0,900				
15.İletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürme		0,869				
17.Çalışanlarla oturmak ve konuşmak için zaman ayırma		0,881				
24.Dinlendiğini belirten sözel (hım, evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimi kullanma		0,603				
Bağlama-Destekleme Yeterliliği						
7.Çalışanlardan gelen görüşme vb tekliflere hemen yanıt verme			0,963			
8.Çalışanları över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söyleyerek onları motive etme			0,920			
18.İletişime yapıcı görüşlerle başlama			0,952			
22.Konuşurken karşıdaki kişi ile göz teması kurma			0,950			
30.Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler (sözlü, yazılı) çalışmanı karanlıkta bırakmayacak netliktedir			0,841			
33.Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenleme			0,902			
Sosyal Rahatlık Yeterliliği						
29.Önemli haberleri sık sık yenileme				0,839		
32.Ses tonunu duruma uygun olarak kullanma				0,806		
26.Çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyma, bu beklentileri onlara ulaştırma				0,631		
16.Yazılan yazılara ise kısa sürede cevap verme				0,705		
						0,975
						0,943

35.Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanma				0,821		
Esnek Davranış Yeterliliği						
2.Kişiler arası eşit davranma					0,790	0,914
3.Söylenenle yapılanın tutarlılığı					0,833	
19.Konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına izin verme					0,830	
31.Gönderilen ya da panoya asılan yazıların Türkçe dil bilgisi kurallarına uygunluğu					0,809	
KMO: 0,864 Barlett's istatistiği: 0,000						

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, literatüre uygun şekilde 5 faktör elde edilmiştir. İletişim becerileri ölçeğinin alt faktörleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Genel İletişim Yeterliliği,
- Empati Yeterliliği,
- Bağlama-Destekleme Yeterliliği,
- Sosyal Rahatlık Yeterliliği,
- Esnek Davranış Yeterliliği.

İletişim becerileri ölçeğinin alt faktörlerinin tanımlayıcı değerleri Tablo 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 3.4. İletişim Yeterlikleri Ölçeğinden ve Alt Ölçeklerinden Elde Edilecek Puanların Aritmetik Ortalamalarının Derecelendirme Düzeyleri

	Minimum	Maksimum	Toplam \bar{x}	\bar{x}	Std. Hata
Genel İletişim Yeterliliği	14,00	35,00	27,53	3,93	7,278
Empati Yeterliliği	14,00	35,00	27,39	3,91	5,567
Bağlama-Destekleme Yeterliliği	6,00	30,00	20,56	3,42	5,933
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	8,00	20,00	15,93	3,18	3,218
Esnek Davranış Yeterliliği	8,00	20,00	16,76	4,19	3,212

İletişim becerileri ölçeğinin alt faktörleri incelendiğinde, en yüksek ortalamaya 4,19 ile esnek davranış yeterliliğinin sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin esnek davranış yeterliliklerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte tüm faktörlerin ortalaması 3'den büyüktür. Yöneticilerin tüm iletişim becerileri, çalışanlar ve diğer yöneticiler tarafından uygun düzeyde olarak algılanmıştır.

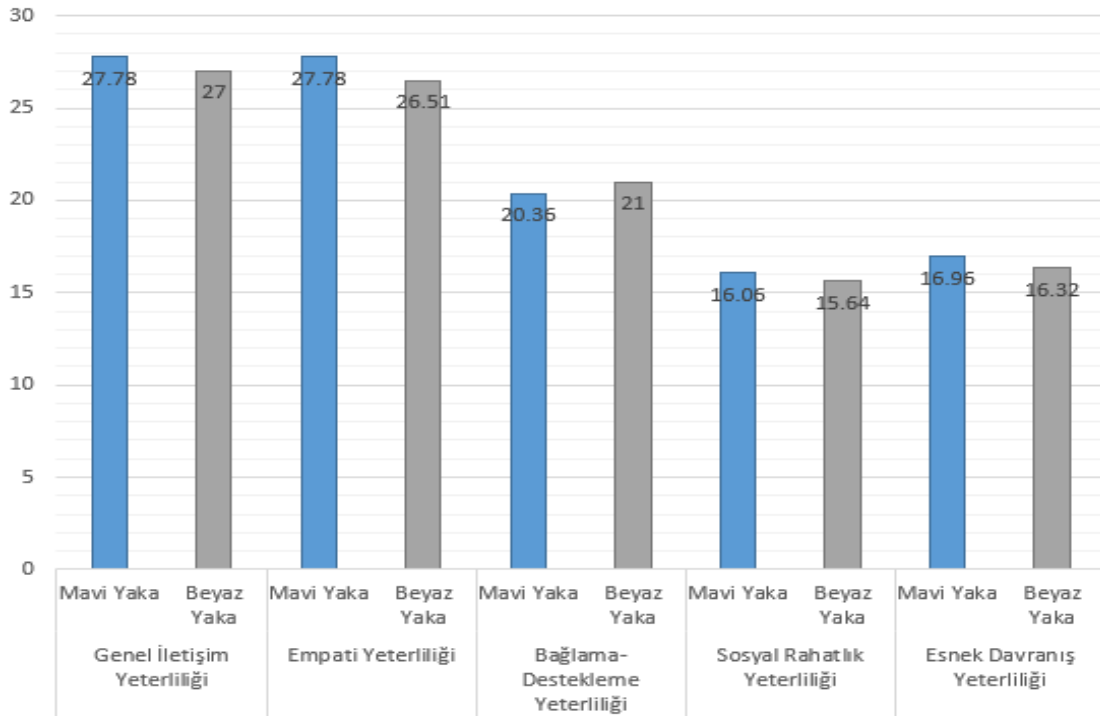
İletişim becerileri ölçeğinin alt faktörleri ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.5. Pozisyona Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

		\bar{x}	ss	t değeri	p
Genel İletişim Yeterliliği	Mavi Yaka	27,78	7,36	0,472	0,638
	Beyaz Yaka	27,00	7,19		
Empati Yeterliliği	Mavi Yaka	27,78	5,83	0,985	0,327
	Beyaz Yaka	26,51	4,90		

Bağlama-Destekleme Yeterliliği	Mavi Yaka	20,36	6,30	0,470	0,640
	Beyaz Yaka	21,00	5,12		
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	Mavi Yaka	16,06	3,20	0,573	0,568
	Beyaz Yaka	15,64	3,29		
Esnek Davranış Yeterliliği	Mavi Yaka	16,96	3,28	0,880	0,382
	Beyaz Yaka	16,32	3,06		

Pozisyon durumuna göre yöneticilere ilişkin iletişim becerileri algıları arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$). Pozisyon durumuna göre yöneticilerin iletişim becerileri algıları incelendiğinde, mavi yaka veya beyaz yaka sınıfı fark etmeksizin, tüm çalışanların yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları benzerdir.



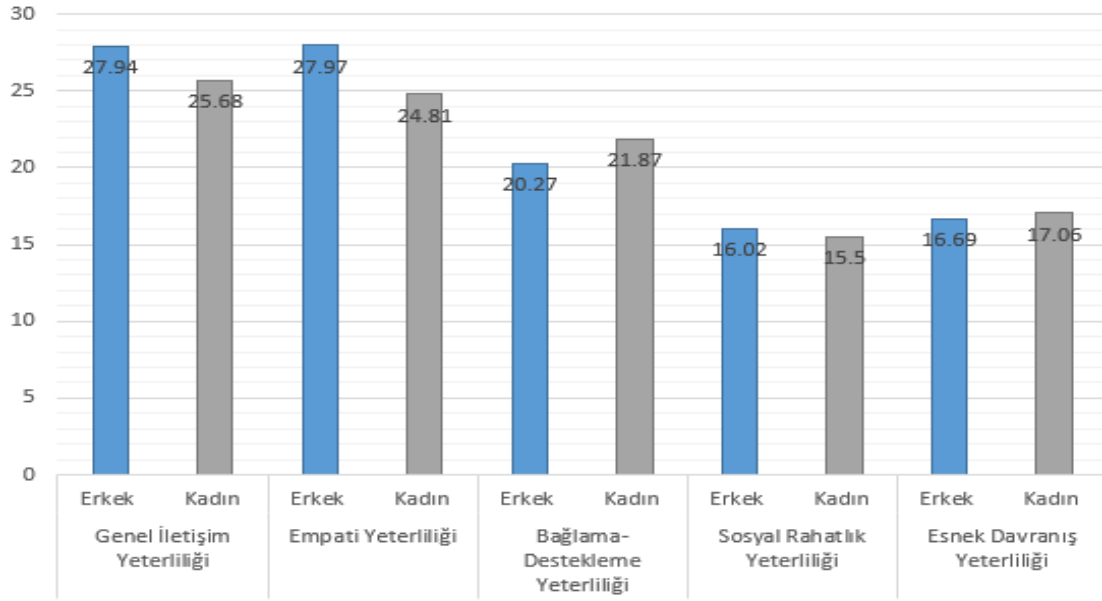
Şekil 3.1. Pozisyona Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

Tablo 3.6. Cinsiyete Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

		\bar{x}	ss	t değeri	p
Genel İletişim Yeterliliği	Erkek	27,94	7,43	1,125	0,264
	Kadın	25,68	6,41		
Empati Yeterliliği	Erkek	27,97	4,87	2,093	0,039
	Kadın	24,81	7,64		
Bağlama-Destekleme Yeterliliği	Erkek	20,27	6,19	0,977	0,331
	Kadın	21,87	4,45		
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	Erkek	16,02	3,22	0,591	0,556
	Kadın	15,50	3,24		
Esnek Davranış Yeterliliği	Erkek	16,69	3,45	0,408	0,684
	Kadın	17,06	1,76		

Cinsiyete göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, empati yeterliliği algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Erkek çalışanlar (27,97), kadın çalışanlara oranla (24,81) yöneticilerin empati yeterliliğinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.



Şekil 3.2. Cinsiyete Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

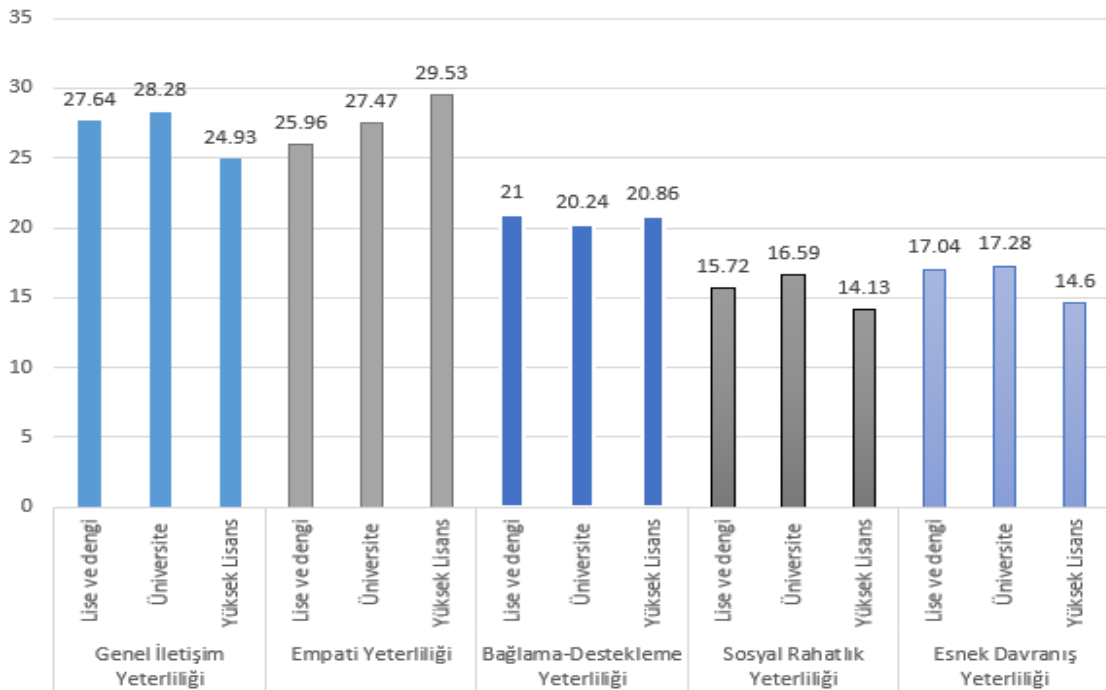
Tablo 3.7. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

		\bar{x}	ss	F değeri	p
Genel İletişim Yeterliliği	Lise ve dengi	27,64	1,59	1,228	0,298
	Üniversite	28,28	0,92		
	Yüksek Lisans	24,93	2,17		
Empati Yeterliliği	Lise ve dengi	25,96	0,77	1,986	0,144
	Üniversite	27,47	1,33		
	Yüksek Lisans	29,53	0,76		
Bağlama-Destekleme Yeterliliği	Lise ve dengi	21,00	0,94	0,155	0,857
	Üniversite	20,24	1,34		
	Yüksek Lisans	20,86	0,87		
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	Lise ve dengi	16,59	0,44	3,631	0,031
	Üniversite	15,72	0,63		
	Yüksek Lisans	14,13	0,57		

Esnek Davranış Yeterliliği	Lise ve dengi	17,04	0,49	4,469	0,014
	Üniversite	17,28	0,51		
	Yüksek Lisans	14,60	0,34		

Eğitim düzeyine göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, sosyal rahatlık yeterliliği algısının ve esnek davranış yeterliliği algısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. Lise ve dengi eğitim düzeyine sahip çalışanlar, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla yöneticilerin sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.



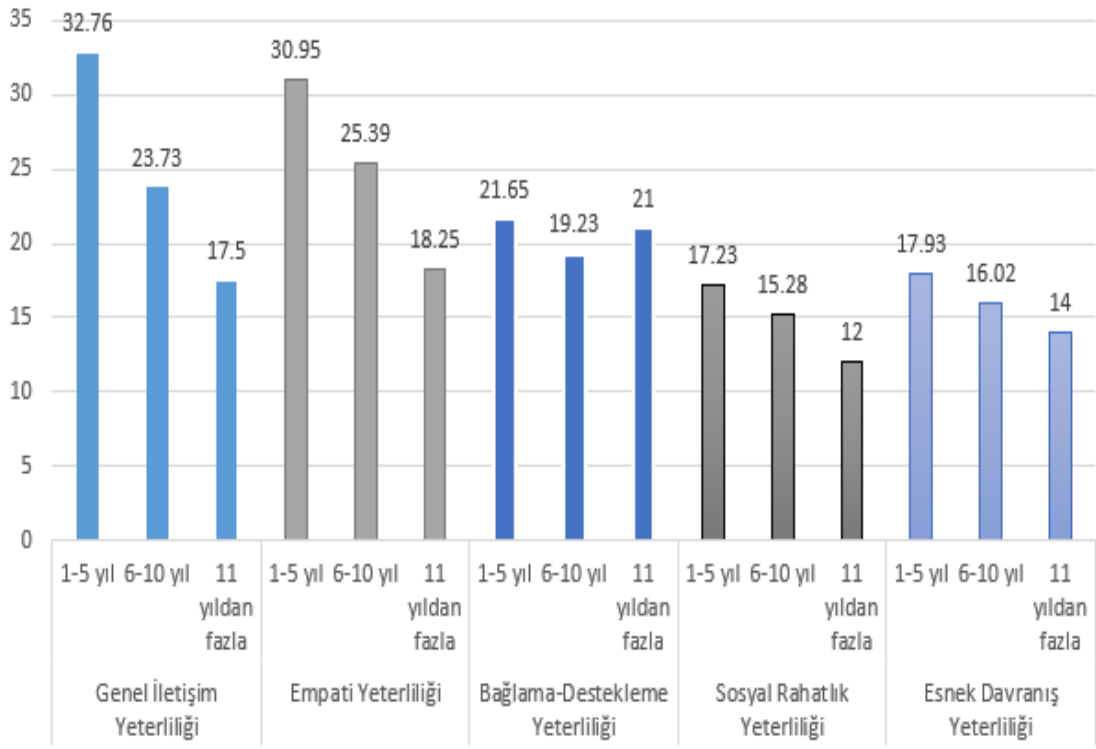
Şekil 3.3. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

Tablo 3.8. Kıdeme Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

		\bar{x}	ss	F değeri	p
Genel İletişim Yeterliliği	1-5 yıl	32,76	3,11	51,072	0,000
	6-10 yıl	23,73	6,62		
	11 yıldan fazla	17,50	3,74		
Empati Yeterliliği	1-5 yıl	30,95	3,68	42,756	0,000
	6-10 yıl	25,39	4,35		
	11 yıldan fazla	18,25	3,53		
Bağlama-Destekleme Yeterliliği	1-5 yıl	21,65	6,07	1,722	0,185
	6-10 yıl	19,23	5,72		
	11 yıldan fazla	21,00	5,55		
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	1-5 yıl	17,23	3,14	13,039	0,000
	6-10 yıl	15,28	2,43		
	11 yıldan fazla	12,00	3,02		
Esnek Davranış Yeterliliği	1-5 yıl	17,93	2,01	7,821	0,001
	6-10 yıl	16,02	3,90		
	11 yıldan fazla	14,00	2,13		

Kıdem durumuna göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, bağlama destekleme yeterliliği algısının kıdem durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile kıdem durumu arasında anlamlı farklılık mevcuttur ($p<0,05$).

Çalışanların kıdem durumları arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. 1-5 yıllık kıdeme sahip çalışanlar, 11 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlara oranla yöneticilerin genel iletişim yeterliliğinin, empati yeterliliğinin, sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.



Şekil 3.4. Kıdeme Göre Yöneticilerin İletişim Becerisi

BÖLÜM IV

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.Sonuç

Liman işletmelerinde yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerin incelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Araştırmaya katılanların %82'i erkek, %55,1'i üniversite mezunu ve %48,3'ü 1-5 yıllık kıdeme sahiptir.
- İletişim becerisi ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla “çok” ve “tam” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Bu durum işletmede yöneticilerin yüksek iletişim becerisine sahip olduğunun bir göstergesidir.
- Araştırma kapsamında en yüksek ortalama puana sahip olgu 4,55 ile “Kullanılan dilin karşındakinin anlayabileceği uygunlukta olması” olgusudur. Çalışanlar, yöneticilerin kullandıkları dilin karşılıklarındaki anlayabileceği uygunlukta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin iletişime geçmek için kullandıkları dil, karşısındakinin anlayabileceği uygunluktaadır.
- İletişim becerileri ölçeğinin alt faktörleri incelendiğinde, en yüksek ortalamaya 4,19 ile esnek davranış yeterliliğinin sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin esnek davranış yeterliliklerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte tüm faktörlerin ortalaması 3'den büyüktür. Yöneticilerin tüm iletişim becerileri, çalışanlar ve diğer yöneticiler tarafından uygun düzeyde olarak algılanmıştır.
- Pozisyon durumuna göre yöneticilere ilişkin iletişim becerileri algıları arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$). Pozisyon durumuna göre yöneticilerin iletişim becerileri algıları incelendiğinde, mavi yaka veya beyaz yaka sınıfı fark etmeksizin, tüm çalışanların yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları benzerdir.

- Cinsiyete göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, empati yeterliliği algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).
- Erkek çalışanlar (27,97), kadın çalışanlara oranla (24,81) yöneticilerin empati yeterliliğinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.
- Eğitim düzeyine göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, sosyal rahatlık yeterliliği algısının ve esnek davranış yeterliliği algısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).
- Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. Lise ve dengi eğitim düzeyine sahip çalışanlar, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla yöneticilerin sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.
- Kıdem durumuna göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, bağlama destekleme yeterliliği algısının kıdem durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte diğer iletişim becerileri algıları ile kıdem durumu arasında anlamlı farklılık mevcuttur ($p<0,05$).
- Çalışanların kıdem durumları arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. 1-5 yıllık kıdeme sahip çalışanlar, 11 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlara oranla yöneticilerin genel iletişim yeterliliğinin, empati yeterliliğinin, sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Araştırma kapsamında örneklem olarak ele alınan liman işletmesinde, yöneticilerin iletişim becerileri oldukça yüksektir. Çalışanlara ve yöneticilere uygulanan anket sonuçlarına göre hem yöneticiler hem de çalışanlar yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin iletişim becerilerinden esnek davranış becerilerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Liman işletmelerinde çalışan yöneticilerin kişiler arası eşit davrandığı, konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin tartışmasına izin verdiği, gönderilen yazıların Türkçe dil bilgisi kurallarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen önemli sonuçlardan biride erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla yöneticilerin empati yeterliliğinin daha yüksek olduğunu düşünmelerinin tespit edilmesidir. Liman işletmesinde kadın çalışanların sayıca daha az olması farklı pozisyonlarda çalışmaları bununla birlikte erkek çalışanların daha sıklıkla iletişim kurmaları, yöneticilerle ilgili empati algılarını yükseltmiş olabilir.

Çalışmada eğitim düzeyine göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, sosyal rahatlık yeterliliği algısının ve esnek davranış yeterliliği algısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. Lise ve dengi eğitim düzeyine sahip çalışanlar, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla yöneticilerin sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar yöneticilerin kişiler arası eşit davrandığını, konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin tartışmasına izin verdiğini, yöneticiler tarafından gönderilen yazıların Türkçe dil bilgisi kurallarına uygun olduğunu, önemli haberleri sık sık yenilediklerini, çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyduklarını, yazılan yazılara kısa zamanda cevap verdiklerini ve etkili iletişim araçlarından faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Kıdem durumuna göre yöneticilerin iletişim becerileri algısı incelendiğinde, genel iletişim yeterliliği, empati yeterliliği, sosyal rahatlık yeterliliği ve esnek davranış yeterliliği iletişim becerileri algıları ile kıdem durumu arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Çalışanların kıdem durumları arttıkça, yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları düşüş göstermektedir. 1-5 yıllık kıdeme sahip çalışanlar, 11 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlara oranla yöneticilerin genel iletişim yeterliliğinin,

empati yeterliliğinin, sosyal rahatlık yeterliliğinin ve esnek davranış yeterliliğinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. İşe yeni başlayan çalışanlar, kıdemli çalışanlara oranla yöneticilerin daha etkin bir şekilde iletişim kurduklarını belirtmektedirler.

4.2.Öneriler

Bu araştırmada yukarıda belirtilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması adına, yöneticilere iletişim konusunda hizmet içi eğitim verilebilir.
- Bu çalışma sadece bir liman işletmesinde uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini genişletilerek daha fazla kişiye anket uygulanıp araştırma genişletilebilir.
- Bu çalışmada sadece liman işletmesinde çalışanlara uygulanmıştır. Farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalar birbirleriyle karşılaştırılarak, hangi sektördeki yöneticilerin daha güçlü iletişim becerisine sahip olduğu tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1994). Teknik ve Toplumsal Kurumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akat, İ., Budak G., & Budak G. (1997). İşletme Yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Aydın, M. (2000). Çağdaş Eğitim Denetimi, (4. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aziz, A. (2010). İletişime Giriş. İstanbul: Hiperlink.

Başaran, B. (2004). Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Anabilim Dalı, 94.

Başaran, İ. E. (1991). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraktar, H. V. (2012). İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğretmeni ve Ebeveyni ile Olan İletişimleri ile Türkçe Dersi Konuşma Becerileri Arasındaki İlişki, T.C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.

Bhatia, R. C. (2006). Business Communication. New Delhi: Ane Books India Publishing.

Bilbil, E. K. (2008). Kurumsal İletişim Aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 32, s. 67-79

Bilen, M. (2004). Sağlıklı İnsan İlişkileri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2003). Contemporary Business, (Tenth Edition). New York: Harcourt College Publishers.

Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış, (H.Can, Ed). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.

Certo, S. C. (1997). Modern Managemet, Diversity, Quality, Environment, (7th Edition). New Jersey, US: Prentice Hall International Inc.

- Cüceloğlu, D. (2002). Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları. Ankara: Remzi Kitapevi.
- Çalık, D. (2013). Yeni İletişim Teknolojilerinin Örgüt İç İletişimde Kullanımı: Türkiye'deki Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Çetinkanat, C. (1996). İnsan İlişkilerinde Etkili İletişim, Çağdaş Eğitim Dergisi, c. 21 (223), s. 18-20.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2009). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Dökmen, Ü. (2002). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dubrin, A. J. (2000). Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness, (5th Edition). New Jersey, US: Prentice Hall, Inc.
- Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çalışma ve Çalışma Yönetimi Süresince Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Elma, C., & Demir, K. (2000). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (1996). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Venüs Ofset.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M., & Akman, Y. (1995). Eğitim Psikolojisi. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Flynn, N. (2012). The Social Media Handbook: Policies and Best Practices to Effectively Manage Your Organization's Social Media Presence, Posts and Potential Risks: Pfeiffer Publishing.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2002). Management. New York: McGraw-Hill.

Gordon, J., & Berhow, S. (2009). University Websites and Dialogic Features For Building Relationships With Potential Students, *Public Relations Review*, V 35 (2), s. 150–152.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürsan, E. (2008). *Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kayaalp, İ. (2002). *Eğitimde İletişim Dili*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayıncılık.

Kıral, N. S., & Altay, F. (2007). Ankara İli Merkez İlçelerinde Görev Yapmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. 5. Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Sempozyumu, Adana.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Küçük, B. (1992). *İşyerlerinde İç İletişim*, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.

Ludlow, R. (1992). *The Essence Of effective Communication*. London: Prentice Hall Inc.

Maçın, E. (2010). *Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri*, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bölümler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölüm Dalı.

McAllister, S. M. (2012). How the World's Top Universities Provide Dialogic Forums For Marginalized Voices, *Public Relations Review*, V 38, s. 319-327.

Moore, K. D. (2001). *Classroom Teaching Skills*. US: McGraw Hill.

Nelson, D. N., & Quick, J. C. (1994). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing Company.

Ök, F. (2013). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları ve Motivasyonları*, Yüksek Lisans Tezi, SBE, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Özen, Y. (2001). İlköğretimde İletişim: Sınıfta Yönetim. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pollard, A. (2006). Reflective Teaching, (Second Edition). London, New York: Continuum.
- Punkett, W.R., & Attner, R.F. (1994). Introduction To Management. Belmont CA: Wadsworth Publishing
- Robbins, S. (2005). Organizational Behavior. New Jersey, US: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Organizational Behavior. New Jersey, US: Pearson Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji, (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., & Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte İletişim. Çeviren: Dogan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Seltzer, T., & Mitrook, M. A. (2007). The Dialogic Potential of Weblogs in Relationship Building, Public Relations Review, V 33, s. 227–229.
- Shish, C. (2011). The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell and Innovate, (Second Edition). US: Pearson Education Inc.
- Smith, B. G. (2010). The Evolution of The Blogger: Blogger Considerations of Public Relations – Sponsored Content In The Blogosphere, Public Relations Review, V 36, s. 175-177.
- Solis, B., & Breakenridge, D. (2011). Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR, (7th Edition). US: Pearson Education Inc.
- Solmaz, B. (2004). Kurumsal Söylenti ve Dedikodu. Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. Konya: Tablet Yayınları.
- Şaşı, M. (2008). Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenatalar, F. (1975). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul: İİTİA Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayınları.

- Tabak, R. S. (2006). Sağlık İletişimi. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Toktamışoğlu, M. (2003). Aklın Öteki Sesi - Duygusal Zekâyla Başarı. İstanbul: Kapital Yayınları.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri, Doktora Tezi, İletişim Anabilim Dalı, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eskişehir.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., & Yılmaz K. M. (2010). Genel İletişim - Kavramlar ve Modeller. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim: 31.3.2014.
- Usluata, A. (1994). İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vecchio, R. P. (2006). Organizational Behavior: Core Concepts, (6th edition). Thomson, South-Western: Ohio.
- Verity, J. W. (1994). The Information Revolution: How Digital Technology is Changing the Way We Work and Life. Business Week, s. 15.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and Test of a Model of Communicative Competence. Human Communication Research. V 3, s. 195–213.
- Williams, J. W., & Egglend, S. A. (1991). Örgütlerde İletişim, Çeviren: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 628.
- Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yamaoğlu, A. M., & Özdemir, B. P. (2010). Örgütsel Etkinliğin Artırılmasında Web Sitelerinin Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı. Verimlilik Dergisi, Sayı 3, s. 105–123.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Özcan Yeniçeri (ed.). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeygel, S., & Temel, A. (2006). İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler ve Sorunlar, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi: 213–234.

Yiğit, İ. (2004). Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, A. H. (2003). İletişim Kavram Ve Tanımı Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim Uğur Demiray (ed.). İstanbul: Pegem Yayıncılık

Zıllıoğlu, M. (1996). İletişim Nedir?. İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu “Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Bir Liman İşletmesinde Uygulama Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar tamamen gizli kalıp, akademik bir çalışmada kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkürler.

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz

Erkek ()

Bayan ()

2.Eğitim Düzeyiniz

b) Lise ve dengi

c) Üniversite

d) Yüksek Lisans

e) Doktora

3.Meslekteki kıdeminiz

a) 1-5 yıl

b) 6-10 yıl

c) 11 yıldan fazla

4.Pozisyonunuz

a) Mavi Yaka

b) Beyaz Yaka

BÖLÜM II

YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

		Katılma dereceniz				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	İçtenlikle davranma					
2	Kişiler arası eşit davranma					
3	Söylenenle yapılanın tutarlılığı					
4	Yapılacak işlerle yönelik olumlu tavır sergileme					
5	Tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranma					
6	Çalışanların kişisel sorunları ile ilgilenme					
7	Çalışanlardan gelen görüşme vb tekliflere hemen yanıt verme					
8	Çalışanları över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söyleyerek onları motive etme					
9	Çalışanların benzer yanlarını ortaya koyma					
10	İletişime girilen çalışanı olduğu gibi kabul etme.					
11	Konuşmacıyı dinlemek istediğini gösterme (bu esnada mektup, gazete vs okumak imza atmak gibi etkinliklerde bulunmama)					
12	Konuşmanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önleme					
13	Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önleme					
14	İletişime başlamadan önce çalışanların olası tepkileri hakkında bilgi toplama					
15	İletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürme.					
16	Önemli haberleri sık sık yenileme					
17	Çalışanlarla oturmak ve konuşmak için zaman ayırma					

18	İletişime yapıcı görüşlerle başlama					
19	Konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına izin verme					
20	Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapma					
21	Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılın konuları açığa çıkarma					
22	Konuşurken karsımdaki kişi ile göz teması kurma					
23	Konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanma.					
24	Dinlendiğini belirten sözel (hım, evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimi kullanma					
25	Karsımdakinin duygusu ile uyusan ifadeler kullanırım.					
26	Ses tonunu duruma uygun olarak kullanma					
27	Konuşma hızının karsındakinin anlayabileceği uygunlukta olması.					
28	Kullanılan dilin karsındakinin anlayabileceği uygunlukta olması.					
29	Çalışanlardan beklentilerini açıkça ortaya koyma, bu beklentileri onlara ulaştırma.					
30	Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgiler (sözlü, yazılı) çalışanı karanlıkta bırakmayacak netliktedir.					
31	Gönderilen ya da panoya asılan yazıların Türkçe dil bilgisi kurallarına uygunluğu.					
32	Yazılan yazılara ise kısa sürede cevap verme					
33	Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenleme					
34	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih etme					
35	Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanma					