

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ
ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ülkü ÇİFTÇİ**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ
ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ülkü ÇİFTÇİ

Öğrenci No:

050712314

Danışman:

Dr. Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. /12 / 2008

Aday: Ülkü ÇİFTCİ

T.C.
BEYKENT UNİVERSİTESİ!
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
MUDURLUGU TEZLİ YÜKSEK LİSANS
SINAV TUTANAGI


Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Anabilim dalı **Eğitim Yönetimi ve Denetimi** Bilim dalı yüksek lisans öğrencisi **050712314** numaralı **Ülkü Çiftci**, "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği "nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.08.2008 tarih ve 2008/21 sayılı toplantısında seçilen ve 05/09/2008 tarihinde Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Aday, "**ILKOGRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ İLETİSİM SORUNLARI**" adlı düzeltilmiş tezini Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi **oyçokluğu/oy birliği** ile **Kabul veya Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANISMAN
DR. ZULFIKAR OZKAN



ÜYE
PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA AKSOY



İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN İLETİŞİM SORUNLARI: İZMİT ÖRNEĞİ

Tezi Hazırlayan: Ülkü ÇİFTÇİ

Özet

Bu tez çalışmasında; ilköğretim okullarında öğretmenler arasında var olan iletişim sorunları ele alınmıştır. Buna göre ilköğretim okullarında öğretmenler arasındaki iletişim sorunları kurumun işleyişini zorlaştırmaktadır. Okul yönetimi ile öğretmenler arasında var olan biçimsel iletişimde yaşanan aksaklıklar, öğretmenler arasında biçimsel olmayan iletişimin etkinliğini artırmakta ve öğretmenlerin motivasyonunu engellemektedir.

İlköğretim okullarında öğretmenlerle yöneticiler arasında etkili iletişimin etkin ve sistemli iletişim ağı kurulmasıyla sağlanabileceği, öğretmenler arasındaki biçimsel iletişimin iyi olmasının biçimsel olmayan iletişimin iyi olmasına bağlı olduğu, yöneticiler tarafından sosyal ilişkilerin geliştirilmesine ve motivasyona önem verilmesi ile yönetici-öğretmen iletişimi ve öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimin iyileştirilebileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu, İletişim Engeli, Motivasyon, Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim.

**COMMUNICATION PROBLEMS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS:
İZMİT EXAMPLE**

Presented by: Ülkü ÇİFTÇİ

Abstract

In this thesis, communication problems among teachers in primary schools are explained. Based on this, communication problems among teachers makes the institution issues more difficult. Problems that occur in formative communication between school principle and teachers more effective and prevent the motivation of teachers.

It was concluded that in primary schools effective communication between teachers and principle could be provided by making systematic and effective communication net; good, formative communication among teachers depends on informative communication to be good; communication between principle and teachers and teachers among themselves could be better by giving importance to improve social relations and motivation by principle.

Key Words: Primary School, Communication Obstacle, Motivation, Formative and Informative Communication.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	VI
Kısaltmalar	VII
Giriş	1

I.BÖLÜM

GENEL OLARAK İLETİŞİM, İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SÜRECİ	5
1.1. İletişimin Tanımı, Önemi	5
1.2. İletişimin Özellikleri	7
1.3. İletişim Sürecinin Unsurları	7
1.3.1. Gönderici	8
1.3.2. Mesaj	9
1.3.3. İletişim Kanalı	10
1.3.4. Alıcı	11
1.3.5. Çevre	12
1.3.6. Geriye Bilgi Akışı	12
1.4. İletişim Sürecinin İşleyişi	14
1.4.1. Tek Yönlü İletişim	15
1.4.2. İki Yönlü İletişim	16
1.5. İletişim Türleri	17
1.5.1. Sözlü İletişim	18
1.5.2. Yazılı İletişim	19
1.5.3. Sözsüz İletişim	20

2.ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDE İLETİŞİMİN YERİ	21
2.1. Örgütsel iletişimin Amaçları	21
2.2. Örgütlerde İletişim Süreci ve İşlevleri	22
2.2.1. İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi	22
2.2.2. İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi	22
2.2.3. İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi	23
2.2.4. İletişimin Birleştirme İşlevi	23
2.3. Örgütlerde İletişimin Biçimi	24
2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları	24
2.3.1.1. Dikey İletişim	25
2.3.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	25
2.3.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	25
2.3.1.2. Yatay İletişim	27
2.3.1.3. Çapraz İletişim	27
2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	27

II. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ENGELLERİ VE ETKİLİ İLETİŞİM

1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ ENGELLEYEN NEDENLER	31
1.1. İletişimin Kişisel Engelleri	31
1.1.1. Dilden Kaynaklı İletişim Engelleri	32
1.1.2. Psikolojik Yapıdan Kaynaklı İletişim Engelleri	32
1.1.3. Motivasyondan Kaynaklı İletişim Engelleri	33
1.1.4. Cinsiyet Kaynaklı İletişim Engelleri	34
1.1.5. Kültürel Farklardan Kaynaklı İletişim Engelleri	35
1.2. İletişimin Durumsal Engelleri	36
1.2.1. Uzaktan Kaynaklanan İletişim Engelleri	36
1.2.2. Zaman ve İş Baskısından Kaynaklı İletişim Engelleri	36
1.2.3. Bilgi Sistemlerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri	37
1.3. Örgütsel Kaynaklı Engeller	37
1.3.1. Örgütsel Yapı	37

1.3.2. Örgütsel İklim	38
1.3.3. Gruplar Arası İlişkiler	38
1.3.4. Örgüt İçi Çatışma	38
1.3.5. Uzmanlaşma	39
1.4. İletişimin Yapıcı Engelleri	39
2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİ SAĞLAYAN UNSURLAR	40
2.1. Etkili İletişimde Gönderici Unsuru	40
2.2. Etkili İletişimde Alıcı Unsuru	42
2.3. Etkili İletişimde Mesaj Unsuru	43
2.4. Etkili İletişimde Kanal ve Araç Unsuru	44
2.5. Etkili İletişimde Çevre Unsuru	45
2.7. Etkili İletişimde Geribildirim Unsuru	45

III. BÖLÜM

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ ARASINDA YAŞANAN İLETİŞİM SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	47
1.1. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	47
1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	47
1.3. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları	48
1.4. Öğretmenlerin Ders Okuttukları Kademelere Göre Dağılımları	48
1.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımları	48
2. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	49
2.1. Biçimsel İletişim Hakkında Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi	49
2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Hakkında Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi	52
2.3. Açık ve Tarafsız İletişim Hakkındaki Bulgular ve Değerlendirilmesi	55

2.4. Motivasyonun Sağlanması Yönündeki Bulguların Değerlendirilmesi	59
2.5. İletişim Araçlarının Verimliliği Hakkında Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	63
2.6. Örgütsel İletişim ve Çalışanların Mutluluğu Hakkında Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	66
2.7. İletişim Sorununa ve Çözümüne, Çalışanların Bakışıyla İlgili Olarak Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	67
Sonuç	72
Kaynakça	77
Ekler	
Özgeçmiş	

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	47
2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	48
3. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları	48
4. Öğretmenlerin Ders Okuttukları Kademelere Göre Dağılımları	48
5. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Dağılımları	49
6. Biçimsel İletişim Yöntemlerinin İletişime olan Etkisi	49
7. Biçimsel Olmayan İletişim Yöntemlerinin İletişime Olan Etkisi	53
8. Açık ve Tarafsız İletişim Ortamının Değerlendirilmesi	56
9. Onuncu Anket Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre dağılımı	57
10. İletişimin Motivasyonla Bağlantısını Belirleme	60
11. Yazılı İletişim Araçlarının İletişimdeki Etkinliğinin Gösterimi	63
12. İletişim Kanallarının Uygulama Oranlarının Gösterimi	65
13. Mutluluğun İletişime Olan Etkisi	66
14. İlköğretim Okullarında Yaşanan İletişim Sorunlarının Oranları	67
15. Sosyal Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Cevapların Gösterimi	69
16. İletişim Sorunlarının Çözümüne Yönelik Öneriler	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Bir İletişim Modeli	8
2. İletişim Sürecinin Unsurları	13
3. Tek Yönlü İletişim(Kaynak Tek Hedef Birden Fazla)	15
4. Tek Yönlü İletişim(Kaynak Birden Fazla Hedef Tek)	15
5. Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim	17
6. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	29

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
vb.	ve Benzeri
vd.	ve Diğerleri

GİRİŞ

Günümüz dünyası, zengin niteliklere sahip insan istemektedir. Bilgelik, beceriklilik, verimlilik ve işbirliğine yatkınlık gibi nitelikler, iletişimde başarılı olan insanlarda bulunmaktadır. Çünkü iletişimi güçlü insan, gelişmeleri ve değişimleri en kısa zamanda öğrenip anlayarak hayata geçirir. Bu nedenle eğitim sisteminin, güçlü bir iletişime sahip insanlar yetiştirmek üzere hazırlanması gerekir. Bu da ancak öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin sağlıklı ve güçlü olmasına bağlıdır.

Acaba eğitim alanında görev yapan öğretmenlerin birbiriyle arasındaki iletişimi hangi düzeydedir? Bu iletişimin sağlıklı olduğunu söyleyebilir miyiz? Eğitimde yaşanan sorunlara göz atıldığında bu sistem içerisinde iletişimin sağlıklı olduğunu söylemek çok zordur.

İletişimi zengin öğretmen eğitim ortamına daha aktif bir şekilde katılabilmektedir. Bu çerçevede iletişimi zengin öğretmen, etkili ve kalıcı öğrenme gerçekleştirecek, bununla birlikte nitelikli insanı yetiştirecektir.

—Araştırmanın Amacı

İlköğretim okullarında iletişim sorunlarının yaşanması öğretmenler arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler. Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin arasındaki iletişimi engelleyen unsurları tespit etmek, öğretmenler açısından iletişimin nasıl algılandığını ve iletişimde öğretmenlerin yaşadığı sorunları ortaya koymaktır. Böylelikle ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sebeplerini bulmak ve çözüm önerileri sunmak imkânı bulunacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde kavram olarak iletişim başlığı altında iletişimin tanımı, önemi, özellikleri, iletişimin sürecinin unsurları ve işleyişi, iletişim türleri ele alınarak iletişimi tanıtmak amaçlanmıştır. Örgütsel yapıda iletişimin yeri, örgütsel iletişimin amacı ve işlevleri, örgütlerde iletişimin biçimi, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları ve iletişim modelleri tanıtılmaktadır.

İkinci bölümde örgütlerde iletişim engelleyen faktörlerden iletişimin kişisel ve durumsal engelleri, örgütlerden kaynaklı iletişim engelleri ile iletişimin yapıcı engellerine deyinilerek tezin araştırma bölümü için ön bilgiler sağlanmıştır. Örgütlerde iletişimin etkinliğini sağlayıcı unsurlardan gönderici ve alıcı, mesaj, kanal ve araçlar, çevre ve geribildirim unsurlarının

iletişime olumlu etkileri ele alınarak araştırma sonucunda elde edilecek bulguların açıklaması için destekleyici bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin birbirleriyle ve yöneticilerle yaşadıkları iletişim sorunlarıyla ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen istatistiksel veriler tabloleştirilmiş, tabloların altında verilerin ayrıntılı açıklaması yapılmıştır. Araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde iletişim sorunları ve çözüm önerileri birlikte verilmiştir.

Sonuç bölümünde teorik verilerle birlikte araştırma sonucunda elde edilen çıkarımlara yer verilmiş ve tez çalışmasının kısa bir özeti sunulmuştur.

—Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, hem görevlerinin gereği olarak hem de kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer öğretmenlerle ve okul yönetimiyle iletişim kurmaktadır. İletişim bazı durumlarda, öğretmenlerin birbirleriyle ya da yöneticilerle arasında sorunların çıkmasına, yanlış anlaşılmalara, sonuçta verimsiz veya motivasyonsuz bir ortamda eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesine neden olabilmektedir. Bu çalışmada elde edilecek bulgular, öğretmenler ve yönetici konumundaki öğretmenler için hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken, iletişimle ilgili olarak, hangi ayrıntılara dikkat edilerek yetiştirme ve geliştirmeye tabi tutulacaklarının belirlenmesi yönü ile önemlidir.

—Araştırma ile İlgili Oluşturulan Hipotez

- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kendi aralarında ve yöneticilerle olan iletişim sorunları kurumun işleyişini zorlaştırmaktadır.

—Alt Hipotezler

- İlköğretim okullarında öğretmenlerin birbiriyle ve okul yönetimiyle arasında var olan biçimsel iletişimde yaşanan aksaklıklar biçimsel olmayan iletişimin etkinliğini artırır.
- İlköğretim okullarında öğretmenler arasındaki biçimsel iletişimin iyi olması biçimsel olmayan iletişimin iyi olmasına bağlıdır.

- İlköğretim okullarında öğretmenlerle yöneticiler arasında etkili iletişim sağlanması etkin ve sistemli iletişim ağı kurulmasına bağlıdır.
- İlköğretim okullarında okul yönetimi ile öğretmenler arasında oluşacak iletişim sorunları, öğretmenlerin motivasyonunu engeller.
- İlköğretim okullarında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine önem verilmesi öğretmenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle olan iletişimin etkinliğini artırır.

—Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2008–2009 Eğitim ve Öğretim yılında Kocaeli İli İzmit İlçesi’nde bulunan 63 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklem olarak Kocaeli İli, İzmit İlçesi’nde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan 140 öğretmen seçilmiştir. Okullar ve öğretmenler rasgele seçilmiştir. Ankette yöneltilen sorulara verilen cevapların her okulda oranları birbirine yakın olduğundan örneklem seçimi yeterli ve anket güvenilirlerdir. Örneklem seçiminde temel kural olan “yansızlık ilkesi”ne uyularak “tesadüfî küme örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

—Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, 2008- 2009 eğitim-öğretim yılında İzmit İlçesinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 140 öğretmenden rasgele oluşturulan örneklem gruplarıyla sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler, geliştirilen anket formundaki sorular ve yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

—Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kaynak taraması ile iletişimle ilgili teorik bilgiler derlenmiştir. Alan araştırması ile de varsayımlar test edilmiştir. Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak anket ve yüz yüze görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır.

Ek 1’de yer alan anket soruları, çalışmanın bu noktasına kadar aktarılan kısımların derlenmesinden ve bu konuyla ilgili daha önce yapılmış olan anket çalışmalarının incelenmesiyle, uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Cevaplandırmaları için okullardaki 140 öğretmene anket formları dağıtılmıştır. Daha sonra anket formları toplanarak, öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Ankette toplam 23 soru yöneltilmiştir. Sorulardan Likert Ölçeğine göre hazırlanan 20 soru 1–5 arasında, sadece bir rakam işaretlenerek analiz, tahlil ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu sorulara ait cevapların değerlendirilmesi yeri geldiğinde yapılacaktır. Yapılan ankete verilen cevapların yorumlanmasında “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şıklarına verilen cevaplar birarada; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerine verilen cevaplar da birarada değerlendirmeye tabi tutulmuştur. “Kararsızlar” değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Tablolarda cevap verenlerin seçeneklere göre dağılımının toplamı gösterilmiştir. Ayrıca çoktan seçmeli 3 soruya da anketin son bölümünde yer verilmiştir. Çoktan seçmeli sorulara verilen cevaplar tablolaştırılarak, sonuçlarıyla beraber gösterilmiştir. Değerlendirmeler yapılırken yakın özellikteki sorular aynı tabloda gösterilecektir. Tablolarda cevap verenlerin sayısı, parantez içinde de bu cevapların yüzdelik dilimleri verilmiştir.

I. BÖLÜM

GENEL OLARAK İLETİŞİM, İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SÜRECİ

Niteliği ne olursa olsun sorunların çözümü için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları gerekir. Bu düşünce alışverişine iletişim denir. İletişim hem kişisel hem de toplumsal bir süreçtir ve bireysel davranışlar beraberinde toplumsal sonuçları doğurur. İnsan ilişkilerinin niteliği yaşam kalitesini belirler.¹ Bu nedenle günümüzde iletişim, çeşitli bilimsel disiplinler tarafından incelenen bir kavram haline gelmiştir. Fiziksel bilimlerde iletişim, sibernetik bağlamında yer alırken sosyal bilimlerde kültür açısından incelenmektedir. Politika, sosyoloji, psikoloji, sosyal antropoloji gibi birçok bilim dalı ile iletişim arasında yakın ilişkiler vardır.²

İletişimi inceleyen bilimsel disiplinler başarıyı hedefleyen örgütlerin iletişimi bilimsel dayanaklar çerçevesinde değerlendirmesini sağlamaktadır. Örgütlerin var oluşu etkili bir iletişime bağlıdır.³ Örgütü oluşturan bireyler ve grupların arasında etkili iletişim geliştirmek amacıyla bilimsel kaynaklardan ve deneylerden yararlanılarak iletişim, geliştirilen ve değiştirilen bir süreç haline gelmiştir.

Bilimsel konularla bu kadar bağlantılı olması, iletişimle ilgili birçok tanım oluşmasına ve iletişim süreci ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına neden teşkil etmiştir. Araştırmanın bu bölümünde iletişimin tanımı, önemi ve örgütsel yapıdaki yeri ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

1.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim insan hayatının her alanına yayılmış bir olgudur. Bu nedenle iletişimle ilgili tanımlar çok çeşitlidir. Bu çeşitlilik iletişimin herkesçe kabul gören, genel bir tanımını yapmayı da güçleştirmektedir.⁴ İletişimle ilgili basit, yaygın olarak kullanılan ya da geniş kapsamlı tanımlar birbirini izlemektedir. İletişimin tanımı zamanın gerektirdiği koşullarla da çeşitlenmekte ve kapsamı genişlemektedir.

¹ Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1995, s. 12.

² Yüksel, A.H. vd., Genel İletişim (Ed.U. Demiray), Ankara, 2006, s. 6.

³ Gökçe, O., İletişim Bilimi (İnsan İlişkilerinin Anatomisi), Ankara, 2006, s. 87.

⁴ Yüksel vd., a.g.k., s. 6.

İletişim, Latince “communis” kelimesinde türetilmiştir ve duygu ve düşüncelerin, tutum ve davranışların bir kaynaktan bir alıcıya veya alıcılara aktarılma sürecidir. İletişim bilgi, fikir ve duyguları kapsayan, düşüncelerle zenginleştirilmiş, sözlü, yazılı veya farklı semboller yardımı ile aktarılan bir süreç olarak tanımlanmıştır.⁵ Tanımlarda geçen bilgi, fikir, duygu ve düşünce iletişimi çeşitlendiren kavramlardır.

İletişim söz, yazı, işaretler aracılığı ile gerçekleştirilen bir değişimdir.⁶ İletişim, birden fazla insanın anlaşma sağlamak için gerçekleştirdiği değişimdir.⁷ İletişim, organizmanın bölümlerinde bilinçli olarak davranışları geliştirmek için çevreden gelen uyarıların düzene sokulmasıdır.⁸ Tanımların çeşitliliğinden de anlaşıldığı gibi iletişim çok yönlü olarak incelenmesi gereken, karmaşık bir yapıdır. İletişimin önemi bu karmaşıklığa rağmen yaşamın tüm alanlarında vurgulanmaktadır.

Çağımızın bilgi çağı olması bilginin değerini artırmıştır. Bilginin iletilmesi ancak iletişimle mümkündür. İletişim bireyler, örgütler ve toplumsal yaşam açısından zorunlu bir ihtiyaçtır ve karşılıklı anlaşmayı sağlar.⁹ İletişim yoksa anlaşmadan da söz edilemez. İletişimin gerekliliği anlaşıldığında anlaşma için de sorunlar ortadan kaldırılmış olur.

İletişim kişinin duygu ve düşüncelerini başkalarına iletme ihtiyacını karşılar.¹⁰ İnsan çevreyi etkileme ihtiyacı duyduğu için iletişim kurar. Böylece insanlar sadece çevrelerinden etkilenmekle kalmaz çevrelerini de etkilerler. Örgütler ve toplum açısından iletişim, büyük önem taşır.

Örgütler bireysel olarak başaramayacak işleri ortak bir çaba ile gerçekleştirmek amacındadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ise etkileşimin iyi olması, dolayısı ile iletişimin güçlü olmasıyla gerçekleşir.¹¹ Örgütsel başarıdan söz edebilmek için bireysel iletişimin de iyi olması gerekir.

Toplumlar için iletişim kültür ve teknolojilerini yayarak diğer toplumları

⁵ Tutar, H.-Yılmaz, M.K., Genel İletişim (Kavramlar ve Modeller), Ankara, 2005, s. 16.

⁶ Demiray, U. vd., Etkili İletişim, Ankara, 2008, s. 9.

⁷ Williams, J.W.- Egglan, S. A. (Çev. Y. Büyükerşen vd.), Yöneticileri Yetiştirme Metotları, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 628, Eskişehir, 1991, s. 2.

⁸ Demiray vd., a.g.k. s. 9.

⁹ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 17.

¹⁰ Baltaş, Z-Baltaş, A., Bedenin Dili (İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz), İstanbul, 1999, s. 19.

¹¹ Deleuze, G.- Parnet, C., Diyaloglar (Çev. A. Akay), İstanbul, 1999, s. 15.

etkilemektir.¹² İletişim bir etkileşim süreci olarak birey, örgüt ve toplum arasında gerçekleşir. İletişim kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir.¹³ O halde toplumlar, örgütler ve bireylerin her biri için de iletişimin önemi aynı temellere dayanmaktadır diyebiliriz.

1.2. İletişimin Özellikleri

İki insanın var olduğu yerde iletişim kurmamak olanak değildir ve iletişimin başlatılabilmesi üç temel özelliğe bağlıdır. İletişimin birinci özelliği, başta da söylendiği gibi insanı gerektirmesidir; insanlar birbirini anlamak için iletişime ihtiyaç duyarlar. İkincisi iletişimin paylaşılabılır olmasıdır; mesaj hem gönderici için hem alıcı için aynı anlamı taşımalıdır. Üçüncüsü ise sembollerle desteklenmesidir; kullanılan sözlü ve yazılı semboller, bedensel hareketler, sesler iletişimde bulunacak kişiler için ortak bir anlam oluşturmalıdır.¹⁴ İnsan, paylaşım ve semboller bir arada iletişimin sürekliliğini sağlar. Bu özelliklerden herhangi birinde oluşacak aksaklık iletişimin gerçekleşmeyeceği anlamına gelir.

İletişim açısından göz önünde bulundurulacak diğer unsurlar şunlardır:¹⁵

- İletişim kurarken herkes kendi amacını belirler.
- İfadeler her zaman söylenmek istenen gibi yorumlanmaz.
- İletişim karşılıklı gerçekleşir ve taraflardan herhangi biri iletişimi çok rahatlıkla sonlandırabilir.
- İletişim her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir.

1.3. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişim süreci iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır. Bu süreç en az iki kişinin varlığını gerekli kılar. Bunlardan birisi mesajı gönderen (gönderici), diğeri ise mesajı alan alıcıdır.¹⁶ İletişim süreci için sadece bu unsurlar yeterli olmaz; mesajın göndericiden alıcıya iletilmesini sağlayacak olan unsur, kanaldır. Mesajın gönderilmesine etki eden çevre ise bir diğer unsurdur. İletişimin başarısı ise geri bildirim sonucunda anlaşılmaktadır.

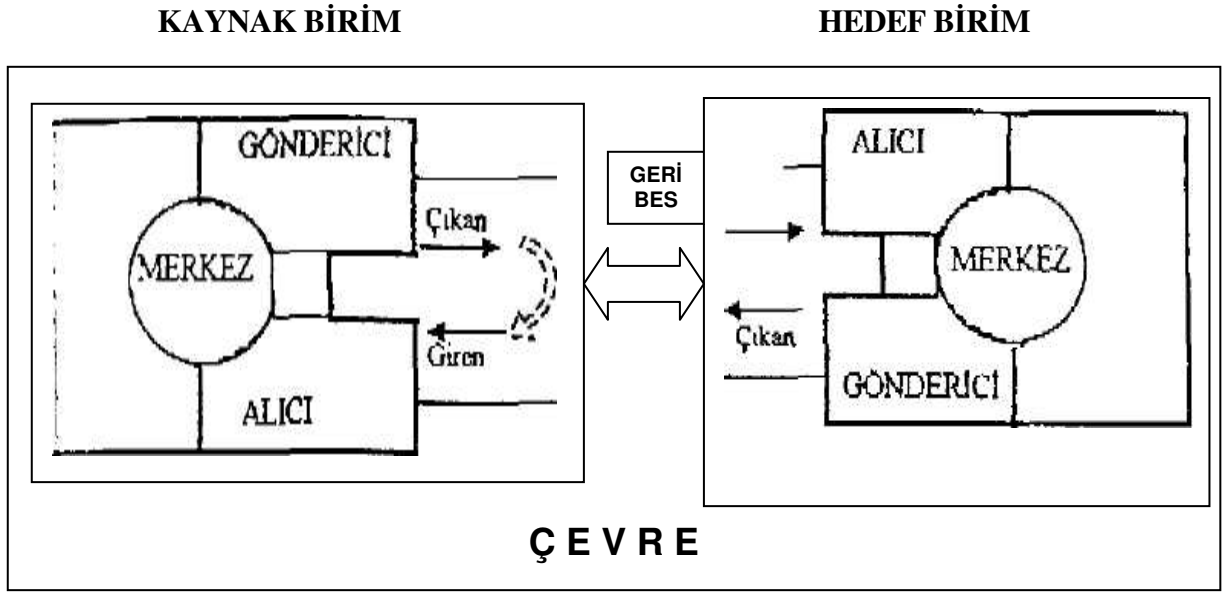
¹² Gökçe, a.g.k., s. 17.

¹³ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1997, s. 37.

¹⁴ Cüceloğlu, a.g.k., s. 19.

¹⁵ Cihangir, Z., Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004, ss. 5–6.

¹⁶ Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, 1998, s. 54.



Şekil 1: Bir İletişim Modeli

Kaynak: Altıntaş, E.-Çamur, D., *Beden Dili*, İstanbul, 2005, s. 9.

1.3.1. Gönderici

İletişim sürecinin birinci unsuru göndericidir. İletişimi başlatan olması iletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye ve göndericinin düşündüklerini veya bilgiyi anlamlandırması ile başlar. Gönderici anlamlandırdığı bu bilgileri ve düşünceleri mesaj olarak iletilecek düşünceye çevirir, gerektiğinde rakamlara veya sembollere dönüştürür ve belirlemiş olduğu bir iletişim kanalı ile mesajı alıcıya gönderir.¹⁷ Gönderici, bilişsel, duyuşsal ve hareket alanlardaki temel bilgi, duygu ve becerilerin bulunduğu merkezi temsil eder.¹⁸

Gönderici kişi, grup ya da toplum olabilir.¹⁹ Göndericinin sayıca fazla olması göndereceklerinin de daha genel olmasını gerektirecektir. Örnek olarak siyasetçinin konuşması tek kişilik mesaj gönderme biçimiyken, slogan, marş, pankart grupların ürettiği düşüncenin mesaj olarak aktarımıdır. Seçim sonucunda siyasi tercihin ortaya konması toplumsal bir mesaj olarak örneklendirilebilir. Gönderici sayısı az ya da fazla olsun, göndericinin etkinliği iletileceği mesajın etkisi, gönderme kanalı ve alıcının ilgi ve ihtiyacı ile orantılıdır.

¹⁷ Saban, A., *Öğrenme Öğretme Süreci*, 2000, s. 59.

¹⁸ Koç, G. vd., *Öğretim İlke ve Yöntemleri* (Editör: A. Doğanay,), Ankara, 2006, s. 335.

¹⁹ Yüksel vd., a.g.k., s. 11.

Göndericiyi etkinliği üzerinde birçok etken vardır; bunlardan ilki iletişim becerisidir. Göndericinin iyi bir iletişim becerisine sahip olması alıcının ilgisini çekecektir. Bir diğer etken olan göndericinin tutumu ise göndericinin alıcıyla iletişimde bulunma yollarını etkileyecek ve alıcının gönderiye yaklaşımını belirleyecektir.²⁰ Örnek olarak çekingen bir yapıya sahip gönderici, alıcının cesaretini kırarak kafasında oluşmuş sorular varsa sormasını engelleyecektir. Deneyim ve bilgi ise göndericinin güvenilirliği için önemlidir. İleteceği mesaj hakkında deneyimi ve bilgisi az olan ya da hiç olmayan gönderici birçok önemli ayrıntıyı atlayacak ve alıcının kafasının karışmasına ve güveninin sarsılmasına sebep olacaktır. Çevresel, toplumsal ve kültürel öğelerin göndericiye etkisi ise onun toplumdaki statüsü, yaşadığı ortam ve alışageldiği yaşam biçiminin alıcı tarafından kabul görülür olması üzerinde etkili olacaktır.²¹

İletişim sürecini başlatan ilk unsur olması diğer unsurların da etkinliğini öncelikle gönderiye bağlı kılmaktadır. İletilecek mesaj, mesajın hangi kanaldan iletileceği, geri bildirim etkinliği, mesajın etkisini azaltacak çevre koşulları büyük oranda göndericinin etkinliğine bağlıdır.

1.3.2. Mesaj

İletişim sürekli bir mesaj alışverişidir. Gönderici tarafından iletilen mesaj alıcının tepki göstermesi ile sonlanır. Mesaj duygu, düşünce ve bilginin gönderici tarafından kodlanarak alıcıya iletilmesi ile başlar ve sözel, görsel ve işitsel simgelerle oluşur.²² Mesaj bu simgelerle kodlanarak düzenlenir. Mesaj, kaynağın iletmek istediği anlamı temsil eder ve alıcıya ulaşacak anlamı büyük ölçüde belirler.

Mesaj, kaynaktan nasıl çıkıyorsa alıcıya da aynı biçimde ulaşmalıdır. Güvenilirliğini kaybeden mesaj iletişimde karmaşa yaratacaktır. İletişimin kesintiye uğramaması açısından, mesaj için kullanılan semboller alıcı tarafından da bilinmelidir. Kısaca alıcı ile mesajı ileten yani gönderici aynı dili konuşmalıdır.²³ İletişimi iyileştirmek için, gönderici ve alıcı, semboller ve işaretler konusunda ortak anlayışa sahip olmalıdır.

Mesajın etkin başarı sağlamanın alıcı açısından taşınması gerekli olan koşullar

²⁰ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2004, s. 354.

²¹ Büyükkaragöz, S. S. vd., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Konya, 1998, s. 18.

²² Cüceloğlu, D., İletişim Donanımları, İstanbul, 2002, s. 59.

²³ Altıntaş, E.-Çamur, D., Beden Dili Sözsüz İletişim, İstanbul, 2005, ss. 17-19.

şunlardır:²⁴

- Alıcının bilgi düşünce ve deneyimlerine uygunluk içinde olmalıdır.
- Alıcının değer yargılarına uygun olmalıdır.
- Alıcının ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Mesaj alıcıya iletdikten sonra alıcı tarafından kodaçımı gerçekleştirilmelidir. Kodlama ve kodaçma gerçekleşmeden iletişim sağlanamaz.²⁵ Göndericiden çıkan mesajın kodu alıcı ile göndericinin ortak alanı dışında ise kodlama hatası oluşacaktır ve alıcı kodlamayı çözemeyeceği için iletişim de gerçekleşmeyecektir.

Gönderici ile alıcı arasında köprü görevi üstlenen iletişimin başarısı önemli ölçüde mesajın başarılı olarak iletilmesine ve algılanmasına bağlıdır.

1.3.3. İletişim Kanalı

Kanal iletiyi göndericiden alıcıya götüren araçtır. Alıcının çözebileceği şifre ya da sembollerden oluşturulmuş mesajın alıcıya ulaştırılması, mesajın kaynak tarafından seçilen ve alıcının en az bir duyu organı tarafından algılanmasını sağlayacak araç ya da yöntemle bağlıdır. Bu araç ve yöntemler kanal görevi görür.²⁶ Kanal, iletişimin diğer öğelerine göre çeşitlilik açısından zengindir. Görsel ve işitsel yöntemler, yazı ve semboller, iletişim araçlarının hemen tümü kanal görevi görür.

Kanalın sahip olduğu kapasite bilgi aktarımının kapasitesine bağlıdır. Örneğin, göndericinin konuşma hızı ve gereksiz sözcüklerden kaçınması aktarımın hızını artıracaktır. Mesajın bozulmadan iletilmesi ise uygun bir kanalla mümkündür.²⁷ İletişim sürecinin bu unsurunun önemi, mesajı ifade eden sembolleri bozma ihtimalinin var olmasıdır. Kanal doğru seçilmemişse alıcı, mesajı göndericinin istediği anlamda algılamayacaktır.

İletişim kanalları; resmi ve gayriresmi olarak iki gruptur. Resmi iletişim kanalları kurallara bağlıdır. Örneğin, emir/komuta zinciri, öneri ve şikâyet, toplantılar birer resmi iletişim kanalıdır. Resmi iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ya da yatay olarak gerçekleşir. Gayriresmi iletişim kanalları ise kurallara bağlı değildir. Söylenti,

²⁴ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 31.

²⁵ Demiray vd., a.g.k., s. 19.

²⁶ Çilenti,K., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara, 1988, s. 44.

²⁷ Yüksel vd., a.g.k., s. 17.

dedikodu, görevlendirme dışı gruplaşma gayriresmi iletişim kanallarını oluşturur.²⁸ Yatay olarak kurulan resmi iletişim kanalı doğru seçilmemişse gayriresmi iletişimden etkilenecektir. Aynı statüdeki insanlar arasında resmi iletişim kanalı gerçekleştirilirken kanalla gelen mesaj hakkında yaratılacak söylentiler, bunlardan nasıl etkilenileceğine dair fikir yürütmeler, kayırma olduğuna dair dedikodular resmi iletişim kanalını gayriresmi kanalın etkisinde bırakacak ve geçerliliğini azaltacaktır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler iletişim kanallarının çeşitliliğinin yanı sıra daha geniş kitlelerle iletişim kurma olanağını da artırmıştır. İletişimin doğru kurulması etkili iletişim kanalının seçilmesi ile mümkündür. Aksi halde iletişim kanalındaki aksama veya hatalı seçilmiş kanal kitlelerin de olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır.

1.3.4. Alıcı

Alıcı, kaynaktan mesaj ve kanal aracılığı ile gelen bilişsel, duyuşsal ve devinişsel alanlardaki temel bilgi, duygu ve becerilerin anlam kazandığı birimdir. Alıcı, kişi, grup ya da toplum olabilir. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılamasıyla iletişim süreci tamamlanmış olur.²⁹ Alıcı göndericiye ne kadar iyi odaklanırsa, mesaj alıcıya o derece başarılı olarak ulaşır.

Alıcının duyduğunu dinlemesi ile algılama gerçekleşir. Çünkü duyma kulakla ilgiliyken, dinleme zihinle ilişkilidir. Duyduğunu anlamlandırmak zihin aracılığı ile gerçekleşir. Mesaj almak için alıcının kullandığı bir diğer yol ise okumak ve gözlem yapmaktır.³⁰ İletişim için gönderici, karşısında alıcıyı hazır bulmazsa ortada bir iletişimden de söz edilemez.

Alıcı iletişimin en önemli ikinci ögesi olduğu halde genellikle iletişim davranışı gerçekleştirilirken yeterli önemi görmemektedir. Gönderici, mesajı iletirken alıcının yetenek, bilgi birikimi ve beklentilerini dikkate almayarak konuyu ve kendi birikimlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu da iletişimin amacına ulaşmasına engel olmaktadır.³¹ Gönderici mesajını alıcının kültürel çevresini, yaşantılarını, beklentilerini iyi gözlemlemek zorundadır. Alıcının mesaja karşı kapalılığını kırmak ve yargılarını değiştirmek öncelikle alıcının olduğu gibi kabul edilmesi ve göndericinin anlayışına bağlıdır.

²⁸ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 37.

²⁹ Williams- Egglan, a.g.k., s. 4.

³⁰ Demiray vd., a.g.k., s. 27.

³¹ Yüksel vd., a.g.k., s. 18.

1.3.5. Çevre

Çevre, mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder.³² Çevreyi oluşturan unsurlar toplayıcı yankı, seçici algı ve gürültüdür. Toplayıcı yankı, kaynağın iletişim sürecini başlatmadan ve alıcıya göndereceği iletileri yolamadan önce alıcılar hakkındaki gerekli bilgileri toplaması olarak ele alınır. Kaynak tarafından yanlış kodlanan iletinin kodaçımı alıcı tarafından yapılamayacaktır. Bu durum iletişimi engelleyecektir.³³

Mesajın iletilmesini ve anlaşılmasını güçleştiren bir diğer etken gürültüdür. Gürültü, iletişimin etkisini azaltır, sistemi işlemez hale bile getirebilir. Gürültü iletişime müdahale olarak da tanımlanabilir. Gönderilen ileti ile algılanan ileti arasındaki farka neden olan gürültü, iletişim sembollerinin kodlama hatasından meydana gelmektedir. Gürültü iletişimin tüm unsurlarının içinde bulunabilir ya da dışarıdan kaynaklanabilir.³⁴ Hangi unsurdan kaynaklanırsa kaynaklansın mesajın gönderici tarafından alıcıya sağlıklı olarak gönderilmesini engelleyen gürültü en az etkiyi gösterecek boyuta indirgenmelidir.

Seçici algı ise etraftan gelen uyarınları olduğu gibi algılamadan yorum ve ihtiyaçlara göre seçilerek benimsenmesi ile meydana gelir. Bu nedenle çevresel uyarınlardan bir kısmı ihmal edilmiş olur.³⁵ Algının seçicilik engeline takılması gönderenin mesajını olduğu gibi aktarmasını engellemiş olur; alıcı tarafından ise mesajın verilmek istediği anlamı değiştirerek alınmasına neden olur.

Çevre bütün unsurları ile öncelikle göndericiden gelen mesajın niteliğinin bozulmasına, seçilen kanalın etkinliğinin daralmasına ve alıcının beklentisine ve alıcıdan gelecek geribildirime önemli ölçüde olumsuz etkiler yaratmaktadır.³⁶ Bu nedenlerle çevresel etkenler mümkün olduğu kadar, gönderici tarafından azaltılmak zorundadır.

1.3.6. Geriye Bilgi Akışı

Geriye bilgi akışı, iletişimin en önemli süreçlerinden biridir. Kaynaktan alıcıya kanal aracılığı ile gönderilen mesajların doğru alınıp alınmadığını ve hangi etkileri

³² Koçel, T., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2001, s. 538.

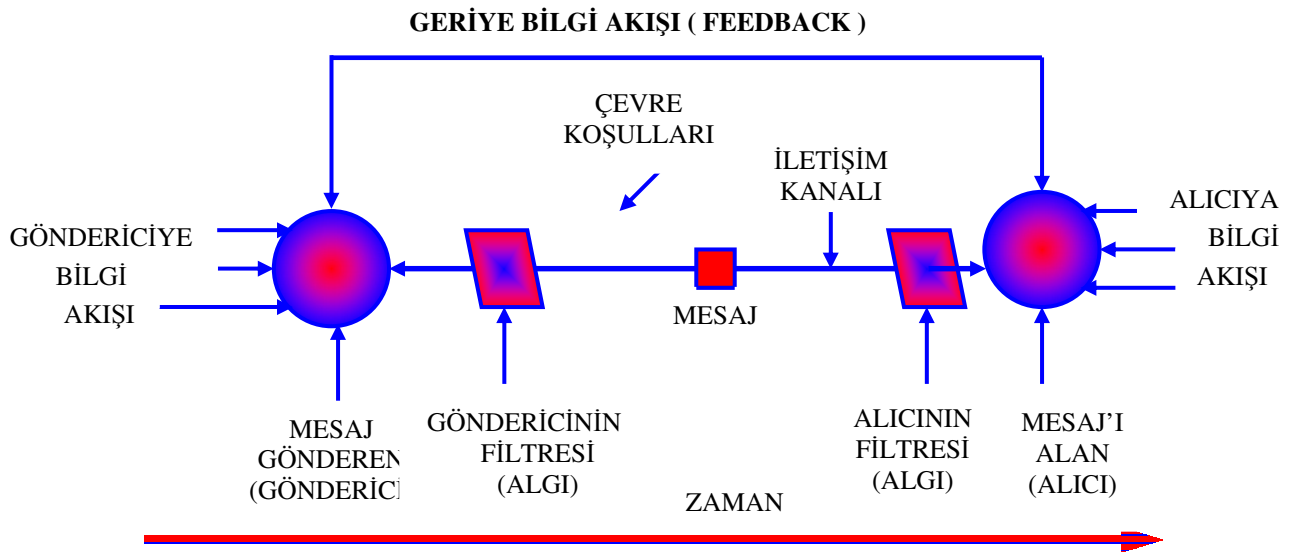
³³ Fredrich, K.-Seivert, L.J., Başarı Stratejileri (Çev. S. Tümiş), İstanbul, 2004, s. 103.

³⁴ Altıntaş, a.g.k., s. 20.

³⁵ Demiray vd., a.g.k., ss. 27–28.

³⁶ Çaplı, O., İnsanın İç Dünyası, Ankara, 1992, s. 93.

yarattığını ortaya çıkarır.³⁷ Bir mesaj alıcı tarafından anlamlandırıldıktan sonra alıcı gönderici görevini üstlenebilir. Alıcı kendisine ulaşan mesajı cevaplamak üzere bir mesaj hazırlayıp, bunu bir kanal vasıtasıyla göndericiye iletir. Bu ise iletişim mekanizmasında geriye bilgi akışıdır. Geriye bilgi akışı mesajın doğru alınıp yorumlandığının gönderici tarafından kontrol edilmesini sağlar.³⁸ Geriye bilgi akışı gönderici için alıcının algı sınırlarını anlayabilme ve daha sonraki mesaj aktarımında oluşabilecek aksaklıkları önceden alacağı tedbirlerle en aza indirme olanağı sağlayacaktır.



Şekil 2. İletişim Sürecinin Unsurları

Kaynak: Altıntaş, E.-Çamur, D., *Beden Dili*, İstanbul, 2005, s.14.

Geriyeye bilgi akışı iletişim sürecine etki ederek, iletişim sürecinin düzenini ve sürekliliğini sağlar ve kendini kontrol sürecini geliştirir. Geriyeye bilgi akışı motivasyon sağlar ve öğrenilenleri pekiştirir. Fiilen elde edilen sonuçlar ile iletişimin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.³⁹ Geriyeye bilgi akışı, alıcı ve gönderici rolü açısından insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktördür.⁴⁰ Böylece iletişim bir anlamda paylaşmayı da sağlayıcı bir rol oynar.

Geriyeye bilgi akışının yararlı ve etkin olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etkin geriyeye bilgi akışı şunlardır:⁴¹

³⁷ Koç vd., a.g.k., s. 335.

³⁸ Demiray vd., a.g.k., s. 19.

³⁹ Karaman, A., *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Konya, 2006. ss. 17-22.

⁴⁰ Altıntaş, a.g.k, s. 24.

⁴¹ Çilenti, a.g.k., s. 46.

- Kişiyeye yardımcı olmayı amaçlar.
- Mesajın karşılığıdır.
- Zamanlaması doğrudur.
- Açık ve anlaşılırdır.
- Davranışa yöneliktir.
- Gözlem ağırlıklıdır.

Etkin olmayan geriye bilgi akışı şunlardır:⁴²

- Direkt mesajın anlamını vermez, geneldi,
- Zamanlaması yanlıştır,
- Kişilik ön plana çıkmıştır,
- Karmaşık ve anlaşılmazdır,
- Bilgi içermez ve duyumlara dayalıdır,
- Yorum ağırlıklıdır.

Geriye bilgi akışı yoluyla iletişim sürecinde gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır.⁴³ Alıcı mesajın ifade ettiği davranışı gösterir, amaca yönelik uygulama gerçekleştirirse iletişim süreci başarıyla gerçekleşmiştir demektir.

İletişimde geriye bilgi akışı yanında ileriye bilgi akışı kavramından da bahsedilebilir. İleriye bilgi akışı, göndericinin mesaj aracılığı ile alıcının beklentilerini etkilemesi, alıcının mesajı nasıl anlamlandırması gerektiğini hissettirmesi, iletişimin nereye doğru gelişeceğini belirlenmesi açısından önemlidir.⁴⁴

1.4. İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişimin işleyişi konusunda insanlar farklı kanaate ve tanıma sahiptir ve anlamlandırdıkları mesajları kişilere veya gruplara iletme ihtiyacı duyarlar. İletişim süreci mesajın tek yönlü ya da çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir. İletişimde bilgi akışının tek yönlü gerçekleştirilmesine enformasyon, iki yönlü iletişime ise iletişim denir. Tek yönlü iletişimde bilgi iletildikten sonra gelen tepkilere ilgi gösterilmesi tek yönlü iletişimken gelen tepkilerin gönderici tarafından

⁴² Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 44.

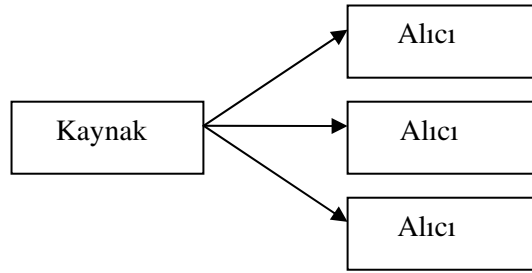
⁴³ Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.k., s. 55.

⁴⁴ Saban, a.g.k., s. 61.

değerlendirilmesi iki yönlüdür.⁴⁵

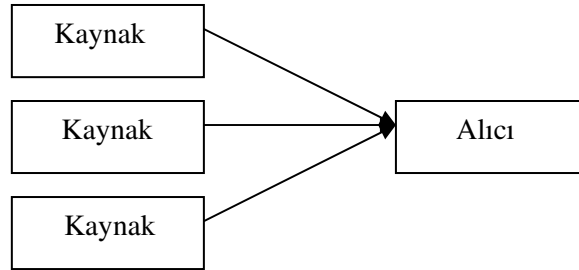
1.4.1. Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişimde kaynak tek, alıcı bir veya birden fazla olabilirken, kaynak birden fazla olup alıcı tek olabilir. Tek Yönlü iletişimde alıcının mesajdan ne ölçüde etkilendiğine bakılmaz. Bu durumda mesaj iletdikten sonra doğacak sonucun değerlendirmesi ya da denetiminin yapılması söz konusu değildir.⁴⁶



Şekil 3. Tek Yönlü İletişim(Kaynak Tek Hedef Birden fazla)

Kaynak: Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim (Kavramlar ve Modeller), Ankara, 2005, s. 49.



Şekil 4. Tek Yönlü İletişim (Kaynak Birden Fazla Hedef Tek)

Kaynak: Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim (Kavramlar ve Modeller), Ankara, 2005, s.50.

Geriye bilgi akışının olmadığı tek yönlü iletişim, mesajın hedefine ulaşip ulaşmadığını göndericiye iletecek bir kanalın bulunmadığı iletişim biçimidir. Tek yönlü iletişimde mesajın anlaşılmasından kaynaklı alıcı hatalarına çok daha fazla rastlanır.

Tek yönlü iletişim sürecinde gönderici alıcıya göre daha özgürdür. Gönderici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir, ancak bu süreç içinde kişilere bilgi, emir ve

⁴⁵ Dökmen, a.g.k., ss. 20–21

⁴⁶ Önder A., “Etkili İletim Becerileri”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 387, Ankara, 2003, s. 94.

öğüt vermekle birey, iletişimde kendine düşen görevi tam anlamıyla yerine getirmiş sayılmaz. Göndericiye düşen görev, iletilmek istenen mesajın içerik olarak alıcı tarafından nasıl ve hangi düzeyde algılandığını izlemektir. Oysa iletişimin tek yönlü olmasıyla, alıcının alanında oluşan etki ya da tepkileri izleme olanağı kalkmış olmaktadır.⁴⁷ Tek yönlü iletişimin tüm olumsuzluklarına rağmen tercih edilmesini gerektirecek bazı durumlar şunlardır:⁴⁸

- Tek yönlü iletişimde geri bildirim beklenmediği için zaman kazandırır.
- Önyargılarla etkilenmeyen bir süreçtir.
- Bilimsel içerikli iletiler, alıcının bilgi ve deneyimi yeterli olması koşuluyla, tek yönlü iletişimle gerçekleştirilir.

Tek yönlü iletişim, alıcının pasif, göndericinin aktif olduğu iletişim süreci olarak iki yönlü iletişim süreci gibi etkin olmamaktadır.

1.4.2. İki Yönlü İletişim

İki yönlü iletişim, kaynağa, alıcının tepkilerini görme olanağı verdiği için, genellikle bu iletişim türü tercih edilmektedir. İki yönlü iletişimde geri bildirim sağlanması iletişim sürecinin işleyişini artırır. İki yönlü iletişimde gönderici aksaklıkları daha kısa sürede görüp düzeltme şansına sahiptir. İletişimin aksamaması bütün yönleriyle anlaşılmasına bağlıdır.⁴⁹ Mesaj alıcıya iletikten kısa bir süre sonra göndericiye dönerse iki yönlü sürecin gerçekleştiği kabul edilir.

İletişim konusunda araştırmacılar, geri bildirim büyük önem verirler ve etkin iletişimin vazgeçilmez koşulu olarak nitelendirirler. Mesajın gönderici tarafından alıcıya ulaşip ulaşmadığı ve doğru anlaşılıp anlaşılmadığı iletişim süreci açısından oldukça önemlidir.

İletişimin gönderici ile alıcıyı aynı noktada birleştirme görevi vardır. Bunu sağlamak için mesaj en sağlıklı hangi kanallardan gönderilebiliyorsa o kanalın kullanılması ve alıcının içinde bulunduğu olumsuz koşulların tespit edilerek giderilmesi gerekir.⁵⁰ İki

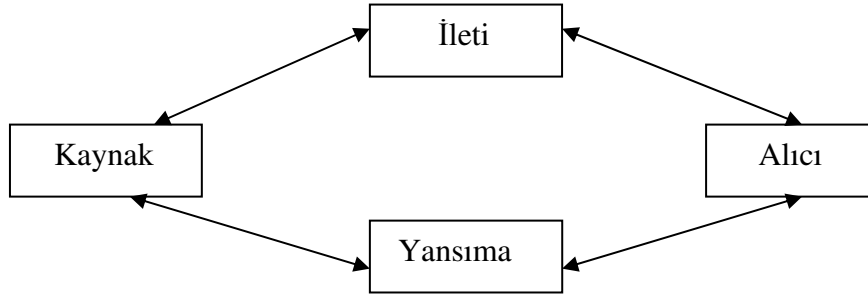
⁴⁷ Altıntaş, a.g.k., s. 49.

⁴⁸ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 50.

⁴⁹ Kızılok, H., "Sınıf ortamında Öğretmen Öğrenci İletişimi", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.25, No.1, Mayıs, 2001, s. 152.

⁵⁰ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 51.

yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri geri bildirim başladığı anda hemen değişmekte, alıcı ile gönderici birbirinin yerine geçmektedir.



Şekil 5. Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim

Kaynak: Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim (Kavramlar ve Modeller), Ankara, 2005, s. 51.

1.5.İletişim Türleri

İletişimin kurulmasında en önemli koşullardan biri, iletişim kurmak için seçilecek yöntem ve ortamın doğru tespit edilmesidir. Mesajın alıcı tarafından en doğru biçimde anlaşılabilmesi seçilen iletişim türünün etkinliğine bağlıdır. İletişimin kişiler arası, guruplar arası veya örgüt içerisinde kurulması ya da daha geniş kitlelere yönelik olması iletişimin türünün en önemli belirleyicisidir.⁵¹

Kişiler arası sözlü iletişim kurabilmek kolay olurken grupsal ve toplumsal iletişim için teknolojik imkânlar ihtiyaç duyulur.⁵² Örneğin, bir örgütün yöneticisi yardımcıları ile yüz yüze konuşarak iletişim kurabilirken örgütteki tüm bireylerle aynı anda iletişim kurabilmek içinse uygun bir salona ya da ses sistemine ihtiyaç duyar. Bu olanak bulunamazsa iletmek istediklerini yazılı olarak ulaştırmak zorundadır.

İletişim bazen de söylenenin değil anlatılmak istenenin alıcılar tarafından anlaşılmasına olanak tanır. Bu durum ise sözsüz iletişim ile mümkündür. Yüz ifadeleri, beden duruşu, el hareketleri birer sözsüz iletişim kaynağıdır.⁵³ İletişimin kurulmasında yararlanılan iletişim türlerinden hangi durumda ve en etkin biçimde nasıl yararlanılacağına bilinmesi iletişim

⁵¹ Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana ., s. 25.

⁵² Çağlar, İ.-Kılıç, S., Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim, Ankara, 2008, s. 27.

⁵³ Cihangir, a.g.k. s. 18.

türlerini iyi tanımakla mümkündür.

1.5.1.Sözlü İletişim

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünde konuşarak ya da dinleyerek iletişim kurarlar. İletişimin içeriği açısından sözlü iletişim önemlidir. Sözlü iletişimde ileti gönderme zorunluluğu bulunmadığından birincil iletişim biçimi olarak tercih edilir.⁵⁴ Sosyal ortamların vazgeçilmez iletişim biçimi olan sözlü iletişim bireylerin aynı ortam veya zamanı paylaştıkları durumlarda gerçekleştirilir.

Sözlü iletişimin avantajlarını şu şekilde sıralanabilir;⁵⁵

- Sorulan sorulara anında cevap verilebilmesi,
- İletilerin kolay anlaşılmasını sağlama,
- Anlaşılmayan konuların üzerinde gerektiği kadar durulması,
- Geribildirimim hemen gerçekleşmesi,
- Göndericinin duygu ve niyetlerinin gözlenebilmesi,

Sözlü iletişim insanları birbirine daha çok yakınlaştırması bakımından duygusal tatmin sağlar. Öz güveni geliştirir. Sözlü iletişimi doğru kurabilen kişiler fikirlerini diğerlerine daha kolay kabul ettirebilir.⁵⁶ Sözlü iletişim bir bakıma ikna etmenin en etkili yöntemidir.

Sözlü iletişim türünde en etkili araçlardan birisi dildir. Dil kendisini oluşturan ortak işaret ve sembollerin yardımıyla, sözlü iletişimin gerçekleştirilmesi için, aktarılmak istenen anlam ve mesajların karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlayan bir olgudur. İster doğrudan ister telefon, radyo, televizyon gibi teknolojik araçlar yardımıyla gerçekleşsin, tüm bu sözlü faaliyetlerin gerçekleşmesi dile bağlıdır. Kişiler arası ve toplumlar arası iletişimde ortak anlayış dildeki ortak işaret ve sembolere bağlıdır.⁵⁷ Ortak dil geliştirmek devlet politikalarında önemle üzerinde durulması gereken unsurlardandır.

Sözlü iletişim gerçekleştirilirken seçilecek iletişim araçları çok önemlidir. Doğru seçilen iletişim aracı, amaca daha kolay ulaşılmasını sağlar. Sözlü iletişim araçları; toplantı, brifing, telefon görüşmesi, konferans, miting, komite, oryantasyon

⁵⁴ Dornan, J., Ortaklığın Gücü (Çev. S. Yeniçeri), İstanbul, 1998, s. 47.

⁵⁵ Çağlar, a.g.k., s. 14.

⁵⁶ Özkan ,Z., Kazandıran Beden Dili (Görüntünüz Size Karşı Olmasın), İstanbul, 2007, s. 220.

⁵⁷ Çağlar- Kılıç, a.g.k., s. 13.

programları olarak iletişimin içeriğine göre tercih edilebilir.⁵⁸ İletişim aracında yapılacak yanlış seçim iletişimin amacına ulaşmasını erteler veya engeller.

Sözlü iletişimin olumsuz yönleri de vardır. Bunlar:⁵⁹

- Görüşmelerin veya tartışmaların uzun sürmesinden kaynaklı olarak işlerin engellenmesi,
- Dikkatin dağılması, gürültü gibi sebeplerden dolayı mesajın amacından saptırılması,
- Tasarlanmadan başlama özelliğinden dolayı sözlü tartışmaların belgelendirilememesidir.

1.5.2.Yazılı İletişim

Yazı, toplumsal ve kültürel bir sürecin ürünü olarak toplumlara hizmet etmiş bir iletişim türüdür. Kimi toplumlar gelişmeleri sırasında ortaya çıkmış olan bilgi, kültür ve geleneksel ürünleri saklamak, hatırd tutmak ve yaygınlaştırmak amacı ile kullandıkları yazılı sembolleri zenginleştirerek yazı dilini geliştirmişken, diğerleri aynı yazı sistemini alarak kendi dillerine uyarlamışlardır.⁶⁰ Örnek olarak, Türkçe dil olarak Türkler'e özgüken, yazı dili olarak Latin Alfabesi tercih edilmiştir.

Yazı özellikle devlet organları arasındaki işleyişi, genelge, emir ve kanunları etkin kılmak için kullanılmaktadır. Yazılı iletişim sözlü iletişimin etkisini korumak, belgelendirmek için çok önemli bir araçtır. Toplantılarda alınan kararlar yazı ile kalıcı hale getirilir.⁶¹ Teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, yazılı iletişim tüm bu gelişmelerden de payını alarak vazgeçilmezliğini korumaktadır.

Daha çok örgütler tarafından yararlanılan çok çeşitli yazılı iletişim aracı vardır; resmi yazı, dilekçeler, iş mektubu, başvuru formları, sözleşmeler, genelgeler, broşürler, afiş, bülten, rapor, resmi nitelik taşıyan gazeteler bunlardan bazılarıdır.⁶² Fax, telgraf, elektronik mektup gibi iletişim araçları ise yazılı iletişimin elektronik yollardan gerçekleştirilmesini sağlar.

⁵⁸ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 57.

⁵⁹ Çağlar, a.g.k., s. 14.

⁶⁰ Gökçe, a.g.k., s. 51.

⁶¹ Tutar-Yılmaz, a.g.k., ss. 69-70.

⁶² Çağlar-Kılıç, a.g.k., s. 16.

Duygu, fikir ve düşüncelerin, bilimsel araştırmaların kalıcı hale gelmesini sağlayan yazılı iletişimin özellikle eğitim alanındaki katkıları büyük önem taşımaktadır.

Yazılı iletişimin olumsuz yanları sınırlı olsa da en belirgin olanı, alıcı tarafından okunması, yorumlanması ve cevaplamasının bir zaman sürecine bağlı olmasıdır.⁶³ Alıcının anlama düzeyinin üzerinde olan yazılı mesajlar, anlaşılmayı güçleştirmektedir. Geribildirim de gecikmesine neden olan bu durum yazılı mesajın sözlü açıklamalarla desteklenmesini gerektirmektedir.

1.5.3.Sözsüz İletişim

İnsanlık tarihi kadar eski olan sözsüz iletişim, diğer bütün iletişim yollarının da kaynağı olmuştur. Sözsüz iletişim kişiler arası kurulması mümkün olan bir iletişimdir. Kişilerin birbirini, görebilmesi, göz teması kurabilmesi ile sözsüz iletişim gerçeleşir. Sözsüz iletişimin özellikleri şunlardır:⁶⁴

- İletişimi mümkün kılma,
- Duygusal ifadeleri yoğun biçimde gösterebilme,
- Güvenilir mesaj verme,
- Kültüre göre çeşitlilik gösterme,
- Sözlü iletişimi destekleme.

Sözsüz iletişim, yüz ifadeleri, el-kol hareketleri, beden duruşu, ses tonu gibi elemanlarla sağlanabilmektedir. Sözsüz iletişim kısaca “beden dili” ile sağlanır.⁶⁵ Bedensel, duygusal ve zihinsel bütünlük göstermesi gereken insan, çoğu zaman sözel mesajlarıyla, beden dili ile yansıttığı imajın uyuşmaması yüzünden güvenilir olma özelliğini kaybedebilmektedir. Kişinin kendi fikirlerini kabul ettirmekten korkması sonucunda başkaları tarafından onaylanacağını düşündüğü davranışları göstermeye çalışması, başarısızlıkla sonuçlanmakta ve iletişimin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.⁶⁶

Sözsüz iletişim sözlü iletişimi başlatabilme açısından önemlidir. Özellikle ilk

⁶³ Balyemez, S., “ İlköğretimde Yazılı Anlatım Becerilerini Geliştirme Becerileri”, Bilim ve Akılın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı. 56, Yıl. 5, Ekim, 2004, s. 24.

⁶⁴ Giddens, A., Sosyoloji (Çev. H. Özel vd.), İstanbul, 2006, s. 84.

⁶⁵ Cihangir, a.g.k., s. 18.

⁶⁶ Özkan, a.g.k., s. 15.

kez karşılaşan insanların birbirine karşı olumlu ya da olumsuz izlenimleri iletişimin başarısı hakkında ilk ipuçlarını verir.⁶⁷ Kişinin iletecekleri üzerinde ilgi yaratabilmesi, karşıındakine hâkimiyet kurabilmesi sözsüz iletişimdeki başarısına bağlıdır.

Sözsüz iletişim bilinçli ve bilinçaltı yoluyla da gerçekteşir.⁶⁸ Bilinçaltı ile gerçekteştirilen sözsüz iletişim bazen olumlu sonuçlar doğururken, bazen iletişim kurmayı imkânsız hale getirebilir. Bilinçaltından kaynaklanan iletişime çoğunlukla müdahale şansı yoktur. Daha çok duyguları yansıtan sözsüz iletişim dış etkenlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmeyi, başarılı ya da başarısız etkileşim kurmayı belirleyen temel etkenlerdendir.

2.ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDE İLETİŞİMİN YERİ

Örgüt, amaçları bir olan insan topluluğudur. Örgütlerin işleyişi çeşitli araçlara bağlıdır; iletişim örgütün işleyici sürecinde yöneticilerin çalışanlara iş yaptırmakta kullandığı bu temel araçlardandır. Örgütün etkinliği ve başarısı iletim sürecine bağlıdır.⁶⁹ Bireysel ve grupsal başarılar örgüt içerisindeki iyi iletişimle etkinleēebilir. Örgüt içerisinde oluşabilecek iletişim sorunları ise bireyin veya grubun etkinliğini azaltır. İletişim bireylerin ve örgütün bilgi alışverişini, motivasyonunu, uyumunu ve kontrolünü sağlayarak örgüt içi ortak anlayışın oluşmasına ve belirlenen örgüt hedeflerine ulaşılmasına ortam oluşturmaktadır.⁷⁰ İletişim bu özellikleriyle tüm örgüt üyelerinin yanı sıra yöneticilerin de doğru karar almalarını ve uygulamalarını sağlayan temel öğelerdendir.⁷¹ İletişimin örgütsel boyutuna çeşitli yönleriyle bakıldığında, önemi daha fazla anlaşılmaktadır.

2.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütte işlerin örgüt amaçları doğrultusunda işlemesini sağlamak amacı ile örgüt elemanları arasında veya örgütün çevresi ile kurduğu bilgi alışverişi örgütsel iletişim aracılığı ile gerçekteştirilebilecek bir süreçtir. Örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde sıralanmıştır:⁷²

- Örgütsel bağları güçlendirmek,

⁶⁷ Cihangir, a.g.k., s. 18.

⁶⁸ Özkan, a.g.k., s. 82.

⁶⁹ Çağlar- Kılıç, a.g.k., s. 33.

⁷⁰ Bakırcıoğlu, R., Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara, 1988, s. 194.

⁷¹ Yüksel vd., a.g.k., s. 149.

⁷² Gökçe, a.g.k., s. 89.

- Örgüt içerisinde güven atmosferi yaratmak,
- Örgütün tüm birimleri arasındaki faaliyetlerin koordinasyon içinde işlenmesini sağlamak,
- Yenilik ve gelişmelerin tüm üyeler tarafından kısa sürede öğrenilmesini sağlamak,
- Emir ve uygulamalarla ilgili geribildirim alınmasını sağlamak,
- Örgüt içi sorunların yönetim tarafından bilinmesini sağlamak.

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütlerin işleyişini etkileyerek gerekli güncellenmelerin yapılması ve ihtiyaç duyulan dönüşümün gerçekleştirilmesine zemin oluşturmaktadır. Bu gelişmeler yolu ile “bilgi toplumu” kavramı ortaya çıkmıştır.

2.2. Örgütlerde İletişim Süreci ve İşlevleri

Örgütler açısından iletişimin çok çeşitli işlevi vardır. Bu çeşitlilik içerisinde en önemlisi eşgüdüm işlevidir. Örgütler arasında eşgüdüm sağlıklı yürümezse ki bu da iyi bir iletişim ağı ile mümkündür, örgütte gerçekleşecek tüm faaliyetler birbirinden bağımsız ve uyumsuz olarak yürütülecektir. Bu da örgüt dinamiğini olumsuz etkileyecektir.⁷³ Örgüt içinde iletişimin işlevlerini dört grupta toplamak mümkündür;

2.2.1. İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi alışverişi iletişimdeki en temel işlev olarak kabul edilir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, örgüt faaliyetlerinin işleyişini düzenleyerek işgörenlerin yapacağı işleri kafalarında soru işareti olmadan kavramalarını sağlamak için bilgi ön şarttır. Örgütlerde yöneticilerin işgörenlerle, işletmenin neyi hedeflediği, neyi üreteceği, nasıl üreteceği ve işletme için gerçekleştirilecek yenilikleri paylaşmak zorunluluğu bulunmaktadır.⁷⁴ Örgüt faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi sağlıklı bilgi alışverişine bağlıdır.

2.2.2. İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi

Örgütlerde iletişimin, insanların duygu, tutum ve düşüncelerini değiştirmek amacını gerçekleştirebilmesi için ikna işlevine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi örgüt hedeflerine bağlıdır. Hedeflerin

⁷³ Atak, M., “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, İstanbul, Cilt. 2., Sayı. 2., Temmuz, 2005, s. 60.

⁷⁴ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 23.

gerçekleştirilmesi ise ikna üzerine kurulu bir iletişim süreciyle mümkündür. İkna işlevi başarı ve başarısızlık faktörlerini etkileyen unsurlardan en etkilisidir.⁷⁵ İkna sürecinde iletişimin amacının açıkça belirtilmesi aynı düşüncelere sahip olma zorunluluğu olmayan diğer bireyleri ikna sürecinin en büyük engelidir. Bu nedenle iletişim açısından ikna, zorlama ve gerginlik ortamı yaratabilmektedir.

İkna etmede başarılı olabilmek için dikkati çekme, anlama, kabul edilirlilik, yorumlanabilme, davranışa dönüşme koşullarının yerine getirilmesi gerekmektedir.⁷⁶

Tüm yönetsel ve eğitsel iletişim biçimleri etkileme işleviyle gerçekleştirilmektedir. Etkilemede karşıdaki kişinin tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek gizli ve uzun dönemli bir iletişim stratejisi uygulanmaktadır.⁷⁷ Etkileme bu gizliliği ile bazen olumsuz davranışların da benimsenmesine neden olmaktadır. Etkilemeyi gerçekleştirecek kişinin örgütsel amaçlara ters düşebilecek tutum ve davranışları benimsemeyen, olumlu kişiliğe sahip kimselerden oluşması örgütlerin de amaçlarından sapmamasını sağlaması açısından önemlidir.

2.2.3. İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi

Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edebilmeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. İşgörenlerin anlama düzeyini geliştirmek, komutları kavrayıp anlamaları ve uygulamaları için gerekli olan eğitim süreci yöneticiler tarafından planlanır ve gerçekleştirilir.⁷⁸ Etkili bir iletişim süreci ile gerçekleştirilecek bu eğitimin başarılı olabilmesi, eğitici ile eğitilen arasında emir- komuta zinciri ve öğretme-öğrenme faaliyetlerinin doğru ve yeri geldikçe uygulanmasına bağlıdır.

2.2.4. İletişimin Birleştirme İşlevi

Toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, kültürel bağlarını sürdürebilmeleri iletişimi doğru ve etkili bir biçimde kullanmaları ile mümkün olabilir. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında birleşmelerini sağlayan iletişim, aynı zamanda bireyin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini de korumada önemli bir işlevi üstlenir. İletişim bireysel farklardan

⁷⁵ Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana, s. 27.

⁷⁶ Yüksel vd., a.g.k., s. 80.

⁷⁷ [www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan Eroglu y.pdf](http://www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf) (29.10.2008)

⁷⁸ Tutar-Yılmaz, a.g.k., ss. 23-24.

kaynaklanan çatışmaları çözümü için gereklidir.⁷⁹ İletişimin birleştirici işlevinden yararlanabilen örgüt yöneticileri için, ikna etme, etkileme ve emir verme işlevleri de örgütün diğer mensupları tarafından daha kolay kabul görecektir, direnme sorunu ortadan kolaylıkla kalkacaktır.

2.3.Örgütlerde İletişimin Biçimi

Örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Örgütü meydana getiren insanların ihtiyaçlarını karşılayacak ortamın sağlanması örgütün iletişim çabası sonucunda gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim, örgütü meydana getiren grupların örgüt amaçları doğrultusunda bilgi alışverişi ve düşünce paylaşımını sağlayan bir süreçtir. Bu paylaşım biçimsel olarak aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz olarak ve biçimsel olmayan yapıda gerçekleşir.⁸⁰

2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim örgütlerin birimleri arasında bilgi alışverişinin sağlanması, emir ve talimatların uygulanması, üyelerin meslekleriyle alakalı olarak yetiştirilmesi gibi hususların gerçekleştirilmesi için büyük önem taşımaktadır.⁸¹ Biçimsel iletişimin doğru işlemesi örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşması açısından başarılı sonuçlar sağlamaktadır. Biçimsel iletişim kanalları hiyerarşik açıdan dikey iletişim (yukarıdan aşağıya/ aşağıdan yukarıya), grup içi ve görev bölümü yakın gruplar arasındaki ilişkiler açısından yatay, kademe gözetmeksizin ise çapraz iletişim olarak gerçekleştirilir.⁸²

Örgütlerde biçimsel iletişim için kaynağın örgüt içindeki konumuna göre değişen bazı stratejiler gerekir. Buna göre mesajın kaynağı ast, alıcı üst ise daha önceden belirlenmiş olan iletişim kanallarının kullanılması ve hedef kitlenin olumlu karşılayacağı çeşitli iletişim kanallarının oluşturulması yeterlidir. Mesajın kaynağının üst, alıcının ast olduğu durumlarda ise, güçlü bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde, kaynağın konumunun gücü iletişimin biçiminin belirleyicisidir. Ancak hiyerarşinin göreceli olarak daha zayıf olduğu örgütlerde astlar üst kademe ile yüzleşmekten pek hoşnut olmayacaktır. Bu nedenle üstler astları üzerinde etkili bir iletişim kurmak için daha çok mantıklı delil ve nedenler ileri sürmek zorundadır. Örgütsel hiyerarşi içinde aynı seviyede olanlar arasında

⁷⁹ Saban, a.g.k., s. 59.

⁸⁰ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 144.

⁸¹ Demiray vd., a.g.k., s. 256.

⁸² Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 146.

kurulacak iletişim için kaynağın örgüt içindeki etkinliği ve kaynağın alıcılar ile olan bireysel ilişkisinin etkili olması gereklidir. İletişim çabası içinde olanlar kaynak olarak güvenilirliklerini arttırmalıdır.⁸³ Bu da uzmanlaşma ile mümkündür.

2.3.1.1. Dikey İletişim

Yöneticilerle astlar arasında örgütsel hiyerarşiye dikkat edilerek yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurulur. Bu dönüşümlü iletişimde üstler aldıkları kararları emir ve talimatlara dönüştürerek astlara hiyerarşik sıra ile iletilmesini sağlar; aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astlar uygulamaya konan emir ve talimatlarla ilgili geribildirimlerini iletirken, önerilerini ve sıkıntılarını da iletirler.⁸⁴

2.3.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, otoritenin en üstündeki yöneticilerden astlara yönelik bilgi aktarımı ve talimatlar yolu ile gerçekleşir. Yukarıdan iletilen bilgiler ve emirler genellikle sözlü iletişim yolu ile gerçekleşir. Yazılı iletişim ise sözlü iletişime ek olarak kalıcı iletişimin sağlanması ve emirlerin ve bilgilerin belgelendirilmesi amacıyla sağlanır.⁸⁵ Aşağıya doğru iletişim, iletilen mesajın geçeceği basamak fazla olacağından, anlam kaybına uğrayabilir veya her geçtiği birimde yer alan üyeler tarafından yeniden adlandırılarak daha da karmaşık hale gelebilir. Geribildirim de yavaş işleyeceği bu süreç zaman kaybına da sebep olabilir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim beş unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar:⁸⁶

- Sadelik ve genellik,
- Örgüt içi ilişkileri ve görevlerin yürütülmesi,
- Örgüt içi faaliyetlerin işlemesi amacıyla bilgi sağlamak,
- Birey performanslarına yönelik geri bildirim oluşturmak,
- Örgüt hedeflerinin tüm üyelerce benimsenmesini sağlamaktır.

2.3.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astların üst yönetimdekilere bilgi iletmesi ile

⁸³ www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf (29.10.2008)

⁸⁴ Tutar-Yılmaz, a.g.k., ss. 146–147.

⁸⁵ Dale, E., Yönetim Teorileri (O. Akınhay), Ankara, 2002, s. 54.

⁸⁶ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 147.

gerçekleşir. Örgütlerde astların üst kademelere istek öneri ve şikâyetlerini iletmeleri de bu yolla gerçekleşmektedir. Yukarı doğru iletişimde etkileme önemlidir ve özellikle örgüte yeni katılanlar için zor bir görevdir. Yukarı doğru iletişimde etkinlik sağlanması destekleyici dokümanlar ve veriler kullanmakla mümkündür.⁸⁷ Astların üst yöneticilerle gerçekleştireceği iletişim sürecinde iletişim becerisini geliştirmek hizmetiçi eğitim uygulamalarına ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesine bağlıdır.

Örgütler açısından aşağıdan yukarıya doğru iletişimde şunlar aktarılır:⁸⁸

- Bireysel ve bireyler arası performans ve sıkıntılar hakkındaki bilgiler,
- Örgüt amaçları ve işleyişi hakkındaki bilgiler,
- İşlerin neler olduğu, uygulanışı ile ilgili bilgiler,
- Tartışma, öneri ve şikâyetler aktarılır.

Pek çok örgütte aşağıdan yukarıya doğru iletişim sağlıklı işlememekte hatta astların yönetimle arasında sorunlara sebep olmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanların memnuniyetsizliği yöneticiler için bir anlam ifade etmemektedir. Onlar için çalışanlar sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdürler.⁸⁹ Yönetim kademesinin sorumlulukları ve iş yükünün artması, uzaklığı da astlardan gelecek bilgilere veya şikâyetlere yeterince önem verememelerine sebep olmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kimi zaman astlar da üst kademedekilere mesaj gönderme konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Başarısız olarak görülmekten korkmak, ceza uygulaması veya görevinden alınma korkusu yukarıya doğru iletişim hususunda astların endişesini artırmaktadır. Yine de yönetimle iletişim zorunluluğu söz konusu olduğu durumlarda astlar sorumlu oldukları bir üst yönetimlerine, birimlerinde meydana gelen aksaklıkları yumuşatarak, önemli ayrıntıları atlayarak iletirler.⁹⁰ Basamakların fazlalığı da göz önünde tutulduğunda örgütte meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık üst yönetime sağlıklı ulaşmayacaktır. Bunun sonucunda sadece üst yönetimce kolayca çözülebilecek aksaklıklar daha karmaşık hale geldiğinden örgüt içi sorunların doğmasına sebep olacaktır.

Geribildirim açısından en sağlıklı bilgileri alınabildiği aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgüt amaçlarına tüm üyelerin ortak katılımıyla ulaşılması açısından önem verilmesi gereken bir unsurdur.

⁸⁷ www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf (29.10.2008)

⁸⁸ Demiray vd., a.g.k., s. 257.

⁸⁹ Çağlar-Kılıç, a.g.k., s. 39.

⁹⁰ Yüksel vd., a.g.k., s. 156.

2.3.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim aynı kademedeki bulunan bireyler ya da birimler arasındaki iletişim olarak gerçekleşir. Yatay iletişim örgüt içerisindeki sorunlara ortak çözümler bulma, işlerin yapılmasında birlikte hareket etme, herkesin birbirinin yaptıklarından haberdar olması, birbirini destekleme, kontrol ve düzenlemenin birlikte sağlanması açısından oldukça önemli bir iletişim biçimidir.⁹¹ Yatay iletişimle sağlanan bu birliktelik, sosyal ilişkilerin gelişmesinde ve duygusal tatmin sağlanmasında da oldukça önemlidir.

Aynı pozisyondaki örgüt üyelerinin aralarındaki iletişim, onların birbirini anlamasını ve örgüt içinde dayanışmanın gelişmesine katkıda bulunur. Örgütün ortak hedefi için bu dayanışma başarısının sağlanmasına önemli katkıda bulunur.⁹²

2.3.1.3. Çapraz İletişim

Örgütlerin farklı birimleri arasındaki iletişimdir. Çapraz iletişimde hiyerarşik sıra gözlenmez. Örneğin, üst kademedeki yönetici ile herhangi bir birimde çalışan üye arasında gerçekleşen doğrudan iletişim, çapraz iletişimdir. Bu iletişim biçimi ile basamaklar arasında zaman kaybı yaşanmadan öncelikli durumların sonuçlandırılması, sorunların hızlı olarak giderilmesi sağlanır.⁹³

Çapraz iletişim sadece örgüt içi değil örgüt dışı ilişkilerde de yararlanılan bir iletişim biçimidir. Müşteriler, tedarikçiler, alım yapılan şirketler, çevre birimlerinin hepsi ile çapraz iletişim kurulur.⁹⁴ Örgüt işleyişine dinamizm kazandıran çapraz iletişim uzmanlaşma konusunda da örgüt üyelerini güdülemektedir. Sorumlu olduğu konuda en iyi olanlar, genellikle çapraz iletişim kurma konusunda en çok tercih edilen ve görev verilen kişilerdir.

2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Örgütlerin işleyiş biçimsel iletişim kanalları ile gerçekleşse de örgüt üyelerinin gereksinimi dolayısıyla ya da iletişimdeki aksamalar sonucunda biçimsel olmayan iletişim, örgüt ilişkilerine yansır. Biçimsel olmayan iletişim resmiyet taşımadığından ve kendiliğinden oluştuğundan örgütler için kurallara bağlı gelişmesi veya değiştirilmesi

⁹¹ Gökçe, a.g.k., s. 96.

⁹² Yüksel vd., a.g.k., s.157.

⁹³ Çağlar- Kılıç, a.g.k., ss. 39-40.

⁹⁴ Demiray vd., a.g.k., s. 258.

olanaksızdır. Örgüt üyeleri arasında insani ihtiyaçların giderilmesi için kurulan bu iletişim kanalı genellikle yüz yüze gerçekleştirilir. Söylentiler, dedikodular biçimsel olmayan iletişimin unsurlarıdır.⁹⁵ Örgütün işleyişi hakkında üyelerin ne düşündüğünü en iyi öğrenmenin yolu olan biçimsel olmayan iletişim, yöneticiler açısından önemli bir geribildirim kanalı olarak değerlendirilebilir.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları düzen içerisinde gerçekleştirilemediğinden örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu iletişim kanalı denetlenemediği için yanlış ve kasıtlı mesajların hızla örgüt içerisinde yayılmasına ve biçimsel iletişimin aksamasına neden olabilir.⁹⁶ Örgüt hedefleri için önem arz eden biçimsel iletişimin aksaması ya da tamamen kesilmesi ise krize bile neden olabilecek sonuçlar doğurabilir. Üye sayısının yeterli olduğu örgütlerde birimler arası görev değişikliği hatta bölge değişikliği bile yapılarak biçimsel olmayan iletişimin etkisini azaltmaya çalışılmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişimin örgütlerde tercih edilmesi genellikle olumsuz nedenlere bağlıdır. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin oluşum nedenleri şu şekildedir:⁹⁷

- Biçimsel iletişim sırasında yaşanan sıkıntılardan kaynaklanan nedenler: Üyeler tarafından biçimsel iletişimdeki kuralların ağırlığı, hiyerarşideki katılık, soğuk bir örgüt iklimine karşı bir tavır olarak gerçekleştirilir.
- Mesajların açık ve anlaşılır iletilmemesi sonucundan kaynaklanan nedenler: Sıkı bir denetimden geçen mesajın örgütün alt birimlerindeki üyeler tarafından anlaşılır hale gelmesi biçimsel olmayan iletişimi zorunlu kılar.
- Yöneticilerin tavırlarından kaynaklanan nedenler: Yetersiz iletişim belirsizlik yaratır. Yönetimden gelmesi gereken açıklayıcı bilgiler üyeler arasında tahmin yürütme ve fikir beyan etmeler dolayısıyla farklı bir anlama büründürülür.

—Biçimsel Olmayan İletişim Modelleri

Biçimsel olmayan iletişim, kurallara bağlı kurulmamasına rağmen, iletişim kanalına uygun iletişim modelleri ile gerçekleşir.

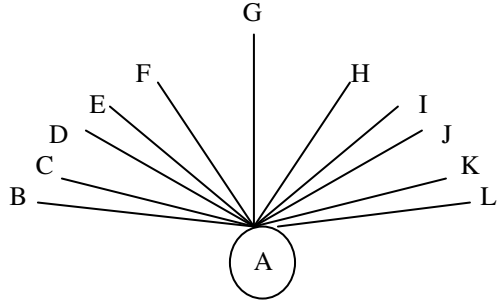
⁹⁵ Tekarslan, E. vd., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 1989, s. 52.

⁹⁶ Yüksel vd., a.g.k., ss. 158–159.

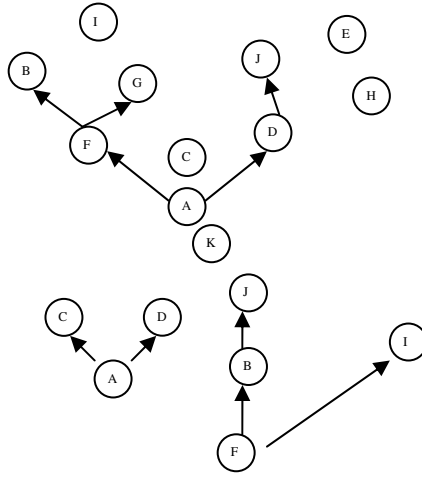
⁹⁷ Tutar-Yılmaz, a.g.k., ss. 153–154.



Tek Hatlı Model



Dedikodu Modeli



Olasılık Modeli

Şekil 6. Biçimsel Olmayan İletişim Modelleri

Kaynak: Demiray U.-vd., Etkili İletişim, Ankara, 2008, s.159-160

—Tek Hatlı Model

Bilgi birinci kaynaktan çıkar bir diğer kişiye iletilir, iletişim tek yönlü olarak gerçekleşir. Bu modelde en uzaktaki kişi haberi en son olarak duyar. Bu modelde mesajı her ileten kendi düşüncelerini de kattığı için mesaj oldukça değişmiş olarak en son kişiye ulaşır.⁹⁸ Geribildirimim hemen gerçekleşmediği tek hatlı model tatmini en az olan modeldir.

⁹⁸ Yüksel vd., a.g.k., s. 159.

—Dedikodu Modeli

Kaynak tek kişidir ve ulaşabildiği herkese öğrendiklerini iletir. Örgütlerde genellikle bu kişi yönetime en yakın olan kişidir.⁹⁹

—Olasılık Modeli

Olasılık modelinde mesajın kaynağı tek kişi değil grup ya da gruplardır. Grup içinde mesajın iletilmesi bilinçli ya da tesadüfen gerçekleştirilebilir.¹⁰⁰

⁹⁹ Çağlar-Kılıç, a.g.k., s. 41.

¹⁰⁰ Yüksel, vd., a.g.k., s. 160.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ENGELLERİ VE ETKİLİ İLETİŞİM

1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ ENGELLEYEN NEDENLER

İletişim bireyler arası paylaşım ve etkiyi sağlamak için yararlanılan en önemli faktördür. İletişim karşılıklı gerçekleştirilen bir süreçtir. İletişimi başlatan kişi, anlaşılacak amacıyla düşünce ve duygularını karşısındakine iletmek ister. Her insanın durumlar ve olaylar karşısında tutumunun farklı olması, toplumsal ve kültürel değişimler iletişimin etkin işlemesine engel olabilmektedir.¹ Etkin işlemeyen iletişim birçok sorunu beraberinde getirir.

İletişimin karmaşık bir sistem olması günümüzde örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile etkili iletişim kuramamaları gibi birçok sorunu da doğurur. Örgütlerde hedeflerin belirlenmesi ve işleyişi açısından temel unsur olan iletişimde var olan aksaklıklar tüm örgüt çalışanlarını olumsuz olarak etkileyecektir ve yönetim fonksiyonlarının işleyişinde ve koordinasyonun sağlanmasında anlaşmazlıkların doğmasına sebep olacaktır. İletişim sorunları, iletişim sürecinin, “başlatma, gönderme, alma” evrelerinden herhangi birinde veya sürecin bütününde ortaya çıkabilir.² Bilgi, kaynaktan alıcıya tam ve doğru olarak ulaşmayabilir, bilgiyi alan kişiler doğru analiz etmekte yetersiz veya isteksiz olurlar ve iletişim için gerekli tüm koşullar sağlanmış olsa bile iletişime etkinlik kazandırılmaz.

İletişim sürecinin işleyişini yavaşlatan veya tamamen durduran, örgüt içinden veya dışarıdan kaynaklanan engellerden en önemlisi kişilerden kaynaklı engellerdir.

1.1. İletişimin Kişisel Engelleri

Kişisel engeller genellikle psikolojik nedenler ve algı kaynaklı engellerdir. Algılamada bireysel davranış sonucunda geri bildirimler bireysel anlama süzgecinden geçirilir İletişimin bireysel engelleri, gönderici ve alıcının mesajı kodlaması ve mesajın gönderme tekniğine gerekli önemin verilmemesinden kaynaklıdır.³ Alıcının, mesajı yanlış algılaması ve yorumlaması sonucunda, mesajın yanlış değerlendirilmesi, alıcının ilgi eksikliği, göndericiye güven duymaması, gönderici veya alıcının mesajı kasıtlı olarak değiştirmesi, gönderici veya alıcının

¹ Yüksel vd., a.g.k., s. 199.

² Altıntaş -Çamur, ss. 36-38.

³ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 72.

değer yargıları kültürel ve sosyal yaşantılarındaki kişisel farklar bireysel ve kavramsal engeller olarak ortaya çıkarmaktadır. İletişimde kişisel engellerin oluşumuna birçok faktör sebep olmaktadır.

1.1.1. Dilden Kaynaklı İletişim Engelleri

İyi iletişim kurmak dili iyi kullanmayı gerektirir. Bir örgütte olumlu bir hava yaratmak yöneticilerin ve çalışanların iyi ilişkiler kurmasına, bu ortamı yaratmak da dili iyi ve doğru kullanmaya bağlıdır.⁴ Sözcükler ve sözcüklerin anlamlarına ilişkin sorunlar nedeniyle dilden kaynaklı iletişim engelleri ortaya çıkmaktadır. Gönderici, karşısındaki alıcının anlayacağı bir iletişim dili kullanmalıdır. Alıcıların yaşı, eğitimi, sosyal ve kültürel düzeyi, iletişimi kuracak kişinin seçeceği sözcükleri ve bu sözcüklerin alıcılarla ortak anlamda kullanma gerekliliği duyurur.⁵ İletişimi sağlamak için gerekli olan en temel unsur olan dilden kaynaklanan hatalar önemli iletişim engellerine dönüşür.

İletişimde göndericinin kullandığı dil alıcının seçici algısına takılmaktadır. Eğer göndericinin seçtiği sözcükler alıcı için aynı anlama gelmiyorsa göndericinin iletişim çabası alıcı için engellenmiş olur. Alıcı bu durumda duyduklarını veya okuduklarını kendi algılama düzeyine göre yorumlayacak ve iletişim çabası hedefinden sapmış olacaktır.⁶ Örgütsel iletişimin sağlanması açısından ortak bir dil geliştirilmemişse, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin aksaması ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmemesi gibi sorunlar ortaya çıkar.

1.1.2. Psikolojik Yapıdan Kaynaklı İletişim Engelleri

İnsanlar kendi tutum ve davranışlarıyla, yaşantılarıyla çelişen mesajları kabul etmezler. Mesajı alma zorunluluğu varsa da kendi değer yargılarına göre yeniden yapılandırmaya çalışırlar. Alıcı durumundayken mesajın özünde değişiklik yapan alıcı gönderici durumundayken de mesajı yine kendi yargılarına uygun olarak iletir.⁷ Alıcı ya da göndericinin psikolojik yapısı çeşitli kısıtlamalar yaratır.

Alıcının kaynaktan gelen mesaja duyularını kapatmasıyla iletişimde tıkanıklık oluşur. Alıcının görevini yerine getirmediği tıkanık iletişimde geriye bilgi akışı aksar.⁸

⁴ Özkan, a.g.k., s. 155.

⁵ Çağlar- Kılıç, a.g.k., s. 30.

⁶ Dökmen, a.g.k., s. 27.

⁷ Mısırlı, İ., Genel ve Teknik İletişim (Kavramsal İlkeler ve Uygulamalar), Ankara, 2008, s. 220.

⁸ Bakırcıoğlu, a.g.k. s. 104.

Alıcının kasıtlı direnç göstermesi göndericinin statüsü doğrultusunda gerginliğin ve çatışmanın doğmasına neden olacak kadar önemli sorunlar yaratabilmektedir.

İnsanların duygusal yapılarından kaynaklanan kısıtlamalar mesajın aktarılmasını ve algılanmasını engelleyen bir diğer psikolojik unsurdur. İletişim sırasında duygusal yönü ağır basan gönderici alıcıların iletişim sırasında mesajdan ne kadar etkileneceğini düşüneceği için mesajı sınırlandıracaktır. Aynı şekilde alıcı durumundakiler de mesajdan kişisel yorumlar çıkaracakları için olumsuz düşünceler ve davranışlar sergileyeceklerdir.⁹ Örgütlerde empati kurmaya başaramayan yöneticiler için, çalışanlarının duygusal kaynaklı iletişim engelleri sık karşılaşmak zorunda kaldıkları bir durumdur.

Psikolojik kısıtlamalardan bir diğeri ise dikkat dağınıklığıdır. Başlı başına bir psikolojik sorun olan ve çağımızın en çok karşılaşılan sorunlarından olan dikkat dağınıklığı alıcının kasıtsız olarak göndericiden gelen mesajı duyduğu halde anlamasını engelleyen bir unsurdur.¹⁰ Alıcı aynı anda birden fazla düşünceyle meşguldür ve bazen düşündüklerini birbiri ile karıştırır bazense neyin kim tarafından neden iletildiğini bile unutabilir.

Örgütlerin vazgeçilmez unsuru olan insanın, duygusal bir varlık olduğunun düşünülmemesi; sadece verilen emir ve talimatları uygulaması gereken, soru sormayan, şikâyet etmeyen, sorun çıkarmayan, işi dışında problemleri olmaması gereken bir varlık olarak düşünülmesi örgütlerin insan unsuruna gerekli önemin verilmediğinin bir sonucu olarak iletişimsizliği ortaya çıkarır. Örgütleri meydana getiren birimlerdeki çalışanlar örgütleri canlı tutan unsurlardır. İletişimde sosyal ve duygusal unsurları göz ardı eden yöneticiler, başarıyı da maddeleştirmek isteyecekleri için, hedeflerine ulaşmaları zor olacaktır.

1.1.3. Motivasyondan Kaynaklı İletişim Engelleri

Motivasyon, harekete geçmek için gerekli olan kuvvet ve davranışı yönlendiren içten bir durumdur. Motivasyonu sağlayan en önemli etken iletişimdir. İletişimin başarısızlığı motivasyonsuzluğu doğurur. Örgütlerde motivasyonu sağlayacak en önemli unsur yöneticidir. Yöneticinin çalışanların motive olması için sözlü olarak onları takdir etmemesi, yazılı olarak verilebilecek başarı belgeleri ve hediyelerle çalışanların

⁹ Köknel, Ö., Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, 1982, İstanbul, s. 177.

¹⁰ Mısırlı, a.g.k., s. 220.

başarılarının ödüllendirilmemesi motivasyonu da o oranda olumsuz etkileyecektir.¹¹

Motivasyon açık iletişimle sağlanabilir. Örgütlerde, açık iletişim yoluyla çalışanlar kendilerinden ne yapmalarını ve neden yapmaları gerektiğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında ne olup bittiğini bilmelidir. Bu bilgiler yönetici tarafından sağlanmalıdır.¹² Yönetici tarafından yeterince sağlanamayan iletişim belirsizliğe neden olacaktır. Belirsizliğin artması motivasyonu zayıflatacağından söylenti ve dedikoduları doğuracaktır.

1.1.4. Cinsiyet Kaynaklı İletişim Engelleri

Cinsiyet farklarından kaynaklanan iletişim sorunu özellikle geleneksel toplumlarda sık görülmektedir. Kadın ve erkek ilişkilerini belirleyen geleneksel toplum kuralları örgütsel yapıyı da etkilemektedir. Örgüt içi iletişimde aynı cinsiyetteki personel arasında rahat ve sınırları geniş bir iletişim mevcutken karşı cinsle olan iletişimde mesafe konulmaktadır. Bu durum yönetici statüsünde olanlar için de geçerlidir.¹³ Yönetici karşı cinsten olan personeliyle iletişim kurarken statüsünü korumak üzere daha dikkatli cümleler kurarken aynı cinsten olan personeliyle daha rahat iletişim sağlamaktadır. Özellikle erkek yöneticiler kadın personeli ile olan iletişimde belli bir mesafe kurmadığı takdirde dedikodulara ve söylentilere engel olamayacağı düşüncesi taşır.

İletişimde cinsiyetten kaynaklı diğer engeller ise kadın personelin iletilen mesajların içeriğini daha çok irdelemesi ve üzerinde daha çok yorum yapması ile içinden çıkılmaz problemler doğmasına sebep olabilmektedir. Daha duygusal bir yapıya sahip olması örgütlerde kadın personelin mesajlara erkek personele göre daha fazla anlam yüklemesine, emir ve talimatlardan kişisel sonuçlar çıkarmasına kadar varabilmektedir. Bu durum sadece kadın personel için değil, ayrımcılık yapıldığını düşünen erkek personel için de geçerli olmaktadır.¹⁴ Örgüt içinde yaşanan bu tür problemler karşı cins arasında rekabete kadar varan ve iletişimsizlikten kaynaklı gerginliğe sebep olabilecek sonuçlar yaratabilir. Ayrıca örgüt dışında varlığı inkâr edilemeyecek aile kavramı özellikle kadınların sorumluluğunda yürüyen bir kurumdur.¹⁵ Hamilelik yaşayan ya da küçük çocuğu olan kadın çalışanlar, kendileri veya çocuklarıyla ilgili olarak sık izin kullanma durumundadır. İşlerin aksamasını

¹¹ Sevimli, H., "Motivasyon", Eğitim Güncesi Dergisi, Sayı. 5, Yıl. 1, Mayıs, Kocaeli, 2005, ss. 7-8.

¹² Canikli, İ., "Öğretmenleri Psikolojik Yönden Olumsuz Etkileyen Faktörler", Eğitime Bakış Dergisi, Sayı. 5, Yıl. 2, Ocak-Şubat-Mart, Ankara, 2006, s. 68.

¹³ Dökmen, a.g.k., s. 108.

¹⁴ Tutar-Yılmaz. a.g.k, s. 80.

¹⁵ Tregold. R., Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler (Çev. C., Akyan), Ankara, 1970, s. 130.

sebepler gösteren yöneticilerin bu durumdaki kadın çalışanına izin verme konusunda isteksiz ve engelleyici tavır takınmaları kadın çalışan için; kadın çalışana izin verilmesi ise erkek çalışanlar için ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir.

1.1.5. Kültürel Farklardan Kaynaklı İletişim Engelleri

Kültürel farklar dil, gelenek ve yaşam standardından kaynaklı iletişim engelleri yaratır. Farklı kültürlerde yetişmiş insanların tutum ve davranışları bu kültürel öğelerden oldukça fazla etkilenecektir. Bilgi birikimleri ve dil yapıları da farklılık gösterdiği için iletişimde ortak noktalarda buluşulamayacaktır. Göndericinin kendi kültür anlayışı ile ilettiği mesaj alıcının kültür birikiminin yarattığı farklı algıyı ortaya çıkaracaktır. Göndericinin yüklediği anlamlar alıcının kültürel farklardan kaynaklı algıları ile yön değiştirecek belki de verilmek istenen mesajın tamamen dışına çıkacaktır.

Belli bir kültürün etkisinde olan bölgelerde, dışarıdan gelinerek kurulan örgütlerin yöneticileri o bölgede var olan geleneksel yapının, çalışanlar tarafından örgüte de yansıtılacağını bilmek zorundadırlar. Bölgesel kültürün iyi analiz edilmemesi ve kültürel değer yargılarının örgütün iç ve dış ilişkilerindeki etkisinin iyi bilinmemesi iletişim sorunlarını içinden çıkılmaz hale getirir ve huzursuzluk yaratır.¹⁶ Örnek olarak içkinin tabu olarak yasak sayıldığı bir kasabada kurulacak içki fabrikasının o bölge insanına sağlayacağı ekonomik ve sosyal katkılar açıklanmazsa günah olgusu yüzünden tepkiyle karşılanacak ve direnç gösterilecektir.

Kültürel farklar örgüt içi statünün de belirleyicisidir. Örgüt içinde statüsü yüksek olan kişilerle alt statüdeki kişiler arasındaki iletişim üst statüde olanın etkisine göre olumsuz etkilenebilecektir. Statü farkı üst kademe yöneticiler için değer kaybı, astlar içinse çekingenlik unsuru olarak iletişime yansımaya sebep olacaktır. Astların üstlerle ilişkilerini daha yüzeysel hale getirecek bu kısıtlama, emir ve talimatların daha alt yöneticiler tarafından yürütülmesine neden olacağından, örgütün işleyişinin üst yöneticilerin belirledikleri hedeften uzaklaşması sonucunu doğuracaktır.¹⁷ Bazı durumlarda ara pozisyondaki yöneticiler statülerini artırma çabası ile astlar üzerinde daha fazla baskı uygulayacaklar ve kendi iletişim becerilerini kullanarak emir ve talimatlara eklemeler ve çıkarmalar yapabileceklerdir.

¹⁶ Gökçe, a.g.k., ss. 67–68.

¹⁷ Mısırlı, a.g.k., s. 219.

1.2. İletişimin Durumsal Engelleri

İletişime olumsuz olarak etki eden ve insanın kişiliği dışında meydana gelen diğer engellerse durumsal engellerdir. Uzaklık, zaman ve işin baskısı, bilgi sistemleri durumsal engellerin öğeleridir.¹⁸

1.2.1 Uzaktan Kaynaklanan İletişim Engelleri

Lokal uzaktan kaynaklı engeller örgütlerin tek bir merkezde toplanmak yerine, çeşitli bölgelere ve hatta uluslar arası alana yayılmış bulunmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin iletişim araçlarına olan etkisi örgüt birimlerinin çeşitli bölgelere dağılmasında kolaylık sağlamaktadır. İletişimdeki etkinliği tartışılmaz olan yüz yüze görüşmeler daha az sağlandığından, lokal uzaklıklar örgütler için günümüzde iletişimi engelleyen faktörler olarak görülmektedir.¹⁹ Örgütlerin birimlerinin ayrı bölgelerde kurulması hatta örgütlerin yurt dışında faaliyetlerini genişletmesi örgüt birimleri arasında karmaşık ilişkiler kurulmasına sebep olmaktadır. Her birime ayrı yönetici ve yardımcılarının atanması aynı statüdeki çalışanların sayısının fazlaşmasına ve birimler arasında yakın pozisyondaki yöneticilerin birbirine emir ve talimatlar göndermesi hususunda sıkıntıların doğmasına sebep olmaktadır.²⁰ Ayrıca bir birimdeki astlara diğer birimdeki yöneticinin ileteceği komutlar o birimden sorumlu yönetici tarafından kontrol edilerek eklemeler ve çıkarmalar yapılması, birimler arasında geribildirim aksamasına ve işlerin yürütülmesi için gerekli olan sağlıklı iletişimin kurulmasına engel teşkil edecektir.

1.2.2 Zaman ve İş Baskısından Kaynaklanan İletişim Engelleri

Zamanla ilgili engeller iki türdür. Birinci engel alıcının göndericiyi dinlemek için yeterince zaman bulamamasıdır. Bu durumda alıcı mesajın içeriğini anlamak için yeterince dikkatli olamayacaktır. Zamanla ilgili diğer engel de alıcı ile gönderici arasındaki iletişimin aktarıcı bir diğer kişi tarafından sağlanmasıdır. Aktarıcının ileteceği mesaja kendi algılarını eklemeye gibi bir sorun yaşatması mesajın olduğu gibi aktarılmasını engelleyecektir.²¹ Örgütlerde yaşanan aşırı iş yükünden kaynaklı zaman sorunu, sağlıklı iletişimi engellemektedir. Bu engeller yetki devri ile giderilmeye çalışılsa da yeterince hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmadığı örgütlerde yetkinin devredildiği kişilerin

¹⁸ Özsoy, a.g.k., ss. 89–95.

¹⁹ Ural, O. “Yetişkin Eğitimin İlkeleri”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 118, Ankara, 2003, s. 28.

²⁰ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 80.

²¹ Watsworth, W., J., Hedef Belirleme Sonuç Alma., İstanbul, 1999, s. 75.

yanlış tutum ve yetersiz bilgilerinden kaynaklı iletişim engelleri örgütler için önemli sorunlar yaşatır.

Yöneticilerin yoğun çalışma temposu, işleri önem derecesine göre sıralamalarına neden olur. Bu durumda hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından acil gerçekleştirilecek işlere öncelik verilerek iletişim arka plana atılır.²² İşten kaynaklanan baskılar diğer işleri de aksatacaktır. Beraberinde iletişim kurulması için gerekli ortam sağlanamayacaktır.

1.2.3. Bilgi Sistemlerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri

Bilgi sistemleri karar vermeyi doğrudan etkileyerek yöneticinin planlama, örgütleme, istihdam ve kontrol işlevlerini yürütmesine yardımcı olan bilgiyi üreten düzendir. İşletmelerde planlama, kontrol ve bilgi sistemleri iletilen bilginin özelliklerini etkiler. Bu sistemler, işletmenin neyi istediğini, sonuçta neyin gerçekleştiğini karşılaştırarak işletmenin gerekli temel bilgilere ulaşmasını amaçlar.²³ Yöneticiye veya örgüt içerisinde var olan birimlere ulaşmayan bilgi, hiçbir değer ifade etmez.

Fazla bilgi de örgütler için iletişim engellerinden biridir. Örgütlerde bilgi, alınması, değerlendirilmesi ve üretime dönüştürülmesi açısından bir zaman süreci izler.²⁴ Üretim süreci sırasında birimlere bildiklerinden çeşit açısından fazla, nitelik açısından aynı olan veya algılanıp yapılabilecek süreyi aşan bilgilerin iletilmesi karmaşaya yol açar. İşletmelerde bu aşırı yüklemeye oluşacak bilgi karmaşası iletişimin etkisini zayıflatacaktır.

1.3. Örgütsel Kaynaklı Engeller

Örgütsel engeller her tür işletme ve kuruluşu kapsayan yönetim ve idare, çalışanlar, müşteriler arasında meydana gelebilecek her tür sorundan kaynaklanabilir.²⁵ Örgütsel engeller çok yönlüdür.

1.3.1. Örgütsel Yapı

Örgütün büyüklüğü, yaygınlığı iletişimi de önemli ölçüde etkiler. Küçük işletmelerde yüz yüze iletişim daha kolay gerçekleştirilirken, büyük işletmelerde iletişim

²² Saban, a.g.k., s. 130.

²³ Celep, C., Çetin, B., Bilgi Yönetimi, Ankara, 2003, s. 37.

²⁴ Peker, Ö.- Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2000, s. 129.

²⁵ Türkmen, a.g.k., s. 146.

daha biçimseldir. Basamakların fazla olduğu büyük işletmelerde yetki devrine ihtiyaç duyulur. Astlara karara alma yetkisi sınırlı verilir. Son karar yine üst yöneticilerdedir.²⁶ Otoritenin de sıkı tutulduğu bu tür işletmelerde astlar her problemi merkezdeki yöneticilere danışacaktır. Bu durum iletişim ihtiyacını artıracak ve haberleşme ağı daha geniş alanlarda ve daha dar zaman içinde gerçekleşeceğinden, işletmeler için sıkıntı doğuracaktır .

1.3.2. Örgütsel İklim

Örgütsel iklimin sağlanamadığı örgütlerde, çalışanların her birimin iletişim olanaklarını kullanabilme hakkına sahip olmamaları ve yöneticiler tarafından bu konuda denetimin sıkı tutulması, işletme içerisinde serbest iletişim ortamı yaratılmaması gibi durumlar sebebiyle birim çalışanları ve örgüt kapsamında iletişim engellenecektir. Çalışanlar çok gerekli olan durumlarda da iletişim kurmaktan çekinecektir.²⁷ Kısıtlayıcı örgüt ilişkileri sosyal ilişkilere de zarar vererek örgüt dışında bile olumsuz etkilerini sürdürür.

1.3.3. Gruplar Arası İlişkiler

Örgütlerde biçimsel olmayan grupların birbirleriyle rekabeti iletişimi kısıtlayacak veya saptıracaktır. Üst kademe yöneticilerine gerektiği durumlarda bilgi saklama, aşırı bilgi yükleme veya yanlış bilgi verme durumları oluşabilecektir. Grupların amaç ve normları belirginlik kazandıkça gruplar arasında rekabet kaçınılmaz olur.²⁸ Grupların bu rekabeti bazen çalışmalarını engelleme ve düşmanlığa kadar gidebilir. Bu durumda verimli ve işbirlikçi ortam yaratılmadıkça gruplar arası ilişkiler düzeltilemez.

1.3.4. Örgüt İçi Çatışma

Kişinin kendi düşünceleri arasında kararsız kalması ile oluşan karmaşadan çıkan çatışma kişinin kendi kendisi ile çatışmasıdır. Bu durum örgüte kişinin örgütün işleyişi ile kişisel ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğa verdiği tepki olarak çatışmaya dönüşür. Kişilerin olayları değerlendirme biçimleri, duygu ve davranışlarda yaşanan zıtlıklar gibi çeşitli kaynaklardan çıkan anlaşmazlıklarsa karşılıklı çatışma unsurunu ortaya çıkarır.²⁹ Bu durum örgütlerde çatışmaya en çok sebep olan unsurdur. Örgüt içi iletişimden kaynaklı çatışma biçimleri şunlardır:³⁰

²⁶ Gürgen, Y., İletişim Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Adana, 1972, ss. 58–60.

²⁷ Varış, F., Eğitimde Program Geliştirme Teorileri ve Teknikler, s. 127.

²⁸ www.archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/25MaliCozum/07-SuleymanBilge25.doc (08.08.2008)

²⁹ Demiray vd., a.g.k., s. 190.

³⁰ Dökmen, a.g.k., ss. 46–58.

- Aktif Çatışma: Karşılıklı birbirinde hoşlanmadığını söz ve davranışla birlikte gösterildiği çatışma biçimidir.
- Pasif Çatışma: Çekingenlik ve küsmeden kaynaklanan iletişimsizlik yüzünden meydana gelen çatışma biçimidir.
- Varoluş Çatışması: Yanlış anlama ve anlaşılma sırasında kendisinin haklılığını kabul ettirmeden kaynaklanan çatışma biçimidir.
- Tümünden Reddetme: Mesajın tüm yönleri ile kabul görmediği, düşünmeden ve ayrıntılara dikkat etmeden reddedilmesiyle meydana gelen çatışma biçimidir.
- Yoğunluk Çatışması: Görüşler arası uyumsuzluktan kaynaklanan çatışma biçimidir.
- Kısmi Algılama: Kaynaktan alınan mesajın bir kısmının algılanıp diğer kısımlarının algılanamamasından kaynaklanan çatışma biçimidir.
- Alıkoyma Çatışması: Mesaj tam olarak anlaşıldığı halde isteyerek ya da istemeden bir bölümünün değişikliğe uğratıldığı çatışma biçimidir.

1.3.5. Uzmanlaşma

Örgütsel İletişimi etkileyen bir diğer faktör uzmanlaşmadır. Günümüzde uzmanlaşmaya büyük önem verilmekte ve örgüt içinde uzmanlık alanlarının çeşitlilik kazanması farklı meslek dillerini doğmasına, bu durum ise iletişim kurulmasına engeller doğurmaktadır.³¹ Alanında uzmanlaşan kişinin kendisiyle aynı işten sorumlu diğer personele işin gerektirdiği ayrıntıları açıklamaktan kaçındığı durumlarda ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bilgi alamayan diğer personel için işten kaynaklı doğacak belirsizlik iletişim engeli olarak ortaya çıkar.

1.4. İletişimin Yapıcı Engelleri

İletişimde yapıcı engeller bir takım kurallarla iletişimi düzenleyen ve iletişimden kaynaklı karmaşıklığı ortadan kaldırma amaçlı engellerdir. Örgütlerde yapıcı engeller sözlü ve yazılı iletişimi kurallar doğrultusunda düzenler. Aşağıdan yukarıya doğru, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimde karşılıklı saygı ve görgüye dayalı ilişkilerin düzeni kurallarla belirlenmiştir. Yöneticilerin astlarıyla işle ilgili iletişimde kurallarla belirlenmiş sıra takip etmesi astlar üzerinde daha fazla etki bırakmasına ve düzenin daha fazla işlemesine katkıda bulunacaktır.³² Astlar ve yöneticiler arasında yaşanan olumsuzluklardan dolayı yapılacak hazırlıksız iletişim, geri dönüşü olmayan sonuçlar yaratabilirken kuralların işleyişi ile ilgili

³¹ Gürgen, Y., a.g.k., 1972, s. 138.

³² Tutar-Yılmaz. a.g.k, s. 87.

sıra takip eden bir yönetici olumsuz davranış gösteren astlarına karşı daha ikna edici olacaktır. Ast bu durumda haklarını ararken kurallarla belirlenmiş yolları izlemek zorunda kalacaktır. Aynı durum yatay iletişim açısından geçerlidir.

İletişimle ilgili olarak belirlenmiş kurallar aynı birimde yer alan çalışanların ilişkilerinde profesyonelleşmesine katkıda bulunacaktır. Sınırlandırılmış iletişim sayesinde örgütlerde fısıltı gazetesi ve dedikodu gibi sorunlar da en aza indirgenebilecektir.

2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİ SAĞLAYAN UNSURLAR

İletişimin etkinliğini sağlayan ve bu koşulların gerçekleştirilmesinde görev alan ve diğer unsurlar için de sürekliliği sağlayacak en önemli koşul insan unsurudur. İnsan hem alıcı hem gönderici olarak iletişimin devamlılığını sağlamada ve sürecin sonlandırılmasında rol alır.³³ İnsanın iletişimdeki etkili işlevi, iletişim unsurlarını sırası ile doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi ile sağlanır.

İnsan unsuru dışında birinci bölümde konu edilen diğer unsurlar olan mesaj, iletişim kanalı, geri bildirim ve çevre faktörlerinin iletişimin etkinliğini artırıcı rolleri ile ilgili daha geniş açıklama yapılacaktır.

2.1. Etkili İletişimde Gönderici Unsuru

Gönderici pozisyonundaki insanın iletişimin etkinliğini artırmadaki görevi alıcıyla iletişim sağlayabilmek uygun ortam yaratmak, alıcıyla arasında ortak dil geliştirmek, alıcının ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve alıcının dikkatini çekebilecek nitelikleri sağlamaktır.

Göndericinin alıcı ile kurduğu ilk iletişim beden dilini kullanmasıdır. Etkili bakışlar, güler yüz, etkili bir ses tonuna sahip ve güzel giyimli gönderici alıcıların daha ilk dakikadan dikkatini sağlamış olur.³⁴ Örgütlerde özellikle yönetici pozisyonunda görev alanlar ve örgütte iletişimi doğrudan sağlamakla görevli çalışanlar için beden dilini en iyi biçimde kullanmak iletişimin etkinliği için önemlidir.

Göndericinin iletişimi başlatırken ön hazırlık yapması iletişimin etkinliğini artıran bir diğer unsurdur. Gönderici hangi mesajı, nerede ne amaçla söyleyeceğini iyi bildiği

³³ Celep, C., Sınıf Yönetimi ve Disiplini, Ankara, 2002, s. 132.

³⁴ Özkan, a.g.k., s. 30.

takdirde iletişimin de akıcılığında emin olacaktır.³⁵ Ön hazırlık yapmak göndericinin kendinden emin olmasını ve rahatlamasını sağlar.

Alıcının motivasyonunun sağlanması iletişimin etkisini artırma açısından iyi bir başlangıçtır. Örgütsel amaçları ile örgüt çalışanlarının amaçları arasındaki uyuma önem veren yönetici iletişim kurmadan önce alıcı durumundaki çalışanlarına yönelik motivasyon sağlayıcı hazırlık yapar.³⁶ Gönderici pozisyonundaki yönetici motivasyonu sağladığı zaman alıcının istek ve ihtiyaçlarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirir. Örneğin örgütsel iletişimin sağlanmasından önce doğru bir zamanlama ile örgüt içinde performansı yüksek olan çalışanlara daha önemli sorumluluklar verilmesi, ödül verilmesi, başarıların takdir edilmesi iletişimi başlatacak yönetici için büyük bir kazanç olacaktır. Bundan sonraki her iletişim sürecinde çalışanların beklentileri başarıları ile orantılı olacağı için dikkat ve algıları çok yüksek olacaktır.

Empati kurma da göndericinin iletişimin etkinliğini artırmasında önemli bir unsurdur. Gönderici alıcının ne hissettiğini, iletişimin sonucunda neler beklediğini bir takım sorular ve yönlendirmelerle öğrenerek iletişimin yönünü de belirginleştirir. Örgütlerde empati kurma daha çok yönetici konumunda olan kişiler için gereklidir. Örgüt yöneticisi empati kurarken iki basamaktan geçer. Birincisi kendisini emrinde çalışan personelin yerine koymasındadır. İletişimin durumuyla ilgili çalışanların ne tepki verecekleri, onlarda yaratılacak etki, çalışma tempolarında olabilecek değişiklikler bu yolla tespit edilir. Diğer basamak ise onların hissettiklerini, düşüncelerini dile getirmektir.³⁷ Bu da konuşmanın sürecinde gerçekleşecektir. Böylece alıcı durumundaki çalışanlar kendileri için endişelenen ve değer veren bir yöneticinin varlığı ile daha rahat olacaktır; bu yönü ile iletişime açık bir tavır sergileyecektir.

Konuşma, etkili iletişimde göndericinin başvurduğu en önemli kaynağıdır. Etkili bir konuşma, gönderici için alıcıya ulaşmanın en kısa yoludur.³⁸ Örgütlerde de işlerin büyük bir bölümü iletişimin konuşma unsuru ile sağlanır. Bu nedenle örgütte iletişim sağlama görevini üstlenmiş olan kişilerde etkili konuşabilmeyi sağlayıcı bir takım kişisel özellikler şunlardır:³⁹

³⁵ Gökçe, a.g.k., s. 108.

³⁶ Işık, M., Sizinle İletişebilir miyiz? (İnsan İlişkileri ve İletişim İçin), Konya, 2000, s. 62.

³⁷ Işık, a.g.k., s. 41.

³⁸ Dale, C., Söz Söyleme İş Başarma Sanatı (Çev.S. Kunt), Ankara, 1998, s. 21.

³⁹ Özdemir, E., Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı, İstanbul, 1993. ss. 32–34.

- Sorumluluk duygusu,
- Sağlam karakter,
- Yeterli bilgi birimi,
- Akıcı konuşma becerisi.

Etkili konuşma yapmak için gerekli olan koşullar ise şunlardır:⁴⁰

- Ne söylemek istediğine karar vermek,
- Çekingenliğini gidermek,
- Anında geribildirim almak için susmak ve dinlemek,
- İletilen mesajın doğruluğuna inanmak,
- Önemli noktaları tekrarlamak,
- Alıcıların isteklerini hatırlamak.

Göndericinin iletişimin etkinliğine bir diğer katkısı ise yazılı iletişimdeki etkinliğidir. Zaman ve mekâna ilişkin sınırların genişletilmesine katkıda bulunan yazılı iletişim uzaktan haberleşmede bilgi ve deneyimleri biriktirmede kuralları geniş kitlelere taşımada oldukça etkili bir görev üstlenir.⁴¹ Örgütlerde de işler sadece sözlü iletişimle yürütülmez. Emir ve talimatlar yazılı olarak süreklilik kazanır. Gönderici bazen kendisi tarafından bazen örgüt dışından gelen emir ve talimatları emri altında çalışanlara tebliğ eder veya ettirir. Yönetici veya görevlendireceği kişiler tarafından yazılı iletişim aracının dilinin örgütteki her personel tarafından aynı derecede anlaşılması, değerlendirilmesini sağlamak yazılı iletişimin başarısı açısından gereken etkiyi sağlamış olur. Yöneticilerin başka bölgelerdeki örgüt birimlerini yine yazılı iletişim araçları ile yönlendirmesi iletişimin uzak bölgelerde de etkinliğini sağlamasına katkıda bulunur.

2.2. Etkili İletişimde Alıcı Unsuru

Etkili iletişimin sağlanmasında en önemli unsurlardan alıcı, örgütlerin de işleyişini sağlayan dinamiklerden biridir. Alıcı iletişim sırasında algılarını açık tutmak, göndericinin vermek istediği mesajı anlamak ve yorumlamak, göndericiye geribildirim sağlamak görevlerini üstlenir. Örgütlerde alıcı durumundaki çalışanın yaptığı işin niteliği, gelişimi, değişimi, yeni pozisyonlarda alıcıya yüklenecek görevler iletişim aracılığı ile edinilecek

⁴⁰ Condrill, J.,- Bough, B., 101 İletişim Yolu (Çev. A. Şahin), İstanbul, 2000, ss. 1–7.

⁴¹ Varış, a.g.k. s. 135.

bilgilerle sağlanmaktadır.⁴² Gönderici nasıl iyi bir konuşmacı ise alıcı da iyi bir dinleyici olmalıdır. Örgütler açısından yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, alıcı bazen astlardan oluşur bazen örgüt işleyişi ile ilgili rapor sunulması gereken yönetici olur. Her iki durumda da etkili dinleme iletişimin etkinliğine önemli katkılar sağlar. Etkili dinleme yapan alıcı;⁴³

- Dinlemek için doğru zamanı seçer,
- Konuşmacıyı önyargısız dinler,
- Dinlerken gözlem yapar,
- Dikkat dağıtıcı faktörleri uzaklaştırır,
- Etkin dinlemeye odaklanır.

Alıcının iletişimde gerçekleştirebileceği iki etkili dinleme türü vardır. Bunlardan aktif dinleme alıcının duyduklarını tekrar etmesi ile gerçekleşir. Sözlü ve sözsüz davranışlarla iletişimdeki varlığını ispat eden alıcı gönderici ile fiziksel yakınlık sağlamış olur. Katılımcı dinleme konuşma sırasında meydana gelecek sorunların giderilmesine ve konuşmacı tarafından yaratıcı yaklaşımın sağlanmasına yardımcı olur.⁴⁴

Pasif dinleme ise konuşan kişinin alıcılar tarafından suskun kalınarak dinlenmesidir. Alıcı böylece göndericiyi yöneltmeden dinleyerek onun düşüncelerini paylaştığı, desteklediği fikrini göndericiye vermiş olur.⁴⁵ Bu dinleme türü daha çok kalabalık dinleyicilerin olduğu ve konuşulacakların çok olduğu durumlarda faydalıdır. Personel sayısının fazla ve işlerin yoğun olduğu örgütlerde pasif dinleme yaygın olarak başvurulan ve işlerin hızını artıran bir dinleme türüdür.

2.3. Etkili İletişimde Mesaj Unsuru

Mesajın iletilmesinden önce alıcının hazırbulunuşluğu çok önemlidir. Bu nedenle gönderici alıcıların duygusal olarak mesajı almaya hazır olup olmadığını kontrol etmelidir. Gerektiğinde espri yapmak, özlü bir söz söylemek, alıcıların başarılı yönlerinden bahsederek ilgi odağı olmak gönderici için mesajın iletilmesine uygun bir ortam yaratır. Bunlar iletişimin sözsüz mesajı olarak iletişimin etkisini büyük ölçüde artırmaktadır.⁴⁶ Örgütlerde mesajın alıcısı bazen bir kişiyken bazen örgütün tüm çalışanları olabilmektedir.

⁴² Demiray, U., a.g.k., s. 174.

⁴³ Condrill-Bough, a.g.k. s. 27.

⁴⁴ Cihangir, a.g.k, s. 36.

⁴⁵ Yüksel vd, a.g.k., s. 213.

⁴⁶ Özkan, a.g.k, s. 250.

Bu durumda alıcıların tek tek duygusal hazır bulunuşluklarını sağlamak mümkün olmamaktadır. Göndericinin yönetici konumunda olması önyargı duvarının daha etkili olduğu bir ortam yaratmaktadır. Bu nedenle kalabalık örgütlerdeki yöneticiler esprî kabiliyetine güleryüze ve empati gücüne ihtiyaç duyar. Örgütteki çalışanların mesajları alırken duygusal olarak rahatlamış olmaları göndericinin iletişimde ikna gücünü ve mesajın etkisini artırır. Kendisini denetim yetkisine sahip olan yönetici mesajın alıcısı durumunda olduğu zaman mesajı iletecek olan kişi aşağıdan yukarıya doğru bir süreç izleyeceği için mesajın güvenilirliği ve geçerliliğine daha fazla önem verecektir.⁴⁷ Mesaj birimler arasında denetime tabi tutularak iletişimin yaşamsal ögesi olarak başarıyla gidip gelecektir.

2.4. Etkili İletişimde Kanal ve Araç Unsuru

Kanal mesajın göndericiden alıcıya mesajın iletilme yoludur. Etkin bir iletişim için seçilen kanalın da mesajın etkinliğine şartlarına uygun olarak seçilmesi mesajın başarılı olarak aktarımının önemli aracıdır. Kanal sözlü iletişim araçları, yazılı iletişim araçları ve bu araçların elektronik olup olmamasına bağlı olarak tercih edilir. Kalıcılık taşıyan mesajlar için kullanılan kanal yazılı iletişim araçlarını gerektirir. e-posta, genelge, iş mektupları mesajın iletilmesindeki yazılı mesajlardır, bu mesajlarsa bilgisayar ve internet, fotokopi makinesi, faks makinesi, bülten tahtası gibi araçlarla ulaştırılır. Sözlü iletişim kanalları ise telefon, mikrofon, megafon, radyo, teyp gibi araçlarla etkili bir biçimde gerçekleştirilir. Görsel iletişim kanalı olarak kullanılacak resim, harita, fotoğraf, grafik gibi kanallar ise fotoğraf makinesi, tepegöz, televizyon, bilgisayar ve yansıtıcı araçlarla ulaştırılır.⁴⁸

Kanalın sahip olduğu kapasite bilgi aktarımının kapasitesine bağlıdır. Örneğin, göndericinin konuşma hızı ve gereksiz sözcüklerden kaçınması aktarımın hızını artıracaktır. Mesajın bozulmadan iletilmesi ise uygun bir kanalla mümkündür.⁴⁹ Kanalın ve kanal araçlarının doğru seçilmesi alıcının, mesajı göndericinin istediği anlamda algılamasını sağlayacaktır. Örgütlerde yeterli iletişim kanalı ve iletişim aracına sahip olunması etkili iletişimde aksamalara meydan vermeyecek örgüt için önemli olan zaman ve iş verimliliğinin artmasına büyük katkıda bulunacaktır.

⁴⁷ Gökçe, a.g.k., s. 95.

⁴⁸ Çilenti, a.g.k., s. 359.

⁴⁹ Özen, Y., İlköğretimde İletişim (Sınıfta Yönetim), Ankara, 2001, s. 99.

2.5. Etkili İletişimde Çevre Unsuru

Çevre, iletişimin içerisinde gerçekleştiği ortamdır. Çevrenin iletişime olumlu katkısını sağlamak iletişimin sağlıklı yürütülmesi için şarttır. Çevrenin iç ve dış faktörü bulunmaktadır. İletişimde fiziki dış faktörler ışık, ısı, hava, ses, mekânın büyüklüğü küçüklüğü gibi değiştirilmesi maddi imkânlar ve enerji isteyen etkenlerdir.⁵⁰ Örgütlerde çalışma ortamı bu unsurların olumlu yönünden yararlanılarak gerçekleştirildiğinde örgütün verimliliğine ve iletişime olağanüstü bir katkı sağlanmış olur. Bu fiziki unsurlar şartların değişmesi ile sürekli değişebilecek ve yenilenebilecek özelliklere sahip olmalıdır. Örnek olarak kışın pencereden gelen güneş aydınlatmaya katkı sağlarken yazın güneş gören pencere önünde oturmak performansı düşürür. Kışın ince perde kullanmak yeterliyen yazın panjurla korunmak gerekir.

Çevreden kaynaklı iç faktörlerse alıcıların ve göndericilerin kişilik, motivasyon, tutum, algı eşiği gibi faktörleri, içerir.⁵¹ Örgütlerde çevre, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla çalışanların tutum ve davranışlarında birliktelik sağlandığı takdirde örgütün amaçlarını da gerçekleştirmeye ortam sağlar.

2.6. Etkili İletişimde Geribildirim Unsuru

Gönderici ve alıcı arasında meydana gelen mesaj alışverişi sürecinin sonunda iletişimin başarısını ölçen unsur ise geri bildirimdir. Geri bildirim etkinliği hem göndericiye hem alıcıya bağlıdır. Göndericinin başarılı bir iletişim gerçekleştirmesi alıcı ile aynı fikri paylaşması, neyi iletmek istediğinin alıcı tarafından anlaşılması ile mümkündür.⁵² Örgütlerde geribildirim iş ve işleyişle ilgili sürecin iletişimdeki amaca uygun yürütülmesi ile gerçekleşmektedir. Gönderici alıcılara iletilen bilginin ürün olarak ortaya çıkışına göre ya da alıcıların davranışlarındaki olumlu değişmeye göre iletişimin başarısını anlamış olur. “Doğru ve sağlıklı bir iletişimde geri bildirimde yer alması gereken özellikler şunlardır:

- 1- Vericiyi tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak,
- 2- Kelimelerin içeriğine ve aktarılmak istenen duygulara açık olmak,
- 3- Kelimelerin sözlük anlamı dışında “vericide” ne anlama geldiklerini tanımayı istemek,

⁵⁰ Cüceloğlu, İletişim Donanımları., s. 74.

⁵¹ Tutar-Yılmaz, a.g.k., s. 41.

⁵² Cüceloğlu, Yeniden İnsan İnsana, , s. 23.

- 4- Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek,
- 5- Ana konuyu kaçırmamak, özetlemeler yapmak,
- 6- İletişimi önyargı ve dirençle kesmemek,
- 7- Vericinin duygularını anlayabilmek, farklı insanların bakış açılarından bakmayı başarabilmek,
- 8- Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek,
- 9- Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek. Duygusal gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımalarını önlemek,
- 10- Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasından vazgeçmemek.”⁵³

⁵³ Baltaş-Baltaş, a.g.k., ss. 31-32.

III. BÖLÜM

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ ARASINDA YAŞANAN İLETİŞİM SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu kısımda anket uygulanan öğretmenlerin yaşı, cinsiyet durumu, meslekteki çalışma süreleri, okuttukları kademe, mezun oldukları okul türüyle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. Toplanan veriler frekans ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır. Demografik özellikler sadece bilgi olarak yer almıştır; öğretmen sayılarının cinsiyetlerine göre dağılımları araştırmaya esas teşkil ederken diğer demografik özelliklere değinilmeyecektir.

1.1. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo-1 incelendiğinde öğretmenlerin sadece 35'inin 22-30 yaş arası olduğu, genç sayılabilecek yaşta öğretmenlerin % 25 oranında olduğu anlaşılmaktadır. 31-40 yaş arası 47 öğretmen olduğu ve % 33,6 oranına sahip olduğu, 40 yaş ve üzeri öğretmen sayısının 58 olması ve % 41,4 gibi önemli bir oran teşkil etmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	N	%
22-30 yaş	35	25,0
31-40 yaş	47	33,6
41 yaş ve üzeri	58	41,4
Toplam	140	100

1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Tablo-2 incelendiğinde öğretmenlerin 26'sının 1-5 yıl arası kıdem yılına ve % 18,6 orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer öğretmenlerin kıdem yılları 6-10 yıl arası 33 öğretmen % 23,6 ve 11-20 yıl arası 43 öğretmenin % 30,7 oranına sahip olduğu, 21 yıl ve üzeri 38 öğretmenin % 27,1 oranına sahip olduğu ve öğretmenlerin yaşlarının dengeli bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

KIDEM	N	%
1-5 yıl	26	18,6
6-10 yıl	33	23,6
11-20 yıl	43	30,7
21 yıl ve üzeri	38	27,1
Toplam	140	100

1.3. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo-3'teki veriler incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin %60'ının kadın, % 40' ının erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet bakımından bayan öğretmenlerin sayısı fazlalık gösterse de araştırma açısından erkek öğretmenler de yeterli çoğunluk teşkil etmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	84	60
Erkek	56	40
Toplam	140	100

1.4. Öğretmenlerin Ders Okuttıkları Kademelere Göre Dağılımları

Tablo-4'teki veriler incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin %65,7'sinin birinci kademe öğretmeni, %34,3' ününse branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Ders Okuttıkları Kademelere Göre Dağılımları

Okutulan sınıf	N	%
1.kademe (Sınıf Öğretmeni)	92	65,7
2.kademe (Branş Öğretmeni)	48	34,3
Toplam	140	100

1.5. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Dağılımları

Tablo-5 incelendiğinde öğretmenlerin %22,9'unun Eğitim Yüksek Okulu mezunu

olduğu, Eğitim Fakóltesi mezunlarının % 63,6 ile önemli bir orana sahip olduğu, diğer okullardan mezun olanların %10,0 Fen Edebiyat Fakóltesi, Ziraat Fakóltesi, İşletme, İktisat, Veterinerlik Fakóltesi gibi eğitim alanı dışındaki okullardan mezunu oldukları görölmektedir. Yüksek Lisans ve doktora mezunlarının sayısının ise %3,5 ile düşük bir orana sahip olduğu görölmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımları

Mezun Olunan Okul Türü	N	%
Eğitim Yüksekokulu	32	22,9
Eğitim Fakóltesi	89	63,6
Diğer Okullar	14	10,0
Yüksek Lisans / Doktora	5	3,5
Toplam	140	100

2. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Biçimsel İletişim Hakkında Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi

Biçimsel iletişim, örgütlerde kurallarla belirlenmiş olan işleyişi sağlar. Örgütün biçimsel yönü değerlendirilirken örgütteki hiyerarşik yapı, örgüt yapısının esnek olup olmaması, örgütte veri alışverişinin özellikleri, biçimsel iletişim ağının örgüt yapısı içindeki özelliği ve belirtilen bu hususların örgüt içi iletişime olan etkisi incelemeye tabi tutulmuştur.

Tablo 6. Biçimsel İletişim Yöntemlerinin İletişime olan Etkisi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
SORU 1	48 (%34,3)	32 (%22,9)	6 (%4,3)	21 (%15,0)	33 (%23,5)	140
SORU 5	45 (%32,1)	32 (%22,9)	11 (%7,9)	23 (%16,4)	29 (%20,7)	140
SORU 12	35 (%25,0)	42 (%30,0)	10 (%7,1)	28 (%20,0)	25 (%17,9)	140
SORU 15	52 (%37,2)	43 (%30,7)	8 (%5,7)	16 (%11,4)	21 (%15,0)	140
TOPLAM	180	149	35	88	108	560

Anketin birinci sorusu olan, **“Okul yöneticilerinize sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek amacıyla kolayca ulaşabildiğiniz dűşüncesine ne derece katılıyorsunuz?”** sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, yöneticilere ulaşılabilme yönünde öğretmenler açısından problem olduğu görülmektedir. Ankete katılanlardan 80 (%57,2) öğretmen problem olduğunu belirtmektedir. Ankete katılanlardan 54 (%38,5) öğretmeninse problem yaşamadığı görülmektedir. Yanıtlardan da açıkça görüldüğu gibi çoğunlukla olumsuz yanıt verilmiştir. Buradan da okul yöneticilerinin astlarına yeterince zaman ayıramadıkları anlaşılmaktadır.

Yüz yüze görüşmelerde yöneticilere ulaşmada yaşanan sorunun sebebinin teneffüs aralarında yeterince zaman kalmaması, okul yöneticilerinin iş yoğunluğu ve ayrıca görevli olarak okul dışına sık olarak çıkmalarından kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bu durum teorik kısmın ikinci bölümünde açıklanan “Uzaklık, Zaman ve İşin Baskısından Kaynaklanan İletişim Engelleri” konularını doğrulayan bir sonuçtur. Anket sorusuna olumlu cevap veren öğretmenler, yöneticilere kolaylıkla ulaşabildiklerini, boş zamanlarında onlarla görüşme olanağı buldukları ve yine çeşitli projeler için yöneticilerle bir araya gelebildiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler öğretmenlerin sorunlarını ve önerilerini kendilerine iletebilmeleri için gerekli iletişim ortamını sağlamalıdır. Bu da zamanın iyi bir planlanması ile mümkündür. Özellikle toplantılarda ve grup görüşmelerinde herkese konuşma fırsatı sağlamak güç olmaktadır. Soru ve önerileri yazılı olarak almak, benzer soru ve önerileri birlikte değerlendirmek ve sonuçlandırmak yöneticilerin zaman ve iş yükünü azaltacaktır. Yönetim işlerinin bir bölümünü müdür yardımcılara devretmek ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle görüşmek için yeterli zaman yaratmalarını sağlar.

Beřinci soru olan **“Okulunuzda işinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmeye geçilmesi gereken kademelerin fazla olduğuna katılır mısınız?”** sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde örgütün biçimsel yapısının en önemli faktörü olan hiyerarşik yapının örgütiçi iletişime olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Kademelerin fazla olmadığına inanan öğretmenlerin sayısı 54 (%37,1)’tir. Kademelerin fazla olmadığı ve iletişimi etkilemediğine inananların sayısı ise 77 (%55)’tir. Yapılan araştırmada hiyerarşik açıdan olumlu dűřünceler biraz fazla olsa da basamakların fazlalığından şikâyet eden öğretmen sayısı azımsanmayacak kadar fazladır.

Yüz yüze görüşmelerde, sorunların çözümü için müdür yardımcılardan çok, doğrudan müdüre ulaşmak düşüncesini taşıyan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim kanalında yetkili en son kişiye ulaşmada geçilmesi gereken basamakların fazlalığı, iletişimi olumsuz etkilemektedir. İletişimde basamaklarının fazla olması mesajın anlamının bozulmasına, hızlı bir şekilde yerine ulaşmamasına neden olmaktadır. Teorik kısmın birinci bölümünde, “Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim” ve ikinci bölümde yer alan “Örgütsel Yapıdan Kaynaklı Sorunlar” konuları bu soruya verilen cevapları desteklemektedir.

Birinci soru için yöneltilen öneriler, yetkili en son kişi olan okul müdürüne öğretmenlerin ulaşabilmesi açısından bu soruda da önerilebilir. Okul müdürü işlerin önemine göre gerekirse ilk ulaşılabilecek kişi olmalıdır.

On ikinci soruda **“Okulda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberiniz olduğunu düşünmekte misiniz?”** sorusuyla örgütün biçimsel iletişim düzeyi ve okul yapısında veya faaliyetlerde meydana gelen değişikliklerin çalışanlara zamanında haber verilip verilmediğine dair durum incelenmektedir. Yapılan ankete verilen cevaplar incelendiğinde, 53 (%37,9) öğretmenin yapılan değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar olduğu, 77 (%55) öğretmeninse haberdar olmadığı düşüncesini taşıdığı sonucu çıkmaktadır. Araştırmanın yapıldığı okullarda olumsuz cevapların ağırlık kazandığı tespit edilmiştir.

Soruyla ilgili olarak öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, zamanın büyük kısmının sınıf içerisinde geçiren öğretmenlerin bazen teneffüslerde de sınıfta bulunmalarının değişikliklerden haberdar olmalarını engelleyici bir neden olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yapısında veya faaliyetlerde meydana gelen değişikliklerin çalışanlara zamanında haber verilip verilmediği konusu, örgütsel iletişimin kalitesi açısından son derece önemlidir. Ancak güvenlik ve stratejik açıdan gizli tutulması gereken bilgiler saklanabilir. Böylece her konuda bilgi sahibi olan çalışanların kendilerini kurumun bir üyesi olarak kabul etmeleri kolaylaşacak, kuruma bağlılık duygusunun gelişmesi mümkün olacaktır. Bu konuyla ilgili yürütülen çabaların aksaması biçimsel iletişimde aksaklıkların olduğunu göstermektedir. Biçimsel iletişimin aksamasıysa yönetimde eşgüdümün sağlanması açısından olumsuzluk yaratmakta, çalışanların başarısında olumsuz etkiye neden olmaktadır.

On beşinci soruda “Okul yöneticileri işinizi yapmanız için size gerekli olan bilgileri sağlıyor mu?” sorusuyla okullardaki bilgi alışverişinin seviyesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan ankete verilen cevaplar incelendiğinde 37 (%26,4) öğretmen, işleriyle ilgili bilgilerin yöneticilerce sağlandığını, 95 (%67,9) öğretmense gerekli bilgilerin sağlanmadığını belirtmiştir. Soruya olumsuz yanıt veren öğretmenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde on beşinci soruyu büyük oranda olumsuz cevap verilmesinin nedeni olarak, öğretmenlerin işleriyle ilgili gerekli bilgilere daha çok kendi çabalarıyla ulaştıkları, bu konuda yöneticilerin yüzeysel olarak bilgi verdiği, bunun da yeterli olmadığı belirtilmiştir. Bir kurumda çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgiye en kısa yoldan nasıl ulaşacaklarını da bilmek durumundadır. İyi işleyen bir veri tabanı sistemine sahip olmak bir eğitim kurumu için bu açıdan önemlidir. Bilgilere kolaylıkla ulaşma kurum içi yanlış anlamaları, dedikodu vb. olumsuz faaliyetleri önleyecektir. Aynı zamanda da çalışanların kuruma bağlılığını artıracak ve verimli çalışmaları da destekleyecektir. Herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek problem karşısında yeterli bilgi seviyesine sahip olan alt birimler bu verilerin ışığı altında problemlere daha kolay ve daha kısa zamanda çözüm bulabileceklerdir. Teorik kısımda birinci bölümde yer alan, iletişim unsurlarından alıcı ve göndericinin konu edildiği “İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi” ve ikinci bölümde yer alan “Bilgi Sistemlerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri” araştırma sorusuyla ilgili bilgiler içermektedir.

Biçimsel iletişimin etkinliği genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı okullarda daha çok biçimsel olmayan iletişim yolları kullanılarak, biçimsel iletişimin etkinliğinin sağlanmaya çalışıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumsa iletişimde mesajların yanlış değerlendirmelere tabi tutulmasına neden olmaktadır. Mesajın yanlış anlaşılması gecikmelere, emek ve zaman kaybına, dolayısıyla çalışanların başarısına olumsuz olarak yansımaktadır. Biçimsel iletişimi geliştirici tedbirlerin alınması ve okulun her kademesinde etkinliğinin artırılması ilköğretim okullarında verimli ve daha yüksek performansta çalışma isteğini artıracak, daha başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Hakkında Bulgular ve Değerlendirmesi

Biçimsel olmayan iletişim başlığı altında aynı sınıfı ve aynı dersleri okutan öğretmenler arasındaki iletişimle, öğretmenlerin diğer zümre öğretmenleriyle ve

yöneticilerle arasındaki iletişimde ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde, biçimsel olmayan ilişkilerin kullanılmasının iletişime olan etkileri incelenmiştir.

Tablo 7. Biçimsel Olmayan İletişim Yöntemlerinin İletişime Olan Etkisi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
8. SORU	31 (%22,1)	27 (%19,3)	13 (%9,3)	31 (%22,1)	38 (%27,2)	140
9. SORU	31 (%22,1)	33 (%23,6)	5 (%3,6)	37 (%26,4)	34 (%24,3)	140
13. SORU	26 (%18,6)	22 (%15,7)	13 (%9,3)	44 (%31,4)	35 (%25)	140
20. SORU	15 (%10,7)	31 (%22,1)	8 (%5,7)	39 (%27,9)	47 (%33,6)	140
TOPLAM	110	117	39	147	147	560

Sekizinci soru olan “Okulda sınıf zümreleri arasında iş dışındaki iletişimin iyi olduğu düşüncesine katılır mısınız?” sorusuyla okullarda yatay iletişimin ve biçimsel olmayan iletişimin etkinliği araştırılmaya çalışılmıştır. Ankete verilen cevaplar incelendiğinde 69 (%49,3) öğretmen zümreler arasında iş dışındaki iletişimin iyi olduğunu düşünmektedir. 58 (%41,4) öğretmense zümreler arasında iş dışındaki iletişimin iyi olmadığını düşünmektedir. Soruya olumlu yanıt veren öğretmenlerin sayısının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç biçimsel olmayan iletişimin yatay ilişkilerde etkin olduğunu göstermektedir. Teorik kısmın birinci bölümünde yer alan “Yatay İletişim ve Biçimsel Olmayan İletişim” konularında bu soruyla ilgili bilgiler yer almaktadır.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde zümrelerin kendi içinde daha yoğun ilişkiler yaşadığını diğer zümrelerle ilişkilerde ise yoğun iş ortamından kaynaklı sorunlar olduğunu yine de iletişim kurulabildiği konusunda ortak düşünceler belirtilmiştir. Zümreler arası iletişim, yönetimin eşgüdüm amaçları açısından önemlidir. Bir zümredeki sorunların diğer zümrelerde de benzerlik göstereceği varsayılarak hareket etmek yöneticiler için, iletişim yönünden önemlidir.

Ankete dokuzuncu soru olan “Okulda öğretmenlerin yöneticilerle iş dışı olan iletişiminin iyi olduğu düşüncesine katılır mısınız?” sorusu ile okul içi biçimsel olmayan haberleşmenin yöneticilerle öğretmenler arasında etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı araştırılmak istenmiştir. Yapılan anket sonucunda 64 (%45,7) öğretmen olumsuz cevap verirken 71(%50,7) öğretmen iletişimin iyi olduğunu düşünmektedir.

Öğretmenlerin yönetimle olan ilişkilerinde olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde öğretmenlerin yöneticilerle olan ilişkilerinde olumsuz düşüncelere sebep olarak ortak konular için az zaman bulunması, öğretmenlerin okullarında kısa süreli görev yapması ve bu durumun yakınlık kurmayı engellemesi sebep olarak gösterilmektedir. Ayrıca yöneticiden çekinme de öğretmenlerin yöneticilerle iletişimlerine engel teşkil etmektedir.

Yöneticiler, çekingenlik durumunu ortadan kaldırmak için, iletişimi ilk başlatan kişiler olmalıdır. İlmli ve güler yüzlü davranarak, ses tonuna dikkat ederek de öğretmenleri iletişim konusunda cesaretlendirebilmelidirler. Ayrıca aynı görev yerinde daha uzun süreli görev yapılmasını sağlamak zor olsa da kurulacak olumlu ilişkilerle ve sağlanacak olanaklarla öğretmenlerin o okuldaki daha uzun süre görev yapması sağlanmaya çalışılmalıdır. Teorik kısmın birinci bölümde yer alan “Biçimsel Olmayan İletişim” ve “Sözsüz İletişim” konuları bu araştırma sorusuna ait sonucu desteklemektedir.

On üçüncü soru olan **“Okulunuzda işle ilgili sorunlar daha çok kişisel ilişkiler kullanılarak çözülür düşüncesine katılır mısınız?”** sorusuna ankete katılan öğretmenlerden 48 (%34,3)'i olumsuz cevap verirken 79 (%56,4) öğretmen olumlu cevap vermiştir. Bu durum biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişime göre daha yaygın olarak kullanıldığı görüşünü birkez daha doğrulamaktadır.

Yüz yüze görüşmelerde biçimsel iletişimde işlerin ağır yürümesi ve kuralların esnek olmaması, dolayısıyla disiplin cezalarının baskısından kurtulmak amacıyla biçimsel olmayan iletişimin yöneticiler ve öğretmenler tarafından tercih edildiği anlaşılmaktadır. Hata yapan, işlerini aksatan öğretmenler, kanun ve yazılı kurallara bağlı kalınmaksızın, sadece sözlü olarak uyarılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişime başvurulmazsa ceza süreci yöneticilerle öğretmenleri, sürekli soğuk ve katı kontroller içeren ilişkiler kurmaya mecbur bırakacaktır. Öğretmenlerin yöneticilerle kurdukları biçimsel olmayan iletişim, kurumun hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Kişiler arasında iyi bir iletişimin olması, o kurumda bulunan insanların kendilerini bir aile ortamında hissetmelerini sağlar. Çalışanların birbirini sevmesi, dayanışma içinde olması, kişiler arası iletişimin iyi olmasının sonucudur. Kişiler arası iletişimde kişiler herhangi bir statüye dikkat etmezler; bilgi ve duygu alış verişinde olurlar.

Yirmi numaralı “Okulda belirsizlik içeren durumların yeterince açıklanmaması söylentilerin ve dedikoduların yayılmasına neden olur düşüncesine katılır mısınız?” şeklindeki anket sorusuna 86(%61,5) öğretmen söylenti ve dedikoduların fazlalığını düşünürken 46 (%32,8) öğretmen bu fikre katılmamaktadır. Soruya verilen olumlu yanıtların az olması okullarda biçimsel olmayan iletişimin etkinliğini gösteren bir diğer sonuçtur. Teorik kısmın birinci bölümde konu edilen “Biçimsel Olmayan İletişim Modellerinin” ilköğretim okullarında yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde dedikodu ve söylentilere sebep olarak öğretmenler, yöneticilerin bilgi saklaması ya da eksik açıklamalar yüzünden, kendi düşüncelerini katarak durumları değerlendirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Bir öğretmenin sınıfının veya devresinin neden değiştirildiğini bilmemesi ya da sınıfından bir öğrencinin alınıp başka bir öğretmene verilmesi, kendisinden şikâyetçi olan bir velinin şikâyet sebebinin açıklanmaması gibi birçok sebep söylenti ve dedikodulara ortam yaratabilmektedir. Yönetici tavırlarında şeffaf olmalıdır; neyi niçin yaptığını öğretmenlerle paylaşmalıdır. Dedikodu ve söylentiler böylelikle en aza indirgenebilir.

Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların bireysel ve toplumsal gereksinimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Tüm örgütlerde biçimsel iletişimin varlığı gibi, biçimsel olmayan iletişimin varlığı da söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel kanalların etkinliğini artırması yönünden önemlidir ve çalışanlara duygu ve düşüncelerini rahatça açıklama fırsatı verecektir. Biçimsel olmayan iletişimin ilköğretim okullarındaki etkinliği, çalışanların moralleri ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim, yöneticiler için zor olsa da, kontrolü sağlaması gereken bir iletişim biçimidir; aksi halde iyi değerlendirilmeyen bu iletişim biçimi, kurum içi ilişkilerde büyük sorunlar yaratır.

2.3. Açık ve Tarafsız İletişim Ortamı Hakkındaki Bulguların Değerlendirilmesi

İlköğretim okullarında iyi bir iletişim ortamı yaratmak öncelikle yöneticilerin görevidir. Oluşturulacak iletişim ortamının açık tutulması ve anlaşmanın sağlanabilmesi için de tarafsızlık ilkesine uyulması gerekmektedir. Bu şekilde personel tarafından

benimsenen iletişim mekanizması verimli bir şekilde işleyecektir. Açık ve tarafsız iletişimle ilgili olarak düzenlenen anket sorularına verilen cevaplar ve yüzde değerleri Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8. Açık ve Tarafsız İletişim Ortamının Değerlendirilmesi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
2. SORU	45 (%32,1)	37 (%26,4)	6 (%4,3)	24 (%17,2)	28 (%20,0)	140
10. SORU	31 (%22,1)	27 (%19,3)	13 (%9,3)	38 (%27,1)	31 (%22,1)	140
11. SORU	31(%22,1)	32 (%22,8)	15 (%10,7)	26 (%18,6)	36 (%25,7)	140
14. SORU	25 (%17,9)	18 (%12,9)	16 (%11,4)	40 (%28,5)	41 (%29,3)	140
TOPLAM	132	114	50	128	136	560

Araştırma yapılan okullarda açık iletişim durumunu tespiti yönelik ikinci soruda, **“Okul yöneticilerinin ilettiğiniz soru ve önerilerinize gereken önemi verdiğini düşünüyor musunuz?”** sorusuyla ilköğretim okullarının açık iletişim ortamı açısından değerlendirilmesi konusu incelemeye alınmıştır. Ankete katılan 82 (%58,5) öğretmen, yöneticilerin iletilen soru ve önerilere gereken önemi verdiği düşüncesine katılmadığını belirtirken, 52 (%37,2) öğretmen bu düşünceye katıldığını belirtmiştir. Öğretmenlerin önemli bir bölümünün yöneticilerin açık iletişime gereken önemi vermediğini düşünmesi, ilköğretim okulları için açık iletişimin yöneticiler açısından yeterince önemsenmediğini göstermektedir.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde yöneticilere kişisel ve zümre olarak soruların iletilmesinde ve yapılan önerilerde yöneticilerin tutumları açısından sorun yaşandığı, bunun da öğretmenlerin önemsenmeme duygusuna kapılmasına neden olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin önerilere sıcak bakmamasıyla ilgili olarak, araştırmanın birinci bölümünde yer alan, **“Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim”** konusunun ilköğretim okullarında yeterince değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. İkinci bölümde yer alan **“Psikolojiden Kaynaklı Engeller”** konusu bu anket sorusunu destekler niteliktedir. Oluşturulacak iletişim ortamının açık tutulması, yani herkes tarafından kabul görmesi ve rahatlıkla anlaşılabilmesi şarttır. Öğretmenlerin kendilerine ve fikirlerine yöneticilerce değer verildiğini anlaması ile iletişim mekanizması verimli olarak işleyecektir. Bu durumsa iletişim sorunlarının çözümünü

kolaylaştıracaktır.

Ankette yer alan onuncu soruda “Okul yönetimiyle öğretmenler arasında kadın ya da erkek olmaktan kaynaklı sorunlar yaşandığına inanıyor musunuz?” sorusuyla açık ve tarafsız iletişim ortamında yönetici-öğretmen iletişimde cinsiyet faktörü ele alınmıştır. Ankete katılan 69 (%49,2) öğretmen sorun yaşandığını düşünmekteyken, 58 (%41,5) öğretmense sorun yaşanmadığı düşüncesini taşımaktadır. Bu sonuca bakıldığında cinsiyetin öğretmenler açısından yönetimle bir sorun teşkil ettiği düşüncesinin önemli bir ağırlık taşıdığı anlaşılmaktadır. Aynı soruya kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin verdikleri cevapların anlaşılması bakımından Tablo 9. incelendiğinde; kadın ve erkek öğretmenlerin verdiği cevaplardan 46(54,7) kadın öğretmen, kadın ya da erkek olmaktan kaynaklı sorunların yaşandığını, 31 (%37,0) kadın öğretmense sorun yaşanmadığı cevabını vermektedir. 23 (% 41,0) erkek öğretmen kadın ya da erkek olmaktan kaynaklı sorun yaşandığını düşünürken 27 (%48,3) erkek öğretmen sorun yaşanmadığı düşüncesindedir. Bu durum kadın öğretmenlerin önemli bir bölümünün cinsiyetlerinden kaynaklı sorun yaşadığını desteklerken erkek öğretmenler açısından daha az sayıda sorun yaşandığı düşüncesi yaygındır.

Tablo 9. Onuncu Anket Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı

Kıdem Aralıkları	Cinsiyete Göre Anket Sorularına Verilen Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Kadın	14 (%16,7)	17 (%20,3)	7 (%8,3)	27 (%32,1)	19 (%22,6)	84
Erkek	17 (%30,4)	10 (%17,9)	6 (%10,7)	11 (%19,6)	12 (%21,4)	56
TOPLAM	31	27	13	38	31	140

Yüz yüze görüşmelerde elde edilen bulgularda öğretmenlerden kadın olanların yöneticilere kişisel sorunlarını iletirken sıkıntı yaşadıkları, izin alma ve verilen görevleri ailevi sebeplerle yerine getiremedikleri durumlarda yöneticilerin sert tavır gösterdikleri belirtilmiştir. Özellikle hamile olan ve küçük çocuğu olan kadın öğretmenlerin yöneticilerden sorunlarıyla ilgili duyarlı olmalarını bekledikleri fakat gereken desteği bulamadıkları anlaşılmaktadır. Hamile öğretmenler sık aralıklarla doktora gitmek

durumunda oldukları, doktor görüşmelerini mesai saatlerinde aldıkları zaman, yöneticilerin hoşnut olmadıklarını belirtmektedirler. Küçük çocuğu olan öğretmenler, bakıcılarıyla ilgili sorun yaşadıklarında gerekli olan izni almakta zorluk çektiklerini belirtmişlerdir. Erkek öğretmenlerse cinsiyetten kaynaklı olarak okul yönetiminin ayırım yaptığı düşüncesine pek fazla katılmadıkları, sadece izin alma konusunda ve kişisel sorunlarda sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Araştırmanın teorik kısmında, ikinci bölümde, “Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar” konusunun yönetici- öğretmen ilişkilerine olan etkisiyle ilgili olarak, araştırma sorusunu aydınlatıcı bilgiler yer almaktadır.

Öğretmenlerin okul dışında da bir yaşamı olduğu okul yöneticilerince unutulmamalıdır. Kanunların sınırını çizdiği görev ve sorumlulukların dışına çıkılmadan, öğretmenlerin kişisel sorunlarını gidermeleri için gerekli hoş görüyü göstermek yönetici ve öğretmen arasında daha sağlam bir iletişimin yaşanmasına, öğretmenlerin sıkıntılarını açıkça dile getirmesine zemin hazırlayacaktır. Kadın olan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin ortak sıkıntıları göz önünde bulundurulduğunda kadınların aile içi sorumluluklarının biraz daha fazla olduğu ve daha fazla izin almak zorunda kalmalarının doğal olduğu bilinmelidir.

On birinci soruda **“Okulunuzda öğretmenler arasında ayırım yapıldığını, kayırılmanın olduğunu düşünüyor musunuz?”** şeklinde düzenlenen soruyla da yine ilköğretim okullarında iletişimin ne ölçüde açık ve tarafsız olduğu konusu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan 63 (%44,9) öğretmen ayırım yapıldığı düşüncesini taşımazken, 62 (%44,3) öğretmense ayırım yapıldığı düşüncesindedir. Yarı yarıya bir sonuç çıkması öğretmenler arasında ayırım yapıldığı düşüncesinin oldukça belirgin olduğunu ortaya çıkarmasıdır (Tablo 8).

Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri sorulduğunda yönetimle okul dışında da görüşen öğretmenlerle yöneticiler arasında, diğer öğretmenlere nazaran daha samimi bir ilişki olduğu, avantaj sağlayan görevlerin hep aynı öğretmenlerce paylaşıldığının, en iyi sınıfların ve öğrencilerin aynı öğretmenlerce seçilebildiği görüşünün yaygın olması ilköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasında ciddi bir sorun olduğunu göstermektedir. Yöneticilerle sorun yaşamadığını düşünen öğretmenlerse yöneticilerin ayırım ve kayırma yapmadığı, yönetimle kolayca diyalog kuran her öğretmenin diğerleriyle eşit haklara sahip olduğunu anlayacağını dile getirmişlerdir. Araştırmanın teorik kısmında, ikinci bölümde yer alan “Örgüt İçi Çatışma” konusu bu araştırma sorusuna temel

oluşturmaktadır. Yine ikinci bölümde yer alan “İletişimin Yapıcı Engelleri” konusunda bu sorundan bahsedilmiştir.

Sorunların çözümü için yöneticilerin disiplinli ve adil davranma konusunda öğretmenler arasında ayırım yapmaması ve bunu hissettirmemesi kurumların işleyişinde rahat ve huzur sağlayacaktır. Bu önem iletişimde kopukluklara sebebiyet vermeyecek; öğretmenlerin özellikle yöneticilere olan güveni artıracak ve aynı zamanda okula ve mesleklerine olan bağlılıklarını da kuvvetlendirecektir.

On dördüncü soruda **“Yöneticilerin okul içerisinde tespit ettiği sorunları öğretmenlerle paylaşmaktan çekinmediği düşüncesine katılır mısınız?”** sorusuna verilen cevaplar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan 43 (%30,8) öğretmen yöneticilerin sorunları paylaşmadığı düşüncesine katılmazken, 81 (%57,8) öğretmense sorunların öğretmenlerle paylaşıldığı düşünceye katılmaktadır(Tablo 8).

Öğretmenlerle yapılan yüz yüze görüşmelerde, soruyla ilgili olumlu düşüncelerin fazla oluşu, iletilen her sorunun çözümünde yönetim tarafından alınan tedbirler ve sonuç hakkında öğretmenlerin doğrudan bilgilendirildikleri düşüncesinin yaygındır. Bunun sebebi olarak yönetimin sorunların çözülmesinde öğretmenleri bizzat görevlendirmek amacıyla bu yolu tercih ettiğiidir. Böylece yöneticilerin üzerlerindeki iş yükünü hafiflettikleri düşüncesi, görüşülen öğretmenlerce belirtilmiştir. Buna göre sonuç olumlu olsa da yöneticilerin amacı bakımından pek de olumlu olmayan bir durumdur.

Yöneticilerin disiplin sağlama ve okulun idari işleyişine öğretmenleri de katarak çözüm üretmesi ve sonuçlandırması konularında, öğretmenlerin büyük bir bölümünün görev almak istediği anlaşılmaktadır. Ancak yöneticiler bunu gerçekleştirirken öğretmenlerden yararlanmak amacını gütmek yerine onlarda okulu sahiplenme duygusunu geliştirici bir amaç taşımalıdır. Araştırmanın teorik kısmında, birinci bölümde yer alan “İletişimin İkna Etme ve Etkileme Süreci” konusunda bu durumdan bahsedilmektedir.

2.4. Motivasyonun Sağlanması Yönündeki Bulguların Değerlendirmesi

Bilindiği gibi çalışanları belirlenen hedef ve amaçlara ulaştırmak için onları harekete geçirici güdülere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler iletişim araçlarını kullanarak çalışanlarını hangi güdülerin harekete geçireceğini öğrenebilirler. Motivasyon ve iletişim arasındaki ilişkinin meydana çıkarılması amacı ile yapılan çalışma sonuçları Tablo 10’da

gösterilmiştir.

Tablo 10. İletişimin Motivasyonla Bağlantısını Belirleme

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
3. SORU	47 (%33,6)	40 (%28,6)	5 (%3,6)	20 (%14,2)	28 (%20,0)	140
4. SORU	45 (%32,1)	39 (%27,9)	11 (%7,9)	19 (%13,6)	26 (%18,5)	140
6. SORU	43 (%30,7)	47 (%33,6)	5 (%3,6)	20 (%14,3)	25 (%32,1)	140
7 SORU	45 (%32,1)	31 (%22,1)	10 (%7,2)	21 (%15,0)	33 (%23,6)	140
TOPLAM	180	157	31	80	112	560

Araştırma yapılan eğitim kurumlarında motivasyonla ilgili tespitte bulunmak için yöneltilen sorulardan üçüncü soruda **“Okulunuzda yöneticilerin daha başarılı olmanız için size destek verdiği düşüncesine katılır mısınız?”** sorusuyla çalışanların yöneticiler tarafından ne derece güdüledikleri düşüncesi öğrenilmek istenmiştir. Ankete katılan 48 (%34,2) öğretmen, yöneticilerin başarılı olmaları için kendilerine destek verdiği fikrine katılırken, 87 (%62,2) öğretmene bu fikre katılmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerden büyük bir çoğunluğun bu fikre katılmaması motivasyonla ilgili ciddi bir problemin olduğunun göstergesidir.

Yüz yüze görüşmelerde öğretmenler tarafından, gerekli hizmetiçi programlara katılımın teşviki, okul içinde proje geliştirmeye ilgili görevlerin verilmesi, kişisel veya grup etkinliklerinin desteklenmesi, materyal yardımı ile fiziksel ortamların öğretmenlerin isteğine göre düzenlenmesinde verilen desteklerin yeterli olmadığı görüşü ağır basmıştır.

Yöneticilerin yapılacak faaliyetlerde öğretmenleri teşvik etmeleri, öğretmenler üzerinde olumlu etki yaratacak, görevlerine ve okullarına olan bağlılıklarını artıracaktır. Özellikle okul müdürü tarafından gerekli desteğin verilmesiyle iletişimde ana iki unsur olan, kaynak-alıcı bağlantısını olumlu yönde kuvvetlendirecektir. Teorik kısmın ikinci bölümde yer alan, “Etkili İletişimde Gönderici Unsuru” konusunda etkili iletişime katkı açısından yöneticilerin motivasyona vermesi gereken önemden bahsedilmiştir.

Anketin dördüncü sorusu olan **“İşinizi en iyi yapma konusundaki çabalarınızın yöneticiler tarafından takdirle karşılandığı düşüncesine katılır mısınız?”** sorusuyla

yönetimin başarıyı ödüllendirmedeki anlayışı incelenmektedir. Ankete katılan 45 (%34,1) öğretmen bu görüşe destek verirken 84 (%60) öğretmene olumsuz görüş bildirmiştir. Burada da olumsuz görüşler daha fazladır.

Yüz yüze görüşmelerde yöneticilerin sözlü ödüllendirmeleri geçştirirken, takdir ve teşekkürle ödüllendirmeler için pek fazla girişimde bulunmadıkları dile getirilmiştir. Takdir edilmek motivasyon araçlarından en önemlilerinden birisidir. Çalışanların yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde takdir edilmesi onların iletişim kanallarını devamlı surette açık tutmasını sağlayacaktır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin işe ve kuruma olan bağlılığı ve çalışma azmi çeşitli şekillerde verilecek ödüllerle artacaktır. Teorik kısmın ikinci bölümünde yer alan, “Etkili İletişimde Gönderici Unsuru” konusunda, yöneticilerin motivasyonu artırmak için nasıl bir yol izleyeceği belirtilmiştir.

Anketin altıncı sorusu olan **“Okul yönetiminin eğitim ve mesleki gelişiminize ilgilendiğine inanıyor musunuz?”** sorusuyla mesleki eğitim çalışmalarının, çalışanları ne derece motive ettiği konusu araştırılmıştır. Ankete katılan 45 (%46,4) öğretmen olumlu görüş bildirirken 90 (%64,3) öğretmene olumsuz görüş bildirmiştir. Sonuçtan da görüleceği gibi öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yöneticilerin daha az önem verdikleri düşüncesi yaygındır.

Yüz yüze görüşmelerde hizmetiçi eğitimle ilgili olarak öğretmenler okul yönetimince sadece yazılı duyuru ile bilgilendirildiği söylenmiştir. Öğretmenleri mesleki gelişimleri için teşvik etmek açısından yöneticilerce herhangi bir destekleyici çalışma yapılmadığı belirtilmiştir. Her yöneticinin en önemli görevlerinden birisi birlikte çalıştığı personelin, kurum ihtiyaçlarını karşılayacak derecede eğitilmesini sağlamaktır. Teorik kısmın ikinci bölümünde yer alan, “Etkili İletişimde Gönderici Unsuru” ile göndericinin motivasyon sağlayıcı çabaları ve birinci bölümde “İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi” ile ilgili açıklamada da yöneticilerin örgüt amaçları için, çalışanları yetiştirmek amacıyla yapmaları gerekenler belirtilmektedir.

Anketin yedinci sorusu olan **“Yöneticilerin sorunlarınızı yakından izledikleri ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıkları düşüncesine katılır mısınız?”** sorusuyla da yönetici-öğretmen iletişimde yöneticilerin ne kadar duyarlı oldukları belirlenmeye çalışılmış ve motivasyona yöneticilerin katkısının ne kadar olduğu araştırılmıştır. Ankete katılan 54 (%38,6) öğretmen bu görüşe olumlu cevap verirken, 76 (%54,2) öğretmen olumsuz cevap vermiştir. Bu soruya verilen cevaplarda yöneticilerin sorunlara yaklaşımıyla ilgili olumsuz düşünceler daha fazladır.

Yapılan görüşmelerde öğretmenler, sınıfta veya okulda yaşadıkları problemlerle birlikte kişisel ve duygusal problemlerinin çözümünde yöneticilerin yeterince çaba göstermemesinin kendileri için sıkıntı yarattığını dile getirmişlerdir. Öğretmenler, sorunları için yöneticilerden izin almada yaşanan problemler, moral bozukluklarında yöneticilerin desteğini hissedememe, empati kurma açısından yöneticilerin çaba göstermemelerinden yakınmışlardır. Bu durum ise motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek, yöneticilerle öğretmenler arasında kırgınlık yaşanmasına ve iletişimin sağlıklı yürümemesine neden olacaktır. Teorik kısmın ikinci bölümünde yer alan, “Etkili İletişimde Gönderici Unsuru” etkili iletişimde göndericinin alıcıyla empati kurmasıyla ilgili yönetici duyarlılığındaki eksikliklere cevap niteliği taşımaktadır.

Motivasyon, çalışanın kurumuna bağlılığını arttırma, onları daha başarılı kılma, bireysel amaçlarla kurum amaçları arasında bütünlük sağlama ve dolayısıyla daha mutlu ve verimli çalışan grubu oluşturmak için son derece önemlidir. Bu konuda yöneticilerin başarılı olmaları için yeterli düzeyde iletişim kurma becerisine ve bilgisine sahip olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde yeterli derecede bilgi ve beceriye sahip olmaması, çalışanların başarısında olumsuz bir etkiye neden olacaktır.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenleri motive etmesi konusundaki yaklaşımını belirlemeye çalışılan aşamada, yöneticilerin alt düzeyde bir çaba sergiledikleri sonucu çıkmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticilerin doğru ve etkin iletişim kurma, kişisel ve duygusal farklılıkları değerlendirebilme konularında kendilerini yetiştirmesi gerekmektedir. Eğitim faaliyetleri, çalışanın kalitesini yükseltmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetlerde özellikle görsel ve işitsel iletişim araçlarından faydalanmak, sonuca ulaşmada çabukluk sağlayacaktır. Ayrıca yürütülen faaliyetlerin her biri iletişim ortamında gerçekleşir. Mesleki anlamda yetişmesine olanak tanıdığını gören bir öğretmenin motivasyonu da yüksek olacak, çalıştığı okulun hedeflerini benimsemesi de kolaylaşacaktır. Eğitim faaliyetlerini düzenleyecek birimler, idareler ve rehberlik servisleri olacağından, bu bölümlere uzman personelin atanması gerekmektedir. Eğitimle düşünülmesi gereken yalnızca kurum içi eğitimler değildir; öğretmenlerin bilgi ve görgülerini arttırıcı, alanlarıyla ilgili gelişmeleri daha yakından takip etmelerini sağlayıcı faaliyetler ele alınmalıdır. Yönetimin bu konuda gerekli ortamı yaratması şarttır.

İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen arasındaki iletişimin daha etkin olması için başarının ödüllendirilmesini sağlamak oldukça önemlidir. Yöneticinin yapılan iş

konusundaki fikrini belirtmesi, işin doğru yapılıp yapılmadığını açık bir şekilde söylemesi ve doğru yapılan işleri zamanında ve yerinde ödüllendirmesi iletişimin etkinliği açısından son derece önemlidir.

2.5. İletişim Araçlarının Verimliliği Hakkında Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

İletişim araçları, yazılı iletişim araçları genelgeler, iş notları, mesleki yayınlar ve duyurular, sözlü olarak toplantı ve grup görüşmeleri, görsel olarak internet ve televizyon şeklinde sıralanabilir. İletişim araçları ilköğretim okullarında iş ve işlemlerin yürütülmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır.

Yazılı iletişim araçlarının etkinliği ile ilgili sorulara verilen cevapların değerlendirmesi Tablo 11' dir.

Tablo 11. Yazılı İletişim Araçlarının İletişimdeki Etkinliğinin Gösterimi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
16. SORU	36 (%25,7)	25 (%17,9)	3 (%2,1)	44 (%31,4)	32 (%22,9)	140
19.SORU	53 (%37,9)	41 (%29,3)	5 (%3,6)	16 (%11,4)	25 (%17,8)	140
TOPLAM	89	66	8	60	57	280

Anket formlarında bu konuyla ilgili olarak on altıncı soruda **“Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarıyla gelen mesajların size zamanında ulaştığı düşüncesine katılır mısınız?”** sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin 76 (%54,3)'sı yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaştığını belirtmiştir. Soruyu olumsuz yanıtlayan 61 (%43,6) öğretmense mesajların zamanında ulaşmadığı görüşünü paylaşmaktadır. Bununla okullarda iletişim araçları ile sağlanan biçimsel iletişimin etkinliğinin ortanın biraz üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Aslında yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaşmadığını düşünen öğretmen sayısının azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde yazılı iletişim araçlarındaki işleyişte sıkıntı olmadığını düşünen öğretmenler bu durumun okul yöneticileri tarafından üst makamlara

gönderecekleri evrakların hazırlanması için yazılı süreci hızlandırmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaşmadığını düşünen öğretmenler, kendilerini ilgilendiren duyuruların cevaplandırılmasını çok kısa bir zaman aralığında istenmesine karşılık, yapmaları gereken işlemlerinse daha uzun zaman aldığı düşüncesini taşımaktadırlar. Teorik kısmın binci bölümünde yer alan iletişim türlerinden “Yazılı İletişim” ve ikinci bölümde yer alan “Zaman ve İşin Baskısından Kaynaklı İletişim Engelleri” konularında bu duruma değinilmiştir.

Yazılı iletişim araçlarından kaynaklı sorunların aşılması öncelikle yöneticilerin iyi planlanmış iletişim ağı kurmasıyla mümkündür. Yazılı duyuruların en kısa ve etkili yoldan, görsel ve işitsel iletişim araçlarıyla öğretmenlere ulaştırılması mümkündür. Birebir her öğretmene ne yapacağını söylemek yöneticiler için zor olacağı için öğretmenler odasına kurulacak bir ses düzeneği ve internet desteği ile istenen bilgilerle ilgili açıklamalar yapılması ve ayrıca matbu formların bilgisayarda hazır edilmesiyle okulda ve evlerinde bu evraklara kolayca ulaşacak öğretmenlerin en kısa sürede istenen bilgileri sağlaması mümkün olacaktır.

İletişimde kullanılan yazılı araçların dilinin anlaşılır olması mesajın alıcı tarafından doğru algılanması adına önemli bir noktadır. Ankette on dokuzuncu soru olan **“Okulunuzda kullanılan duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan dilin iyi seviyede ve anlaşılır olduğu fikrine katılır mısınız?”** sorusunda ankete katılan 41 (%29,2) öğretmen iletişim dilinin uygun olduğu, 94 (%67,2) öğretmense iletişim dilinin uygun olmadığı kanaatindedir. Araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenlerden iletişim dilinin anlaşılır olmadığını düşünenlerin sayısı önemli boyuttadır.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde özellikle Milli Eğitim Bakanlığı kaynaklı yazıların ve duyuruların dilinin ağır olduğu, anlaşılır olmadığı hususunda görüş birliğine varılmıştır. Yöneticiler tarafından üst makamlardan gelen duyuruların beraberinde, sadeleştirilmiş ve anlaşılabilirliği olumsuz etkileyecek unsurlar düzeltilerek öğretmenlere sunulmalıdır. Sözlü açıklamalar yapılarak ve soru sormaya fırsat verilerek karışıklıklar giderilmelidir. Teorik kısmın binci bölümünde yer alan iletişim türlerinden “Yazılı İletişim” konusunda bu duruma değinilmiştir.

Tablo 12. İletişim Kanallarının Uygulanma Oranlarının Gösterimi

Soru No		Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri	
21		Okul yöneticilerinizden işinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanallardan alırsınız?	Birebir Görüşme
		Görüşme Tekniklerinin Tamamının Kullanılması	28 (20,0)
		Toplantı / Grup görüşmesi	47 (33,6)
		Diğer (internet vs.)	31 (22,1)
		TOPLAM	140

Yirmi birinci soru olan “Okul yöneticilerinizden işinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanallardan alırsınız?” sorusuna verilen cevapların incelenmesinde; “Toplantı/Grup Görüşmesi”, 47 (%33,6) ile en çok kullanılan iletişim kanalı olarak ilk sırada tercih edilmiştir. 34(%24,3) öğretmen “Birebir Görüşme” kanalını kullanarak işleriyle ilgili bilgilere ulaştıklarını belirtmektedir. İnternet, telefon, yazılı mesajlar gibi diğer iletişim kanalları 31 (%22,1) öğretmen tarafından tercih edilerek üçüncü sırada yer almıştır. Görüşme tekniklerinin tamamının kullanılması 28 (%20,0) tercihle, öğretmenlerin işleriyle ilgili bilgileri alma açısından, dördüncü sırada yer almaktadır.

Yüz yüze görüşmelerde, okullarda öğretmenlerin yöneticilere daha çok toplantı ve grup görüşmeleri yoluyla ulaşabildiği, yöneticilerin zaman sorununu aşmak için toplantıları tercih ettiği belirtilmiştir. Araştırmanın önceki bölümlerinde değinildiği gibi, toplantılar sözlü iletişim araçlarındandır. İletişimin daha hızlı yapılması, kişiler arası ilişkilerin gelişmesi ve yakınlaşmanın sağlanması toplantılarla sağlanabilir. Toplantılara katılan çalışanlar, alınan kararlarda söz sahibi olduğunu bilerek işine daha istekle sarılacaktır. Okullarda demokratik bir yapı oluşturabilmek için örgütlenmeyi kısıtlayıcı tavırlardan ziyade, yönetimlerce yapıcı diyalog ortamı yaratmak teşvik edilmelidir.

Bire bir görüşmeler, yöneticiler için zaman harcaması açısından çok fazla tercih edilemeyen bir durumdur; öğretmenler içinse sorunların giderilmesi yönünden en etkili iletişim biçimlerindedir. Yöneticiler programlamalar yaparak tüm öğretmenlerle yüz yüze görüşme olanağı sağlaması mümkündür. Her hafta ayrı bir zümre ile toplantı yaparak az sayıda öğretmenle daha çok yüz yüze konuşma fırsatı da sağlanabilir.

İnternet, görüntülü ve işitsel araçlar daha çok işlerin yapılışıyla ilgili bilgilendirme ve eğitim çalışmalarında etkilidir. Öğretmenlerin mesleki eğitimlerinde olanak sağlayan bu araçlar için okulun fiziki imkânları geliştirilerek her öğretmenin rahatça ulaşabileceği ve kullanabileceği duruma getirilmelidir.

Yazılı, işitsel, görsel araçlarla toplantılar ve birebir görüşmeler diğer tüm örgütlerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da iletişimin sürekliliğini sağlayıcı, iletişimi destekleyici araçlardır. Tüm öğretmenlere eşit imkânlar sağlanarak tüm bu iletişim kanalları etkili bir biçimde öğretmenlerin hizmetine sunulmalıdır.

2.6. Örgütsel İletişim ve Çalışanların Mutluluğu Hakkında Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Örgütsel iletişimde en önemli amaçlardan biri elbette ki çalışanın mutluluğunu arttırmaktır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim açısından mutluluğu okul yönetiminin başarısını da belirlemiş olur. İlköğretim okullarında çalışma mutluluğunu tespit etmek amacıyla anketi dolduranlara konuyla ilgili on yedinci soruda “Çalıştığınız okulda sağlanan iletişimin mutluluğunuzu sağladığı düşüncesine katılmıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan ankete verilen cevapların oranları Tablo 13’ te gösterilmiştir.

Tablo 13. Mutluluğun İletişime Olan Etkisi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
17. SORU	47 (%33,6)	34 (%24,3)	7 (%5,0)	35 (%25,0)	17 (%12,1)	140
TOPLAM	18	7	4	15	26	140

Ankete katılan 52 (%37,1) öğretmenin çalıştığı okulda mutlu olduğu, 81 (%57,9) öğretmeninse mutlu olmadığı anlaşılmaktadır.

Yüz yüze görüşmelerde çalıştığı kurumda mutlu olmadığını dile getiren öğretmen sayısının fazla olması sınıfların fiziki ortamı, zümre ilişkileri, sosyal alanların kullanımı, kişisel sorunlarını gidermek için gerekli zamanın bulunamaması, yine kişisel sorunlarını gidermek amacıyla yöneticilerden izin almakta yaşanan sorunlar olarak tespit edilmiştir. Mutluluk,

personeli kurumuna bağlayan önemli güdülerden birisidir. Özellikle yöneticilerin, mutluluğu engelleyici faktörleri tespit edip bu faktörleri giderici tedbirleri zamanında alması, öğretmenlerin işe bağlılığını ve motivasyonu geliştirecek, bunlara dayalı olarak da verimlilik artacaktır. Teorik kısmın ikinci bölümünde yer alan “Örgüt İçi Çatışma” konusunda geçen çatışma türlerini yöneticilerin gözardı etmemesi gerekir.

2.7. İletişim Sorununa ve Çözümüne, Çalışanların Bakışıyla İlgili Olarak Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Anket formlarında yirmi ikinci soruda "Size göre okulunuzda en önemli iletişim sorunu nedir?" sorusuyla öğretmenlerin gözüyle okullarındaki iletişim problemleri tespit edilmek istenmiştir.

Tablo 14. İlköğretim Okullarında Yaşanan İletişim Sorunlarının Oranları

Soru No		Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri	
22	Size göre okulunuzdaki en önemli iletişim sorunu nedir?	Ast-Üst arasındaki ilişki	37 (26,4)
		Bilgi sistemlerinin sağlıklı işlememesi	12 (8,6)
		Geri bildirimlerin yeterli olmaması	28 (20,0)
		İş yoğunluğu	44 (31,4)
		Okulun büyüklüğü	2 (1,4)
		Gruplaşmanın olması	11 (7,9)
		Çevre Faktörleri	6 (4,3)
		TOPLAM	140

Verilen cevaplar arasında ilk sırada “İş Yoğunluğu” 44 (%31,4) öğretmen tarafından seçilirken, “Ast-Üst Arasındaki İlişki” 37(%26,4) öğretmen tarafından en önemli iletişim sorunu olarak ikinci sırada yer almaktadır. Sırasıyla; “Geribildirimlerin Yeterli Olmaması” 28 (%20,0) öğretmen, “Bilgi Sistemlerinin Sağlıklı İşlememesi” 12 (8,6) öğretmen, “Gruplaşmanın Olması” 11 (%7,9) öğretmen , “Çevre Faktörleri” 6 (4,3) öğretmen, Okulun Büyüklüğü 2 (%1,4) öğretmen tarafından en önemli iletişim sorunu olarak sıralanmaktadır.

Öğretmenler yüz yüze görüşmelerde, önemli oranda iş yoğunluğunu seçmelerinin sebebi olarak yeni öğretim sisteminin kırtasiyeciliği artırdığı, öğretmenlerin dersleri dışında yöneticiler tarafından, yine üst makamlarca istenen birçok form doldurmak

zorunda olmaları öğretmenlerin birbirleriyle ve yöneticilerle olan iletişimini engel olarak görülmektedir. İş yoğunluğu zamansızlığı doğurmaktadır. Zamansızlık ise iletişim kurmayı engelleyeci bir sebeptir. Yöneticiler tarafından işlerin doğru programlanması, öğretmenlere sınıf dışında verilecek görevlerin en aza indirgenmesi, iletişim araçlarının tüm öğretmenlerce etkili bir biçimde kullanımının sağlanması iş yoğunluğunu azaltıcı tedbirler olarak değerlendirilmelidir.

Ast-üst arasındaki iletişimde sorun yaşandığı düşüncesiyle üstlerinin iletişimdeki çabalarının yeterli görülmemesi olarak belirlenmektedir. Öğretmenler, yöneticilerin iletişimi emir ve talimatları yerine getirme faaliyeti olarak gördüğü kanaatindedir. Buradaki ast-üst ilişkisi biçimsel olduğu kadar biçimsel olmayan açıdan da incelenmiştir. Öğretmenlere göre, yöneticiler bazı durumlarda öğretmenleri işlerin yapılmasında bir araç olarak görmekte, bu durum öğretmenlerin o anki ruh hallerini ve pozisyonlarını yöneticilerin algılamasında güçlük yaratmaktadır. Yöneticiler öğretmenlerin duygusal bir yapıya sahip olduğunu ve planlamalar yapılırken, kararlar alınırken öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları gerektiğini ve öğretmenlerin kendileriyle görüşebilmesinin sorunların giderilmesinde önemli olduğunu unutmamalıdır.

İletişimin bir süreçtir ve bu sürecin gereği olarak geri bildirim ihtiyacı duyulur. Öğretmenler tarafından geri bildirim yetersizliğini üçüncü sırada seçilmesi iletişimin kalitesinin iyi olmadığını göstermektedir. Geribildirim yeterli olmaması ve iletişimin tek taraflı işlemesi iletişimsizliği doğuracaktır. Ne yapmaları gerektiğini öğretmenlere açıklamak ve istenenleri öğretmenlerden temin etmek geribildirim açısından yeterli değildir. Öğretmenler yapacakları işle ilgili sorular sorabilmek, yaptıkları çalışmaların nedenini ve sonucunu bilmek isteyecektir. Yöneticiler bu durumları göz önünde bulundurarak hareket etmek zorundadır. Teorik kısmın ikinci bölümünde “Etkili İletişimde Geribildirim Unsuru” konusunda, sağlıklı geri bildirim için gerekli koşullar maddeler halinde açıklanmıştır.

Bilgi sistemlerinin sağlıklı işlememesi iletişim kalitesindeki sorunların bir uzantısıdır. Bilgi sistemleri, yapılacak iş için gerekli olan bilgileri sağlayan ve uygulama sürecinde denetleyen düzenlemelerdir. İlköğretim okullarında bilgi sistemlerinin sağlıklı işlemesi yöneticilerin çabalarıyla mümkündür. Öğretmenlerin en doğru bilgiye zamanında ulaşması için iletişim araçlarının verimli bir biçimde kullanımının sağlanması, iletişimin bir düzen içinde programlanması ve aksaklıkların hemen tespit edilip düzeltilmesi

yöneticilerin görevidir. Teorik kısmın ikinci bölümünde iletişimin durumsal engellerinden olan “Bilgi Sistemlerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri” konusunda bilgi sistemlerinin aksamasının nelere sebep olabileceği açıklanmıştır.

İletişimi engelleyen örgütsel faktörlerden gruplaşma, bir örgütte ne kadar istenirse de kaçınılmazdır. Gruplaşmanın sebepleri olarak aynı branşta olma, eski veya yeni olma, Aynı kültürel çevreden gelme, yönetici kadroyla yakın ilişkiler kurma, başarıyı ölçüt alma olarak öğretmenlerce sıralanmıştır. Tehlikeli olan, gruplaşmanın aşırı boyutlara gelmesi ve gruplar arası çatışmalara yol açmasıdır. Bunu önlemek için personel yönetimi daha etkin hale getirmelidir. İlköğretim okullarında iletişim profesyonelce uygulanarak çalışanlarla yönetim arasında köprü olabilmelidir. Çalışanlar arasında bütünlüğü üst düzeylere çıkarabilecek birleştirici faaliyetler yapılmalıdır. Kültürel farklardan, iletişim ortamını renklendirici unsurlar olarak yararlanılmalıdır. Örgütün hedeflerinin kişisel hedeflerin üzerinde tutulması gerektiği kavratılmalı ve “ben” değil “biz” düşüncesinin yaygınlık kazanmasına çalışılmalıdır. Bu konuda sağlıklı bir bilgi sistemi geliştirebilmek de yine yöneticilerin görevleri arasında görülmelidir. Teorik kısımda, birinci bölümde yer alan “Yatay İletişim” ve ikinci bölümde yer alan “Gruplar Arası İlişkilerle Kültürel Farklardan Kaynaklı İletişim Engelleri” konularında bu durumlara değinilmiştir.

Yapılan ankette on sekizinci soruda “**Öğretmenlerin birbirini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeler için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**” şeklindeki soru ile sosyal aktiviteler konusunda öğretmenlerin fikrine başvurulmuştur (Tablo 15).

Tablo 15. Sosyal Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Cevapların Gösterimi

Soru No	Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
18. SORU	52 (%37,1)	23 (%16,4)	10 (%7,1)	32 (%22,9)	23 (%16,5)	140
TOPLAM	52	23	10	32	23	140

Ankete katılan 75 (%53,5) öğretmen sosyal aktivitelerin yetersiz olduğu, 55 (%39,4) öğretmense yeterli olduğu şeklinde cevap vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre

öğretmenlerin önemli bir bölümü açısından sosyal aktiviteler yetersiz görülmektedir.

Yüz yüze görüşmelerde sosyal faaliyetlerin az sayıda gerçekleştirildiği ve bu tip faaliyetlere katılım oranını düşük olduğu belirtilmiştir. Öğretmenler açısından okulda geçirilen zamanın fazla olması sıkıcı bulunmakta ve sosyal faaliyetlerin okul ortamı dışına taşınması gerektiği düşüncesi yaygındır. İletişimin sosyal ortamlarda etkinliğinin sağlanmasıyla iletişim kurma bakımından rahatlık sağlanacak ve herkes birbirini daha iyi tanıyacaktır. Bu faaliyetler daha çok yöneticilerce gerçekleştirilmelidir. Böylece yönetici-öğretmen ilişkilerinde çekingenlik de azalacaktır.

Şekil 16. İletişim Sorunlarının Çözümüne Yönelik Öneriler

Soru No		Alınan Cevaplar ve Yüzdeleri	
23	Okulunuzdaki mevcut iletişim problemleri hangi yolla en aza indirgenebilir?	Daha fazla toplantı yapılması	14 (10,0)
		Astlar ve üstler arasında daha fazla birebir görüşme yapılması	34 (24,3)
		Yazılı mesajların artırılması	27 (19,3)
		Öneri sistemlerine daha fazla önem verilmesi	29 (20,7)
		Çalışanlar arasında sosyal aktivitelerin artırılması	36 (25,7)
		TOPLAM	140

Yirmi üçüncü soru olan “Okulunuzdaki mevcut iletişim problemleri hangi yolla en aza indirgenebilir?” sorusuyla iletişime, öğretmenlerin bakış açısı ve sorunların giderilmesinde gerekli hususların önem derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenler tarafından iletişim problemlerinin çözümü için en çok işaretlenen seçenek, “Sosyal Aktivitelerin Arttırılması” 36 (%25,7) öğretmen tarafından birinci seçenek olarak işaretlenmiştir. “Astlar ve Üstler Arasında Daha Fazla Birebir Görüşme Yapılması” 34 (%24,3) öğretmen tarafından ikinci sırada tercih edilmiştir. Bu seçeneği sırasıyla “Öneri Sistemlerine Daha Fazla Önem Verilmesi” 29 (%20,7) öğretmen, “Yazılı Mesajların Artırılması” 27 (%19,3) öğretmen ve “Daha Fazla Toplantı Yapılması” 14 (% 10,0) öğretmen tarafından tercih edilmiştir

Sonuçlarda görüleceği gibi okullarda iletişimin problemlerinin giderilmesinin artırmanın en etkili yollarında birisi sosyal faaliyetlerin artırılmasıdır. Yöneticilerin okulda

öğretmenler arasında yakınlaşmayı sağlayacak çeşitli faaliyetler (geziler, etkinlikler düzenlemek vb.) gerçekleştirmesi öğretmenlerin kendi aralarında ve yöneticilerle olan iletişimini olumlu yönde etkileyecektir.

Öneri sistemlerine değer verilmesini istemek, çalışanların yönetim tarafından kendilerine daha fazla değer verilmesini istemekle özdeşleştirilebilir. Faaliyetlerle ilgili daha fazla söz sahibi olmayı, kararlarda kendi düşüncelerinin de yer almasını, kısaca öğretmenler yöneticilerin kendilerini dinlemelerini istemektedir. Diyalog ortamının yüksek kalitede olması, yönetimin çabalarıyla mümkün olacaktır. Öğretmenler başarılı olabilmek için yaptıkları işle ilgili olarak yöneticilere fikirlerini iletmek ve bu fikirlere önem verildiğini bilmek durumundadır.

İletişimin yüksek seviyede gerçekleşebildiği birebir görüşme talebinin üçüncü sırada yer alması normal bir sonuç olarak görülmelidir. Okullarda yüz yüze daha iyi iletişim kurma yolları araştırılmalıdır. Yüz yüze görüşme için gerekli ortam yaratılmalıdır.

Yazılı mesajların arttırılmasına dair isteklerin daha az oluşu, sosyal bir yapıya sahip insanın sözlü iletişime dayalı mesajları tercih ettiğini göstermektedir. Sözlü iletilen mesajların geri bildirimler açısından önemi daha fazladır. Böylece mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı yöneticiler açısından daha hızlı öğrenilecek ve gerekli düzeltmeler ve açıklamalarla mesajların içerdiği amaçlara daha hızlı ulaşılacaktır.

Öğretmenlerin daha fazla toplantı yapılmasına ilişkin tercihleri son şık olarak karşımıza çıkmıştır. Öğretmenler pek fazla söz alamadıkları için ve pasif olduklarını düşündükleri için toplantıları tercih etmemektedir. Toplantılarda öğretmenleri aktif hale getiren yöneticiler bu sayede öğretmenlere aynı anda ulaşarak, kurum içinde meydana gelen aksaklıkları, istekleri, memnuniyetsizlikleri tek veya toplu olarak öğrenme şansına sahip olur. Aynı sorunların farklı zamanlarda dile getirilmesiyle oluşacak karmaşa engellenir. Toplantılarda tartışılan konular, katılmalı bir yönetim tarzıyla karara bağlanıp ilgili birimlere veya kişilere sözlü ve yazılı iletişim kanallarıyla emir ve talimat olarak bildirilerek iletişimin etkinliği kalıcı hale getirilir.

Sonuç

Bütün işletmelerde olduğu gibi ilköğretim okulları da iletişimin yaygın olarak gerçekleştirildiği kurumlardır ve ilköğretim okullarında iletişimden kaynaklanan sorunlar vardır. Bu bölümde ilköğretim okullarındaki iletişimin olumlu ve olumsuz sonuçlarına ve sorunlara sırasıyla değinilecek ve çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde yapılan araştırma sonucunda okullarda biçimsel iletişim açısından sorun yaşandığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin sorunlarını yöneticilere iletmek için yöneticilere ulaşamadıkları, bu durumun yöneticilerin yoğun iş temposundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca dersler arasındaki boş zamanın azlığının da yöneticilere ulaşma konusunda olumsuz bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Sorunların iletilmesinde geçilecek basamakların fazlalığı öğretmenler açısından bir diğer sorun olarak görülmektedir. Hiyerarşik yapı katı olmasa da öğretmenler sorunlar için birebir okul müdürüyle görüşmek istemektedir. Öğretmenlerin okullarında meydana gelen değişikliklerden en kısa sürede haberdar olamamaları, iletişimde aksaklığın varlığını ispatlamaktadır. Bunun nedeni olarak öğretmenlerden kaynaklı sebepleri de göstermek yerinde olur. Öğretmenlerin bir bölümünün iletişim açısından geçirilecek süreyi sınıflarında geçirmeleri de değişiklik ve gelişmelerden geç haberdar olmalarının bir nedenidir. Öğretmenlerin işleriyle ilgili bilgilere daha çok kendi çabalarıyla ulaşmaları, okul yöneticilerin bu konuda yüzeysel bilgi vermekle yetinmelerinden kaynaklı algı sorununu ortaya çıkarmakta ve bu durum biçimsel iletişimin aksamasına sebep olmaktadır.

Öğretmenlerin birbiriyle ve yöneticilerle arasında biçimsel iletişimin etkinliğinin sağlanamaması sonucunda biçimsel olmayan iletişimin etkinliği artmaktadır. Zümrelerin kendi aralarında etkili bir iletişim kurarken diğer zümrelerle olan iletişimlerinde aksaklıkların yaşanması ise iş yoğunluğunun fazlalığı ve iyi organize olamamaya bağlıdır. Öğretmenlerin birbiriyle ve yöneticilerle sağlıklı iletişim kurma konusunda başarısız olmaları açısından ortak konularda uzlaşmamak ve öğretmenlerin sık olarak okul değiştirmeleri de etkindir. Birbiriyle sağlıklı ilişkiler kuramamanın sonucu olarak öğretmenler sorunlarını biçimsel olmayan yolları kullanarak çözmeyi tercih etmektedirler. Bu durum biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişime göre daha etkili olduğunu göstermektedir. Biçimsel iletişimin aksatılması ve biçimsel olmayan iletişimin etkinliğinin

artması sonucunda da belirsizlik içeren durumlar açıklığa kavuşmamakta, söylentiler ve dedikodular yaygınlaşmaktadır.

Yöneticilerin öğretmenlerin soru ve önerilerine gereken önemi vermemesi sonucunda önemsenmediklerini düşünen öğretmenler, yöneticilerle olan ilişkilerine mesafe koymaktadırlar. Bu durum ilköğretim okullarında aşağıdan yukarıya doğru iletişimde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Aşağıdan yukarıya doğru aksayan iletişimde geri bildirimler de başarısız olacaktır.

Kadın ya da erkek olma açısından yöneticilerle öğretmenler arasında sorunların olduğu; özellikle bayan öğretmenlerin yöneticilere sorunlarını iletmede sıkıntılarının olduğu anlaşılmaktadır. Bayan öğretmenlerce daha çok kişisel sorunların iletilmesinde sıkıntılar yaşanmakta; aile, çocuk ve sağlık durumları dolayısıyla sık izin alınması gerektiğinde yöneticilerin olumsuz tutumlarıyla karşılaşılmaktadır. Yöneticiler tarafından yakınlık ve samimiyetten kaynaklı ayrımların olduğu düşüncesi öğretmenler arasında sorun olmaktadır. Yöneticilerle yakınlık kurabilen öğretmenler diğer öğretmenlere nazaran ayrıcalık görmektedir. Aslında bu öğretmenlerin yöneticilerle başarılı iletişim kurmalarından kaynaklı olarak ayrıcalık sahibi oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin, başarılı olma hususunda yöneticilerce desteklenmedikleri fikrini taşımaları, okullarda motivasyon eksikliği yaşandığının göstergesidir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi için yöneticilerce fırsat yaratılmaması, başarıların ödüllendirilmemesi, mesleki gelişime ve hizmetiçi eğitime yönelik olarak yönetsel girişimlerin öğretmenlerin kişisel girişimlerinin gerisinde kalması da motivasyonun yöneticilerce etkili kullanılmadığını göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin kişisel sorunlarına yeterince eğilmeyen yöneticiler, etkili iletişim için öğretmenleri karşılarında hazır bulamayacaktır.

İletişimin yürütülmesinde en önemli araçlardan olan yazılı iletişimin etkin yürümemesi iletişimin de işleyişini olumsuz etkilemektedir. Yazılı iletişim araçları teknolojinin de yardımıyla alıcılara kısa sürede ulaşmaktadır. Fakat açık ve anlaşılır olmayan yazılı iletişim araçları, uygulama ve geribildirimde sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca yapılması istenen iş ve sonuçlandırılması kısa süreye sıkıştırılan yazılı istekler öğretmenlerde sıkıntı yaşanmasına neden olmaktadır.

İletişimin gerçekleştirildiği kanalların etkinliği iletişimin de etkinliğini belirlemektedir. İletişim kanalları arasında en yaygın ve etkili olarak kullanılan toplantılar ilköğretim okullarının işleyişinde var olması zorunlu olan etkinliklerdir. Bütün öğretmenler arasında iş bölümü yapılması, ortak kararlara öğretmenlerin de aktif olarak katılması, zümrelerin işleyişi yine toplantılar ve grup görüşmeleriyle mümkündür. Toplantılardan ilköğretimlerde etkili olarak yararlanıldığı fakat öğretmenlerin hepsinin fikrini açıklama imkânı bulamadığı, daha çok yöneticilerin etkin olduğu; bazen bu toplantıların iletişimsizliğe bile neden olduğu anlaşılmaktadır. Birebir görüşmelerin de yüksek oranla fakat yüzeysel olarak gerçekleştirildiği anlaşılan ilköğretim okullarında bu konuda yöneticilerin zamansızlıktan kaynaklı memnuniyetsizlikleri öğretmenlere yansımaktadır.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin genel olarak mutsuz olması, okullarının özellikle fiziki koşullarının yetersizliği ve okuldaki işleyişiyle ilgili tercih hakkının genellikle yöneticilerde olmasından kaynaklıdır. Ayrıca kişisel sorunların giderilmesindeki aksaklıklar da diğer bir mutsuzluk sebebidir. İzin alma, sağlık sorunları, özlük hakları gibi istekleri zamanında sonuçlandırılmayan öğretmenlerin çoğunlukta olması ise yukarıdan aşağıya olan iletişime yeterince önem verilmediğini göstermektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasındaki en önemli iletişim sorunu işlerin yoğunluğudur. Kırtasiyeciliği artıran yeni öğretim sistemi kendine zaman kalmadığı konusunda yakınan öğretmenlerin sayısını artırmaktadır. Ayrıca yöneticiler tarafından verilen ders dışı görevler iş yoğunluğunun artmasında bir diğer sebeptir. Ast üst arasındaki ilişkilerdeki aksaklık öğretmenlerle yöneticiler arasında iletişimi sorun haline getirebilmektedir. Sosyal aktivitelerin yetersizliği kurumlarda çalışanlar arasında ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Yoğun iş temposu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenleri de bunaltmakta; yöneticilerin sosyal aktivitelerin gerçekleştirilmesine zemin hazırlamamaları veya bu konuda yetersiz kalmaları iletişimin başarısı açısından önemli bir sorun olmaktadır. Bu nedenle iletişim sorunlarının çözüm önerileri arasında ilk sırada yer almaktadır.

İletişimde sorunlarının çözümünde öğretmenlerin önerilerinin dikkate alınması açısından; çalışma ortamlarının dışındaki zamanlarda öğretmenlerin birbirini ve yöneticileri daha iyi tanımaya yönelik olarak sosyal aktivitelerin gerçekleştirilmesi iletişim sorunlarının çözümünde önemli bir adımdır. Böylece öğretmenler ve yöneticiler birbirinin kişilik yapısını daha iyi anlayacak ve sorunlar kendiliğinden ortadan kalkabilecektir. Astların üstleriyle birebir iletişim kurma isteği de iletişim sorunlarının ortadan

kalkabileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Yazılı mesajlarda etkinliğin artırılması ve önerilerin yöneticilerce önemsenmesi öğretmenler açısından iletişim sorunlarının çözümü için gerekli görülmektedir. Toplantıların artırılması öğretmenler açısından, iletişim sorunlarının giderilmesinde fazla önemli görülmemektedir.

İlköğretim okulları açısından var olduğu tespit edilen iletişim sorunlarının giderilmesi için özellikle yöneticilerin üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Okullarda işlerin yürütmesine en önemli katkıyı sağlayan biçimsel iletişimin etkinliği için öğretmenlerle biçimsel iletişim kanallarının açık tutulması yöneticiler açısından çok önemlidir. Ast üst ilişkileri arasındaki engellerin kaldırılması için ortak bir çaba harcanması gerekmektedir. Toplantılarda, grup görüşmelerinde öğretmenlerin önerilerine ve sorularına yeterince önem verilmesi yöneticilerin biçimsel iletişimi artırıcı tedbirleri arasında gerçekleştirilmelidir. İletişim araçlarının tümünün öğretmenlerce karmaşaya sebep olmadan kullanılması için azami çaba yine yöneticilerce gösterilmelidir.

Belirsizlik içeren durumların, içeriği yeterince açıklanmayan mesajların, fikir alınmadan gerçekleştirilen keyfi uygulamaların sonucunda biçimsel olmayan iletişimin etkinliği artıracaktır. Bütün örgütlerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da varlığı ve etkinliği azımsanmaması gereken biçimsel olmayan iletişim, yöneticilerce engellenmek yerine biçimsel iletişimi destekleyici duruma getirilmelidir. Açık ve yapıcı bir yönetim, biçimsel olmayan iletişimin de sağlıklı işlemesine katkıda bulunacaktır. Kendilerini ilgilendiren durumları öğretmenlere esprili bir yaklaşımla açıklayan yöneticiler öğretmenlerin durumla ilgili samimi düşüncelerini de öğrenmiş olur.

Öğretmenlerin duygusal bir varlık olduğunu unutmaması gereken yöneticiler, öğretmenlerle arasında dengeli bir ilişki kurarak, belli kurallar çerçevesi dışına çıkmadan, öğretmenlerin sorunlarını giderici tedbirler almalıdır. İhtiyaç duyduğunda, sorunlarını giderebilmek için, okul yöneticilerine ulaşabileceğini düşünen öğretmen sorunlarıyla daha kolay baş edebilecektir. Kadın ya da erkek olmaktan kaynaklı sorunları gidermek de yine yöneticilerin çabalarıyla mümkündür. Bu farklılıklardan ileri gelen sorunların giderilmesi için gerekli koşullar ancak yöneticilerce sağlanabilir. Hamile olan bayan öğretmenlerin iş yükünü hafifletmek, anne olanların ikili eğitim yapan okullarda sabahçı yada öğleçilik durumunda yeni doğum yapmış olan öğretmenlerin tercihlerini değerlendirmek, özellikle sağlık sorunlarında izin vermeyi yöneticinin teklif etmesi, yöneticiyle iletişimi öğretmenler için sorun olmaktan çıkaracaktır.

Çalışanların motivasyonunun sağlandığı kurumlarda ilişkiler daha kolay ve hızlı yürütülürken, motivasyona gerekli önemi vermeyen kurumlarda yöneticilerin duyarsızlığı sonucunda ilişkiler aksar, iletişim çabaları olumsuz sonuçlanır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken yöneticilerce takdir edilmeleri, başarıların ödüllendirilmesi, mesleki gelişimleri için yeterince olanak tanınması, iletişimin aksamadan yürümesini sağlayacaktır. Öğretmenlerle her açıdan ilgilenen yöneticinin söyledikleri, uyguladıkları ve davranış olarak gerçekleştirdiği her şey öğretmenlerce ilgiyle takip edilecektir.

Öğretmenlerin birbirlerini ve yöneticilerini en iyi tanıyabilecekleri ve iletişim açısından fayda sağlayacak sosyal etkinliklere sık olarak yer verilmesi gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin teşviki ve organizasyonu ile gerçekleştirilecek sosyal etkinlikler öğretmenleri kuruma ve görevlerine daha fazla bağlıyacaktır. İşyerinden kaynaklı sorunlar, sosyal bağların kuvvetli olduğu bir kurumda daha kolay giderilecektir.

İş yoğunluğu tüm kurumlarda olduğu gibi okullarda da en önemli iletişim sorunlarından biridir. Öğretmenler görevlerini zamanında gerçekleştirebilmek için birbirleriyle ve yöneticilerle yeterince görüşmemektedir. Öğretmenlerin iş yükünü azaltıcı tedbirlerin alınması, gerekli iletişim araçlarının ve işleriyle ilgili, gereçlerin en kolay ve çabuk ulaşılır yerlerde olmasını sağlamak, ortak kullanım alanlarıyla ilgili planlamalar yapmak öğretmenlerin olduğu kadar yöneticilerin de işlerini kolaylaştıracaktır. Ayrıca teferruattan kaçınmak, öğretmenlere mümkün olduğunca idari görev vermemek iş yoğunluğunu azaltacaktır. Öğretmenler için okuluna yakın oturmak da ulaşım açısından iş yoğunluğunu azaltacaktır.

İlköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmen ve yöneticilerin iletişimi bir engel olarak görmemesi, sorunların giderilmesinde yüz yüze ilişkilerden çekinilmemesi, birbirlerinin sorununu dinlemekten ve çözümleri birlikte bulmaktan kaçınılması verimliliği artıracak ve iletişimi sorun olmaktan çıkaracaktır.

Kaynakça

- Altıntaş, E. Çamur, D., Beden Dili Sözsüz İletişim, İstanbul, 2005.
- Atak, M. , “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2, İstanbul, Temmuz, 2005.
- Bakırcıoğlu, R., Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara, 1988.
- Balyemez, S., “ İlköğretimde Yazılı Anlatım Becerilerini Geliştirme Becerileri”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı. 56, Yıl. 5, Ekim, 2004.
- Baltaş, Z-Baltaş, A., Bedenin Dili (İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz), İstanbul, 1999.
- Büyükkaragöz, S. S. vd., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Konya,1998.
- Canikli, İ., “Öğretmenler i Psikolojik Yönden Olumsuz Etkileyen Faktörler ”, Eğitime Bakış Dergisi, Sayı. 5, Yıl. 2, Ocak-Şubat-Mart, Ankara, 2006.
- Celep, C., Çetin, B., Bilgi Yönetimi, Ankara, 2003.
- Celep, C.,Sınıf Yönetimi ve Disiplini, Ankara, 2002.
- Cihangir,Z., Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004.
- Condrell, J.,- Bough, B., 101 İletişim Yolu (Çev. A.Şahin), İstanbul, 2000.
- Cüceloğlu, D., İletişim Donanımları, İstanbul, 2002.
- Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1995.
- Çağlar, İ.-Kılıç, S., Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim, Ankara, 2008.
- Çaplı, O., İnsanın İç Dünyası, Ankara, 1992.
- Çilenti, K., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara, 1988.
- Dale, C., Söz Söyleme İş Başarma Sanatı (Çev. S. Kunt), Ankara, 1998.
- Dale, E., Yönetim Teorileri (O. Akınhay), Ankara, 2002.
- Deleuze, G., Parnet, C., Diyaloglar (Çev. A. Akay), İstanbul, 1999.
- Demiray U.-vd., Etkili İletişim, Ankara, 2008.
- Dornan, J., Ortaklığın Gücü (Çev. S. Yeniçeri), İstanbul, 1998.
- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1997.

- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2004.
- Friedrich, K-Seiwert, L.J., Başarı Stratejileri (Çev. S. Tümiş), İstanbul, 2004.
- Giddens, A., Sosyoloji (Çev. H. Özel vd.), İstanbul, 2006.
- Gökçe, O., İletişim Bilimi (İnsan İlişkilerinin Anatomisi), Ankara, 2006.
- Gürgen Y.,İletişim Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Adana, 1972.
- Işık, M., Sizinle İletişebilir miyiz?, Konya, 2000.
- Karaman, A., Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Konya, 2006.
- Kızılok, H., “Sınıf ortamında Öğretmen Öğrenci İletişimi”, Cumhuriyet.Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.25, No.1, Mayıs, Sivas, 2001.
- Koç, G. vd., Öğretim İlke ve Yöntemleri(Ed. A. Doğanay), Ankara, 2006.
- Koçel, T., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2001.
- Köknel, Ö., Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, İstanbul, 1982.
- Mısırlı, İ., Genel ve Teknik İletişim (Kavramsal İlkeler ve Uygulamalar), Ankara, 2008.
- Önder, A., “Etkili İletim Becerileri”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 387, Ankara, 2003.
- Özdemir, E., Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı, İstanbul, 1993.
- Özen, Y., İlköğretimde İletişim (Sınıfta Yönetim), Ankara, 2001.
- Özkan ,Z., Kazandıran Beden Dili (Görüntünüz Size Karşı Olmasın), İstanbul, 2007.
- Peker, Ö.- Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2000.
- Saban, A., Öğrenme Öğretme Süreci, Ankara, 2000.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.
- Sevimli, H., “Motivasyon”, Eğitim Güncesi Dergisi, Sayı. 5, Yıl. 1, Mayıs, Kocaeli, 2005.
- Tekarslan, E. vd., Sosyal Psikoloji., İstanbul, 1989.
- Tregold. R., Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler (Çev. C. Akyan), Ankara, 1970.
- Tutar, H.-Yılmaz, M.K., Genel İletişim (Kavramlar ve Modeller), Ankara, 2005.
- Varış, F., Eğitimde Program Geliştirme Teorileri ve Teknikler, İstanbul, 1996.

Watsworth, W.,J., Hedef Belirleme Sonuç Alma, İstanbul, 1999.

Williams, J.W.- Egglan, S.A. (Çev. Y.Büyükerşen vd.), Yöneticileri Yetiştirme Metotları, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 628, Eskişehir, 1991.

www.ifkocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf (29.10.2008)

www.archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/25MaliCozum/07-SuleymanBilge25.doc
(05.08.2008)

Ural, O. “Yetişkin Eğitimin İlkeleri”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 118, Ankara, 2003.

Yüksel, A.H. vd., Genel İletişim (Ed. U. Demiray), Ankara, 2006.

EK-1:Anket Formu Örneği

Bu anket formu, “İlköğretim Okulu Öğretmenleri Arasındaki İletişim Sorunları” konulu tezin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Ülkü ÇİFTÇİ
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Kişisel özellikler

Yaş	() 22–30 () 31–40 () 41 yaş ve üstü
Cinsiyet	() Erkek () Kadın
Öğretmenlikteki toplam çalışma süreniz ne kadardır?	() 1–5 yıl () 6–10 yıl () 11–20 yıl () 21 yıl ve üzeri
Eğitim düzeyiniz nedir?	() Öğretmen Okulu () Eğitim Fakültesi () Diğer Okullar () Yüksek Lisans / Doktora
Hangi Kademe Ders okutuyorsunuz?	() Birinci kademe (Sınıf öğretmeni) () İkinci kademe (Branş öğretmeni)

B. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1–5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
1. Okul yöneticilerinize sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek amacıyla kolayca ulaşabildiğiniz düşüncesine ne derece katılıyorsunuz?				
2. Okul yöneticilerinin ilettiğiniz soru ve önerilerinize gereken önemi verdiğini düşünüyor musunuz?				
3. Okulunuzda yöneticilerin daha başarılı olmanız için size destek verdiği fikrine katılır mısınız?				
4. İşinizi en iyi yapma konusundaki çabalarınızın yöneticiler tarafından takdirle karşılandığı düşüncesine katılır mısınız?				
5. Okulunuzda işinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmeye geçilmesi gereken kademelerin fazla olduğuna katılır mısınız?				
6. Okul yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?				
7. Yöneticilerin sorunlarınızı yakından izledikleri ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıkları düşüncesine katılır mısınız?				
8. Okulda sınıf zümreleri arasında iş dışındaki iletişimin iyi olduğu düşüncesine katılır mısınız?				
9. Okulda öğretmenlerin yöneticilerle iş dışı olan iletişiminin iyi olduğu düşüncesine katılır mısınız?				
10. Okul yönetimi ile öğretmenler arasında kadın ya da erkek olmaktan kaynaklı sorunlar yaşandığına inanıyor musunuz?				
11. Okulunuzda öğretmenler arasında ayrım yapıldığını, kayırılmanın olduğunu düşünüyor musunuz?				

12. Okulda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberiniz olduğunu düşünmekte misiniz?	
13. Okulunuzda işle ilgili sorunlar daha çok kişisel ilişkiler kullanılarak çözülür düşüncesine katılır mısınız?	
14. Yöneticilerin okul içerisinde tespit ettiği sorunları öğretmenlerle paylaşmaktan çekinmediği düşüncesine katılır mısınız?	
15. Okul yöneticileri işinizi yapmanız için size gerekli olan bilgileri sağlıyor mu?	
16. Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarıyla gelen mesajların size zamanında ulaştığı düşüncesine katılır mısınız?	
17. Çalıştığınız okulda sağlanan iletişimin mutluluğunuzu sağladığı düşüncesine katılır mısınız?	
18. Öğretmenlerin birbirini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	
19. Okulunuzda kullanılan duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan dilin iyi seviyede ve anlaşılır olduğu fikrine katılır mısınız?	
20. Okulda belirsizlik içeren durumların yeterince açıklanmaması söylentilerin ve dedikoduların yayılmasına neden olur düşüncesine katılır mısınız?	

21. Okul yöneticilerinizden işinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanallardan alırsınız?	<input type="checkbox"/> Birebir görüşme <input type="checkbox"/> Görüşme Tekniklerinin Tamamının Kullanılması <input type="checkbox"/> Toplantı / Grup görüşmesi <input type="checkbox"/> Diğer, (İnternet vb.)
22. Size göre okulunuzda en önemli iletişim sorunu nedir?	<input type="checkbox"/> Ast-Üst arasındaki ilişki <input type="checkbox"/> Bilgi sistemlerinin sağlıklı işlememesi <input type="checkbox"/> Geri bildirimlerin yeterli olmaması <input type="checkbox"/> İş yoğunluğu <input type="checkbox"/> Okulun büyüklüğü <input type="checkbox"/> Gruplaşmanın olması <input type="checkbox"/> Çevre Faktörleri
23. Okulunuzdaki mevcut iletişim problemleri hangi yolla en aza indirgenebilir?	<input type="checkbox"/> Daha fazla toplantı yapılması <input type="checkbox"/> Astlar ve üsteler arasında daha fazla birebir görüşme yapılması <input type="checkbox"/> Yazılı mesajların artırılması <input type="checkbox"/> Öneri sistemlerine daha fazla önem verilmesi <input type="checkbox"/> Çalışanlar arasında sosyal aktivitelerin artırılması

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

ÖZGEÇMİŞ

2 Nisan 1973 yılında Bitlis İli Mutki ilçesinde doğdum. İlköğrenimime Erzurum ili Ilıca ilçesi'nde başladım. İlk ve orta öğrenimimi Ordu İli Ünye ilçesi'nde tamamladım. Liseyi Sakarya'da okudum. Üniversite eğitimime 1990 yılında Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünde başladım. Üniversiteden 1995 yılında mezun oldum. Aynı yıl sınıf öğretmeni olarak Karabük İli Eskipazar İlçesi'ne atandım. 2001 yılında Kocaeli'ne tayin oldum. 2003 yılında Kocaeli'nde okul müdürü olarak göreve başladım. Halen aynı okulda görevime devam etmekteyim. 2005 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi üzerine yüksek lisans eğitimime başladım.

Yabancı dilim İngilizcedir. Bekâрім.

Aday: Ülkü ÇİFTÇİ