

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ ve POLİTİKASI ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ESKİŞEHİR İLİNDEKİ TEMEL EĞİTİM OKULU  
ÖĞRETMENLERİNİN İŞBİRLİKLİ SORUN ÇÖZME  
YAKLAŞIMLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Soner Demir

Danışman: Doç. Dr. Şakir ÇINKIR

Ankara  
Mart, 2014

**JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından .....  
Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2014

Prof. Dr. İsmail GÜVEN

Enstitü Müdürü

## Önsöz

Bu çalışmada “İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ele alınmıştır. Araştırma evreni temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenler olmakla birlikte örneklem Eskişehir ili merkez ilçelerinden seçilen 30 temel eğitim okulunda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örgütsel iletişim örgütlerin sağlıklı olabilmesinin başat koşullarındadır. İletişimin karşılıklı, paylaşımlı bir süreç olduğu göz önüne alındığında ise, örgütsel iletişimin örgüt çalışanları arasında cereyan eden iletişim faaliyetleri olarak değerlendirilmesi mümkündür. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket edebilmesi, sorun durumlarının işbirliği anlayışına dayanan yaklaşımlarla ele alınması oldukça önemlidir. Bu tez çalışmasında işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütsel iletişim düzeyini arttıracığı varsayımından yola çıkılmıştır.

Çalışmamın tamamlanmasında akademik tecrübesinden ve bilgilerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Doç. Dr. Şakir ÇINKIR'a, rehberlik eden yaklaşımları ve uzman değerlendirmeleriyle katkı sunan bölüm hocalarım Sayın Prf. Dr. Ali BALCI, Sayın Prof. Dr. İnyet AYDIN, Sayın Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ'ye, istatistik bilgisi ve tecrübesiyle yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Kadriye Funda NAYIR'a, çeviriler konusunda uzman görüşlerine başvurduğum değerli öğretmen arkadaşlarım Halise DİNÇER, Hande ARSLAN ve Müge Selen SARICA'ya, araştırma anketlerinin uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarım Sayın Kadriye COŞGUN, Sayın Gülin ÜSTÜN'e, hemen her aşamada yardımını talep ettiğim Sayın İnci ÖZTÜRK'e; ayrıca bu zorlu süreçte en büyük manevi destekçim olan aileme, kardeşlerime ve canım annem Meryem ÖZKAN'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Soner DEMİR

30/10/2013

## Özet

Bu araştırma temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel iletişim ve işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair algılarını ortaya koymak; elde edilen veriler ışığında işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütlerde iletişimin ve işbirliğine dayalı yaklaşımların, örgüt sağlığı, etkililiği ve verimi üzerinde etkileri olduğu alan yazında pek çok araştırmacı ve yazar tarafından gündeme getirilmiştir. Bununla birlikte günümüzde halen örgütsel başarıyı etkileyen önemli unsurlardan biri olarak iletişim yetersizlikleri, işbirliği yaklaşımlarının yoğun olarak kullanılmaması durumları karşımıza çıkmaktadır.

Okullar, insan etkileşimlerinin oldukça yoğun olduğu ortamlar olması özelliğiyle, kişiler arası iletişimin daha da önem kazandığı örgütlerdir. Öyle ki, okullarda öğrenci-öğretmen-yönetici-veli-çevre-üst amirler gibi, pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar kimi zaman karşılıklı kimi zaman hep birlikte iletişim kurmak bazen de birlikte hareket etmek durumunda kalabilmektedirler. İşbirlikli sorun çözme yaklaşımları da bu nedenden dolayı okullarda önemi artan bir olgudur.

Bu tez çalışması beş bölümde tamamlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, genel amacı ve alt amaçları verilmiş; önem, sınırlılıklar, tanımlamalar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kuramsal çerçeve yazılmıştır. Çalışma konusuna açıklık getirmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasında faydalı görülen iletişim, örgütsel iletişim, sorun çözme kavramları ve alt boyutları açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntem başlığı altında, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin analiz süreci belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular paylaşılmış bu bulgulara ilişkin yorumlar yazılmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise, bu araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar birlikte ele alınarak varılan sonuçlar belirtilmiş, araştırmacının önerilerine yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler** : İletişim, örgüt, örgütsel iletişim, sorun çözme, katılım, işbirliği, okul, öğretmen.

## Summary

This research aims to reveal elementary school teachers' perception of organizational communication and collaborative problem solving approaches. In the light of given data, the research has been carried out to explore the effects of collaborative problem solving approaches on organizational communications. In the organizations, the effects of communication and collaborative approaches on organization's health, effectiveness and outputs have been revived by authors in literature. However, one of the important elements affecting the success of organizational communication is communicative incompetence. This lack of communication appears in non-use intensive collaborative approaches.

Considering the fact that human interactions are quite common in schools, these places are organizations where interpersonal communications come into prominence. In fact, there are lots of components like student-teacher, director-parent, environment-superior in schools. These components sometimes communicate with each other mutually or all told and occasionally they have to keep company with each other. Due to this reason, collaborative problem solving approaches gain much more importance in schools day by day

This thesis was completed in five sections. In the first section of study, after giving problem, sub-goals and general purpose of research, specifications and restrictions have been clarified.

In the second section of study, theoretical framework takes place. In order to clarify and comment on the study; communication, organizational communications and problem solving notions with their sub-goals have been explained.

In the third section of study, model of research, population and sample, enhancing the data collection tool and data analysis process have been remarked.

In the fourth section of study, indications obtained from the end of research shared and interpreted.

In the last part of the study, indications and comments gained from research handled with together, then results have been stated. Furthermore researcher's proposals also involved in this section.

Keywords: Communication, organization, organizational communication, problem solving, participation, collaboration, school, teacher.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	10
Önem	10
Sınırlılıklar	11
Tanımlar	12
BÖLÜM II	13
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
İletişim	13
İletişimin Amacı	15
İletişim Süreci	17
Örgütsel İletişim	21
Örgütsel İletişimin Amacı	24
Örgütsel İletişimin Önemi	26
Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	29
Bilgi Sağlayıcı İletişim	29
Değerlendirici İletişim	30
Eğitici-Öğretici İletişim	30
İkna Edici İletişim	31
Birleştirici ve Eşgüdüm Sağlayıcı İletişim	31
Örgütsel İletişimin İşleyişi	32
Biçimsel (Formal) İletişim Yapısı	33
Dikey Biçimsel İletişim	35
Yatay Biçimsel İletişim	36

Çapraz Biçimsel İletişim	37
Çok Yönlü Biçimsel İletişim	37
Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Yapısı	38
Tek Hatlı Zincir	39
Dedikodu Zinciri	40
Olasılık Zinciri	41
Küme Zinciri	42
Örgütsel İletişim Araç ve Yöntemleri	44
Örgütlerde Yazılı İletişim Araçları	45
Örgütlerde Sözlü İletişim Araçları	47
Örgütlerde Sözsüz İletişim Yöntemi ve Araçları	48
Örgütlerde Elektronik İletişim Araçları	49
Örgütsel İletişim Engelleri	49
Örgüt Çalışanlarının Özelliklerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri	50
Örgütsel İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan İletişim Engelleri	52
Fiziksel Düzen ve Fiziksel Uzaklıktan Kaynaklanan İletişim Engelleri	52
Statü ve Hiyerarşik Farklılıklardan Kaynaklanan İletişim Engelleri	52
Örgütsel İletişimi Geliştirme	53
İşbirlikli Sorun Çözme	66
Sorunu Duyma	68
Yöneticinin Tutumu	69
Sorun Çözme Yeterliği	69
Denetim Sistemi	69
İletişim	69
Eleştiriye Açıklık	70
Araştırma Olanağı	70
Sorunu Tanıma	70
Sorunun Boyutu	71
Sorunun Sınırı	71
Sorunun Nedeni	71
Çözüm Arama	72
Karar Verme	72

Kararı Uygulama	73
Çözümü Değerlendirme	73
İşbirlikli Sorun Çözme Teknikleri	77
Beyin Fırtınası	77
Problem Seçimi	79
Neden-Sonuç Diyagramları: Balık Kılıcı	80
Pareto Diyagramı	80
Nominal Grup Tekniği	81
Niçin-Niçin Diyagramları	81
Sorun Çözmede Katılım	85
BÖLÜM III.	92
YÖNTEM	92
Araştırmanın Modeli	92
Evren ve Örneklem	92
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması	94
Verilerin Çözümlemesi	101
BÖLÜM IV.	102
BULGULAR VE YORUM	102
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel İletişime Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum	102
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum	110
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşbirliği Yaklaşımına Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum	113
Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel İletişim Düzeyine Dair Görüşleri ile İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Görüşleri Arasındaki İlişki	118
Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular ve Yorum	118
BÖLÜM V	120
SONUÇ ve ÖNERİLER	120
Sonuçlar	120
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel İletişime Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	120
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	120
Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşbirliği	



Yaklaşımlarına Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	121
Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar	122
Öneriler	122
KAYNAKLAR	125
EKLER	135

**Şekiller Listesi**

Şekil 1 Örgütsel İletişim Süreci	33
Şekil 2 Tek Hatlı Zincir İletişim Modeli	40
Şekil 3 Dedikodu Zinciri İletişim Modeli	40
Şekil 4 Olasılık Zinciri İletişim Modeli	41
Şekil 5 Küme Zinciri İletişim Modeli	42

## Tablolar Listesi

Tablo-1 Farklı Yazarlara Göre İletişim Kavramının Tanımlanması	20
Tablo 2 Çalışma Alanını Oluşturan Merkez İlçelerden Örnekleme Dahil Edilen Katılımcı Sayıları	93
Tablo 3 Çalışma Alanını Oluşturan Merkez İlçelerden Veri Toplama Aracının Uygulandığı Katılımcıların Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	94
Tablo 4 Örgütsel İletişim Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları	97
Tablo 5 İşbirlikli Sorun Çözme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör ve Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları	99
Tablo 6 Öğretmenlerin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	102
Tablo 7 Cinsiyet ve Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu	108
Tablo 8 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Anova Analizi Sonucu	110
Tablo 9 Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	110
Tablo 10 Cinsiyet ve Okul Türüne Göre Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu	112
Tablo 11 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Anova Analizi Sonucu	113
Tablo 12 Öğretmenlerin İşbirliği Faktörüne İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	113
Tablo 13 Cinsiyet ve Okul Türü Değişkenine Göre İşbirliği Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu	116
Tablo 14 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşbirliği Faktörüne İlişkin Görüşlerinin Anova Analizi Sonucu	116
Tablo 15 Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular	118

## BÖLÜM I

### Giriş

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi yer almaktadır. Problem başlığı altında genel olarak amaç ve süreç boyutlarıyla iletişim kavramı ele alınmış bunun yanında örgütsel iletişim kavramının da kapsamlı bir tanımlaması yapılmıştır. Amaç başlığı altında, günümüz temel eğitim okullarında çalışanların örgütsel iletişime dair algılarının saptanması ve işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının bu algılar üzerindeki etkilerinin ortaya konulması genel amacı verilmiştir. Giriş bölümünde ayrıca bu araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve tanımlamalara da yer verilmiştir.

### Problem

İnsan bir toplumsal varlık olarak ele alındığında, bütün insan eylemlerinin temelinde iletişimin yer aldığı söylenebilir. İletişim insanın var oluşuyla birlikte ortaya çıkan ve hayat boyu sürdürülen zorunlu bir gereksinim olarak da kabul edilebilir. Bireyin gelişim boyutlarından (bilişsel, duyuşsal, kişisel, sosyal) her birinde iletişim bilgi, beceri ve yeterliklerinin büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan ele alındığında iletişimin, bireyin kendini gerçekleştirme çabası sürecinde ne derece önemli olduğu kavranabilmektedir.

İnsanların yaşamlarını sürdürmeleri, ihtiyaçlarını karşılamalarına bağlıdır. Bu nedenle tüm insan faaliyetlerinin gereksinim duyulan ihtiyaçların giderilmesine dönük olduğu söylenebilir. Birtakım ihtiyaçların ise, yalnızca gereksinim duyan bireyin çalışması ile giderilmesi mümkün değildir. Bu gibi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla insanlar bir araya gelir; gaye ve emek birliği oluştururlar. Böylece örgütler ortaya çıkar. İnsanların bir araya gelebilmesinde, ortak bir amaç için hareket edebilmesinde en önemli unsur ise kuşkusuz iletişimdir. Robbins (1994, 141), iletişim olmadan yani üyeler

arasında anlam aktarımı olmadan hiçbir grubun var olmayacağına değinmiştir. Bu düşünceden hareketle, örgütlenmenin ve örgüt olarak var olabilmenin ön koşulunun, insanlar arasında gerçekleşen iletişim olduğu ileri sürülebilir. Başaran'ın (2008, 71) ifadesine göre örgüt, insanların ortak amaç için el ele verdiklerinde aralarında oluşan etkileşim ve ilişkilerin ortaya çıkardığı bir dokudur.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan örgütlerde temel unsur olan çalışanlar açısından iletişim, öncelikle bir canlı olarak var oluşun, sonra da psikolojik ve kültürel bir varlık olarak toplumsal ve kültürel çevreyi anlamlandırmanın ve kendisini bu çevre içinde konumlandırmanın temel unsurlarından biridir (Zıllıoğlu, 2003, 60). Bireyin herhangi bir örgüt içinde bulunması, sosyal yaşamda sahip olduğu özellikleri örgüte aktarmasını, bunun yanında yeni bazı özellikler de edinmesini beraberinde getirmektedir. İşte bu noktada örgütsel davranışlardan söz edilebilir. Bireylerin sosyal yaşamlarında sürdürdükleri iletişim etkinlikleri, dahil olunan örgüt içinde artık örgütsel iletişim halini alır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008, 86) Hackman ve Jhonson'un araştırmalarının, günümüz örgüt yapılarının iyi konuşabilen, dinleyebilen, yazabilen, ikna edebilen, kişilerarası beceriler gösterebilen, enformasyon toplayabilen, sorun çözme uzmanlığı sergileyebilen insanlara ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuş olduğunu belirtmişlerdir. Gürgen (1997, 36) de, bir örgütte kişiler arasındaki ilişkilerin bireylerin birbirleriyle ilgili niyet ve beklentilerinden etkilenebileceğini dile getirmiştir. Bu düşüncelerden hareketle örgütsel iletişimin, örgüt üyelerinin sahip olduğu iletişim yeterlikleri ve davranışlarıyla da ilgili olduğu sonucuna ulaşılabılır.

1950'li yılların başlarına kadar yönetim biliminde çok fazla çalışılan ve tartışılan bir konu olmayan örgütsel iletişim; endüstriyel psikoloji, sosyal psikoloji, örgüt davranışı ve yönetim biliminin gelişmesiyle paralel bir şekilde gelişmiştir (Erdoğan, 2002, 273). Sabuncuoğlu'na (1984, 111) göre örgütler açısından bakıldığında iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir. Akat, Budak ve Budak'a (1999, 342) göre örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine

ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış-verişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Hayatımızın her alanında olduğu gibi örgütlerin de iletişimsiz yaşaması söz konusu değildir. Örgütte belirli bir yapının kurulmasında, faaliyetlerin yürütülmesinde ve koordinasyonunda yeterli ve etkili düzeyde iletişime gerek duyulmaktadır (Vural, 2003, 140).

Toplumsal bir sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, örgütün kendi içinde ve çevresiyle kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine, etkili bir iletişim politikası izlemelerine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Sabuncuoğlu, 1984, 111). Örgüt olarak hedeflenen amaçlara ulaşılmasının ön koşulunun, etkili ve sağlıklı bir örgütsel iletişim ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanları arasında sağlıklı bir iletişimin bulunmadığı bir örgüt yapısının, kendine hedefler koyabilmesi, bu hedeflere ulaşmak maksadıyla eşgüdüm içinde hareket edebilmesi, birbirinden haberdar olması, çalışmalarını değerlendirebilmesi gibi önemli işlevleri gerçekteştirmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütsel iletişimin, örgütlerin varlığı ve devamlılığı açısından son derece önemli olduğu savunulabilir.

Gürgen (1997, 33-34), Sabuncuoğlu ve Gümüş'ün (2008, 95) da ifade ettiği gibi örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının psikolojik ihtiyaçlarını gidermenin yanında çalışanlara örgütte olup bitenler hakkında bilgi sahibi olma imkanı da verir. Sağlıklı bir örgütsel iletişimin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yapacağı gibi, örgüt amaçları doğrultusunda gerçekteştirilen iş ve etkinliklerdeki verimliliği de arttıracaağı düşünülebilir. Bu nedenle örgütsel iletişimin hem biçimsel hem de biçimsel olmayan boyutlarıyla etkin olarak sürdürülmesine olanak sağlayan bir ortamın tesis edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan örgütsel iletişimin taşıdığı özelliklerin, örgüt iklimi ve kültürünü de etkileyeceği söylenebilir. Olumlu bir örgüt iklimi ile olumlu bir örgüt kültürünün tesis edilmesinde sağlıklı bir örgütsel iletişimin katkıları olacağı savunulabilir.

Başaran'ın (1994, 29) ifadesiyle hiçbir örgüt kusursuz olamaz. Başlangıçta iyi çalışsa bile örgütlerin zamanla eskiyeceği ve işleyiş sorunlarının ortaya çıkacağı söylenebilir. İnsan için olduğu gibi örgüt için de, yaşadığı sürece sorunlarla karşılaşması doğaldır. Örgüt açısından sorun, amaçların gerçekleşmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeller olarak tarif edilebilir. Örgütlerde var olan ya da ortaya çıkması muhtemel sorunların tespiti açısından da örgütsel iletişim önem arz etmektedir. Bir örgütte sorunların duyulabilmesi için gereken bilgileri, örgütün iletişim kanalları taşır (Başaran, 1994, 31). Örgütsel iletişim örgütte olup bitenler hakkında bilgi edinme imkanı sunmaktadır. Bu bilgi edinme sürecinde, örgütte iyi işlemeyen, yolunda gitmeyen dolayısıyla sorun olarak algılanabilecek olay ve durumların farkedilmesi yine örgütsel iletişim ile mümkün olabilecektir.

İşbirliği anlayışıyla yönetimde çalışanların örgütsel süreçlere mümkün olduğunca katılması esastır. İnsan Davranışı Okulu kuramcılarında katılımcı yönetim yaklaşımının savunucusu Rensis Likert ve Elton Mayo, her kademedeki çalışanların örgütsel kararlara katılımının, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından önemini vurgulamışlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). Bu yaklaşımda örgüt, yönetim ve çalışanlar olarak iki gruba ayrılmış gibi düşünülmez. Bunun yerine çalışanlarla birlikte yönetim anlayışının hakim olduğu söylenebilir. Vural'ın (2003, 142) görüşü de bu yargıyı destekler niteliktedir: Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim; örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışlarını ve performansını da etkiler. Yönetici, işi çalışanlarla birlikte yapmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişim kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Etkin ve açık iletişim, her zaman iyi bir performans beraberinde getirmektedir. Abacı (2000, 125-128) doğrusal görüş, interaktif görüş ve işlemsel görüş olarak iletişim modellerinden bahsederken; işlemsel görüşe göre iletişimin, bizim başkalarına yaptığımız bir şey olmayıp, başkalarıyla birlikte yaptığımız bir aktivite olduğunu dile getirmiştir. Gratton ve Erickson (2009, 15) yöneticilerin sosyal ilişkileri desteklemeye yatırım yaptıklarında, kendileri işbirlikçi davrandıklarında, çalışanların liderlerle ve meslektaşlarıyla etkileşimlerinin değerli olduğu ve bu etkileşimlerin cömertçe sunulduğu bir ortam oluşturduklarında örgütlerin başarılı olduklarını

vurgulamışlardır. Bu görüşten hareketle iletişimde konum ve pozisyona bağlı olarak tek bir rolün olmadığı, aynı kişinin iletişim sürecinde alıcı, kaynak, etkileyen ya da etkilenen kişi olarak var olabileceği savunulabilir.

Coch ve French tarafından Horwood Üretim Şirketi'nde yapılan bir dizi deneysel çalışma (1948), karar vermede çalışanların katılımının üretkenliği arttırdığını ortaya koymuştur (Simon, 2010, 323). Bu bulguya da dayanılarak, yönetim süreçlerinden biri olarak kabul edilen sorun çözme (karar verme) sürecinin, tüm örgüt çalışanlarının katılımlarını gerektiren bir süreç olması gerektiği savunulabilir.

Sorun, bir ortamdan veya durumdan daha çok tercih edilen bir başkasına geçmemiz esnasında önümüze çıkan engeller ya da zorluklar olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle de, iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğümüz gerçek ya da somut durumlar olarak ifade edilebilir (Stevens, 1998). Başaran da (1994, 29) sorunu örgüt açısından ele almış ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engel olarak tanımlamıştır.

Sorun çözme kavramı, istenmeyen durumlarla karşılaşıldığında uygulamaya koyulan iş ve işlemleri anlatan ve bir süreci ifade eden bir kavramdır. Stevens (1998, 12) bu süreci; sorunu farkedip tanımlama, sorunu analiz etme, muhtemel çözümler geliştirme, değerlendirme, en uygun çözümü uygulamaya koyma olmak üzere beş başlık altında sıralamıştır. Başaran ise (1994, 29) sorun çözmenin süreç olarak bilimsel yönteme dayandığını belirterek buna göre, sorun çözme sürecinde sırasıyla şu aşamaların yer aldığını ifade etmiştir: a-Sorun çözmeyi gerekseme, b- Sorunu tanıma, c- Çözüm seçeneklerini arama, d- Eylemi karşılaştırma, e- Kararı uygulama, f- Çözümü değerlendirme.

Görüldüğü gibi Stevens ve Başaran sorun çözme süreçlerini benzer içeriklerde açıklamışlardır. Stevens'in "sorunu tanımlama" aşamasıyla başlattığı süreci, Başaran'ın "sorun çözmeyi gerekseme" evresiyle başlatarak sürecin kapsamını biraz daha genişletmiş olduğu söylenebilir. Çünkü Başaran'a (1994, 30) göre duyulmayan sorunlar, aslında sorun değildir. Bir durum, bir kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliğine ulaşır.



Açıklan'ın (1995, 52) da belirttiği gibi sorun çözme süreci bir dizi karar eylemini de içermektedir. İlgili literatürde sorun çözme sürecinin aşamaları ile karar verme ve bilimsel yönetimin aşamalarının birbiri ile aynı olduğu görülmektedir. Başaran (1994, 30) da bu aynılığı belirtmiş ve bunun nedeninin de esasen aynı olan süreçlerin birbirinden farklı adlandırılması olduğunu açıklamıştır. Bu bakımdan karar verme sürecinin aşamaları da sorun çözme süreci aşamaları ile aynı kabul edilebilir. Nitekim Williams'ın (2007; akt., Kesim, 2008, 191) sıraladığı karar verme aşamaları da sorun çözme aşamalarını belirtmektedir: a- Mevcut problemin tanımlanması, b- Mevcut problem hakkında bilgilerin toplanması, c- Probleme ilişkin toplanan bilgilerin analizi ve yorumlanması, d- Toplanan bilgiler ışığında problemin çözümüyle ilgili alternatif seçeneklerin ortaya konması ve değerlendirilmesi, e- Problemin çözümüne yönelik en iyi seçeneğin belirlenmesi, f- Belirlenen en iyi seçeneğin uygulanması, g- Alınan kararların değerlendirilmesi.

Pek çok yazar tarafından ortaya konulmuş olan sorun çözme sürecinin aşamalarında yürütülecek eylemlerin, örgütteki tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi işbirlikli sorun çözme yaklaşımının doğasına uymaz. Çünkü işbirlikli sorun çözme yaklaşımı, tüm süreçlerin kolektif bir özellik taşıması esasına dayanmaktadır. Tüm örgüt çalışanlarının sorun çözme sürecinde görüş ve önerilerinin alınması gerekmektedir. Sorunların farkedilmesi, örgütte yalnızca bir kişinin misyonu değildir. Farkedilen sorunların tanımlanmasında da farklı özelliklerdeki örgüt çalışanlarının değerlendirmeleri kolaylaştırıcı olacaktır. Özellikle muhtemel çözüm yollarının karşılaştırılması sürecinde, kolektif akıl yürütme, beyin fırtınası gibi yöntemler kullanılarak sürdürülecek ekip çalışmalarının, daha akılcı, gerçekçi, tutarlı, uygulanabilir ve faydalı çözümler getireceği düşünülmektedir.

Tüm yönetim süreçlerinde olduğu gibi, sorun çözme aşamalarında da işbirliği içinde hareket edilmesinin örgüt açısından son derece önemli olduğu söylenebilir. Stevens (1998, 33-37) etkili liderlerin, çalışanların sorunların çözümüne aktif katılımını önemseyen ve destekleyen tutumlar sergilediklerini belirtmiştir. Bunun yanında etkili liderler, önemli konularda çalışanlarının düşüncelerini almakta, önerilerini önemsemekte, sorun ve hedefleri detaylı bir şekilde çalışanlarıyla paylaşmaktadırlar. Stevens'in (1998, 84-85) görüşleri,

sorun çözme sürecine dahil edilen çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme, düşüncelerine değer verildiğini hissetme gibi duygular geliştireceğini de düşündürmektedir. Kaya (1991, 94) karar verme sürecinden bahsederken, yönetsel kararların kolektif olma özelliğini vurgulamıştır. Balcı (1995, 147) örgütlerde çatışma çözme yaklaşımlarından biri olarak gösterdiği Blake Mouton ve Shepard Modeli'nde, örgütteki karşıt fikirler arasında işbirlikçi ve problem çözme odaklı ilişkiler geliştirilmesinin esas olduğunu belirtmiştir. Buna göre, karşıt görüş ve fikirleri olan taraflar işbirliği içerisinde kendi sorunlarını çözmek amacıyla yapılandırılmış etkileşimler içerisine girerler. Bu anlayış "Kalite Halkaları (QC)" programının da temelini oluşturur. Balcı'nın (1995, 161) tüm boyutlarıyla açıkladığı kalite halkaları programının, örgütlerde işbirliği ile problem çözme sürecini ifade ettiği görülebilmektedir.

Balcı'nın (1995, 86) da belirttiği gibi sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü kuruluşlardır. Bu açıdan düşünüldüğünde, işbirlikli sorun çözme yöntem ve uygulamalarının, örgütsel iletişim üzerinde olumlu etkileri olacağı yargısına ulaşılabilir. Zaten işbirlikli sorun çözme ve iletişim süreçleri iç içe ve birbirini tamamlayan süreçler olarak da düşünülmelidir. Başaran (2008, 323) da örgütlerdeki iletişim ağının, örgütte karşılaşılan sorunları çözmeye doğru işin doğru işgörenler ile eşleştirilmesini sağlayacağını ifade etmiştir. Likert ise, Sistem-4 adını verdiği örgüt yapılarında, daha davranışsal ve insanlara dönük ortamların hakim olduğunu belirtmiştir. Sistem-4 tipi örgütlerde, iletişim sürecinin serbestçe işlediği, bilginin tüm üyelerce paylaşıldığı, aşağı-yukarı ve yatay yönlü iletişim kanallarının işletildiği, etkileşim sürecinin açık ve geniş olduğu görülür. Bu örgüt yapısını Likert, en iyi örgüt yapısı olarak savunmaktadır (Balcı, 1995, 109-110).

Harvard psikologlarından olan ve Collaborative Problem Solving (CPS) modelini geliştiren Green (2010), pek çok insanın çalışma yaşamında başkaları ile birlikte kararlar almasını ve uygulamasını gerektiren durumlarla karşı karşıya bulunduğunu belirtmiştir. Birey tam anlamıyla bir izolasyon içinde yaşamadıkça, zorunlu olarak, sorunlar hayatımızın normal bir parçası olarak var olacaktır. Bazı sorunları ise belirli düzeyde başkalarıyla çözme ve müzakere etme gereği duyulmaktadır. İşbirlikli sorun çözme yaklaşımı bu

nedenle çalışma hayatındaki her birey için öğrenilmesi ve uygulanması gereken bir model olarak tavsiye edilebilmektedir (Windle ve Warren, 2013).

Grup olarak bir sorun durumunu müzakere etme ve kararlar alma aşamasında, grup içinde sorun durumuna ve çözüme ilişkin çatışan görüşler olduğunda, karar süreci taraflar arasında görülen bir hakimiyet meselesine dönüşebilmektedir. Bu durumda, güçlü olan kim ise, ikna ve inandırma kabiliyeti kimde daha fazla ise alınan kararda o anlayışın rolü daha baskın olabilmektedir. Esasen sorun çözme maksadıyla yürütülen bunun gibi bir süreç ise sonuçta, sorunun çözüldüğü yanılgısıyla sona erecektir (Windle ve Warren, 2013). Oysa ki, işbirliği içinde çalışılmasını gerektiren ortamlarda tüm katılımcıların eşit olduğu, adil bir ortamda fikirlerini ortaya koyabilmeleri ve savunabilmeleri sağlanması gerektiği söylenebilir. Bu şekilde, ulaşılan çözümlerin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve uygulamada tüm çalışanların gayret göstermesinin sağlanabileceği savunulabilir.

Yukarıdaki açıklamaları destekleyecek şekilde Windle ve Warren (2013), pazarlık mantığına dayanan bir karar alma sürecinin, katılımcıların karşıt tepki geliştirmelerine ve uzlaşmanın güçleşmesine yol açabileceğini belirtmişlerdir. Böyle bir durumun, soruna ilişkin faydalı ve etkili bir çözüm yolu bulmak yerine, karar sürecinde baskınlık kurma mücadelesini kızıştıracağı söylenebilir. Pazarlık mantığına dayanan bir sürecin sonunda bir karara varılsa bile, alınan karar konusunda küskün bir kitle de oluşması muhtemeldir. Windle ve Warren (2013), iki karşıt fikrin çatıştığı bir karar alma sürecinin de, başkaca bir çözüm yolu yokmuş gibi bir durum yaratacağını belirtmişlerdir. “Sen mi?” yoksa “Ben mi?” çekişmesinden öteye gidemeyen karar süreçlerinden ziyade, herkesin üzerinde uzlaşabileceği ortak kararlara ulaşmaya çalışmanın asıl hedef olması gerektiği savunulabilir. Aksi takdirde sorun çözme süreci tüm katılımcılar için stres ve gerginlik yaratan bir sürece dönüşebilecektir. Böyle bir durumun, gelecekteki sorun durumlarında da sürece dair olumsuz algıların yerleşmesine neden olması muhtemeldir.

Günümüzde, iletişimin hem insan hayatında hem de örgütsel yaşamdaki önemi apaçık ortada olduğu söylenebilir. Örgüt ve yönetim kuramları alanındaki çalışmalar da; örgüt yönetiminde iletişimin, örgüt iklimi ve

kültürü üzerindeki; çalışanların psikolojisi ve iş doyumu üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Liderlik kavramı, yönetim süreçleri ve sorun çözme stratejileri alanında yapılan araştırma ve çalışmalar; işgörenlerin yönetim ve diğer örgütsel süreçlere dahil edilmesinin faydalarını vurgulamışlardır. Ne var ki, halen pek çok örgütte iletişim odaklı sorunlara rastlanabilmektedir. Etkili ve sağlıklı bir örgütsel iletişimin yoksunluğundan dolayı, çalışanlar iş doyumundan mahrum kalabilmekte, moral ve motivasyonlarını kaybedebilmekte, örgütsel amaçlara ulaşma azmini yitirebilmektedirler. Alanda yapılan örgütsel iletişim konulu bazı bilimsel çalışmaların (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008; Erarşlan, 2008; Eroğluer, 2008; Ünal, 2011) sonuçları da bu görüşleri desteklemektedir.

Yine örgüt içindeki iletişim sorunları nedeniyle yöneticiler, yönetim görevinde yalnız kalabilmekte, ağır yönetim sorumluluklarını üstlenmekte zorluklar yaşayabilmekte, örgüt sorunlarına tek başına çözüm bulmaya çabalamaktadırlar. Her durumda hem yöneticiler hem de çalışanlar çözümsüz kalan sorunlar karşısında mesleki tükenmişliğe sürüklenmekte ve bu durumdan olumsuz etkilenmektedirler. Örgütsel iletişim alanında ilköğretim okulları ve bazı kamu kurumlarında yapılmış olan bilimsel çalışmalar (Güney, 2000; Gürses, 2006; Şen, 2007, Yüksel, 2008; Erbaş, 2008; Akbaş, 2008; Eroğluer, 2008; Erarşlan, 2008 Ünal, 2011) da iletişim eksikliği ya da yetersizliğinin örgütler açısından olumsuz sonuçlarını belirtmektedir.

Okullar, çalışanların günlük iş yoğunluklarının oldukça fazla olduğu örgütler olarak kabul edilebilir. Günlük rutin işler içinde; öğrenciler ile temas, okul nöbet görevleri, oyun, ders ve yemek alanlarının kontrol ve gözetimi, gün boyunca uygulanması gereken plan ve programlar, son dakika görevleri ve aniden oluşan sorumluluklar, toplantılar sayılabilir. Bundan başka okuldan sonra da personel toplantıları, sınıf düzeyi toplantıları, veli toplantıları ve çoğu zaman ertesi gün için plan ya da bazı belgeleri düzeltmek için zaman harcamak gerekmektedir. Bu iş yoğunluğu içerisinde çalışanların pek çok sorun durumu ile karşılaşmaları kaçınılmaz olarak doğal görünmektedir. Sayılan iş ve işlemlerden doğan sorunlar bazen yalnızca sorunla yüz yüze kalan çalışan tarafından çözülemeyecek nitelikte de olabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı yukarıdaki tespitler ışığında; temel eğitim okullarında işbirlikli sorun çözme yaklaşımı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca uygun olacak şekilde araştırmanın problemini Eskişehir ilindeki temel eğitim okullarında, işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütsel iletişime etkilerinin nasıl olduğu oluşturmaktadır.

### **Amaç**

Bu çalışmanın genel amacı; temel eğitim okullarındaki işbirlikli sorun çözme tutum ve yaklaşımlarının kurumdaki örgütsel iletişim düzeyine etkisini incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişime dair görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel iletişime dair görüşleri cinsiyet, okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin işbirlikli sorun çözme yaklaşımına dair görüşleri cinsiyet, okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel iletişim düzeyine dair görüşleri ile işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair görüşleri arasında bir ilişki mevcut mudur?

### **Önem**

Okulları diğer örgüt yapılarından ayıran en belirgin farklılığın, insan ilişkilerinin ağırlıklı olması, insan insana etkileşimin esas olması durumu olduğu söylenebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde okullarda iletişim unsurunun önemi daha da artmaktadır. İletişim, görevlerin açıklanmasını, beklentilerin aktarılmasını, fikirlerin paylaşılmasını, işleyişin kontrolünü sağlayabilmekte; geribildirim yoluyla kararların geçerliliğini, çalışanların taleplerini ve doyum düzeylerini öğrenmeye imkan tanıyabilmektedir. Bütün bunlar olmadan bir örgütün mevcudiyetini sürdürmesi bile düşünülemez.

Literatürde örgütsel iletişimin daha çok yöneticilerin astlarına karşı tutum, davranış ve yaklaşımlarına odaklanan; liderlik tarzlarına vurgu yapan bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Bu durum sonucunda, örgütsel iletişim alanındaki akademik çalışmalar genelde astların, yöneticilerin iletişim becerilerini değerlendirdiği anketler yoluyla yürütülmüş ve bulguları da bu yönde olmuştur. Halbuki, örgütsel iletişim kavramı salt yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapıda bir iletişimi değil bununla beraber aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olarak da gerçekleşebilecek örgüt içi iletişim ağlarını kapsamaktadır.

Bu çalışma örgütsel iletişim sürecinde temel olarak örgütte gerçekleşen iletişim faaliyetlerine odaklanmıştır. İletişimi başlatan, sürdüren ve biçimlendirenlerin kim olduğu ya da kim olması gerektiğinden ziyade; örgüt olmanın ve örgütsel başarının ön koşulu olarak kabul edilen iletişimin hangi düzeyde var olduğu; temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair görüşlerinin ne olduğu, örgütsel iletişime dair görüşler ile işbirlikli sorun çözme yaklaşımına dair görüşler arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, temel eğitim okulu öğretmenlerinin örgütsel iletişime dair görüşleri ile örgütsel iletişimden beklentilerini; sorun çözme yaklaşımına dair görüşlerini ve işbirlikli sorun çözme yaklaşımının örgütsel iletişim ile olan ilişkisini ortaya koyacağı öngörülmüştür.

Bu bulguların birlikte yorumlanmasıyla; temel eğitim okullarında işbirlikli sorun çözme yaklaşımının örgütsel iletişim düzeyi üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Böylece işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının uygulanması yoluyla örgütsel iletişim düzeyinin artırılmasına katkı sağlayacak düzenleme ve uygulamaların önerilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca temel eğitim okullarında çalışanlar ve okullarda örgütsel iletişim üzerine yürütülecek akademik çalışmalar için referans niteliği taşıyan bilgilere ulaşılabileceği öngörülmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir İli merkez ilçeleri olan Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerindeki temel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

Örgüt (Organizasyon) . Temel eğitim okulları kastedilmektedir.

Çalışan (İşgören) . Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenler kastedilmektedir.

**Grup (Takım)** . İşbirliği içinde çalışan, birlikte iş yapan işgörenlerden oluşan yapı kastedilmektedir.

Yönetici (Yönetmen) . Temel eğitim okullarında müdür olarak çalışanlar kastedilmektedir.

İletişim . Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiler ve diğer öğretmenlerle aralarındaki etkileşim kastedilmektedir.

**Örgütsel İletişim** . Örgüt içinde gerçekleşen, örgüt çalışanları arasındaki iletişim kastedilmektedir.

Sorun . Temel eğitim okullarında karşılaşılan güçlükler kastedilmektedir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, amaç ve süreç boyutlarıyla iletişim kavramının tanımlanmasından yola çıkılarak örgütsel iletişimin ve işbirlikli sorun çözme kavramlarının literatüre dayalı tanımlaması yapılmıştır. Bunun yanında örgütsel iletişim kavramının tanımlanmasında yeri olan; örgütsel iletişimin önemi ve amaçları, amaç bakımından örgütsel iletişimin boyutları, örgütsel iletişimin işleyişi, işleyiş bakımından örgütsel iletişimin türleri, örgütsel iletişim araç ve yöntemleri, örgütsel iletişimin fonksiyonları, örgütsel iletişim engelleri, örgütsel iletişimi geliştirme, sorun çözme kavramı, işbirlikli sorun çözme yaklaşımında kullanılacak teknikler ayrı başlıklar halinde ilgili literatüre dayandırılarak açıklanmıştır.

### İletişim

İletişim kavramına ilişkin literatür taramasında eski tarihli kaynaklarda bu kavramın haberleşme ya da bildirişme kavramlarıyla da eş tutulduğu, tanım ve tariflerinin bu adlar altında yapıldığı görülmüştür (Sabuncuoğlu, 1977, 10; Şimşek, 2002, 198; Onaran, 1975, 209). Bu çalışmada yer yer atıfta bulunulacak olan bu tür kaynaklardan yapılan alıntılarda kavram, günümüzdeki yaygın kullanımı gereği iletişim şeklinde ifade edilecektir.

İletişim, Latince kökenli benzeşenlerin oluşturduğu ortaklık ya da topluluk anlamındaki “communis” kelimesinden türemiş ve batı dillerinde “communication” olarak karşılık bulmuş bir kavramdır (Oskay, 2001, 9). Toplumlar, iletişim aracılığıyla kültürel kimliklerini sonraki kuşaklara aktarmanın yanısıra, yeni düşünce ve değerleri de yaygınlaştırma imkanı bulurlar. Bir toplumun kültürel özellikleri, o toplumda iletişimin kimler arasında ve nasıl gerçekleştiğini büyük ölçüde etkilemektedir. Üyesi olduğumuz grupların davranış kuralları, yetiştiğimiz çevre, eğitim ve öğretim düzeyimiz, yaptığımız iş, iletişim davranışlarımızı etkiler (Zıllıoğlu, 1993, 68-70).



Yüksel (1994, 9) iletişimin, insanın var olmasıyla ortaya çıkan bir gereksinim olduğunu vurgularken; Erdoğan ve Alemdar (1990, 170) da iletişimin, insan etkinliklerinin tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve insan ilişkilerinin bir zorunluluğu, ayrıcalığı ve önceliği olduğunu belirtmişlerdir. Öyle ki Erdoğan (1994, 17) insanın ve toplumun varoluşunun zorunlu koşulu olarak gördüğü iletişim olmadan, insanın kendi toplumsal varlığını sürdürmesinin olanaksız olduğunu dile getirmiştir. İnsanın var oluşu ve toplumsallaşması açısından son derece büyük öneme sahip olan iletişim kavramının literatürde farklı boyutlarıyla ele alınması, bu kavramın farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Literatürde karşılaşılan iletişim kavramı tanımlamalarının her birinin, kavramın bir başka yönüne vurgu yaptığı söylenebilir. Genel bir iletişim kavramına ulaşmak amacıyla, kavramın birbirinden farklı olarak yapılmış olan tanımlarının dikkate alınması yerinde olacaktır. İletişim kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1 Farklı Yazarlara Göre İletişim Kavramının Tanımlanması

Yazarlar	İletişim Kavramının Farklı Bakış Açılarına Göre Tanımlanması	Açıklama
Barkan (1991, 13) Mutlu (1994, 98) Püsküllüoğlu (1986, 264) Zıllıoğlu’nun (1993)	Amaç Bakımından İletişim Kavramının Tanımlanması	İletişim, yaşam ilişkileri dizgesidir. İletişim, simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine veya diğerlerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. İletişim kişiler arasında duygu, düşünce, bilgi, haber v.b. bakımından karşılıklı alış-veriştir. İletişim düşüncenin konuşma ile karşılıklı değiş tokuşudur. İletişim, bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılmasıdır. İletişim organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşimdir. İletişim, iki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındaki kişiye kendini anlatabilmesidir. İletişim, bir kişinin tekelinde olanın başkaları ile paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir.
Gürgen (1997, 9) Dökmen (1996, 19) İlal (1989, 1) Zıllıoğlu’nun	Süreç Bakımından İletişim Kavramının Tanımlanması	İletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili süreç olarak tanımlanabilir. İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir. İletişim, bilgi, düşünce ve davranışların aktarılması sürecidir.

(1993)		İletişim, duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir.
Baltaş ve Baltaş (1998, 18) Köksal (1981, 52)	<b>Yöntem Bakımından İletişim Kavramının Tanımlanması</b>	İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır  İletişim, bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir.

Görüldüğü gibi yapılan tüm tanımlamalar iletişim kavramına ilişkin doğru olan özellikleri dile getirmektedir. Yine de tanımlamalarda bir bütünlük sağlamak ve iletişim kavramı ile kastedilenin ne olduğuna dair bir açıklık getirmek amacıyla şu şekilde bir tanıma ulaşılabılır. İletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla ve her türden araç-gerecin kullanılmasıyla başkalarına aktarılması sürecidir (TDK, 1983, 696). Bu tanımdan hareketle iletişimin, kaynak ve alıcılar arasında belli amaçlara yönelik olarak gerçekleşen karşılıklı bir süreç olduğu sonucuna varılabilir.

### **İletişimin Amacı**

Tüm insan eylemlerinin belirli bir amaç için gerçekleştirildiği söylenebilir. Robbins'e (1994, 141) göre iletişim başlamadan önce de bir amaca gerek vardır. Amaç, aktarılacak bir mesaj şeklinde ifade edilmektedir. Tutar'a (2003, 44) göre de, insan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma gereksinimi, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca konuşma ihtiyacını gidermek için olsun, asıl amaç; bilgi verme ve karşındakini etkilemektir.

Özellikle örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alış-verişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir (Tutar, 2003, 44). Zıllıoğlu (2003, 7-13) da iletişimin kişi açısından özel amaçları ne

olursa olsun, temeldeki amacının çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış ve tutum geliştirmek ve değiştirmek olduğunu vurgulamıştır.

Toplumsal bir varlık olan insanın, içinde yaşadığı toplum ile teması ve bu topluma uyum sağlamasında çevresiyle kurduğu iletişimin büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir insanın toplumsal yaşamdan bütünüyle kopuk bir hayat sürmesi herhalde düşünülemez. İnsan var oluşunun farkına, kendi dışındaki başkalarıyla kurduğu iletişim sayesinde varabilmektedir. Bu noktadan hareketle iletişimin öncelikli amacının, toplumsallaşma ve başkalarıyla irtibat kurarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, 1-3).

Gürgen (1997, 9) de yaşamımızla iç içe geçmiş, her an her yerde birlikte olduğumuz iletişimle insanın, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirdiğini, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, toplumun bir üyesi olabildiğini ifade etmiştir. İnsanların duygu ve düşüncelerini çevrelerindeki diğer insanlara yansıtma ve iletme güdüsünün, iletişimin hem başlangıç nedenini hem de temel amacını teşkil ettiği düşünülebilir. İletişim sayesinde insan başkalarının kendi hakkında bilgi edinmesine, kendini tanımasına öte yandan kendisinin de diğerlerini tanımasına ve onlar hakkında bilgi edinmesine fırsat bulabilmektedir. Pek çok araştırmacının da dile getirdiği gibi iletişim, öncelikli olarak insanın psikolojik ihtiyaçlarından doğan bir eylemdir. Bu düşünceyi destekleyecek şekilde Abacı (2000, 103) da, yapılan pek çok bilimsel araştırmanın, çevresiyle yeterli düzeyde iletişim kuranların fiziksel sağlıklarının diğerlerine oranla çok daha iyi olduğunu ortaya koyduğunu belirtmiştir.

İletişim, insan hayatında sosyalleşme sürecinin en önemli boyutu olarak kabul edilebilir. Gelişim evresindeki bireyin çevresi ile kuracağı iletişimlerin türü, sıklığı, yoğunluğu ve çeşitliliğinin sosyal davranışlar üzerinde de etkileri olduğu savunulabilir. Abacı (2000, 104) iletişimin kim ve nasıl birisi olduğumuzu anlamamızın tek yolu olduğunu belirtmiştir. İletişim sürecinde başkalarından aldığımız geri bildirimler ile kendimizi tanımamızın mümkün olduğunu dile getirmiştir. Öyleyse iletişimin bir diğer önemli amacının da sosyalleşme gereksinimi olduğu savunulabilir.

İletişimin kendini tanıma ve gerçekleştirme, sosyalleşme gibi içsel amaçlarının yanında, etkileme ve değiştirme gibi dışsal amaçlarının da olduğu söylenebilir. Öyle ki, hemen her iletişim biçiminde kaynak alıcı ya da alıcılara gönderdiği iletiler ile bir farkındalık yaratmakta ve bir değişim hedeflemektedir. Alıcılar kendilerine ulaşan iletilere şu ya da bu şekilde bir tepki gösterirler ve bu tepki beraberinde yeni durum, tutum ya da davranışları getirir. Böylece iletişimin etkileme ve değiştirme gayesi başarıya ulaşmış olur.

### **İletişim Süreci**

İletişim bir noktada başlayıp biten anlık bir olay değil; kısa ya da uzun bir zaman dilimine yayılan bir eylemdir. Bu yönüyle ele alındığında iletişimin süreç olma özelliği de fark edilmektedir. Ozankaya (1975, 88) süreç kavramını, bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi olarak tanımlamıştır. En açık haliyle süreç kavramının tanımı, belirli bir anda/ noktada başlayan ve devamında bir değişim yaratarak çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenecek sona eren zaman dilimi olarak yapılabilir. İletişim sürecinin öğelerinin ve işleyişinin açıklanabilmesi için süreç olma özelliğinin açıklanması gerekir. Herhangi bir olgu ya da olay süreç olarak tanımlandığında kastedilen şey, o olgu ya da olayın tek bir başı ve tek bir sonu olmadığıdır. Çünkü belli bir süreç içinde olan herhangi bir şey durağan bir yapı göstermez. Süreç içinde bulunan öğeler birbirleriyle sürekli ilişki içinde olup; her bir öge öteki öğeleri etkilemekte ve sürekli olarak diğer öğelerden etkilenmektedir. İletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bütünüdür (Gürgen, 1997, 12-13).

İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim sayesinde bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla bir noktadan (kaynak), diğer bir yere (alıcı) akması ile sağlanır. Böylece, iletişim gerçek kimliğini bilgi ile, gerçek değerini de bilgi aktarımı ile kazanır. İnsanlar iletişimi ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman, Ünsal, 2005, 19; akt. Eroğluer, 2008, 51-52). Kartepe (2005, 51) ve Tutar'a (2003,

46) göre, algılanabilen herşey iletişim sürecini başlatır. Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir, kaynak ve alıcı arasındaki duygu, düşünce alış-verişidir. İletişim, sürekli değiştiği ve bu değişim kesintisiz biçimde devam ettiği için dinamik bir süreçtir. Gürgen (1997, 10) de bir süreç olarak iletişimin, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemi olduğunu belirtmiş ve bu nedenle iletişimin iki yönlü bir süreç olduğunu vurgulamıştır.

İletişim sürecinin öğeleri; kaynak, mesaj, kodlama, kodaçma, kanal, alıcı, geribildirim ve gürültüdür. İletişim süreci kaynağın mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak alıcıya göndermesiyle başlamaktadır (Gökçe, 1998, 143). Gürgen (1997, 14) iletişimin duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirdiğini ve iletişimin onunla başladığını belirtmiştir. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir. Kartepe'ye (2005, 53) göre de kaynak, iletişim sürecini başlatan öğedir. Mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. Kaynağın görevi, alıcıya gönderilecek mesajın belirlenmesi ve mesajın anlaşılır bir nitelikte oluşmasını sağlamaktır.

Berlo (1960, 41; akt. Şimşek, 1997, 13), kaynağın algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri, simgeler aracılığıyla hedefe gönderdiğini belirtmiştir. İletişimde kaynak unsurunun önemi hakkında ise; kaynağın kendi iletişim becerilerinin, tutumlarının, deneyiminin, bilgi düzeyinin, çevresel, toplumsal ve kültürel özelliklerin etkisi altında olduğunu ifade etmiştir. İletişimde kaynak, kendi amacı doğrultusunda mesajı iletebilmek için etkisi altında olduğu kişisel ve çevresel durumların bilincinde olmalıdır. Yüksel (1989, 28) iletilerin kaynaktan çıktıktan sonra kaynağın denetiminden de çıkmış olacağını belirtmiştir. Bu nedenle iletilerin kodlanması sırasında kaynağın titiz davranması, amacına uygun ileti kodlamalarını seçmesi gerektiği söylenebilir.

Mesaj; duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış; görsel, sözel, işitsel simgelere dönüştürülmüş biçimdir. Etkin bir iletişim için mesajın, alıcının bilgisine, düşünce yapısına, deneyimine, değer yargılarına,

amaçlarına, isteklerine, toplum içindeki rol konumuna uygun olması gerekir (Güney, 2000, 212). İletişimde amaca ulaşılmasının yönteminin, kaynak tarafından mesajın alıcılar için en uygun olacak şekilde organize edilmesi olduğu söylenebilir. Alıcıların kişisel özellikleri, bilgi birikimleri ve algılama düzeyleri dikkate alınmadan kodlanacak mesajların iletişimden beklenen faydaları göstermesi muhtemelen olanaksız olacaktır. Gürgeç'in (1997, 16) ifadesiyle; düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesajın anlaşılır olması gerekmektedir; aksi takdirde iletişim bir gürültü olmaktan öteye gidememektedir. Alıcılar tarafından tam ve istenilen şekilde anlaşılması için kaynağın mesajını oluştururken, işlenecek duygu, düşünce ve bilgileri iyi seçmesi ve bunları alıcıların özelliklerini dikkate alarak kolayca anlaşılabilir hale getirmesi gerekmektedir. Bu tespitten yola çıkılarak, alıcıların belli özellikleri dikkate alınmadan hazırlanan bir mesajın başarısız olacağı kestirilebilir.

Kodlama; bilginin, düşüncenin, duygunun kaynak tarafından iletmeye uygun mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Kaynak, duygu ve düşüncelerini alıcının anlayabileceği simgelerle kodlayarak mesaja dönüştürür. Mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kodaçma denir (Tutar, 2003, 54-55). Kaynağın mesaj içeriğini simgeler haline dönüştürürken, alıcı ya da alıcıların tüm özelliklerini (yaş, cinsiyet, kültürel özellikler gibi) hesaba katması gerekmektedir. Zira kodaçma eylemi, alıcının kaynaktan gelen mesajı anlamlandırmasıdır ve bu anlamlandırma tamamen alıcıların özellikleri ile sınırlı olacaktır.

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı yol veya mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçtır. Etkin bir iletişim için mesajın türüne göre, uygun kanalın seçilmesi gerekir. İletişim sürecinde aynı anda ne kadar çok kanal kullanılırsa iletişim o kadar etkili olur (Tutar, 2003, 56-57). İletişim konusundan bahsederken sıklıkla kullanılan "iletişim araçları" tanımlaması ile kastedilen şey, iletişimin temel öğelerinden olan kanaldır. Bu anlamda kişilerarası ve kitle iletişimde kullanılagelen her türden iletişim aracının, iletişim eyleminde kanal olma potansiyeline sahip olduğu kabul edilebilir. Etkili bir iletişim sağlamak için kaynağın mesajı amacına göre en doğru şekilde kodlamakla birlikte, mesajı iletirken kullanacağı kanalı da en uygun olacak

şekilde seçmesi gerektiği savunulabilir. Bu nedenle alıcının ya da alıcıların iletişim araçları konusundaki bilgi ve beceri düzeylerinin mutlaka dikkate alınması gerektiği savunulabilir.

Alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan, kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi ya da gruptur. İletişimin çift yönlü bir süreç olması, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir (Kartepe, 2005, 55). Yüksel (1989, 37) alıcının, kullanılan iletişim kanalının türüne göre kimi zaman kaynak tarafından gönderilen iletilere tepki veren/ etkin durumda kimi zamanda tepkisini göstermeksizin sadece iletiyi alan/ pasif durumda bulunabileceğini belirtmiştir. Her durumda alıcı, iletişim sürecinin tamamlayıcı unsuru olarak kabul edilmektedir.

Geribildirim, alıcı ile kaynak arasında geriye bilgi akışı, başka bir deyişle alıcının kaynağın mesajına verdiği yanıtıdır. İletişim sürecinde gönderilen mesajın ne şekilde ve yönde yorumlanmakta olduğunu bildirdiği için çok önemli kabul edilmesi gereken bir aşamadır. İletişim sürecinde geribildirime ne kadar önem verilirse iletişimin etkinliği de o kadar artar (Tutar, 2003, 62-63). Yüksel (1989, 40-41) ve Gökçe (1993, 61) geribildirim terimi yerine yansıma terimini kullanmış ve kaynağın yansıma sayesinde gerçekleştirdiği iletişimin etkisi ile alıcının algılama ve anlama fonksiyonu hakkında bilgi aldığını belirtmişlerdir.

Gürültü, iletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanabilir. Gürültü iletişim sürecindeki herhangi bir değişkendeki sorundan kaynaklanabilir. Gürültü iletişimin etkinliğini azaltan bir durumdur (Uzcan, 1996, 12). Yüksel (1989, 44) gürültüyü, iletişim sürecinde asıl ileti dışında var olan, asıl iletiye yapılan bilinçli ya da bilinçsiz müdahaleler biçiminde ortaya çıkan ve kodaçımı da yapılamayan iletiler olarak tanımlamıştır. Ona göre gürültü her iletişim sürecinde bulunabilmektedir. Burada önemli olan gürültünün boyutunun, iletişimi engellemeyecek düzeyde olmasıdır.

## Örgütsel İletişim

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliktir (Püsküllüoğlu, 1995, 1202). Bir başka ifadeyle de örgütün bir iletişim ağı olduğu söylenebilir. Örgütsel iletişimin, yalnızca kurum çalışanları arasında ve kurum içinde gerçekleşen bir iletişimden daha fazlasını ifade ettiği söylenebilir. Gerek örgüt içindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamaya, gerek de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi akışına yönelik bu eylemdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim sistemi oluşturmada saklıdır. Sektörüne bağlı olarak; ürün, hizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin en etkili biçimde koordine edilmesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve fikir birliğinin sağlanması, örgütsel iletişimin temelini oluşturur (Özarallı, 1997, 71).

İletişim, örgütlerdeki etkileşimin temeli, yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden birisidir. İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini iletişim ile çalışma ekibine aktarır; örgüt içinde ve dışında ne olup bittiğini iletişim ile öğrenir (Koçel, 2003, 259). Örgütsel iletişim; içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değiştiği bir süreçtir. Bilgi resmi olmayan ve resmi yapılarda akar ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak hareket eder (Schermerhon, Hunt, ve Osborn, 2000). İnsan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan örgütlerde temel unsur olan çalışanlar açısından iletişim öncelikle bir canlı olarak var oluşun, sonra da psikolojik ve kültürel bir varlık olarak toplumsal ve kültürel çevreyi anlamlandırmanın ve kendisini bu çevre içinde konumlandırmanın temel unsurlarından biridir (Zıllıoğlu, 2003, 60).

İletişimin örgüt yaşantısındaki önemine dair düşünce ve değerlendirmelerin örgüt kuramları üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Newman (1971, 383, akt.; Sabuncuoğlu, 1977, 13) klasik kuramların örgütlerde iletişim unsuruna gereken önemi vermediklerini, Taylor'un çalışanları kendilerine verilen işleri teknik organizasyon ve fiziksel kapasitenin sınırları içinde yerine getiren pasif varlıklar olarak görmesini örnek göstererek ifade etmiştir. Sonraki yıllarda sosyal sistem kuramı anlayışının önderlerinden



Barnard iletişimin örgütlerde temel biçimleyici bir güç olduğunu vurgulamıştır. Barnard (Learned, Sproat, 1972, 74, akt.; Sabuncuoğlu, 1977, 13) örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bir denge kurulmasının tek yolunun iletişim sistemlerinin oluşturulması ve işletilmesi olduğu görüşünü savunmuştur. Örgütler üzerine yapılan çalışmalar ve geliştirilen kuramlar, örgüt yapılarının zaman içinde değişmesinin yanında örgütlerdeki iletişim unsuruna da farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir.

1950'li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok fazla çalışılan ve tartışılan bir konu olmamıştır. Örgütsel iletişim; endüstriyel psikoloji, sosyal psikoloji, örgüt davranışı ve yönetim biliminin gelişmesiyle paralel bir şekilde gelişmiştir. İnsan odaklı yönetim anlayışının öneminin anlaşılması, beraberinde iletişim konusunun da önemini arttırmıştır. Örgüt ve kişi üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde önemli rol oynamaktadır (Erdoğan, 2002, 273).

Görülmektedir ki, iletişime dair tutum ve değerlendirmeler tarihsel süreçte değişim ve gelişim göstermiştir. Bu konuda Baykal (1981, 71) İkinci Dünya Savaşı öncesinde yöneticinin, kararlar alan ve çalışanları bu kararlar doğrultusunda yönlendiren bir pozisyonda görüldüğünü ancak 1945-1950 yıllarından sonra bu anlayışta büyük değişimler olduğunu belirtmiştir. Buna göre, davranış bilimleri alanındaki bilimsel araştırmalar neticesinde yöneticilerin, çalışanlar ile ilişkilerinin önemi açıkça ortaya konulmuştur. Abacı (2000, 100) da geçen yüzyılın ortalarından itibaren, insan ilişkilerinin formal bir yapıya büründüğünü ve bu bakış açısıyla ele alınan iletişim olgusunun toplumsal hayata önemli yansımaları olduğunu dile getirmiştir. Öyle ki iletişim algısındaki bu değişimler, bazı ülkelerin eğitim müfredatlarına, insan ilişkileri ve iletişim becerileri gibi ders ve konuları dahil etmelerine bile sebep olmuştur.

Örgütler açısından bakıldığında iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Sabuncuoğlu, 1984, 111). Akat, Budak ve Budak'a (1999, 342) göre örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli

bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış-verişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için; nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağına çok iyi bilinmesi gerekir. İşte örgütsel iletişim süreci örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlar (Eren, 2000, 302).

Örgütte belirli bir yapının kurulmasında, faaliyetlerin yürütülmesinde ve koordinasyonunda yeterli ve etkili düzeyde iletişime gerek duyulmaktadır (Vural, 2003, 140). Gürgeç'e (1997, 33) göre örgütteki iletişim, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir.

Değişen zaman ve gelişen dünya şartlarına paralel olarak örgütlerinde hem yapısal hem de işlevsel anlamda değiştiği ve geliştiği düşünülebilir. Schein (1993, akt.; Roman, 2005, 21) daha hızlı öğrenmenin bir zorunluluk haline geldiği günümüz örgütlerinin, farklı alt kültürler, farklı inançlar, diller ve zihinsel modeller barındırması nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Günümüz örgüt yapıları çağın gereklerine paralel olarak geçmişten oldukça farklıdır. Bilim ve teknolojiye gelişmeler yanında, insanların sosyal yaşamlarındaki gelişmeler de örgüt ortamlarına yansımış durumdadır. Örneğin, günümüz örgüt yapılarında birbirinden farklı kişilik özelliklerine, inançlara ve değerlere sahip bireylerin bir arada iş görmesi, bilgilerin hızla üretilmesi ve paylaşılması gibi gereklilikler hissedilmektedir. İşte bu gereklilikler nedeniyle bireylerin birbirlerini tanıması, anlaması, paylaşımlarda bulunması ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edebilmelerinin yegâne yolunun aralarında iletişimin sağlanabilmesi olduğu söylenebilir. Örgütlerde hem farklı özellikleri olan bu insanlara duyulan ihtiyaç hem de ortak bir anlayış oluşturma gereksiniminin yine zorunlu olarak bir fikir alış-verişini yaratacağı düşünülebilir. Aksi takdirde örgüt yapısı bir bütün olma özelliğini yitirecektir.

Günümüz karmaşık örgüt yapılarında çalışanlar açısından artan farklılıklar, farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur. Point ve Singh (2003, 752, akt.; Sürgevil, 2010, 93) farklılıkların yönetimi yaklaşımının, farklılıkları bir kaynak olarak görmek ve bireysel farklılıkların örgüt için faydalı olduğunu savunmaya dayandığını belirtmişlerdir. Bu anlayışının savunucuları örgütlerde farklı din, etnik köken, cinsiyet ve kültürlerden gelen çalışanlar arasındaki etkileşimi geliştirmenin esas amaçlardan olduğunu vurgulamışlardır (Hays-Thomas, Morrison, Lumby, Sood, Sessa, Gordon, akt.; Sürgevil, 2010, 93). Bu amaca ulaşmada örgüt içindeki iletişimin son derece önemli olduğu söylenebilir. Çünkü tarafların birbirleriyle etkileşime girmeleri, aralarında var olan farklılıkların gün yüzüne çıkmasına, bir diğer ifadeyle farklılıkların farkedilmesine olanak tanır. Aynı zamanda taraflar arasında sürdürülecek iletişimin, mevcut farklılıkların faydaya dönüştürülmesine de katkı sağlayacağı savunulabilir.

Örgütsel iletişimle ilgili tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür (Atak, 2005, 60):

- Örgütsel iletişim insanların bir araya gelmesi sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim; yönetim tarafından belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan, programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de yansıtmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel iletişimin çalışanlar arasında işbirliği ve uyumu sağlayıcı ve güçlendirici bir unsur olmasının yanında hem örgüt içinde hem de örgütün dış çevresiyle bütünleşmesine de olanak sağlayacağı söylenebilir.

### **Örgütsel İletişimin Amacı**

Örgütsel iletişimin amaçları literatürde farklı yazarlar tarafından belirtilmiştir. Genel hatlarıyla ele alındığında örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde açıklanabilir:

Gürgen'e (1997, 37) göre örgütsel iletişimin amaçları;

- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuatın, örgüt üyelerine duyurulması ile olası hataları önlemeye çalışmak,
- Örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini arttırmak amacıyla, örgütün çeşitli bölümlerini ve yöneticilerini, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtmak,
- Örgüte ilişkin olarak, bilgi düzeyi yüksek olan çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması; örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konularda bilgi vermek,
- Örgütlerin yeni teknoloji ve yeni yönetim anlayışlarını, çalışanlara ve sendikalara tanıtmak ve bu konuda bilgilendirme yapmak,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara ve ilgili diğer kişilere duyurmak şeklinde sayılabilir.

Türkmen (2000, 41) de örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve birimlerin uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışmasını amaçlar,
- Örgütsel iletişim, örgüt ile dış dünya arasında sağlıklı bir bilgi alışverişini sağlamayı amaçlar,
- Örgütsel iletişim, hiyerarşik basamakların belirlenmesi ve otoritenin sağlanmasına hizmet eder. Bu şekilde gelen-giden mesajlar, belgelerin hangi örgütsel kurallar çerçevesinde ele alınacağı ve saklanacağı anlaşılır.
- Örgütsel iletişim, örgüt çalışanları arasında kurulan küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle ilişki kurarak, örgütsel bütünlüğü ve aidiyet duygusunu sağlamayı amaçlar,
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini, sorun çözme ve yaratıcı güç oluşturma süreçlerine dahil edilmelerini amaçlar,
- Örgütsel iletişim, yönetsel iş ve işlemlerin en üst düzeyde sürdürülebilmesini amaçlar,
- Örgütsel iletişim, çalışanlar arasında güven ve serbest bilgi akışının sağlanmasını amaçlar.

Örgütsel iletişimin amaçları hakkında, Gürgen (1997, 37) ve Türkmen'in (2000, 14) değerlendirmelerinin içerik bakımından benzer oldukları söylenebilir. Bu görüşlere dayanılarak, örgütsel iletişimin sağlıklı, işlevsel bir örgüt yapısı kurma, amaç ve beklentilere uygun bir iş akışı sağlama, örgütü çalışanlar tarafından tanınan ve yine çalışanlar aracılığıyla dış dünyada da tanınan bir yapıya ulaştırmayı amaçladığı savunulabilir.

Kartepe'ye (2005, 74) göre iletişim sisteminin etkin işlememesi, yönetimin çalışmalarını etkilemekte, yönetim bütünlüğünü bozmakta ve

amaçlardan uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. Etkin işlemeyen bir iletişim sistemine sahip örgütün karşılaşılabileceği sorunlar şunlar olarak gösterilmiştir:

- Emir ve yönetmeliklerin yanlış anlaşılmasından dolayı ortaya çıkan hatalar,
- İş kazası oranının yükselmesi,
- Disiplin ve ceza gerektiren davranışların artması,
- Çalışanların işlerine ilgisiz olması,
- Nitelikli çalışan bulunamaması,
- Personel devir hızı oranının yükselmesi,
- Üretim hatalarının ve üretim maliyetlerinin artması,
- Çalışan ve yöneticiler arasında sevgi ve saygının azalması,
- Üretilen mal veya hizmet kalitesinde ortaya çıkan bozukluklar ve bu nedenle müşteri şikayetlerinin artması,
- Yöneticilerin, yönetimde ortaya çıkan sorunları zamanında öğrenememesi ve gerekli önlemleri zamanında alamaması,
- Örgütte çalışanları rahatsız edecek nitelikte söylentilerin ortaya çıkması,
- Astın birden fazla üstten emir almaya başlaması,
- Alınan kararlar ve bu kararların uygulanması sırasında olması gereken sürenin aşılması,
- Yönetimde etkinliğin, verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi,
- Bölüm ve birimler arası iletişim sağlanamaması sonucu her birimin görev, yetki ve sorumluluk anlayışı sonucu, yönetimin amacını gerçekleştirmede bir araç olduklarını unutup amaç olduklarını düşünmeye başlaması,
- Yapılması gereken bir işi bütün birimlerin birbirlerine havale etmesi sonucu hizmetin tıkanması ve yürümemesi.

Kartepe'nin (2005, 74), ifade ettiği olası sorun durumlarının, örgüt yapısını ve işleyişini derinden etkileyecek nitelikte olduğu görülebilir. Çalışanların aidiyet duygusuna sahip olamaması işe karşı tutumlarını etkileyecek ve üretimi azaltacaktır. Bunun yanında çalışanların psikolojik beklentilerini de karşılayamayan bir çalışma atmosferinin ortaya çıkması muhtemeldir. İş akışının beklenen düzeyde olmadığı örgüt yapılarında yöneticilerin zaman ve enerjilerinin çoğunu sorunlar ile uğraşarak harcayacakları söylenebilir. Bu durum kuvvetle muhtemeldir ki, içsel stresin artmasına, işe ve örgüte karşı tutumların olumsuz etkilenmesine yol açacaktır. Dolayısıyla örgütün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi güçleşecektir.

### **Örgütsel İletişimin Önemi**

Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, örgütlerin kendi içinde ve çevresiyle kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde

sürdüremelerine, etkili bir iletişim politikası izlemelerine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Sabuncuoğlu, 1984, 111).

İletişim, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracı olarak gösterilebilir. Tortop ve Aykaç'a göre (1999, 264) örgütün amaçlarını verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin ilke, model ve teknikleri sistemli bir şekilde uygulaması gerekir. Örgüt yönetimi bu fonksiyonları uygulayabilmek için etkili bir örgütsel iletişim sistemi kurmak zorundadır. Eren (2000, 302) de örgütlerde etkin bir yönetimin iyi bir iletişim sürecine dayandığını belirtmiştir. Roberts (1984; akt. Günbayı, 2007, 767) ise, örgütsel iletişimin etkililiğinin örgütün başarısıyla doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuştur.

Örgütlerde etkin iletişim iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonları başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir bölümünü ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Tutar & Yılmaz, 2003, 131). Bu durumu doğrular nitelikte Koçel'in (2003, 529) paylaştığı iş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticiler zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırmaktadırlar.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Eren, 2000, 302). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bu sürece bağlıdır. Bu nedenle örgütsel iletişimin, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 74). Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gereklidir. Bir örgütte görevler, iş tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, çalışanlar arasında iletişim olmadan, örgütün amaçlarına yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak,

örgütte etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurabildiğinde örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli kararlar verebilirler (Gürgen, 1997, 33).

Örgütsel iletişimin bir diğer önemli işlevinin de örgüt ile çevresel koşullar arasındaki bağlantıyı sağlaması olduğu söylenebilir. Drucker (2000, 105), günümüz örgüt yapılarında değişim ve sürekliliğin önemine vurgu yaptığı eserinde, değişim ve sürekliliğin dengede tutulmasında devamlı bilgi ile çalışmanın gerektiğini ifade etmiştir. Kötü, eksik ya da güvenilir olmayan bilginin ise örgütsel sürekliliği bozan ve ilişkileri yozlaştıran bir unsur olduğunu dile getirmiştir. Akgün, Keskin ve Günsel (2009, 32), örgütsel bilgi yaratma sürecinden bahsettikleri eserlerinde, bilginin bireysel olmaktan çıkarılarak örgütsel seviyeye yükseltilmesine zemin hazırlayacak ortamın oluşturulması gerektiğine değinmişlerdir.

Bu açıklamalardan da yola çıkarak denilebilir ki, bir örgütün var oluş amaçlarına ulaşabilmesinde etkili bir örgütsel iletişimin oluşturulabilmesi başat faktörlerdendir. Hatta diğer örgüt unsurlarından daha önemli sayılabilir. Çünkü yöneticiler ve çalışanların hazır bulunduğu, ast-üst yetki, görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlandığı, fiziki ve psiko-sosyal açıdan uygun ortamların sağlandığı bir örgüt yapısında bile iletişim faktörü yer almazsa, iş görmenin ve başarıya ulaşmanın mümkün olamayacağı kestirilebilir. Örgütsel iletişim, görevlerin açıklanmasını, beklentilerin aktarılmasını, fikirlerin paylaşılmasını, işleyişin kontrolünü sağlayabilmekte; geribildirim yoluyla kararların geçerliliğini, çalışanların taleplerini ve doyum düzeylerini öğrenmeye imkan tanıyabilmektedir. Bütün bunlar olmadan bir örgütün mevcudiyetini sürdürmesi bile düşünülemez. Örgütlerin birer sosyal grup oldukları gerçeğinden hareketle de bu görüş desteklenebilir. Zira Ergan (2001, 551) yalnızca fiziki olarak biraraya gelmiş insan yığınlarından farklı olarak; sosyal gruplarda ortak amaçlar doğrultusunda işleyen bir etkileşim ve iletişim sürecinin var olduğunu vurgulamıştır.

Örgütün içinde varlığını gösteren ve kendini kabul ettiren iletişim sistemi, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Bir örgütte sürekli işleyen bir iletişim sistemi varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve

başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1984, 112). Fichter (1990, 49, akt.; Ergan, 2001, 551-552) bir sosyal grup olarak değerlendirilebilecek olan örgütlerde, örgütsel varlığın sürekliliği açısından grup üyeleri arasında bir iletişim ve temasın mutlaka bulunması gerektiğini dile getirmiştir. Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim; örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışlarını ve performansını da etkiler. Yönetici, işi çalışanlarla birlikte yapmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişim kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Etkin ve açık iletişim, her zaman iyi bir performansı beraberinde getirmektedir (Vural, 2003, 142).

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya gelmesi gerekmektedir ki; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütleme fonksiyonu ile olur. Her örgütleme ve koordinasyon fonksiyonunun zorunlu unsuru ise iletişimdir. İletişim olmaksızın örgütleme ve koordinasyon yürütülemez (Tutar & Yılmaz, 2003, 127). Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütsel iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında denge kurulmasını sağlamaktır.

### **Örgütsel İletişimin Fonksiyonları**

Örgütlerde iletişimin; bilgi sağlayıcı, değerlendirici, eğitici-öğretici ve ikna edici fonksiyonları bulunmaktadır Dicle (1974, 48) ve Gürgen (1997, 25-28) de örgütsel iletişimin fonksiyonlarının; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma, birleştirme ve eşgüdüm sağlama olarak dört grupta toplanabileceğini belirtmiştir.

**Bilgi sağlayıcı iletişim.** Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi; doğru ve zamanında üretilen bilgidir. Yönetim bilimciler örgütlerin ve yöneticilerin karar verme ve doğru bilgiye ulaşmak için iletilen bilgilerin doğruluğunun ve zamanında iletilmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Sürekli değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında, karar alma süreci kısalmış ve hızlanmıştır. Bu rekabet ortamında hatanın affedilmediği ya da pahalıya mal olduğu düşünülürse; örgütlerde iletişimin temel bir öge olması kaçınılmazdır (Bayrak, 1995, 36).



Örgüt ile çevre arasındaki bağ ve bağlantıların doğal ve kaçınılmaz olduğu savunulabilir. Gürgeç'e (1997, 26) göre örgütler, çevrelerinden amaçları doğrultusunda bir takım bilgiler alırlar ve bunları işleyerek çevrelerine bilgi verirler. Bu bilgi alış-verişi örgütlerin çevreleriyle kurdukları iletişim ile gerçekleşir. Diğer yandan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye dönük bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için işgörenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinimleri vardır. İletişim, örgüt açısından böylesine yaşamsal bir gereksinim olan bilginin, örgüt içinde paylaşılmasını sağlar. Yine aynı şekilde örgütsel kararların alınmasında da bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi olmadan doğru karar verilmesi olanaksızdır.

Bu açıklamalara dayanılarak, örgütsel iletişimin en önemli ve en büyük boyutunun bilgi sağlama maksadıyla sürdürülen iletişim olduğu söylenebilir. Çünkü örgütün işleyişi ile ilgili olarak yöneticilerin yapacakları kontrollere esas olan veriler, tümüyle çalışanlardan elde edilecek bilgilerden oluşur. Bunun yanında, çalışanların da yönetim kademesinden gelecek bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle bilgi sağlayıcı iletişim, örgütsel iletişimin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilebilir.

**Değerlendirici İletişim.** Değerlendirici iletişim, örgüt birimlerinin kendilerine iletilen bilgilerin incelemesini yapmaları ve bilgilerin birimler arasında değerlendirme yapıldıktan sonra iletilmesi anlamına gelmektedir. Bu tür iletişimde amaç, herhangi bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır (Bilgin, 1996, 30). Değerlendirici iletişim, örgütün dış çevreden aldığı iletileri değerlendirmesi, örgütün kendisini değerlendirmesi ya da örgüt birimlerinin veya örgütteki kişilerin kendilerine iletilen bilgileri değerlendirmesi olarak açıklanabilir.

**Eğitici-öğretici iletişim.** İletişim, örgütte çalışanları neyi, nasıl yapacakları konusunda eğitme amacı da taşımaktadır. Bu tür iletişim, örgüt yöneticilerinin ya da örgütte eğitici pozisyonunda bulunanların, görev tanımları çerçevesinde ilgililere neyi nasıl yapacaklarını öğretmek amacıyla kurdukları iletişimdir (Bilgin, 1996, 30). Görev hakkında yönetimin çalışanlardan beklentilerinin aktarılması, işlerin nasıl yapılacağına anlatılması ve daha iyi

nasıl yapılabileceğinin açıklanması iletişimin eğitici-öğretici fonksiyonunu oluşturmaktadır (Sibson, 1991, 201). Orpen'ın (1997; akt. Günbayı, 2007, 768) ifadesiyle, bireylerin kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri, işlerini nasıl yapacaklarını ve başkalarının yaptıkları işle ilgili ne düşündüklerini anlamaları iletişim sayesinde gerçekleşir. Gürgen (1997, 27) de bu durumu iletişimin emredici ve öğretici fonksiyonu olarak açıklamıştır.

Örgütsel iletişimin eğitici-öğretici fonksiyonunun gerçekleşmesinde, örgüt yöneticilerinin veyahut eğitici-öğretici konumunda olan çalışanların, diğerlerine karşı tutum ve davranışlarının etkili olduğu söylenebilir. Bu konuda Bilgin (1996, 30) eğitici-öğretici iletişimin amacına ulaşmasının, öğretici konumunda bulunan kaynağa örgüt mevzuatına göre bir takım hak ve yetkilerin verilmiş olmasına ve örgüt üyeleri tarafından da bu durumun kabul edilmiş olmasına bağlı olduğunu vurgulamıştır. Aksi durumda, eğitici-öğretici türdeki iletişimler sonuçsuz kalabilmekte, hedef kaynaktan gelen iletiler karşısında hiçbir değişim göstermemektedir.

**İkna edici iletişim.** Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde tüm örgüt çalışanlarının aynı amaç doğrultusunda güdülenmesinin etkili olduğu söylenebilir. Dicle'ye (1974, 54) göre, yöneticiler örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, görevlerini ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine inandırmaya ve onları bu yönde etkilemeye çalışırlar. Tüm iletişim eylemlerinin temel amacının, başkalarını inandırmak, etkilemek ve bu yolla değiştirmek olduğu düşünüldüğünde, örgütsel iletişimin ikna edici fonksiyonunun önemi kavranabilir.

**Birleştirici ve eşgüdüm sağlayıcı iletişim.** Bir örgüt birden fazla kişinin biraraya geldiği ve karşılıklı olarak kişilerin/birimlerin birbirine bağımlı olduğu ve bundan ötürü aralarında eşgüdümün gerekli olduğu bir toplumsal sistemdir. Sözkonusu eşgüdümü sağlayan ise iletişimdir (Gürgen, 1997, 28). Günbayı (2007, 772) eşgüdülemeyi sağlayan araçlardan en güvenilir ve en etkili olanının iletişim olduğunu vurgulamıştır. Buna göre, örgütlerde kişileri veya birimleri amaçlanan ortak hedeflere ulaşmak üzere birlikte çalışmaya yöneltecek en önemli unsurun da örgütsel iletişim olduğu söylenebilir.

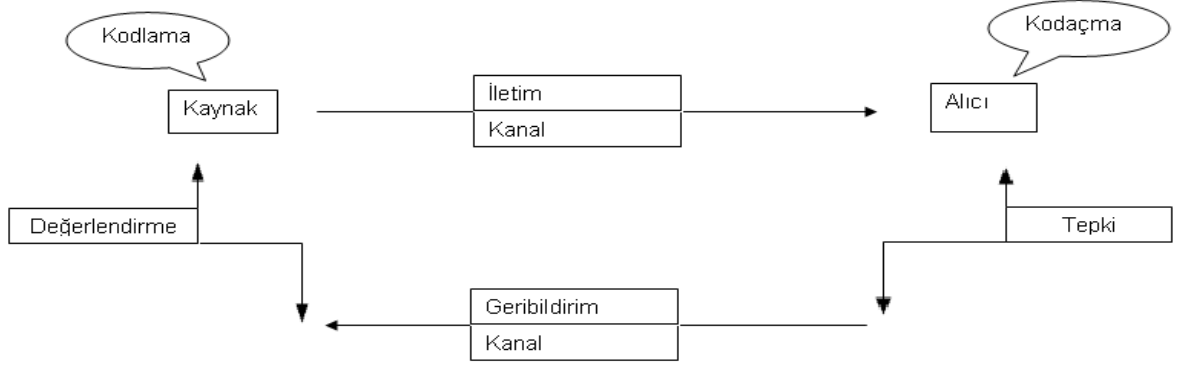
## Örgütsel İletişimin İşleyişi

Bütün iletişim faaliyetlerinde olduğu gibi örgütsel iletişimin de başlangıç noktasının herhangi bir kaynak olduğu söylenebilir. Bu kaynak örgüt üyelerinden biri ya da birkaçı olabileceği gibi, örgütsel yaşamın unsurları olan cansız nesnelere de (duyuru yazıları, talimatlar, yönergeler, davetler, broşürler gibi) olabilir. Her ne şekilde olursa olsun kaynağın mesajına muhatap olacak bir alıcı da bulunduğu anda iletişim süreci başlamış olur. Koontz (1986, 423; akt. Şimşek, 1997, 45) da örgütsel iletişim sürecinin, herhangi bir düşünceye sahip örgüt üyelerinden birinin ya da bir grubun, sahip olduğu düşünceleri aktarma arzusu ile başladığını belirtmiştir. Bu arzu doğrultusunda kişi ya da grup, başkalarına ulaştırmak istediği mesajı kendisinin ve karşısındakilerin anlayabileceği şekilde kodlayacaktır.

Örgütsel iletişim süreci bir kaynaktan başladıktan sonra, seçilen herhangi bir yol ile alıcı ya da alıcılara aktarılır. Burada kaynak, alıcı ya da alıcıların mesajı doğru anlamasını sağlamak amacıyla iletişim için en sağlıklı ve alıcılar için en uygun olan kanalı kullanmalıdır. Böylece, mesajın içeriğinin ve amacın gerçekleşmesinin kanal sebebiyle sabote edilme riski en aza indirilmiş olacaktır.

Kaynaktan çıkan mesajın uygun bir kanal ile alıcıya ulaştırılmasıyla, örgütsel iletişim tamamlanmış sayılmaz. Çünkü alıcının almış olduğu mesaja karşı bir tepki göstermesi gerekir. Tepki yoksa iletişim gerçekleşmiş sayılmaz. Örgütsel iletişimde esas beklentilerden biri, mesajların alıcılar tarafından anlaşılmasıdır. Koontz (1986, 423; akt. Şimşek, 1997, 469) iletişim anlaşılmadıkça tamamlanmış sayılmayacağını belirtmiştir. Şayet kaynaktan çıkan mesaj alıcı tarafından doğru olarak alınır ve kodaçımı sonucunda amaçlandığı gibi anlamlandırılırsa bu defa da alıcının kaynağa geri bildirim niteliğinde bir mesaj göndermesi gerekmektedir. Bu geribildirim sözlü, yazılı, beden dili ile ya da davranış ve tutumlar ile olabilmektedir. Alıcının gönderdiği geribildirim niteliğindeki mesajların da başlangıçta kaynak konumunda olan kişi ya da kişilerce alınıp anlamlandırılması gerekecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel iletişimin doğrusal bir şekilde değil döngüsel bir

şekilde gerçekleştiği söylenebilir. Şekil-1'de örgütsel iletişim süreci öz olarak gösterilmiştir:



Şekil 1 Örgütsel İletişim Süreci

Örgütsel iletişimin işleyiş bakımından farklı özellikler taşıdığı söylenebilir. Bu konuda Tutar (2003, 123), örgütleri iletişimin en yoğun olarak işlediği yerler olarak belirtmiş ve örgütsel iletişimin, örgütsel yapı içerisinde biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim olarak ikiye ayrıldığını ifade etmiştir. Bu iki iletişim biçiminin de birbirini tamamlayıcı özellikte olduğunu belirtmiştir.

**Biçimsel (formal) iletişim yapısı.** Biçimsel (formal) iletişim yapısının, hiyerarşik düzene dayalı resmi örgüt yapılarında daha yoğun olarak görüldüğü savunulabilir. Buchanan ve Huczynski (1997, 316; akt. Atak, 2005, 62) resmi örgüt yapısını tanımlarken, bu tür yapıların aşırı biçimlendirilmiş, hiyerarşik bir bürokrasi anlayışına dayanan özelliklerinin ön planda olduğuna vurgu yapmışlardır. Resmi örgüt yapılarında katı bir örgüt şemasının bulunduğu; kimin, neyi, ne zaman, ne şekilde ve nerede yapacağını açık ve net olarak bilindiği görülmektedir. Bu yapı çalışan davranışlarını da belli bir kalıba sokmaktadır. Böyle bir yapıda cereyan eden iletişim de kuşkusuz resmi bir nitelik taşımaktadır. Bu tür iletişimde iletişim kanalları bile önceden belirlenmiştir.

Resmi örgüt yapılarında iletişimin işleyişinin de kural ve kalıplara dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Tutar (2003, 124-125) ve Vural (2003, 150-151) biçimsel iletişim yapısını, örgütte örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimi olarak açıklamışlardır. Biçimsel iletişimin akış biçimi, örgütün yapısını gösteren şemalarla aynıdır. Örgütte otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniliş şekline göre düzenlenir. Biçimsel iletişim, örgüt şemasına ve örgüt planlarına uygun olarak iletişim sisteminin esaslarını koyar ve kimlerin, kimlerle iletişimde bulunacağını gösterir.

Biçimsel iletişim yapısı sayesinde örgüt üyeleri, kime karşı sorumlu olduklarını, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilirler. Bu tür ilişkiler yatay ve dikey iletişim kanalları ile gerçekleşir. Örgüt içinde bu tür kanallar bir defa kurulduğunda, özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Sabuncuoğlu,1984, 119). Gürgeç'e (1997, 64) göre örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar.

Biçimsel iletişimin örgüt açısından bir takım sakıncaları olduğu da düşünülebilir. Örneğin Ayançoğlu (2002, 19), biçimsel iletişimin örgütte düzen ve bütünleşmeyi sağlaması, örgütte emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemesi gibi faydalarının yanında, örgütün tüm iletişim gereksinimlerini tam olarak karşılayamaması, örgütte meydana gelebilecek olayların hepsinin önceden tahmin edilmesinin imkansızlığı nedeniyle, bu gibi durumların biçimsel şekle getirilmesinin zor olması, biçimsel iletişimin çoğu zaman ağır işleme ve esneklikten yoksun olması gibi sakıncalarının bulunduğunu ifade etmiştir.

Örgütlerdeki biçimsel iletişim kanallarının yapısını dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü olarak sınıflandırmak ve şu şekilde açıklamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, 104-108):

***Dikey biçimsel iletişim.*** Dikey biçimsel iletişimin yöneticiler tarafından verilen emir ve talimatlar ile çalışanların bu emir ve talimatlara verdikleri geribildirim şeklinde cereyan ettiği düşünülebilir. Dikey biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan bir köprüdür. Bir başka tanımla, yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişime dikey biçimsel iletişim denir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, 104).

Yukarıdan aşağıya dikey biçimsel iletişimin çeşitli şekillerde oluşabileceğini belirten Gürgen (1997, 67) bunları; iş emirleri, emirlerin gerekçeleri, örgüt prosedürleri ve politikaları, örgüt amaçları, performans değerlendirmesi şeklinde sıralamıştır. Sabuncuoğlu (1984, 120) alt kademelere herhangi bir konuda nasıl hareket etmeleri gerektiğini bildiren emirlerin yukarıdan aşağıya dikey biçimsel iletişimin büyük bölümünü oluşturduğunu belirtmiştir. Bu iletişim biçimi, merkeziyetçi yaklaşımla yönetilen örgütlerde, amaçların gerçekleştirilmesi için emirlerin kısa sürede alt kademelere ulaştırılabilmesi bakımından yoğun olarak kullanılan bir iletişim biçimidir. Ancak örgüt yapısındaki basamakların fazla olması durumunda, dikey biçimsel iletişimin yavaşlaması ve zaman kaybı yaratması muhtemeldir.

Aşağıdan yukarıya dikey biçimsel iletişimde ise, bir mesaj alt kademelerden başlar ve komuta zincirini takip ederek yukarı doğru iletilir. Aşağıdan yukarıya doğru görülen dikey biçimsel iletişimin, genellikle yukarıdan aşağıya olan dikey biçimsel iletişimi tamamlayan nitelikte mesajlardan oluştuğu ve yukardan gelen bilgi ve emirlere cevap veya tepki özelliği taşıdığı söylenebilir. Sabuncuoğlu ve Gümüş'e (2008, 106) göre, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgüt amaçları doğrultusunda alınan kararların beklenen şekilde uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bir diğer deyişle bu tür iletişimin, yukarıdan iletilen mesajın doğru algılanıp algılanmadığı hakkında da geri bildirim sağladığı söylenebilir.

Aşağıdan yukarıya dikey biçimsel iletişim sayesinde yöneticilerin, çalışanlardan geribildirim alarak örgütün işleyişi, kararların uygulanmasıyla ulaşılan sonuçlar hakkında bilgi sahibi olabilecekleri söylenebilir. Bu sayede yöneticilerin; denetim, kontrol ve performans değerlendirme için ihtiyaç duyulan verileri edinebileceği; çalışanların da kişisel amaçlarını ve psikolojik

ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla üst kademelerle iletişimi daha rahat kurabileceği savunulabilir. Bu nedenle Gürgen (1997, 68), bir örgütte aşağıdan yukarıya doğru dikey biçimsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesinin, etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi için son derece önemli olduğunu vurgulamıştır.

Aşağıdan yukarıya biçimsel iletişimin, katılımcı ve demokratik örgüt yapılarında daha fazla görüldüğünü belirten Günbayı (2007, 769), bu durumun örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmelerine ve örgüt içinde işgörenler arasında bilgi akışının hızlanmasına da katkı sağladığını ifade etmiştir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki (Baron, Greenberg, 1990, 345; Longenecker, Pringle, 1984, 466; akt. Şimşek, 1997, 53) örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru dikey biçimsel iletişimde bulunulmaktan kaçınılmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinin ise, örgüt üyelerinin üst düzey yöneticilerin ilişkilere önem vermediğine inanması ve astın üste güven duymaması olduğu söylenebilir. Bu durum örgüt açısından koordinasyon bozukluğu, planlama eksikliği, zaman ve işgücü kaybı gibi sorunlar yaratırken; çalışanlar açısından da iş doyumunun düşmesi, kendini değersiz bulma, kendini gerçekleştirme fırsatlarından yararlanamama gibi sorunlara yol açabilmektedir.

**Yatay biçimsel iletişim.** Bu tür iletişimin, iletişimde bulunanlar arasında örgüt içindeki konumları itibariyle statü farkının olmadığı durumlarda gerçekleştiği söylenebilir. Can (1992, 250) ve Tutar (2003, 129-130) yatay biçimsel iletişimin, örgütte aynı düzeydeki departman yöneticileri ve çalışanlar arasında, bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan gerçekleştirilen iletişim biçimi olarak tanımlamışlardır. Baron ve Greenberg (1990, 345; akt. Şimşek, 1997, 53), iletişimde bulunanlar arasında statü engellerinin bulunmaması nedeniyle, yatay biçimsel iletişimin dikey biçimsel iletişimden daha nedensel ve daha çabuk gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Newman (1967, 226; akt. Şimşek, 1997,53) da çoğu örgütlerde bilginin büyük miktarının dikey biçimsel iletişim yoluyla değil; yatay biçimsel iletişim yoluyla aktarıldığını vurgulamıştır. Yüksek düzeyde koordinasyonun gerektiği durumlarda yatay iletişimin daha çok önem kazandığı düşünülebilir. Yatay

biçimsel iletişimin, çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak, çalışanlarca aynı sorunların yeniden yaşanmasının önüne geçilmesi, örgüt iklimine olumlu katkılar sağlamak, örgütte koordinasyonun gelişmesi ve örgütsel işleyişin hızlanması gibi faydaları olduğu söylenebilir.

**Çapraz biçimsel iletişim.** Çapraz biçimsel iletişim, örgütte farklı düzeylerdeki departmanlar arasında, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirilen iletişim olarak tarif edilebilir. Bu tür iletişimin, dikey iletişimin ağır işleyişi gibi sakıncaları gidermesi bakımından, olağanüstü durumlarda kısa sürede bilgi akışına ihtiyaç duyulduğunda fayda sağladığı düşünülmektedir. Koontz (1986, 423; akt. Şimşek, 1997, 55) çapraz biçimsel iletişimin, bilgi akışını hızlandırmak, anlamayı arttırmak ve örgütsel amaçları başarmadaki çabaları koordine etmekte kullanıldığını belirtmiştir. Buna göre örgütlerde gerçekleşen iletişimin büyük bir kısmının çoğu zaman örgütsel hiyerarşi basamaklarını izlemeden, yatay ve çapraz biçimsel iletişim yoluyla gerçekleştiği söylenebilir. Özalp (1996,175) örgütte iş ve işlemler hakkında yalnızca üstün bilgi sahibi olmasındansa, aynı kademedeki çalışanların da bilgi alış-verişinde bulunabileceği iletişim yöntemlerinin faydalarını vurgulamıştır.

Candan (1999, 37) özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde yararlı görülen çapraz biçimsel iletişim biçiminin, örgütün farklı birimlerinin birbirlerinden haberdar olmasını sağlama, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını anlamasını ve yardımlaşmayı kolaylaştırma gibi faydaları olduğunu belirtirken; bu iletişim biçiminde yöneticilerin, başka birimlerdeki çalışanlara da emir vermesi durumunun bir yetki karmaşası doğurabileceğine dikkat çekmiştir.

**Çok yönlü biçimsel iletişim.** Bu tür iletişim, örgütün kendi içinde ya da dış çevre ile gerçekleştirdiği; elverişli olan tüm kanalların kullanılabilirdiği bir iletişim türü olarak tanımlanabilir. Tutar (2003, 131-133) ve Bayrak (1995, 57) çok yönlü biçimsel iletişimin, açık iletişim kanalları ile, toplumun çeşitli kesimlerinden, çeşitli düzeylerde bilgi alış-verişi sağlanmasına imkan sağladığını ve örgüt ile toplumun bütünleşmesine katkıda bulunduğunu dile getirmişlerdir. Çok yönlü biçimsel iletişim, bir mesajın çok yönlü kanallarla, serbest ve sağlıklı bir biçimde iletilmesi olarak tarif edilebilir.



**Biçimsel olmayan (informal) iletişim yapısı.** Resmi olmayan örgüt; örgütte çalışan insanların etkileşiminden, insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından, grupların kendi ilişkileri ve davranış normlarının gelişiminden meydana gelir (Guirdham, 1995, 100; akt. Atak, 2005, 62). Buchanen ve Huczynski (1997, 316; akt. Atak, 2005, 62) resmi olmayan örgütlerin, örgüt üyeleri arasında, onların ilgi ve istekleri üzerine kendiliğinden kurulan arkadaşlık ilişkilerinden oluştuğunu belirtmişlerdir. Buna göre resmi olmayan gruplar sosyal ihtiyaçlar nedeniyle oluşan doğal gruplaşmalardır.

Resmi yapının içinde resmi olmayan örgüt her zaman vardır. Örgüt çalışanlarının iş nedeniyle ya da iş dışında kurdukları ilişkiler nedeniyle aralarında resmi örgüt dışında ilişkiler de gelişebilmektedir. Bu tür önceden öngörülme ilişkiler resmi olmayan yapıyı oluşturur. Resmi olmayan yapı resmi yapıyı büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir. Resmi olmayan örgüt yapısının taşıdığı özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Guirdham, 1995, 100; akt. Atak, 2005, 62):

- Resmi olmayan örgüt esnek ve mülayim yapıdadır.
- İlişkiler tanımlanmamış olabilir.
- Üyelikler kendiliğinden oluşur ve örgütle ilişki dereceleri değişir.

Biçimsel olmayan iletişim yapısını, çalışanlar arasında kendiliğinden gerçekleşen, belirli bir plan içerisinde işlemeyen ve örgütün biçimsel iletişim kanallarından geçmeyen iletişim biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Biçimsel olmayan iletişim biçiminin örgütlerde var olması kaçınılmazdır. Zira bu iletişim biçiminin, hem biçimsel iletişim biçiminin sınırlılıkları nedeniyle hem de insanın psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermesi nedeniyle tercih edilen, başlayan ve gelişen bir iletişim biçimi olduğu söylenebilir. Dicle (1974, 66) de, biçimsel olmayan iletişimin aynı zamanda örgütlerde biçimsel iletişimi tamamlamak gibi bir görevi de yerine getirebildiğini belirtmiştir. Öte yandan Sabuncuoğlu (1984, 143), dikey ya da yatay biçimsel iletişim yollarında görülebilen tıkanıklıkların; kişiler, gruplar ya da bölümler arasında görülebilecek kopuklukların, örgütlerde biçimsel olmayan iletişim yollarını kullanmaya olan eğilimi arttıracığına dikkat çekmiştir.

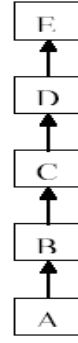
Bayrak (1995, 59), biçimsel olmayan iletişim biçiminin dört olumlu özelliği olduğunu belirtmiş ve bunları şu şekilde açıklamıştır:

- Biçimsel olmayan iletişim bir örgütte bilgiyi her yöne gönderebilmektedir.
- Hiçbir kural ve işlem ile sınırlandırılmadığından, bilgi hızlı bir şekilde gönderilebilmektedir.
- Bilginin gönderileceği kişilerin seçilebilmesi mümkündür.
- Örgüt dışını da kapsayan geniş bir alana yayılabilir.

Örgütsel iletişim, sadece resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde dedikodu veya söylenti yoluyla yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletiildiği ortamlarda sık görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 107). Resmi iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken; resmi olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Resmi yapı olması gerekeni gösterirken; resmi olmayan yapı olanı gösterir. Biçimsel olmayan iletişimin kendine özgü kanallarını dört başlık altında açıklamak mümkündür (Gürgen, 1997, 77-78):

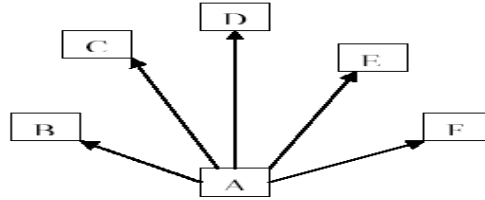
**Tek hatlı zincir.** Gürgen (1997, 78), tek hatlı zincir modelinin, iletişimde en fazla değişime uğramış bilgiyi taşıdığını belirtmiştir. Bu modelde bir mesaj bir kişi tarafından bir başka kişiye aktarılır. O kişi de aynı mesajı başka bir kişiye aktarır. Böylece mesajı alanlar bir zincirin halkaları gibi birbirine eklenir. Ancak, bu eklenme sırasında mesajın ilk haline de eklemeler olmakta ve çoğunlukla mesaj, en sondaki alıcılara farklı bir şekilde ulaşmaktadır.

Şekil-2'de görülen tek hatlı zincir modeli üzerinde açıklanacak olursa; bir bilgi ilk olarak A tarafından, B'ye söylenir. B bu bilgiyi C'ye aktarır. İletişim aynı bilgiyi C'nin D'ye ve D'nin de E'ye aktarması yoluyla sürer. Burada B'nin A'dan aldığı ilk bilgi doğru iken zincirin sonundaki E'ye ulaşan bilgi çoğunlukla ilk halinden oldukça farklıdır.



Şekil 2 Tek Hatlı Zincir İletişim Modeli (Mehrabian, 1968, 53-58; Gürgen, 1997, 77)

**Dedikodu zinciri.** Bu iletişim modelinde herhangi bir mesajın tek bir kaynaktan çıkararak gelişigüzel yayıldığı söylenebilir. Gürgen (1997, 78) bu iletişim kanalında kaynağın bir bilgiyi ulaşabildiği herkese yaydığını; böylece mesajın tek kişiden çok kişiye ulaştığını açıklamıştır. Şekil-3'te görülen dedikodu zinciri modeli üzerinde açıklanacak olursa; bir bilgi A tarafından herkese söylenir. Çoğunlukla bilgiyi A'dan alan diğer üyeler de bu bilgiyi başkalarına aktarmaktadır.



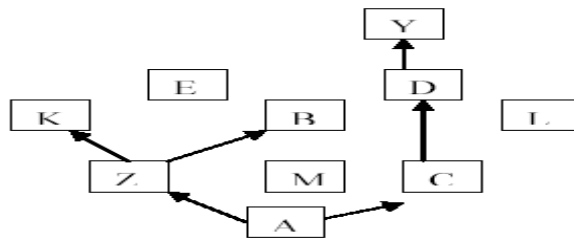
Şekil 3 Dedikodu Zinciri İletişim Modeli (Mehrabian, 1968, 53-58; Gürgen, 1997, 77)

Söylenti ve dedikodular örgütsel iletişimin etkin bir kanalıdır. Söylentilerin belirsizlik, gizlilik, endişe ve korkulara neden olmasını önlemek için konu ile ilgili gerçek bilgilerin çalışanlara iletilmesinde dedikodu mekanizmasını kullanmak yöneticiler için kaçınılmazdır ve hayati öneme sahiptir (Bouditch ve Buono, 1999, 119; akt. Atak, 2005, 64). Gürgen'e (1997, 78) göre, söylenti ve dedikodular örgütsel amaçlara hizmet etmekten daha çok çalışanların kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar. Bu görüşten

hareketle örgütsel ve kişisel amaçlar birbirini bütünlediği takdirde söylenti ve dedikoduların örgütün amaçlarını güçlendirebileceği söylenebilir. Aksi halde – örgütsel ve kişisel amaçların tutarsızlık gösterdiği durumlarda- ise söylenti ve dedikoduların örgütün amaçlarını zayıflatabileceği düşünülebilir.

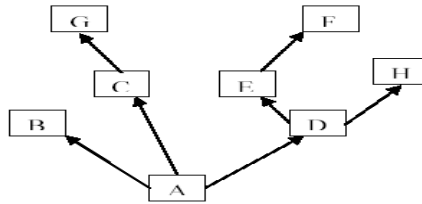
Bir kısım dedikodular, bir kişiden diğerine geçerken duygusal etkiler ve çıkar düşünceleri ile yeni şeyler eklenerek aktarılır. Bazen de tersi görülür yani her geçişte bir kısmı ayıklanır ve kendi işine geldiği gibi iletilir. Her ikisi de gerçek dışı haberlerin iletilmesi biçiminde işlediği için çoğu kez çalışanlar arasında gereksiz yere tedirginlik ve huzursuzluk yaratır. Dedikodulara karşı ön önemli panzehir ise; gerçekleri bütün açıklığıyla biçimsel kanallardan ve sürekli olarak çalışanlara iletmektir (Gürgen, 1997, 79). Baykal (1981, 49) da, dedikoduları önlemenin en etkili yolunun, tam ve kesin bilgilerin çalışanlara zamanında ulaştırılması olduğunu belirtmiştir.

**Olasılık zinciri.** Gürgen (1997, 78) olasılık zinciri modelinde, bir bilgi sahibinin tesadüfen iletişime geçtiği üyelere bilgiyi aktardığını, bu bilgiyi tesadüfen alan üyelerin de kendi çevrelerindeki başka üyelere aynı bilgiyi ilettiğini belirtmiştir. Şekil-4'te görülen olasılık zinciri modeli üzerinde açıklanacak olursa; A tesadüfen Z ve C ile iletişime geçer ve bir bilgiyi aktarır. Z ve C de çevrelerinde rastladıkları başka üyelere aynı bilgiyi iletir.



Şekil 4 Olasılık Zinciri İletişim Modeli (Mehrabian, 1968, 53-58; Gürgen, 1997, 78).

**Küme zinciri.** Bu iletişim modelinde bilginin yayılmasında kaynağın seçici davrandığı söylenebilir. Gürgen (1997, 78) bu modelde bir bilginin bir üye tarafından, seçilmiş üyelere aktarıldığını, daha sonra bu üyelere en az birinin aynı bilgiyi başka kişilere iletmesi ve en sonunda bu kişilerden birinin de bilgiyi başka bir üyeye söylemesi şeklinde tanımlamıştır. Şekil-5'te görülen küme zinciri modeli incelendiğinde; A'nın sahip olduğu bilgiyi üç seçkin üyeye söylemesiyle mesajın nasıl geniş bir çevreye yayıldığı anlaşılabilir.



Şekil 5 Küme Zinciri İletişim Modeli (Mehrabian, 1968, 53-58; Gürgen, 1997, 78).

Bu modelin diğer biçimsel olmayan iletişim modellerini de kapsayan bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Gürgen (1997, 78) söz konusu modeller arasında örgütlerde en yoğun olarak küme zinciri modeline rastlandığını belirtmiştir. Diğer biçimsel olmayan iletişim modellerinden farklı olarak, küme zinciri modelinde bilgi, gelişigüzel dağıtılmaz. Kaynak bilgi aktaracağı üyeyi seçer. Bir diğer fark ise, küme zinciri modelinde bilgiyi alan bazı seçilmiş üyelerin bu bilgiyi başkalarına iletmemesidir. Böylece örgüt içindeki bilgi aktarımı dedikoduya dönüşmez.

Biçimsel olmayan iletişimin bir yönüyle, biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet ettiği fakat diğer bir yönüyle de, biçimsel iletişim yapısını alt-üst ederek, örgütsel yapıya büyük zararlar verdiği düşünülebilir. Bu konuda Tutar (2003, 123-137) biçimsel olmayan iletişim biçiminin, örgütsel amaçlarla bütünleşmiş çalışanların iş tatminlerine ve verimliliklerine katkı sağlayacağını; dilek ve şikayetlerin üst yönetime ulaştırılmasını kolaylaştıracağını belirtmiş ama özellikle örgütte endişe ve güvensizlik durumlarında, biçimsel olmayan iletişim biçiminin eksik ya da yanlış bilgilerden doğan abartılmış söylentilere zemin hazırlayarak, ciddi yanlış anlaşılmalara

sebeplere olacağını ifade etmiştir. Bu bakımdan örgütlerde kaçınılmaz olarak var olan biçimsel olmayan iletişimin, yöneticiler tarafından örgüt lehine kullanılması ve iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiği savunulabilir.

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun aksaklıklarını yansıtan bir ayna gibi kabul edilebilir. Öyle ki Gürgen (1997, 79) bir örgütte, biçimsel olmayan iletişim kanallarının yaygın ve yoğun biçimde kullanılmasının, o örgütün biçimsel iletişim kanallarının iyi işlemediğinin göstergesi olabileceğini dile getirmiştir. Böyle bir ortamda, gerekli gereksiz birçok gruplaşmalar veya klikler oluşacağını belirten Gürgen, biçimsel olmayan iletişim kanallarının yaygın ve yoğun olduğu kurumlarda, alınacak önlemleri şu şekilde açıklamıştır (1997, 79):

- Kurumun çeşitli bölümlerindeki kadro şişkinliği azaltılmalıdır.
- Merkezci bir yönetimden çok, merkezi olmayan bir yönetim yeğlenmelidir.
- İletişime engel olan insanlar varsa, bunlar önemli yerlere getirilmemeli ya da davranışlarının düzeltilmesine çalışılmalıdır.
- Yazılı ve sözlü iletişimde terim birliği sağlanmalıdır.

Biçimsel olmayan iletişimin, örgüt açısından yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmadığı da söylenebilir. Gürgen (1997, 80) biçimsel olmayan iletişimin bir takım olumsuz özelliklerine karşın taşıdığı olumlu özellikleri de şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumdaki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, kurumun iletişim ihtiyacını karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- Kurum üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- İyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- Özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, biçimsel iletişimin bir aracı olarak işlev görür.
- Kurumun çevresindeki değişikliklere ilişkin zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere içyapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

Guirdham'a (1995) göre sahip olduğu bazı işlevler nedeniyle resmi olmayan yapı; çalışanların morali, motivasyonu, iş memnuniyeti ve performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Bu işlevler şu şekilde sıralanabilir (Kreitner ve Kinicki, 2000, 80; akt. Atak, 2005, 64):

- Kişisel kimlik ve ait olma duygusu ile çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama memnuniyeti sağlar,
- İlave iletişim kanalları sağlar,
- Bir motivasyon aracı olmayı sağlar,
- İstikrar ve güvence duygusu sağlar, resmi olmayan davranış normlarıyla çalışanlar üzerinde bir kontrol mekanizması sağlar,
- Resmi örgüt içerisindeki yetersizlik ve zayıflıklara dikkat çekmek için bir araç olmayı sağlar.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak, biçimsel olmayan iletişim kanallarının her zaman örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmayacağı söylenebilir. Örgüt yöneticileri tarafından iyi kullanılması durumunda örgütün işleyişine, çalışanların moral ve motivasyonuna, çalışma ortamındaki ilişkilere olumlu katkılar yapabileceği de savunulabilir.

### **Örgütsel İletişim Araç ve Yöntemleri**

Örgütsel iletişimi sağlamak ve geliştirmek için bir takım araç ve yöntemlerin kullanılması gerektiği gibi; yönetim açısından düşünüldüğünde başlıbaşına örgütsel iletişimin kendisinin de bir araç olarak kabul edilebileceği söylenebilir. Bu konuda Van Riel (1995; akt. Sabuncuoğlu, Gümüş, 2008, 149) örgütsel iletişimi, örgütün bağımlı olduğu gruplarla lehte ilişki temeli oluşturmak için, mümkün olduğu ölçüde etkili ve etkin biçimde tüm içsel ve dışsal iletişim şekillerinin bilinçli olarak kullanılmasıyla sağlanan bir yönetim aracı olarak tarif etmiştir. Bu görüşten hareketle, örgütsel iletişimde esas amacın örgütün amaçlarına ulaşmak olduğu ve bu amaca dönük olarak gerçekleştirilecek olan örgütsel iletişimin de örgütün ilişki içinde olduğu tüm paydaşlarla sağlanabilmesi gerektiği savunulabilir. Örgütsel iletişimin hemen bütün iletişim yöntemlerini içermesi gerektiği, hem iç (örgüt üyeleri, hizmet alanlar gibi) hem de dış unsurları (bağlı kuruluşlar, yakın çevre gibi) kapsayıcı nitelikte olması gerektiği söylenebilir.

Bir yönetim aracı olarak örgütsel iletişimin işletilebilmesi için başvurulan yöntemler ve bunlara uygun olarak kullanılan kanallar da yine örgütsel iletişimin araçları olarak kabul edilebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998, 38), örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel

iletişimin akışını sağlayacak iletişim araçlarına ihtiyaç duyulacağını belirtmiş ve örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirildiğinin de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlara göre örgütsel iletişimde, bilgi iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçları seçilmelidir.

Örgütsel iletişimin sağlanmasında ve sürdürülmesinde başvurulacak, tercih edilecek araç ve yöntemlerin belirlenmesinde bir takım ölçütlerin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Yorulmaz (2001, 44), iletişim araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütleri; örgütün amaç, politika ve hedefleri, örgüt kültürü, finansal kaynaklar, çalışanların niteliği ve örgüt içi iletişime verilen önem olarak sıralamıştır.

Örgütsel iletişimde mesajların iletilmesinde yazılı, sözlü ve elektronik iletişim araçları başta olmak üzere çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Asıl önemli olan ise, örgütsel iletişimde çok sayıda araç kullanılması değil; iletilmek istenen mesajların etkin bir şekilde iletilip iletilmediğidir (Bayrak, 1995, 74; Gürgen, 1997, 96; Tutar, 2003, 202).

**Örgütlerde yazılı iletişim araçları.** Örgütlerde yazılı iletişim araçlarının örgütsel iletişimi sağlamada ve sürdürmede sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Gürgen (1997, 94) beş bin yıl önce bulunan yazının, insanoğlunun kültürel evrimine sağladığı katkıyı da vurgulayarak , yazılı iletişimin son derece etkili bir iletişim yöntemi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yazının icadının, bürokrasinin de kurulup gelişmesine katkı sağladığını; din ve devlet kurumlarının siyasal örgütlenmelerine destek olması dolayısıyla, örgütlenme üzerinde önemli etkileri olduğunu dile getirmiştir. Örgütsel iletişimde kullanılan yazılı iletişim araçlarını, örgüt içi süreli yayınlar (gazetler, dergiler gibi), broşür-bülten-el kitapları, mektuplar, afiş ve duyuru panoları, raporlar, anketler, dilek kutuları olarak sıralamak mümkündür.

Örgüt yaşamında yazılı iletişim yoğun olarak kullanılan ve çoğu kez tercih edilen bir iletişim yöntemi olarak kabul edilebilir. İş yaşamında alınan kararlar, çalışanlara verilen emirler, yapılan anlaşmalar taraflar arasındaki iletişimde daha fazla resmiyeti gerektirmektedir. Bu nedenle yazılı iletişimin



sözlü iletişimden daha önemli hale geldiği düşünülebilir. Selimoğlu'na (2004) göre, örgütsel faaliyetler yapılırken herkes için standart uygulamalar sağlaması bakımından yazılı iletişim metodu kaçınılmazdır. Yazılı iletişim çalışanlar açısından emir ve talimatların iletilmesi, örgüt açısından da yaptıkları iş ve anlaşmalar gereği hukuki sorumluluklar doğurmaktadır. Kişiler ya da örgütler arası iletişimlerde somut belgelerin olması, belgelerin gerçek ve doğru bilgiler içermesi nedeniyle yazılı iletişim iş yaşamında vazgeçilmez bir iletişim tekniğidir.

Yazılı iletişim araçları iletilmek istenen bilginin kaynak ile alıcı arasında tahrip edilmemesi, taraflar açısından bağlayıcı özellik taşıması açısından da önemli sayılabilir. Bu konuda Sabuncuoğlu (1984, 126) örgütlerde iletişimin kalıcı olmasının istendiği durumlarda ya da birkaç örgütsel basamaktan geçmesi gereken bir mesajın içeriğinin tahrip edilmemesi isteniyorsa yazılı iletişim yönteminin kullanılmasının yerinde olacağını belirtmiştir. Ayrıca yazılı iletişim yönteminin örgüt üyelerine sorumluluk yüklenmesinde de daha etkili olduğunu vurgulamıştır. Örgütlerde yazılı iletişimin tercih edilerek yoğun bir biçimde kullanılmasına sebep olan üstün yanlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Gürgen, 1997, 94):

- Yazılı iletişim yoluyla aktarılan mesajların alıcılar tarafından yadsınması olanaksızdır.
- Ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılıklar yazılı iletişim için geçerli değildir.
- Yazılı iletişim yoluyla aktarılan mesajların iletişim öncesinde kaynak tarafından gözden geçirilmesi, değiştirilmesi ya da düzenlenmesi daha kolaydır.
- Yazılı iletişim yönteminde basım yoluyla çoğaltma şeklinde mesajın hiçbir değişikliğe uğramadan birden çok ve birbirinden bağımsız yerlerdeki alıcılara ulaştırılması mümkündür.

Gürgen (1997, 94-95), sahip olduğu bu üstünlüklerin yanında yazılı iletişim yönteminin sınırlılıkları ve sakıncalarını da dile getirmiştir. Buna göre;

- Yazılı iletişim kırtasiyeciliğin artmasına yol açmaktadır.
- Örgüt içindeki basamaklı hiyerarşik yapıyı izlemesi nedeniyle yazılı iletişim yeterince hızlı değildir ve genellikle zaman kaybına yol açar.
- Yazılı iletişim yoluyla aktarılan mesajların alıcılar tarafından yanlış anlaşılması ya da yeterince anlaşılabilmesi gibi durumlarda, iletişimin amacına ulaşmasını engelleyen durumlar yaşanır.

Yukarıda üstün yanları ve sınırlılıkları açıklanan yazılı iletişim yöntemi geçmişten günümüze örgütsel iletişimde ağırlığını koruyan bir iletişim yöntemidir. Yazılı iletişimin doğru ve yerinde kullanıldığında sınırlılık ve sakıncalarına rağmen, üstünlükleri ağır basan bir iletişim yöntemi olduğu söylenebilir. Gürgen (1997, 95), yazılı iletişim yöntemi kullanıldığında amaca ulaşılması maksadıyla dikkat edilmesi gereken bazı ilkeleri şu şekilde belirtmiştir:

- Amacın belirlenmesi ve yazma gereksiniminin nedenini belirlemek.
- Belirlenen amaca uygun sözcükler seçmek ve cümleler kurmak
- Anlatım biçiminin mesajın iletileceği kişi ya da kurum açısından uygun olmasına dikkat etmek
- Anlatımın kısa, açık ve anlaşılır olmasına özen göstermek
- Biçimsel düzene dikkat etmek
- Yazıyla iletişim kurulan kişi ya da kurum üzerinde olumlu etki yaratmayı gözetmek

Yazılı iletişimin her ne kadar, mesajın alıcıya gitmeden önce rahatça denetlenebilmesini sağlaması, resmi ve kalıcı olması, bilginin içeriğinin korunması gibi üstünlükleri olsa da kırtasiyeciliği arttırması, mesajın örgütsel yönetim basamaklarının her birinden sırasıyla geçmesini gerekli kılması, bu bakımdan zaman ve ekonomik açıdan maliyetinin yüksek olması ve geri bildirim olanaklarının sınırlı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Bıçakçı, 1998, 38).

**Örgütlerde sözlü iletişim araçları.** Selimoğlu'na (2004) göre, iletişim becerisinin en etkili olanı sözlü iletişim becerisidir. Çünkü en etkili, hızlı ve yüz yüze iletişimdir. Sözlü iletişim temel olarak konuşma eylemini ifade etmektedir ve bu nedenle insanlar arası iletişimde özel ve biricik bir olma yönüyle diğer iletişim yöntemlerinden ayrılır (Solmaz, 2004). Duygu ve düşüncelerin dil aracılığıyla konuşma yoluyla alıcılara aktarılması sözlü iletişimin en yalın tanımı olarak verilebilir. Gürgen'e (1997, 83) göre dil, bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temelini oluşturur. Öyleyse sözlü iletişim konuşma dili olarak da adlandırılabilir.

Gürgen'in (1997, 83) ifadesiyle dil, bireyin dünyayı algılayışında önemli bir rol oynar. Dilin yapısı, grameri ve kavram dağarcığı, düşünce ve davranışlarımız konusunda belli seçim eğilimlerimizi göstermektedir. Dil,

dünyaya bakışımızın ve yaşantılarımızı yorumlayışımızın özel bir biçimidir. Her dil, onu kullanan kişinin dünya görüşüne, yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü özellikler içerir. Dolayısıyla gerçeğin (iletinin) yanlı bir şekilde algılanmasına neden olan öznel bir boyutu da vardır. Bu öznel boyut, toplum hakkındaki görüşlerimizin çoğunluğunun değer yargıları taşıyan içeriğinin olmasından kaynaklanır. Dili öznel kılan bu değer yargıları ise iletişimi güçleştirebilir ve iletişimde çatışmalara neden olabilir.

Koontz (1986, 427; akt. Şimşek, 1997, 69) sözlü iletişimi, bir iletinin konuşma yoluyla karşılıklı paylaşılması olarak tanımlamış ve örgüt içindeki iletişimin büyük bir kısmının sözlü olarak gerçekleşmesi nedeniyle, sözlü iletişimin örgütlerdeki önemini vurgulamıştır. Sözlü iletişim yöntemi örgüt içindeki kişiler arasında doğrudan gerçekleştiği için oldukça süratlidir. Genellikle çift yönlü olarak gerçekleşen sözlü iletişimin, diğer iletişim yöntemlerine nazaran daha kolay, güvenilir, sağlıklı ve etkili olduğu savunulabilir.

Yine de sözlü iletişim yönteminin birtakım sınırlılıkları ve sakıncalarının da olduğu söylenebilir. Evans (1978, 9; akt. Şimşek, 1997, 69) bu sınırlılık ve sakıncaları şu şekilde belirtmiştir:

- Sözlü iletişime birden fazla kişi katıldığı zaman iletişimin kontrolü güçleşir.
- Zaman sınırlılığı söz konusu olduğunda karar verme kalitesi düşer
- Çoğu zaman söylenilenlere dair yazılı kayıt tutulmadığı için, sözlü iletişimin tarafları bağlayıcılığı zayıftır.

Bayrak'ın (1995, 76) da belirttiği gibi, örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçları olarak; konferanslar, seminerler, görüşmeler, toplantılar sayılabilir. Temelde mesajın sözlü olarak alıcıya iletilmesine dayanan sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı sağlanması, geri bildirim kısa sürede ve etkin olarak gerçekleşmesini sağlar. Ancak yazılı iletişim araçlarında olduğu gibi, bilginin kalıcılığı ve resmiyeti yoktur.

**Örgütlerde sözsüz iletişim yöntemi ve araçları.** Gürgeç (1997, 85) sözsüz iletişimin beden dili, beden mekandaki konumu, göstergeler, ses tonu ve susma gibi davranışları kapsayan bir yapısının olduğunu belirtmiştir. İletişimin en temel türlerinden biri olarak değerlendirilebilecek sözsüz iletişim,

kanal ve alıcı konumundaki iletişimciler arasında henüz bir dialog kurulmadan önce iletişimin zaten başlamış olduğunu da açıklaması bakımından önemlidir. Zira, karşılıklı iki kişinin ya da aynı mekandaki grup üyelerinin hal-hakeret ve tavırları da bir takım duyguların dışa yansıyan ve başkalarınca algılanan iletişim unsurlarıdır.

İnsanların düşüncelerini, bilgilerini iletmede en temel araç olan konuşma dili (sözlü iletişim); duyguların, heyecanların, coşkuların iletilmesinde çoğu kez yetersiz kalır. Bu nedenle genelde, konuşurken duygu ve heyecanımızı ifade etmek amacıyla mimiklere, jestlere ihtiyaç duyarız (Gürgen, 1997, 84). Bunun gibi ses tonu, fiziksel uzaklık, giyim-kuşam, aksesuarlar, beden duruşu da sözlü iletişimi desteklemek maksadıyla kullanılabilen sözsüz iletişim unsurları olarak düşünülebilir. Sözsüz iletişimin, sözlü iletişim yöntemiyle aktarılan mesajların yorumlanmasında alıcılar için ipuçları sağladığı da söylenebilir. Cüceloğlu'nun (1999, 68) ifadesiye sözlü iletişim akıl ve mantığı, sözsüz iletişim de duygu ve ilişkileri en iyi şekilde ifade eder.

**Örgütlerde elektronik iletişim araçları.** Tutar'a (2003, 213-229) göre; videokonferans, elektronik veri ağı, elektronik posta, internet ve intranet günümüzde örgütlerde yaygın olarak kullanılan elektronik iletişim araçlarındandır. Elektronik iletişim araçlarının, yüksek hızla mesaj alış-verişini sağlaması, mesajı tam olarak aktarabilmesi, bir mesajın farklı ve dağınık yerlerdeki alıcılara aynı anda ve aynı biçimde gönderilmesini sağlaması ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

### **Örgütsel İletişim Engelleri**

Cüceloğlu (1999,167) çeşitli sebeplerle iletişim süreçlerinde meydana gelen engel ve bozuklukların, insan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Bu tür engel ve bozukluklar örgütlerde meydana geldiğinde ise bu defa örgütsel işleyişe zarar veren durumları ortaya çıkaracaktır. İletişim süreçlerinde her zaman bir mesaj kaynaktan çıktığı gibi ve dahası kaynağın arzuladığı şekilde alıcıya ya da alıcılara ulaşamaz. Mesaj, içinde bulunan

ortam, kaynağın ve alıcının her türden özellikleri, kullanılan iletişim araçları gibi pek çok faktörün etkisiyle çabuk bozulma ve farklılaşma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Alıcılara yanlış şekilde aktarılan-ulaşan mesajlar da örgütsel iletişim sürecini zora sokan, örgüt işleyişini aksatan ve olumsuz pek çok durum yaratan süreçler başlatacaktır.

İçinde yaşanan çevrenin, toplumun ve kültürel ortamın özellikleri iletişimin gerçekleşmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. Belirli kural ve sınırlılıklar hemen her insanın bireysel ve toplumsal yaşamını etkilemektedir. Söz konusu bu kural ve sınırlılıklar bireyin içinde bulunduğu, yetiştiği çevre ve ortamdan kaynaklanmakta ve bireye etkisi sonucunda düşünce ve davranışlara dönüşmektedir. Öyle ki bu kural ve sınırlılıklar, iletişim kurma biçim ve özelliklerini de belirler (Gürgen, 1997, 15). Örgütsel yaşama dahil olan bireylerin sosyal yaşamlarında sahip oldukları iletişim bilgi, beceri ve tutumlarını bu defa örgüt ortamında ortaya koydukları söylenebilir. Böylece örgüt üyelerinin iletişim alanındaki beceri ve yeterliklerinin örgütü de olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği savunulabilir. Tutar (2003, 155-156) örgütlerde, örgüt çalışanlarının özelliklerinden, örgütsel iletişim araç ve kanallarından, fiziksel düzen ve uzaklıktan, statü ve hiyerarşik farklılıklardan dolayı örgütsel iletişim engelleri ile karşılaşılabilceğini ifade etmiştir. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008,175-190) de örgütlerde görülebilecek iletişim engellerini; teknik, psiko-sosyal ve örgütsel engel ve bozukluklar olarak başlıklandırmışlardır. Belirtilen sebeplerden dolayı ortaya çıkabilecek ve örgütsel iletişim sürecinde bir engel oluşturabilecek bu durumlar aşağıda ayrı başlıklar altında açıklanmıştır:

### **Örgüt çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan iletişim engelleri.**

İletişimin, özellikle de örgütsel iletişimin temel aktörlerinin örgüt üyeleri yani insanlar olduğu gerçeğinden hareketle; insanlar arasında cereyan eden bu iletişim faaliyetlerinin insana özgü her çeşit duygusal, fikirsel ve davranışsal değişkenlerden etkileneceği ve bu değişkenlerin özelliklerine göre şekilleneceği varsayılabilir. Daha açık bir ifade ile, temel insan eylemlerinden biri sayılabilecek olan iletişim, insanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının doğrudan etkisi altındadır. İnsanların kişilik özellikleri, yetiştirme biçimleri, bilgi ve algı düzeyleri, tercih ve yönelimleri, tutum ve yargı şekilleri

kanal ya da alıcı olarak rol oynadıkları tüm iletişim eylemlerinde onların iletişimlerine şekil ve yön verecektir. Abacı (2000, 105) kişilik özelliklerinin iletişim becerileri üzerindeki etkilerinden bahsederken; insanların kendi kimlik algılarına uygun mesajlar gönderen kişilerle iletişime daha açık olduklarını dile getirmiştir. Bunun gibi zayıf karakter sahibi kişilerin de başkalarıyla kurdukları iletişimde daima sorgusuz sualsiz itaat bekleyen bir tavır göstereceklerini belirtmiştir.

Vroom'un bir paket dağıtım şirketinde çalışmakta olan 108 denetçi üzerinde yaptığı bir araştırmada, "otoriteye boyun eğme" ve "bağımsızlık gereksinimi" ile "katılmanın etkileri" arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, otoriteye boyun eğen ve zayıf bağımsızlık gereksinimlerine sahip bireyler, karara katılmaları için tanınan fırsattan etkilenmemişlerdir. Diğer yandan, eşitlikten yana ve güçlü bağımsızlık gereksinime sahip olanlar, katılım aracılığı ile işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmiş ve etkili işedimi için daha fazla güdülenmişlerdir (Kelly, 1969; akt. Uras, 1995).

Dökmen (1996, 83) kişilerarası iletişim çatışmalarını doğuran nedenlerin onbir maddede toplanabileceğini ifade etmiş ve bu maddeleri şu şekilde sıralamıştır: biliş, algı, duygu, bilinçdışı, ihtiyaçlar, iletişim becerileri, kişisel faktörler, kültürel faktörler, roller, sosyal ve fiziksel çevre, mesajın niteliği. Bu sıralamadan da anlaşılmaktadır ki; insana has neredeyse tüm özellikler iletişim çatışmalarını doğurabilecek durumlar yaratması bakımından önemlidir.

Biliş kavramını Dökmen (1996, 84), duyu organlarından organizmaya ulaşan uyarıcıların algılanması, depolanması, hatırlanması ve kullanılması süreci olarak tanımlamıştır. Kişilerarası veya örgütsel iletişim süreçlerinde engel ve bozukluklara sebep olabilecek bilişsel tutumları da şu şekilde ifade etmiştir: a-Kalıplaşmış düşünceler. b- Aşırı genelleme. c-Kutuplaştırma. d- Kişiselleştirme. e-Mutlakçılık. f- Değiştirme gayreti. g- Aşırı fedakârlık. h- Keşkecilik. ı- Toptancılık. j- Algı Farklılıkları. k- Duygular. l- Bilinçdışı faktörler. m- Güdüler. n- Kişisel özellikler.

**Örgütsel iletişim araç ve kanallarından kaynaklanan iletişim engelleri.** Sabuncuoğlu, Gümüş (2008, 177) ve Dicle'ye (1974, 114) göre, iletişimde uygun kanal ve aracın seçilmesi, mesajların tam ve doğru olarak iletilmesini sağlamak açısından önemlidir. İletişim kanallarının yetersiz olması, güçlerinin üstünde yük taşıması, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve örgütlerin bu teknolojiye zamanında ayak uyduramaması gibi sorunlar, iletişim sürecinin sağlıklı işlemlerini engelleyebilmektedir.

**Fiziksel düzen ve fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engelleri.** Örgütlerde etkili iletişimi engelleyen faktörlerden birisi de astlar ve üstler arasındaki fiziksel uzaklıktır. Büyük örgütlerde üstler ile astların çalışma mekanları ayrı olduğundan, yüzyüze iletişimin yerini telefon, mail gibi iletişim teknolojileri alır. Ancak bu iletişim teknolojileri yüzyüze iletişim kadar etkili olamamaktadır (Sabuncuoğlu; Gümüş, 2008, 186). Örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirinden sosyal olarak izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak şekilde düzenlenmişse örgütsel iletişimi sınırlandıracak bu durum, örgüt üyelerini olumsuz etkileyecek ve performanslarını düşürecektir (Tutar, 2003, 159).

Günümüzde örgüt yapılarının eskisinden daha büyük olduğu, en üst ile en ast makamlar arasındaki hiyerarşik kademelerin fazlaca olduğu, birim ve bölümlerin birbirinden bağımsız yerlerde teşkilatlanmış olması gibi sebeplerle, örgütsel iletişimin boyutları ve özellikleri oldukça değişmiştir. Örgütsel iletişim süreci de örgütün büyüyen fiziksel yapısına ve artan hiyerarşik kademe sayısına bağlı olarak uzamıştır. İletişim kanallarının uzun olması ve mesajın pek çok kademedен geçerek alıcıya ulaşması, örgütsel iletişimde sorun yaratan unsurlar arasında gösterilebilir.

**Statü ve hiyerarşik farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri.** Statü bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükleri ifade eden bir kavramdır. Örgütte yer alan her bireyin bir statüsü vardır. Örgütsel yapıdaki ast ve üst ilişkilerinde bireylerin sahip oldukları statüler, bilgilerin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman akışını da engellemektedir. Örgütsel iletişimde statü farklılıkları mesajların süzülmesi, anlamının değiştirilmesi ya da kısıtlanması gibi sorunlara yol açabilir (Bayrak, 1995, 105-119).

## Örgütsel İletişimi Geliştirme

Akgün, Keskin ve Günsel (2009, 46-47), bilgi yönetimi olgusundan bahsederken; bilgi toplamayı, organize etmeyi ve bu enformasyonu ihtiyacı olanlara transfer etmeyi sinir sistemine benzetmişlerdir. Taymaz (2000, 67) da bu anlayışla örgüt sağlığını insan sağlığına benzetmiş ve bu durumu şu şekilde açıklamıştır: Örgütler de insanlarda olduğu gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Örgüt sağlığı, onun psiko-sosyal durumunu gösterir. Sosyal bir sistem olan örgüt yaşamını sağlıklı sürdürmek, büyümek ve gelişmek istiyorsa, karşılaştığı sorunları çözmek ve sağlığını koruyucu önlemleri zamanında almak zorundadır. Aytaç (2012, 42) ise, çoğu teorisyenin örgütleri insanlara benzettiğini hatırlatarak, bir beden sağlığına benzetilmesini için bütün uzuvlarının uyum içinde olması ve mükemmel bir şekilde çalışması gerektiği gibi, örgütün de sağlıklı olabilmesi için tüm alt sistemlerinin uyumlu ve düzenli olması gerektiğini ifade etmiştir.

Kartepe'ye (2005, 64) göre, insan ilişkileri akımını benimseyen hemen bütün yazarların ortak görüşü, örgütlerin temel ve vazgeçilmez unsurunun insanlar olduğudur. Tüm insanların kişisel amaçları vardır ve örgütler hem bu amaçların sonucudur hem de bu amaçlara ulaşmak için bir araçlardır. Örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşiminin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkinliğin gerçekleştirilebilmesi mümkündür. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, çalışan ve çalıştıran arasında uyum ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı olduğu söylenebilir (Aytaç, 2012).

Örgütsel iletişimin örgütsel varlığın ve sürekliliğin sağlayıcısı ve teminatı olduğu söylenebilir. Polatlı, Ardınç ve Kaya (2008; akt. Aytaç, 2012, 45) da sağlıklı örgüt yapısının ancak, iletişime önem verilmesiyle oluşturulabileceğine vurgu yapmışlardır. Bu böyle olduğu halde, günümüz örgüt yapılarında iletişimin ihmal edildiği, olduğu kadarıyla yetinildiği sıklıkla görülmektedir. Kartepe (2005, 79) de, genel kabul görmüş iletişim standartlarının bulunmaması nedeniyle, iletişim konusunun örgütlerde olurlu bırakılmış olduğunu belirtmiştir. Örgütsel iletişimin sağlanması ve



sürdürülmesinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının büyük etkisi olduğu düşünüldüğünde, örgütlerde iletişim konusunda yaşanan sıkıntıların da yöneticilerle büyük oranda ilgili olduğu savunulabilir.

Baykal (1982, 110) günümüz yöneticisinin sadece yol gösteren ve kontrol eden kişi olmadığını aynı zamanda, çalışanlarının işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen, onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Geleneksel yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgüt işleyişinde, çalışanların tutum ve davranışlarında dış kontrollere önem vermektedirler. Oysa neo-klasik yönetim anlayışı doğrultusunda insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen yöneticiler, çalışanlara değer verilen, örgütsel bağlılığı arttıran bir örgüt ortamında, çalışanların kendi kendilerini denetlemeleri ve kendi kendilerini yönetmeleri anlayışını benimsemişlerdir (Baykal, 1982, 111).

Günümüzde alanda yapılan pek çok bilimsel çalışma, örgüt yapılarının statik, durağan olmadığını, değişip dönüşen bir özellik taşıdığını ortaya koymuştur. Örgütlerin değiştiği, dönüştüğü yadsınamaz bir gerçek olarak kabul edildiğinde, iletişim unsurunun bu değişim sürecinde nasıl konumlandırıldığına da açıklanması gerekir. Tüm örgütsel süreçlerde olduğu gibi değişim, dönüşüm sürecinde de iletişim hayati önem taşıyan bir unsur olarak kabul edilebilir.

Barutçugil (2002,177), yeniliğin ve dönüşümün başarısı için gereken ve yararlı bilgilerin elde edilmesi, kullanılması ve yayılması açısından etkili bir iletişimin önemini vurgulamıştır. Değişim için öncelikle mevcut durum hakkında doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Ardından değişim sürecinde görev paylaşımına, aktörler arasında sürekli etkileşime, birlikte hareket etmeye ve sonuçları birlikte değerlendirmeye ihtiyaç duyulur. Elbette ki geribildirim de önemli bir tamamlayıcı süreçtir. İşte tüm bunların gerçekleşebilmesi için iletişim gerekli olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak kendini hissettirir.

Örgütlerde iletişimin geliştirilmesi, tüm paydaşlar arasında etkileşimlerin artırılması olarak ifade edilebilir. Taraflar arasında hem işe dönük, hem de sosyal ilişkilere dayanan bir iletişimin var olması ve geliştirilmesinin, örgütsel iletişimi güçlendireceği savunulabilir. Atak (2005, 59) da örgütsel unsurlar

arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyonun, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlı olduğunu savunmuştur. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır.

Baykal (1982, 82), örgütlerdeki iletişimin çalışanlarda işe karşı istek ve tutumu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulayarak; örgütlerde konum ve yaptıkları işi gözönünde tutmadan bütün çalışanlar arasındaki yakınlık ve anlayış havasının güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Baykal (1982, 82) iletişimin örgüte sağladığı faydaları: çalışanlar arasındaki etkileşimlerin yalnızca teknik konularda değil sosyal bakımdan da oluşturulabilmesi, işbirliği yaparak daha verimli çalışma ortamını sağlama, çalışanların işini zevkle ve daha iyi yapmak üzere güdülenmesini sağlama olarak ifade etmiştir.

Aslanbay'a (2013) göre örgütlerde; çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim yolu ile, çalışanlar ve işletme yönetimi ortak bir görüş ve anlayışa vararak, organizasyonun temel hedefine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Kişiler arası iletişim ve her türden etkileşimlerin en fazla olduğu yapıların işbirlikli çalışma grupları olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgüt işleyişinde, işbirliğine dayanan uygulamaların yaygınlaştırılmasının, örgütsel iletişim düzeyini arttıracığı; bunun da örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkı sağlayacağı savunulabilir. Baykal (1982, 83) da, personel arasındaki iletişimin yeterli düzeyde gerçekleşmesi durumunda, personelin moralinin yükseleceğini ve aralarındaki işbirliğinin güçleneceğini ifade etmiştir. Ayrıca bu sayede, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme duygusu ve daha yararlı olma hevesi güçlenecektir.

İyi bir yönetici çalışanlarına takım halinde çalışma ruhunu aşılar. Sadece fiziksel yönden verimliliği arttırmak değil, çalışanların manevi yönden de haz duyacakları, tatminkar ve huzur sağlayıcı bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Çalışanlarını anlamaya çalışırken, onların kişisel istek ve beklentilerini farketmeye, bu beklentileri karşılamak yoluyla performanslarını

arttırmaya çalışır. Takım ruhu oluşturmak ve bunu geliştirmek için çalışanlara örgütün önemli bir parçası olduğu hissini yaşatarak, örgütsel amaçları kabullenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda içtenlikle çalışmasını sağlamaya çalışır (Baykal, 1981, 473).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi çalışanların takım çalışmasını gerektirir. Takımı oluşturan her çalışan, kendine düşen görevi en etkili biçimde yapmaya istekli olmadıkça; takımdaki üyelerle iyi ilişkiler geliştirmedikçe, örgütün amaçları ve çalışanların gereksinimleri karşılanamayacaktır. Çalışanların, örgütsel amaçları kendi amaçları gibi benimseyip gerçekleştirmelerinin yolu, yöneticilerle iyi ilişkiler içinde olmalarından geçer (Doğan, 2005, 38). Hunt (1999, 33-34) örgütlerde çalışanların çoğunun başarılı olmak, mesleki hedeflere ulaşmaktan daha önce diğer çalışanlarla ilişkiler geliştirmeye ilgi duyduklarını ifade etmiştir. Yazar çalışanların kararlara katılımı, yarı-özerk çalışma grupları ve proje ekipleri gibi uygulamalardan söz edilen günümüzde, örgüt yapılarında çalışanların ilişki kurmaya dönük ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Örgütsel iletişimin fonksiyonlarından birinin de, birimler tarafından karşılaşılan sorun ve güçlüklerle ilgili merkezi birimi ya da diğer ilgili birimleri bilgilendirilmesi olduğu bilinmektedir. Bu bilgilendirmenin temel amacı sorun ya da güçlüklerin giderilmesidir. Merkez birimin bilgi toplama yolları ne kadar çoksa, bu yollar ne kadar kullanışlı ise, merkez birimin ulaşılabilirliği ne kadar kolaysa; bilgi akışının o kadar hızlı olacağı ve sorunlar için çözümlerin de o oranda hızla uygulamaya koyulabileceği söylenebilir. Miles (1969; akt., Aytaç, 2012, 42) sağlıklı örgütün üç önemli boyutundan biri olarak; amaç odaklılık ve erk eşitliğinin yanında iletişim yeterliliğini de sıralamıştır. Buna göre, bütün yönlerde açık serbest bir iletişim, iç gerginliklerin daha iyi ve çabuk hissedilmesini sağlar. Maitland (1996, 100) başarılı bir örgüt yapısı için yöneticilerin personelden gelecek iletme açık olması gerektiğini belirtmiştir. Yazar, yöneticilerin personelin fikirlerini, uyarılarını, kaygılarını ve şikayetlerini dinlemesi gerektiğine vurgu yapmış ve böyle bir iletişimin sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetici-çalışan ilişkilerini geliştirecektir,
- Çalışanların moralini yükseltecektir,
- Dedikodu ve söylentileri önleyecektir,
- Anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltacaktır,
- Personel problemlerinin hızla çözülmesini sağlayacaktır,
- Örgüt amaçlarına dönük iş ve işlemlerin verimli bir şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır.

Başarılı bir yönetim ve örgüt sistemi, etkin bir iletişim sistemi ile mümkündür. Başka bir ifadeyle örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülmelidir. İletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işlemesi, örgütsel başarıyı etkileyerek; örgütsel çıktıların yüksek olmasına neden olacaktır. Çünkü iletişim, içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı bir kanal olarak kabul edilmektedir. İletişim, örgütün sinir sistemini oluşturmaktadır. Bu durum örgüt içinde ve dışında meydana gelen gelişmeleri takip etmeyi kolaylaştırdığı gibi bunlara kısa sürede uyum sağlanmasına da imkân vermektedir (Arslanbay, 2013). Robert ve O'Reilly (1975) tarafından işgörenlerin verimliliğiyle ilgili olarak yapılan bir araştırmada, yüksek başarıya sahip örgütlerdeki başarının iletişim kanallarının açıklığıyla ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (akt. Davis, 1988, 510).

Açık iletişim kanalları yoluyla sürdürülen etkili bir iletişimin örgüt çalışanlarının psikolojik durumları üzerinde olumlu etkileri olduğu savunulabilir. İletişimin yetersiz olmasının ise çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı söylenebilir. Nitekim Ertekin'in (1993, 47) araştırmasında da, örgütlerde yaşanan iletişimsizliğin çalışanlarda görülen stresin en başta gelen sebepleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (akt. Kartepe, 2005, 83). Kreitner ve Kinicki (1986, 566) iş ortamında çalışanlarda stres yaratan faktörleri sıralarken; grup ve örgütsel düzeydeki stres nedenlerini açıklamışlardır. Buna göre, grup birlikteliği, gruplar arası çatışma, örgütsel iklim, örgüt yapısı gibi unsurlar çalışanların stres düzeyini belirleyen faktörler olarak görülmektedir. Perrewe ve Victory (1988, 84-85) ile De Frank ve Ivancevich (1998, 55-56) de örgütlerde çalışanları etkileyen stres kaynakları arasında kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemlerinin de bulunduğunu belirtmişlerdir (akt. Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, 64).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak, örgüt yaşantısında çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının mümkün olduğunca çok, kullanışlı ve işlevsel olması gerektiği söylenebilir. Örgüt aşırı hiyerarşik yapı biçiminden mümkün mertebe uzak olmalıdır ki; hızlı ve kolay iletişim sağlanabilsin. Bunun yanında, örgütteki her çalışan da aynı derecede önemli ve gerekli görülmelidir. İletişim kanalları herkes için açık ve kullanılabilir olmalı; her birimden gelen görüş ve fikirler değerlendirmeye alınmalıdır. Brewer ve Selden'in (1998) yaptıkları bir araştırma, çalışanlarına karşı açık, dürüst ve şeffaf bir tutum sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgüt yapılarının, çalışanlarda mesleki bağlılık ve mesleki tatmine sahip olma oranını yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur (Pery ve James, 2000, 64; akt. Kartepe, 2005, 87).

Örgüt faaliyetlerinin kaynağını oluşturan iletişimin çalışanlar açısından bir stres kaynağı olmaktan çıkarılarak; gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarma aracı şeklinde kullanılabilmesi gerekir. Örgütteki iletişimin öncelikli hedeflerinin; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara sosyal destek sağlanması, çalışanlara güven duygusunun kazandırılması, örgütsel katılımın sağlanması olması gerekmektedir (Connor ve Worley, 1999, 62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 200-203; Ertekin, 1993, 91; akt. Gümüştakin ve Öztemiz, 2004, 64).

Örgüt üyelerinin tamamının sahip oldukları özellikler ile değerli ve gerekli olduğu hissiyatının, olumlu bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturmada katkısının hayli büyük olduğu savunulabilir. Bu görüşü destekler nitelikte Apuhan (1998,194), bireylerin kendilerine ihtiyaç duyulan ortamlarda bulunmaktan zevk aldıklarını vurgulamıştır. Bunun yanında düşüncelerini ifade edebilme olanağına sahip olmanın, bireylerin örgütü benimsemeleri ve örgüte bağlı olmaları konusunda önemli bir unsur olduğunu dile getirmiştir. Hamel (2007, 199) de herkesin fikirlerinin –örgütün en alt kademelerinde bulunsalar bile- değerli olduğu ve dikkate alındığı bir fikirler demokrasisinin oluşturulmasını tavsiye etmiştir. Yazar aynı eserinde, örgüt çalışanlarının örgütsel kararlara katılmasının, kolektif karar almanın da örgütsel gelişime katkılarını savunmuştur.

Baykal (1981, 113) yöneticilerin çalışanlara, örgüt için faydalı ve değerli bireyler olduklarını hissettirmesinin insan ilişkileri ekolünün temel esaslarından olduğunu belirtmiştir. Böylelikle yönetici işbirliği esasına dayanan bir örgütsel yapıyı oluşturabilecektir. Bu nedenle insan ilişkileri ekolüne göre yöneticilerin, problemleri astlarıyla görüşerek, onların kişisel ihtiyaçlarının farkında olduğunu hissettirerek, örgütün problemlerini çözmeye, işbirliği içinde çalışmaya istekli bir grubu oluşturabilmeyi amaç edinmesi gerektiği savunulabilir.

Barrabba (1995, akt.; Luecke, 2008, 158) “Eğer bir şirketteki insanların karar verme şeklini değiştirirseniz, şirket kültürünü daha olumlu bir yöne doğru değiştirebilirsiniz” sözüyle, örgüt kültürünü de değiştirip, geliştirmede işbirliğine önem veren tutum ve yaklaşımların olası sonuçlarına değinmiştir. Bunun yanında yine Barabba (akt.; Luecke, 2008, 58) görev aldığı şirketlerde işbirliği içinde karar verme süreçlerine dair uygulama deneyimlerinden bahsederken; “...Aslında amacımız kararların verilme tarzını değiştirmektir, kültürü değil. Ama bu sayede her ikisinin birbiriyle ne kadar bağlantılı olduğunu anladık...” demiştir. Sabuncuoğlu (1984, 32) da kararlara katılma yoluyla işgörenlerin, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynadıklarını belirtmiştir.

Arslanbay'ın (2013) açıkladığı 1988 yılında Almanya'da yapılmış olan bir araştırmaya göre de işlerinden memnun olan çalışanların %82'si kendilerini kurumları hakkında her zaman için “çok iyi” bilgilendirilmiş olarak hissetmektedirler. Buna karşın işinden memnun olmayan kişilerin %77'si kurumlarından yeterli bilgi alamadıklarını vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçları, kurum çalışanlarının verimliliklerinin artmasında kurum içi iletişimin ne kadar etkili olduğunu göstermesi bakımından önemli sayılabilir. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir örgütsel yapıda, huzur ve güven duyguları geliştirebilecekleri ve bu durumun bir sonucu olarak işe, örgüte ve örgütsel amaçlara bağlılıklarının artacağı savunulabilir. Moller, çalıştırdığı kişinin bir insan olarak ne gibi fiziki ve manevi gereksinimlerinin olduğunu farkında olmayan ya da bunu hiç umursamayan örgütlerin, duygusal zekasının düşük olduğunu ifade etmiştir. Moller'in bu tespitine çalışmasında yer veren Çınar (2007) da, kaygılı bireylerden oluşan, korku ve stresin

egemen olduğu bir örgütte, öğrenme ve bilgi üretme, öğrenmeyi verimli bilgiye dönüştürme ve bilgi paylaşmanın neredeyse olanaksız hale geldiğini belirtmiştir. Olumsuzlukların egemen olduğu bir örgüt ortamında çalışanlar sorun üretirken; sevgi, saygı ve mükemmellik arayışının egemen olduğu ortamda çalışanların çözüm ürettiğini dile getirmiştir.

Can (1997, 260), üstlerin astlarının sorunlarını dinleyip yardımcı olmaya çalıştığı örgüt yapılarında, çalışanların kendilerini daha rahat hissederek, her konuda iletişime geçmekten çekinmeyeceklerini belirtmiştir. İletişimin işlevlerinden birisinin de bireylerin hislerini ve duygularını ifade etmesine imkan vermesi olduğu söylenebilir. Bireyler ve gruplar birbirlerine içinde buldukları ruh hallerinden bahsedebildikleri zaman hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilirler. Çalışanların iş yerinde içinde buldukları ruh halleri, kendi davranışları kadar diğer insanları, durumları algılamalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Ruh halinin ve duyguların iletilmesi, örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. İnsanlar birbirlerini anlayabildikleri takdirde, birlikte daha iyi performans gösterir ve hedeflerine ulaşabilirler.

Sabuncuoğlu (1984, 113) da, örgütteki iletişim düzenin çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerini gözönünde bulundurularak kurulması halinde örgüte katkılarının artacağını ifade etmiştir. Öte yandan Özalp (1996, 26) da, örgütlerde yönetim kademesinde olanların, çalışanları ile iyi derecede beşeri ilişkiler geliştirmesinin gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. Yöneticinin değişik hayat biçimlerinden gelen, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlarla uyum sağlaması gerektiğini, bu sayede insanlarla iletişiminin ve uyum içinde çalışabilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Baykal (1982, 101) da yöneticilerin herşeyden önce birlikte çalıştığı insanları anlayabilme sorumluluğunu taşıdığını belirtmiştir. Bu düşüncelerden hareketle, bir örgütteki ast-üst ilişkilerinin niteliğinin hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından oldukça önemli olduğu savunulabilir. Örgütlerde ancak olumlu ve yeterli düzeyde bir iletişimin var olması durumunda çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönetim ile uyum içinde iş yapabilecekleri söylenebilir.

Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim; örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışlarını ve performansını da etkiler. Yönetici, işi çalışanlarla birlikte yapmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişimin kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların çok rahatça üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından önemlidir (Vural, 2003, 142-147).

Rapert ve Wren (1998), örgütte kurulu bulunan iletişim ağları; biçimselleşme ve merkezileşme boyutlarıyla performans arasındaki ilişki üzerinde durdukları araştırmalarında, ilişki sıklığının yüksekliği ile yapısal boyutların düşüklüğü birleştirildiğinde daha yüksek performans elde edildiği sonucuna varmışlardır. Jr. Ketchen ve arkadaşları (1997) da, araştırmaları sonucunda örgütsel düzenleniş ve performans arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Sucu, 2013). Bu tespitlere dayanarak, örgüt içindeki iletişimin aynı zamanda örgüt yapısını belirleyen bir faktör olarak da kabul edilebileceği savunulabilir. Örgütün yapısının, bu yapılar arasındaki iletişimin düzeyi, biçimi ve içeriği ile yakından ilgili olduğu söylenebilir.

Aslanbay (2013), kurum içi iletişimde çalışanlara örgütün amaçları ve felsefesi hakkında bilgiler verilmesi gerektiğini belirtmiş ve kurum içi iletişim çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken noktaları şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütteki olumlu ya da olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanları haberdar etmek.
- Örgütün planlaması, hedefleri, pazarlama ve reklam hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmek
- Örgütün yayın araçları yolu ile çalışanları bilgilendirmek
- Kararların alınmasına çalışanların katılması
- Örgüt içinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri açısından eğitilmeleri
- İyi bir çalışma durumunda çalışanın övülmesi ve takdir edilmesi



- Düzenli toplantılar yapmak
- Çalışanların aileleri ile ilişkilere girmek ve kurum-aile bütünleşmesini sağlamak
- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım sağlaması.
- Örgütün kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme.
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması

Fortune Magazin'e göre Amerika'da "top 200 en beğenilen şirketler" listesinde yer alan şirketler, iletişim bütçelerinden kayda değer bir kısmını -% 50'den daha fazla- çalışan iletişimine ayırmaktadırlar. Çünkü iyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak da mümkün olamaz. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Personel arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için yapılacak çalışmaların koordine edilmesi için kurulması gereken iletişim de artmaktadır. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve zayıf performans gösteren kişinin diğer personeli etkilemesini engeller. (Aslanbay, 2013).

Halis'e (2000, 221) göre, her elemanın katılımını arttırmak amacıyla uygulanacak yöntemler örgütsel iletişime büyük ölçüde gereksinim duyarlar. Bu bağlamda iletişimin görevi, karşılıklı anlayışı arttırmak, tüm elemanlara karşılıklı bağlılık ve karar alma olanağı tanımak, serbest bilgi akışını sağlamak yoluyla katılımı güvence altına almaktır. Bu tespitler örgüt yapısında hem yönetim ile çalışanlar arasında hem de çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinde işbirliğine dayalı yaklaşımları akla getirmektedir. İşbirliği içerisinde çalışma anlayışının, hem olumlu bir örgüt iklimini ve kültürünü doğuracağı hem de etkili ve sağlıklı bir örgütsel iletişimi başlatacağı savunulabilir. Fikirlerin demokratik bir anlayışla ele alındığı, kolektif karar alma süreçlerinin işlediği bir örgüt yapısı, örgütsel iletişimin geliştirilmesi için uygun ortamı sağlaması bakımından da önemli görülmektedir.

Okul yönetiminde yöneticilerden beklenen örgütsel iletişimi sağlama ve sürdürme beceri ve sorumluluğu etkileyen farklı unsurlar olduğu düşünülebilir. Etkili ve yeterli bir örgütsel iletişimi oluşturabilme ve sürdürebilme becerisini göstermesi beklenen okul yöneticisinin, kurumdaki konumundan dolayı bağlı bulunduğu üst amirler ve uymak zorunda olduğu mevzuat hükümlerinin de dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Nitekim Bursalıoğlu (2002, 96) klasik eğitim örgütlerinin merkeziyetçi yapısının, karar yetki ve görevlerinin rasyonel olarak dağılımını engellediğini belirtmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin bağımsız karar verme konusunda kısıtlandığını ifade etmiştir. Bu durum bir taraftan merkez eğitim örgütlerinin, okul yöneticisi üzerinde baskı oluşturması; diğer taraftan da okul yöneticisinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde ve okulu idaresinde zorluklar yaşaması sonuçlarını doğurmaktadır. Bursalıoğlu (2002, 96), okul yöneticisinin ani ve kesin kararlar verme durumunda kalabileceğini; buna karşılık yetkisiz bir yöneticinin de böyle atılımlarda bulunamayacağını ifade etmiştir. Yapılan açıklamalar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalar yürütebilmesinin önündeki ilk ve en etkili engel bürokratik nedenler olduğu söylenebilir.

Öte yandan okul yöneticisi örgütün sorunlarını algılaması, çözüm üretmesi ve uygulaması beklenen kişi olarak da değerlendirilebilir. Ancak yetki konusundaki sınırlamaların sorun durumlarına müdahale sürecinde de olumsuz etkileri olabileceği söylenebilir. Özden (2002, 86), yöneticinin başarılı olabilmesi için daha önceden yapılanları daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapabilmesinin yeterli olmayacağını bunun yanında yeni değerler doğrultusunda ne yapılması gerektiğini de bulmasının beklendiğini belirtmiştir. Bunun için de Özden, yöneticilerin tutuculuktan uzak bir tutumla girişken bir tavır göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Ancak okulların merkeziyetçi yapısı ve işleyiş düzeninin, yöneticilerin karar ve uygulamalarında inisiyatif almalarını zorlaştırdığı düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel iletişimi geliştirmede başvuracağı etkili yollardan birisinin de işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgüt işleyişinde kullanılması olduğu savunulabilir. Özden (2002, 87) merkeziyetçi bir tarz yerine okullarda yerinden yönetimin tercih edilmesi gerektiği, yerinden yönetimin personelin kararlara katılımını sağlaması bakımından faydaları

olduğunu vurgulamıştır. Görülebilmektedir ki, okul yönetiminde başarılı olabilmenin koşullarından birisi de öncelikle sağlıklı bir örgütsel iletişimin kurulabilmesine bağlıdır. Sağlıklı bir örgütsel iletişimin göstergeleri olarak da, çalışanların kararlara ve örgütsel süreçlere dahil olma düzeyleri dikkate alınmaktadır. Ergüden (1989, 77) de, sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların taraflar arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğini; en doğru çözüm yolunun belirlenmesinde tek taraflı davranılmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Eğitim örgütü olan okullarda yönetici-öğretmen iletişiminin niteliğinin, okulun amaçlarını gerçekleştirme derecesinden, öğrenci-öğretmen iletişiminin içerik ve niteliğine kadar pek çok değişkeni doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği söylenebilir. Celep (2000, 41) bir örgütteki farklı gruplar arasındaki iletişimin, örgütün genel iletişim yapısından soyutlanamayacağını ifade etmiştir. Çelik (2000, 78) de örgütteki bütün alt grupların, okul kültürü etrafında kenetlenmesinin sağlanması gerektiğini; güçlü bir okul kültürünün ancak bu sayede oluşturulabileceğini belirtmiştir. Kısaca söylemek gerekirse okullarda yönetici ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin, genel anlamda örgüt iklimi ve kültürünü belirleyen, öğretmenlerin işe dönük tutum ve davranışlarını şekillendiren bir öneme sahip olduğu savunulabilir.

Özellikle okullarda yaşanan iletişim sorunlarının tüm topluma yayılacak etkileri olabileceği söylenebilir. Çünkü okullar geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirmekte, onlara bazı davranış kalıpları kazandırmakta ve temel becerileri kazandırmaktadırlar. Celep'in (2000, 44) ifadesiyle, toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin; yaratıcı, üretken, demokratik düşünebilen öğrenciler yetiştirebilmesinin ön koşulunun, içinde bulunulan ortamın bu özellikleri destekleyici nitelikte olması gerektiğini savunmuştur. Hal böyle iken; yönetici-öğretmen iletişimi konusunda ülkemizde yapılan araştırmaların sonuçları pek de iç açıcı değildir. Celep (1992) tarafından Hatay ilinde 12 ilköğretim okulunda toplam 106 öğretmen ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları kısaca şu şekildedir:

İlköğretim okulu yöneticileri, görevlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda öğretmenlere yeterince bilgi vermezler. Yöneticiler yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlamazlar. Yöneticiler göreve ilişkin öğretmenlerin soru sormalarına olanak tanımazlar. Yöneticiler görevlere ilişkin kararların alınmasında öğretmenlerin görüşlerine başvurmazlar. Öğretmenler görevlerinde başarısız oldukları takdirde, bu başarısızlığın giderilmesi konusunda yöneticilerinden yol gösterici nitelikte bilgi alamazlar. Öğretmenlerin %20, 75'i görevlerin yapılmasının gerekçeleri hakkında hiçbir açıklama yapılmadığı görüşündedir. Öğretmenlerin %44, 34'ü özlük hakları ve buna ilişkin değişiklikler ile ilgili yöneticilerin yeterince bilgi vermedikleri görüşündedirler.

Saros (1988) çalışmasında okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik yaşama nedenleri arasında iş stresi, fazla iş yükü, statü kaybının yanında yetersiz insan ilişkilerini de yer aldığını belirtmiştir. Graf'ın (1996) okul yöneticilerinde tükenmişlik üzerine yaptığı çalışmasının bulgularına göre; dışlanmışlık, bakanlık desteği ve personel desteği değişkenleri açısından okul yöneticilerinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada personel desteği, okulda çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlamaktadır. Friedman (1997) tarafından İsrail'de yapılan bir araştırmanın bulguları da, stres yapıcı organizasyon yapısı ve ilişki düzeninin yöneticilerde ruhsal çöküntü ve mesleki tükenmişliğe yol açtığını ortaya koymuştur. Örmən (1993) de Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir uygulama isimli araştırmasında, tükenmişliğe zemin hazırlayan faktörler olarak aşırı iş yükü, katı kurallar, kötü yönetim, yetki yetersizliğinin yanında personel ile yaşanan iletişim çatışmalarının da bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (akt. Izgar, 2001, 54-69).

Bu bulgular ışığında örgütlerde yetersiz iletişimin, hem çalışan psikolojisi hem de örgütsel başarı açısından olumsuz sonuçları olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan düşünüldüğünde de sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulmasında son derece önemli olan örgütsel iletişimin sağlanması ve sürdürülmesinde, tüm çalışanların örgüte ve örgütsel süreçlere dahil edilmesinin önemi bir kez daha fark edilebilir. Örgütsel iletişimin geliştirilmesinde insan ilişkilerine önem veren, çalışanlara eşit katılım hakkı

tanıyan bir yönetim anlayışının işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarını dikkate alması gerektiği savunulabilir.

### **İşbirlikli Sorun Çözme**

Alanyazında sorun kavramıyla ilgili pek çok tanım (Newell ve Simon, 1972; Altun, 1995; Çepni ve ark., 1997; Güçlü, 2003) olduğu görülmektedir. John Dewey sorunu, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlarken; Van De Walle (1994) de sorunu, “Çözümü, bir araştırma veya tartışma gerektiren zor ya da sonucu belirsiz bir soru” olarak ifade etmiştir. Sorun bir ortamdan veya durumdan daha çok tercih edilen bir başkasına geçmemiz esnasında önümüze çıkan engeller ya da zorluklar olarak tanımlanabilir (Stevens, 1998). Bir başka ifadeyle de, iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğümüz gerçek ya da somut durumlar olarak ifade edilebilir. Başaran da (1994, 29) sorunu örgüt açısından ele almış ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engel olarak tanımlamıştır. Sorun; çözümlenmesi, öğrenilmesi, bir sonuca varılması gereken engelli ve sıkıntılı bir durumu ifade eder (Ünsal, 2012).

Örgüt içindeki iletişim, örgütsel gelişmenin önünde engel oluşturabilecek durumların ortadan kaldırılmasında da katkı sağlamaktadır. Yönetimin bir süreci olarak kabul edilen sorun çözme süreci, tüm örgüt çalışanlarının katılımlarını gerektiren bir süreç olarak kabul edilebilir. Sorun çözme sürecinde, örgüt yaşamında karşılaşılan sorunların giderilmesinde, yetki ve sorumluluk sahibi tek bir kişinin değil de yetki ve sorumlulukları paylaşmış bütün örgüt çalışanlarının görüş ve önerilerinin kullanılmasının fayda sağlayacağı savunulabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sorun çözme süreci, başlıbaşına örgütsel iletişimi geliştiren bir süreç olarak görülebilir.

Sorunlar uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Ayrıca sorunlar duygusal, ekonomik ve bedensel nitelikte de olabilir. Bu farklı sorun türleri birbirlerinin içine karışarak büyük, karmaşık sorunlar haline dönüşebilirler. Sorunların çözümleri, sorunun türü ve karmaşıklığına göre

değişir. Bazı sorunlar tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı sorunlar duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı sorunlar ise, olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Sorun çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 1996, 219).

Sorun çözme kavramı, istenmeyen durumlarla karşılaşıldığında uygulamaya koyulan iş ve işlemleri anlatır ve bir süreci ifade eder. Aslında oldukça karmaşık bir süreç olan sorun çözme sürecini Stevens (1998, 12); sorunu farkedip tanımlama, sorunu analiz etme, muhtemel çözümler geliştirme, değerlendirme, en uygun çözümü uygulamaya koyma şeklinde sıralamıştır. Başaran ise (1994, 29) sorun çözme sürecini; sorun çözmeyi gerekseme, sorunu tanıma, çözüm seçeneklerini arama, eylemi karşılaştırma, kararı uygulama, çözümü değerlendirme başlıkları altında incelemektedir.

Sorun çözme süreci Stevens (1998, 12) ve Başaran (1994, 29) tarafından benzer içeriklere sahip aşamalar olarak ele alınmış olsa da; ayırt edici olması açısından Başaran, Stevens'tan farklı olarak bu süreci, sorun çözmeyi gerekseme aşamasıyla başlatmıştır. Böylece bir durumun sorun olarak kabul edilebilmesi için, kişi ya da kişileri rahatsız eden ve kendini hissettiren bir özelliğinin olması gerektiğini de vurgulamıştır (Başaran, 1994, 30).

Literatürde sorun çözme ve karar verme süreçlerinin aşamalarının birbirine benzer şekilde sıralandığı ve açıklandığı görülmektedir. Açıklan (1995, 52) sorun çözme sürecinin bir dizi karar eylemini de içerdiğini belirtmiştir. Her iki süreçte de bilimsel yöntemin işlem basamaklarının izlendiği söylenebilir. Başaran da bu benzerliğin nedeninin, esasen aynı olan süreçlerin birbirinden farklı adlandırılması olduğunu açıklamıştır (1994, 30). Bu bakımdan karar verme sürecinin aşamaları da sorun çözme sürecinin aşamaları ile aynı kabul edilebilir. Williams (2007; akt., Kesim, 2008, 191) karar verme aşamalarını şu şekilde sıralamıştır: problemin tanımlanması, problem hakkında bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin analizi ve yorumlanması, problemin çözümüyle ilgili alternatif seçeneklerin ortaya konması ve değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin belirlenmesi, seçeneğin uygulanması, alınan kararların değerlendirilmesi.

Görüldüğü gibi sorun çözme ve karar verme süreçleri temelde bilimsel yöntemin aşamalarından oluşur ve aynı kabul edilebilir. Stevens ve Williams'tan farklı olarak Başaran (1994, 29) sorun çözme sürecinin ilk aşamasını "sorunu duyma" ile başladığını dile getirmiştir. Daha kapsayıcı olması bakımında bilimsel yönetime dayanan sorun çözme sürecinin aşamalarını Başaran'ın (1994, 30-42) açıklamaları doğrultusunda şu şekilde tanımlamak mümkündür:

### **Sorunu Duyma**

Bu aşama sorunun örgüt çalışanlarınca farkedilmesini ifade etmektedir. Bir durum, bir kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliği taşır. Rahatsızlık verici durum örgütlerde bazen tek bir kişiyi ilgilendirebileceği gibi bazen de genel bir rahatsızlık doğurabilir. Her durumda rahatsızlığa sebep olan durumun gözardı edilmemesi ve üzerinde çalışılması gereklidir. Zira bazen başlangıçta sorun olarak algılanmayan durumlar ileride çözümü zor karmaşık problemlere de dönüşebilmektedir (Başaran, 1994, 30).

Örgüt sağlığı açısından sorunların erken teşhis edilmesinin ve çözüm sürecinin bir an önce başlatılmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir. Başar çalışmasında (2000,8) sorunlarla yüzleşmekten kaçınmanın ve herhangi bir potansiyel sorunun, ihtimal durumundan gerçekleşme aşamasına geçmeyeceğini ummanın hatalı bir davranış olduğunu belirtmiştir. Çünkü sorunlar kendiliğinden ortadan kalkmazlar. Sorunun teşhis edilmesi ve bu konuda bir karar verilmesi şarttır. Bu durumda yapılması gereken, sakince düşünüp, ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Çünkü sorunlarla birlikte yaşamak, o sorunu çözmekten her zaman için daha zordur, gelecek hesaba katılmayarak gerçekleştirilen günlük hatta anlık davranış biçimleridir. Yapılan bu hata, sorun iyice karmaşık bir hal aldıktan sonra fark edildiğinde ise geç kalınmış olabilir. Böyle bir duruma düşülmemesi için sorunları, yeni şeyler öğrenilebilecek durumlar olarak kabul edip, vakit kaybetmeden sistematik bir şekilde ele almak gerekir. Aksi takdirde, gerçekleştirilen her davranış kişiyi

yanlış yapmaya götürecektir ve kişinin bu yanlışın sonuçlarına katlanacak direnci olmayabilir.

Toplumsal bir sistem olan örgütler de sorunların ortaya çıkmasından hoşlanmazlar. Ancak sorunlar yine de vardır ve örgütün sağlığı açısından ivedilikle çözüm bulunması bir zaruret olarak kendini hissettirir. Çözüm yolundaki ilk ve en önemli aşama olan sorunu duyma, örgüt ortamının soruna duyarlı olabilmesini gerektirir. Soruna duyarlı olan örgüt ortamı şu özellikleri taşımalıdır (Başaran, 1994, 31):

**Yöneticinin tutumu.** Yöneticilerin girişken olması gerekir ve girişken olmak da yeni fikirlerin, örgüt için gereken yeni düşüncelerin denenmesini gerektirir. Bu bakımdan örgüt yöneticisinin hata yapma riskini de alarak yeni adımlar atması, denenmemiş çözüm yollarının uygulanmasına olanak sağlaması gerekir.

**Sorun çözme yeterliği.** Sorun çözmeye var olan yeterlik sorunu duymada da kişiye fayda sağlar. Sorun çözme tecrübesi sorunların algılanmasında kişiye avantaj sağlayacaktır. Bu bakımdan hem yönetim ve hem de çalışanların sorun çözme yeterliklerini arttıracak deneyimlere ihtiyaçları vardır.

**Denetim sistemi.** Denetim sisteminden temel beklenti işin nasıl daha iyi yapılacağını ortaya koymak olmalıdır. Çalışanların eksik, hata ve kusurlarını tespit edip yüzüne vurmaya odaklanmış bir denetim sistemi sorun çözme sürecine fayda sağlamaz. Yapılan işlerin eksik yönlerini bulup düzeltme olanağı tanıyan bir denetim sistemi soruna karşı çalışanları duyarlı hale getirecektir.

**İletişim.** Örgütte var olan sorunların yöneticiler tarafından duyulabilmesinde en etkili araçlardan birisi de iletişimdir. Sorunlara dair bilgileri örgüt içindeki iletişim ağları taşır. Bu nedenle iletişim ağlarının mümkün olduğunca sık, çok yönlü ve hızlı olması sağlanmalıdır. Hiyerarşik yapı gereği yalnızca üst kademedeki alt kademelere doğru bir bilgi akışını getiren iletişim yapısı, sorunların duyulmasında yöneticiyi engeller. Ayrıca söz



konusu iletişimde gizlilik ve kişiye özgünlüğün de ez aza indirilmesi gerekmektedir.

**Eleştiriye açıklık.** Eleştiri kabul etmeyen bir örgüt yapısında yönetici ve çalışanlar kendilerinden kaynanlanan sorunların varlığını adeta reddederler. Elbette ki bu tutum, bir takım önemli sorunların çözümüne daha en başından mani olur. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının eleştiriye açık olması, başkalarının düşünce ve değerlendirmelerini dikkate alması gerekmektedir.

**Araştırma olanağı.** Sorunlara duyarlı bir örgüt, sorunları araştırmak için de kaynak ayırır. Bu kaynak hem maddi imkanlardan hem de zaman ayırmak suretiyle sağlanır. Örgüt sağlığını ve işleyişini olumsuz etkileyen ya da etkileyebilecek durumların net olarak tespit edilebilmesinde araştırmacının büyük katkısı vardır. Örgütün faaliyetleri ve alınan kararlar tek bir duruma bağlı basit sonuçlardan ibaret değildir. Bu faaliyetler ve kararlar enformasyon sürecinin sonucu olarak alınmaktadır. Örgütün geçirgen sınırları boyunca materyal, enerji ve enformasyonun örgüte sürekli akışı sağlanır (Aydıntan, 2009, 57).

Örgüt açısından yöneticinin tutumu, çalışanların sorun çözme yeterliği, denetim sistemi, örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının eleştiriye açık olması ve sorunları araştırma olanağı varsa sorunlara duyarlı bir örgüt yapısından bahsedilebilir. Sorunlara duyarlı olmak, örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili engel teşkil edebilecek nitelikte durumlara, karşılaşılabilecek risk faktörlerine karşı donanımlı olmayı beraberinde getirir (Başaran, 1994, 31-32). Böylece örgütsel işleyişin aksamaması, sorunların ortaya çıkmadan sezilebilmesi ya da gerçekleşen bir sorun durumunun en pratik ve etkili şekilde çözüme ulaştırılabilmesinin de mümkün olabileceği savunulabilir.

### **Sorunu Tanıma**

Örgüt bir sorunla karşı karşıya kaldığında, belleğinde sakladığı ve daha evvelden öğrendiği bilgilere ihtiyaç duyacaktır (Aydıntan, 2009, 55). Bursalıoğlu (2000, 85 ), sorun yeterince anlaşılamadığında bilimsel bir

araştıma yapma imkanı da bulunamayacağını vurgulayarak; sorun çözmeye sürecinde atılacak ilk adımın sorunun anlaşılması olduğunu belirtmiştir. Simon (2010, 304) sorunu tanımlama da soruna bakış açısının da son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Buna göre eğer sorun karmaşık bir yapıya sahipse tanımı da karmaşık, belki de çok boyutlu olacaktır. Başaran (1994, 32) sorunu tanımak için onun boyutuna, sınırına, nedenine ve ivediliğine bakmak gerektiğini ifade etmiştir.

**Sorunun boyutu.** Bir sorun örgütün girdilerine, işleyiş sürecine, çalışanlara ve çalışanlar arası etkileşiime ne derece tesir etmişse o derece boyutlanmış demektir. Bir sorun durumunun boyutunu saptamak örgüt ve çalışanlarını hemen her yönden gözden geçirmeyi gerektirebilir. Bir sorun, girdilerin sağlanmasını ve işlenmesini engelliyorsa, örgütün işleyişini geciktiriyor ya da mani oluyorsa, çalışanlar arası iletişimi aksatıyor ya da yok ediyorsa sorunun tüm bu alanlarda çözümlenmeyi bekleyen boyutları olacaktır (Başaran, 1994, 32).

**Sorunun sınırı.** Başaran'a (1994, 32) göre, örgütsel sorunların yalnız çıktığı yerde kalma olasılığı çok azdır. Örgütsel sorunların etki alanı genellikle sanıldığından çok daha fazladır. Sorunların sınırı etki ettikleri alanların genişliğiyle tespit edilir ve sorunun çözümlenmesi için sınırlarının oldukça iyi saptanmış olması bir zorunluluktur.

**Sorunun nedeni.** Bir soruna ilişkin çözümlenmesinde en gerekli adımlardan biri sorunun kökeninin saptanmasıdır. Karar vericilerin sorunun özüne ilişkin tüm bilgilere ihtiyacı olacaktır. Başaran (1994, 32) sorunun nedenine ilişkin bilgi toplamanın sürecin en zor aşaması olduğunu ifade etmiştir. Simon (2010, 305) da, toplanması gereken bilgi miktarı, sorunun ne kadar önemli olduğu, zaman kısıtlamaları, bilgi toplama mevcut yapı ve prosedürleri içeren bazı etkenlerin bilgi toplama aşamasını güçleştirebileceğini dile getirmiştir. Bursalıoğlu (2000, 86), toplanan bilginin nitelik ve niceliğinin, alınacak kararın verimini; toplanan bilginin elenmesinin de kararların derecesini etkileyebileceğini vurgulamıştır.

## **Çözüm Arama**

Bu süreçte soruna dair toplanan bilgilerden yola çıkılarak, olası çözüm yolları sıralanmaya ve bunlar hakkında bilgi toplanmaya başlanır. Her bir çözüm seçeneğinin sorunun çözümüne yararlı ve sakıncalı yönleri tespit edilir. Çözüm arama sürecinde örgütün tüm paydaşlarının işe koşulması önemlidir. Bu süreçte alışılmış ve akla ilk gelen çözüm metodlarının dışında; yeni, farklı bakış açılarını barındıran çözüm yollarına da ihtiyaç duyulur (Başaran, 1994, 33-36).

Bingham'a (2004, 14; akt. Kösterelioğlu, 2007, 17) göre, bütün sorunları etkili bir şekilde çözmeye yarayacak ve tavsiye edilecek tek bir yöntem yoktur. Sorun çözme yaklaşımı duruma ve zamana göre değişmektedir. Simon (2010, 299) da, çoğu karmaşık süreçte olduğu gibi karar verme sürecinde de, tek bir en iyi yol bulunmadığını vurgulamış ve en iyi yaklaşımın durumun özelliğine uygun olan yaklaşım olduğunu belirtmiştir.

## **Karar verme.**

Karar verme sürecinin örgüt açısından kritik önem taşıyan bir süreç olduğu söylenebilir. Simon (2010, 306) sorun analiz edildikten ve tanımlandıktan sonra karar vericilerin, uygun çözümün ne olacağına odaklanabileceklerini belirtmiştir. Bir sorun durumuna ilişkin birden çok çözüm yolu ile karşı karşıya kalınabilir. Böyle bir durumda yöneticinin en uygun olan çözümü seçmesi gerekir. Simon (2010, 306) en uygun olanın örgüt açısından en fazla tatmin edici olan çözüm yolu olduğunu vurgulamış ama şu noktayı da önemle belirtmiştir: Bütünüyle tatmin edici sonuç, genel olarak uzlaşma, uyum ve kabul sürecinden sonra gerçekleşmemektedir. Bu nedenle hem kısa hem de uzun vadede tatmin edici sonucun ne olduğu çok iyi saptanmalıdır.

### **Kararı uygulama.**

Sorun çözmeye sürecinde ulaşılan kararın en kısa zamanda uygulamaya koyulması gerektiği söylenebilir. Başaran (1994, 42), çözüm eylemini kararlaştıranların aynı anda kararı uygulamaya koymalarının, uygulamanın güçlü olmasını sağladığını dile getirmiştir. Sorunla ilgili olan işgörenlerin karar sürecine katılmış olmaları bu nedenle gerekli bir yöntem olarak savunulmaktadır. Simon (2010, 307) sorun fark edildikten, net olarak belirlendikten, veriler toplandıktan ve sınırları saptandıktan sonra gelen bu aşamada karar vericilerin, sistematik bir eylem planı hazırlamaları gerektiğini belirtmiştir. Soruna dair çözüm yolunun uygulanmasında, tüm katılımcıların görev ve sorumluluklarını gösteren ve kendilerinden beklenenlerin anlaşılır bir şekilde aktarıldığı uygulama eylem planına ihtiyaç duyulmaktadır. Kararın verilmesi tek başına yeterli olmayıp ancak bir eylem planına dönüştürüldüğünde süreç tamamlanmış olur. Böylelikle çözümün ne olduğu tespit edildiği gibi bu sonuca nasıl ulaşılabileceği de gösterilmiş olur.

### **Çözümü değerlendirme.**

Kararın başarı düzeyinin tespit edilebilmesi için uygulama sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerektiği savunulabilir. Bu aşamada temel kaygı, alınan kararların tatmin edici olup olmadığıdır. Çözüm sürecinin uygulanmasında güçlükler olup olmadığı; uygulamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle, kararların revize edilmesine gerek olup olmadığı, çözümü değerlendirme aşamasında tespit edilebilir. Simon (2010, 311) örgütsel kararların değişen değerler, olgular ve durumlarla ilişkisini vurgulayarak; her yönüyle uygun olan kararların bile, gelecekteki değerlendirme ve gözden geçirme ihtiyacından dolayı değişimi özünde taşıdığını belirtmiştir. Bu düşünceden hareketle değerlendirme sürecinin sürekli olarak işletilmesi gerektiği anlaşılabilir. Çünkü bir karar o an için beklenen sonucu verse bile değişen şartlara bağlı olarak gelecekte yetersiz kalabilecektir. Bursalıoğlu (2000, 89) da, değerlendirmenin araştırma amacıyla yapılması gerektiğini ve bu sürecin; açıklık, tutarlılık, bütünlük ve süreklilik taşıması gerektiğini vurgulamıştır.

Sorun çözüme sürecinin aşamalarında yürütülecek eylemlerin, örgütteki tek bir kişi tarafından yerine getirilmesinin, sorun çözüme yaklaşımının doğasına uymadığı savunulabilir. Çünkü sorun çözüme yaklaşımının, tüm süreçlerin kolektif bir özellik taşıması esasına dayandığı fark edilmektedir. Buna göre tüm örgüt çalışanlarının sorun çözüme sürecinde görüş ve önerilerinin alınması gerekmektedir. Sorunların farkedilmesi, örgütte yalnızca bir kişinin misyonu gibi kabul edilmemelidir. Farkedilen sorunların tanımlanmasında da farklı özelliklerdeki örgüt çalışanlarının değerlendirmelerinin kolaylaştırıcı etki sağlayacağı söylenebilir.

Kahley (1993, 19, akt: Albayrak, 2002, 12) de sorunlar iyi tanımlandığında çözümü bulmanın daha kolay olacağını vurgulamıştır. Çünkü bu durumda, sorun çözücü gereksinim duyacağı; “mevcut durum hakkında bilgi, arzu edilen durum hakkında bilgi, çözümdeki hareket serbestliği, sorun çözücünün yetenek ve kaynak sınırlaması” gibi tüm bilgilere sahiptir. Özellikle muhtemel çözüm yollarının kararlaştırılması sürecinde, kolektif akıl yürütme anlayışına dayanan yöntemler kullanılarak sürdürülecek ekip çalışmalarının, daha akılcı, gerçekçi, tutarlı, uygulanabilir ve faydalı çözümler getireceği düşünülebilir. Can (1997, 235) da sorun çözümenin örgütsel bir süreç olduğuna vurgu yaparak; modern örgütlerde sorun çözüme sürecinin bireysel yöneticiyi aştığını ve bir grup çalışmasını gerektirdiğini dile getirmiştir.

Bursalıoğlu (1991, 82) sorun çözmeyi yönetimin kalbi olarak nitelmiştir. Efil (2005, 171) yönetimin sorumluluğunun, işletmelerde ekip çalışmasına uygun ortam yaratmak, ekip çalışmasını yaygınlaştırmaya yönelik bir plan yapmak ve uygulamak olduğunu ifade etmiştir. Aytürk (2003, 260) de, yönetimde işbirliği içinde çalışmanın olmazsa olmaz bir koşul olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda, yönetimin işbirliği etmek demek olduğunu; yöneticinin de örgütte çalışanlar arasında işbirliğini tesis eden kişi olduğunu dile getirmiştir. Kaya (1991, 94) karar verme sürecinden bahsederken, yönetsel kararların kolektif olma özelliğini vurgulamıştır.

Etkili liderlerin örgütteki diğer çalışanlarla olumlu bir iletişim geliştirebilen ve gerektiğinde çalışanlarla birlikte iş yapan kişiler oldukları söylenebilir. Yani, hiyerarşinin getirdiği pozisyonda sabit olmayıp, çalışanlarla

iletişim geliştirebilen, yer yer üretim süreçlerinin içinde de rol alabilen çok yönlü bir lider tipinin örgüt iklimi ve kültürüne olumlu etkileri olacağı savunulabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde de sorun çözme sürecinde çalışanlar arasındaki işbirliği anlayışının korunması gerekmektedir. Tüm yönetim süreçlerinde olduğu gibi, sorun çözme aşamalarında da işbirliği içinde hareket edilmesi örgüt açısından son derece önemlidir. Stevens (1998, 84-85), sorun çözme sürecine dahil edilen çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme, düşüncelerine değer verildiğini hissetme gibi duygular geliştireceğini işaret etmiştir

Weiss (1993, 31; akt. Turan, 2007, 58), organizasyonlarda karşılaşılabilecek sorunları “birey merkezli sorunlar”, “organizasyon merkezli sorunlar”, “analitik sorunlar” ve “yayılmış sorunlar” olarak gruplamaktadır. Buna göre organizasyon merkezli sorunlarda, sorunu çözme sorumluluğu gruba aittir. Bu tür sorunların kaynak noktası, organizasyonun içinde ya da onun süreçlerinde gizlidir. Grupta sorunu çözmek için gerekli alt yapının mevcut olması ya da daha sonra sağlanması gerekmektedir. Gruptaki bireylerin sorun karşısında bir bütün olmaları ve sorun çözme sürecinde uyumlu çalışmaları şarttır. Balcı (1995, 147) örgütlerde çatışma çözme yaklaşımlarından biri olarak gösterdiği Blake Mouton ve Shepard Modeli’nde, örgütteki karşıt fikirler arasında işbirlikçi ve problem çözme odaklı ilişkiler geliştirilmesinin esas olduğunu belirtmiştir. Buna göre, karşıt görüş ve fikirleri olan taraflar işbirliği içerisinde kendi sorunlarını çözmek amacıyla yapılandırılmış etkileşimler içerisine girerler.

Yapılan açıklamalar dikkate alındığında örgütlerde sorun çözme sürecinin bir grup faaliyeti olarak sürdürülmesinin örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar getireceği savunulabilir. Grup olarak sorun durumlarını müzakere etme, çözüm eylemlerinde takım halinde çalışma anlayışı, örgüt yapısında işbirliğini beraberinde getirecek bir uygulama olarak gösterilebilir. Böyle bir yönetim anlayışı ve örgüt yapısında artık, sorun çözme süreci doğal bir işbirliği ortamını sağlamış olacaktır. Neo-klasik örgüt kuramlarının örgütlerde çalışanlara ve psikolojik unsurlara verdiği önem ve insan ilişkileri yaklaşımından ilham alan katılımlı yönetim anlayışının; sorun

çözme süreçlerinin hemen bütün aşamalarının kolektif olarak sürdürülmesine dair esaslara dayandığı söylenebilir.

Green (1998) de ilk defa *The Explosive Child* (Dışa Açılan Çocuk) adlı eserinde bir model olarak işbirlikli sorun çözme yaklaşımını ortaya koymuştur. İşbirlikli sorun çözme (Collaborative Problem Solving-CPS) modeli kanıta dayalı, kanıtlanmış bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar modelin uygulama alanı daha çok aileler, okullar, yataklı psikiyatri birimleri, konaklama tesisleri ve çocuk gözaltı tesisleri olarak gösterilse de, çatışmaları azaltmak ve sorunlara işbirlikli çözümler üretmek amacıyla grup ve topluluklarla çalışılan her ortam için uyarlanabilecek bir model olarak görülebilir. Green, pek çok insanın çalışma yaşamında başkaları ile birlikte kararlar almasını ve uygulamasını gerektiren durumlarla karşı karşıya bulunduğunu belirtmiştir. Birey tam anlamıyla bir izolasyon içinde yaşamadıkça, zorunlu olarak, sorunlar hayatımızın normal bir parçası olarak var olacaktır. Bazı sorunları ise belirli düzeyde başkalarıyla çözme ve müzakere etme gereği duyulmaktadır (Windle ve Warren, 2010).

İşbirlikli sorun çözme yaklaşımının temelde grup faaliyetlerine dayandığı söylenebilir. Örgütte karşılaşılan sorunların çözülmesinde ya mevcut gruplar harekete geçirilecek ya da sorunla ilgili çalışanlardan oluşan yeni bir grup oluşturulacaktır. Ancak grupların oluşturulmasında ve işletilmesinde de dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Windle ve Warren (2010), pazarlık mantığına dayanan bir karar alma sürecinin, katılımcıların karşıt tepki geliştirmelerine ve uzlaşmanın güçleşmesine yol açabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, soruna ilişkin faydalı ve etkili bir çözüm yolu bulmak yerine, karar sürecinde baskınlık kurma mücadelesini kızıştırır. Bu süreç sonunda bir karara varılsa bile alınan karar konusunda küskün bir kitle de oluşturacaktır. Öte yandan iki karşıt fikrin çatıştığı bir karar alma süreci, başkaca bir çözüm yolu yokmuş gibi bir durum da yaratacaktır. “Sen mi?” yoksa “Ben mi?” çekişmesinden öteye gidemeyen karar süreçlerinden ziyade, herkesin üzerinde uzlaşabileceği ortak kararlara ulaşmak asıl hedef olmalıdır. Aksi takdirde sorun çözme süreci tüm katılımcılar için stres ve gerginlik yaratan bir sürece dönüşür. Böyle bir durum gelecekteki sorun durumlarında da sürece dair olumsuz algıların yerleşmesine neden olacaktır.

## İşbirlikli Sorun Çözme Teknikleri

Grup halindeki bireylerin işbirliği içinde sorun çözme sürecinde kullanacakları bir takım yöntemler mevcuttur. Kalite Halkaları (QC) problem çözme teknikleri olarak da bilinen bu yöntemler, grup kararları oluşturmada sıklıkla kullanılagelen yöntemlerdir. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Ingle, 1983; Barno, 1983; akt. Balcı, 1995, 161): Beyin fırtınası tekniği, problem seçimi tekniği, neden-sonuç diyagramları (balık kılçığı tekniği), veri toplama tekniği, pareto diyagramı, nominal grup tekniği, niçin-niçin diyagramı. Grup olarak düşünce geliştirmeyi, çözüm bulmayı ve uygulamayı destekleyecek teknikler olan bu teknikleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

**Beyin fırtınası.** Bu teknik; daha çok düşünce yaratmak için belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlamaktadır (Efil, 2005). Tüm üyelere eşit katılım hakkının verildiği bu teknikte, esas amaç bir sorunun çözümüne ilişkin olarak tüm üyelerin düşüncelerini almaktır (Balcı, 1995, 161-163). Bu tekniğin farklı düşünceleri ve gizli kalmış fikirleri gün ışığına çıkarması bakımından, yaratıcılığı destekleyen ve katılımı teşvik eden bir uygulama olduğu savunulabilir. Luecke (2008, 45-46), beyin fırtınası tekniğinin çok sayıda kişinin fikir ve deneyimlerine ulaşmayı sağlaması bakımından etkili olduğunu ifade etmiş ve tekniğin faydalarını şu şekilde açıklamıştır: 1- Farklı insanların varlığı yaratıcı sürtüşmelere ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. 2- Farklı fikir ve bakış açıları, sosyal sebeplere dayalı olarak kişilerin belirli bir bakış açısına saplanıp kalmalarına, yani belli bir grup görüşü geliştirmelerine engel olur. 3- Farklı fikir ve becerilerin varlığı parlak fikirlerin gelişmesi için uygun ortam hazırlar.

Beyin fırtınası tekniğinin kullanılacağı grubun oluşturulması aşamasında iş ya da konunun uzmanlarından müteşekkil bir grup kurulmamalıdır. Aksine konu ya da iş ile doğrudan alakası bulunmayan kişilerin gruba dahil edilmesi, bambaşka bir bakış açısından aynı meselenin nasıl görülebileceğini gösterecektir. Bunun yanında beyin fırtınasının uygulanacağı grupların, iş yerindeki ya da alanındaki kıdemleri bakımından da benzerlikten ziyade farklılık göstermesine dikkat edilmelidir. Beyin fırtınası



teknikinde, gruptaki insanların fikirleri boş bir tahtaya liste oluşturacak şekilde yazılır. Grup üyelerinin fikirleri söylenildiğinde tahtaya yazılabileceği gibi, önce bir kağıda fikirlerin yazılması istenilerek ardından kağıtlardaki fikirler toplu olarak da yazı tahtasına geçirilebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta, her katılımcının fikirlerinin yazı tahtasına mutlaka aktarılması ve diğer katılımcılar tarafından görülmesinin sağlanmasıdır (Elma ve Demir, 2000, 266-268; Efil, 2005, 305-310).

Grup lideri üyelere gelen hiçbir fikri eleştirmemeli, yargılamamalıdır. Grup içinde de üyelere herhangi birine ait fikirlerin eleştirilmesine imkan verilmemelidir. Grup lideri tarafsız görünmelidir. Fikirlerin alınması aşamasında, grup lideri herhangi bir onay ya da itiraz sözü, jest ya da mimiği kullanmamalıdır. Bu gibi durumlar diğer grup üyelerinin maksatlı olarak fikirler sunmalarına sebep olabileceği için, tekniğin doğallığını bozacaktır. Beyin fırtınası tekniğinin uygulandığı ortamın, çekimser insanları da sürece ve etkinliğe katacak şekilde rahat bir atmosfere sahip olması gerekir. Aksi halde çekimser grup üyeleri yeterince fikir beyan etmeyeceklerdir. Bu gibi durumlara karşı, beyin fırtınası tekniğinin aynı grupta yapılan ilk uygulamalarında fikirlerin doğrudan söylenerek değil de kağıtlara yazılarak alınmasında yarar vardır (Elma ve Demir, 2000, 267-268).

Luecke'nin (2008, 46) ifadesiyle, bir grup ortamında çekingen duran, yaratıcı fikirlere sahip, problem çözmeye yetenekli biri, fikirlerini kağıda daha rahat dökülebilir. Ayrıca beyin fırtınası tekniği kullanırken grup lideri, üyelere sonucun önceden bilinmediğini ve sonuca ulaşma çabasında herkesten gelecek fikirlerin değerli ve etkili olacağını söyleyerek grubu cesaretlendirmelidir. Grup üyelerinin yalnızca o anki durum içinde olmalarını sağlamak önemlidir. Bu nedenle katılımcıların halihazırdaki iş, unvan, durum gibi özelliklerinden sıyrılarak düşünce geliştirmeleri istenmelidir.

Beyin fırtınası tekniği, üzerinde düşünülen konuya dair, grup üyelerinden daha fazla fikir gelmediği anda sona erer. Bundan sonra toplanan fikirler değerlendirilir. Değerlendirme sürecinde birbirine benzer ya da aynı olan fikirler grup onayı ile birleştirilebilir, başlıklar altında toplanabilir. Böylelikle sadeleştirilmiş olan fikirler gruba tek tek ele alınıp sonuçları

hakkında tartışılabilir. Beyin fırtınası tekniğinin farklı fikirleri gün ışığına çıkarması her zaman bir kazanç ortaya koymayabilir. Bazen aynı grupta ortaya çıkan farklı görüşler çatışmalar yaratabilir ya da tekniğin uygulanmasını zora sokabilir. Böyle durumlardan kaçınabilmek için grup lideri, üyelerin birbirlerinin fikir ve görüşlerine saygı göstermeleri, birbirlerini dinlemeleri, farklı görüşlere karşı açık ve anlayışlı olmaları konusunda gerekli uyarıları etkili bir şekilde yapmış olmalıdır Luecke (2008, 50). Bu amaçla beyin fırtınası tekniğinin kullanılacağı gruplarda dikkat edilecek kurallar şu şekilde belirtilebilir Luecke (2008, 50):

- Grubun her üyesi diğerine karşı saygılı olmalıdır.
- Herkes aktif bir dinleyici olma konusunda kararlı olmalıdır.
- Herkesin diğerleri ile aynı fikirde olmama gibi bir hakkı vardır ve herkes diğerlerinin varsayımlarını sorgulama yükümlülüğüne sahiptir.
- Herkesin konuşma hakkı vardır.
- Çatışan görüşler, öğrenmek için iyi bir kaynak oluşturur.
- Fikir ve varsayımlara saldırılabilir ama kişilere saldırılmaz.

Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasında, yukarıda sayılan ilkelere uyulması, tekniğin fayda sağlaması açısından son derece önemlidir. Farklı, yeni, özgün fikirlere ulaşmanın amaçlandığı bu teknikte, verilen ilkelere yeterince özen gösterilmemesi, örgüt açısından uygulamanın yalnızca zaman kaybına dönüşmesine sebep olabilecektir.

**Problem seçimi.** Balcı'ya (1995, 163-164) göre bu teknik, mevcut sorunların üyeler tarafından önem sırasına koyulması ve çoğunluk tarafından hangi sorunun öncelikli olduğunun saptanılması esasına dayanır. Turan (2007, 65) sorunun saptanmasında, önemli bir noktanın da zaman içinde gelen sorunlardan hangisinin öncelikli olduğunun değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Hedefler doğrultusunda, oluşan sorunların hedefi etkileme derecesi değerlendirilmeli, önemli görülen soruna öncelik verilmelidir. Aynı zamanda tüm bu olaylar en uygun sürede gerçekleştirilmeli ve geç kalınmamalıdır. Problem seçimi tekniğinde de ilke olarak katılımcıların görüşleri eleştirilmez ve yok sayılmaz. Başarıyla uygulandığında grup üyeleri için öncelikli sorun ya da sorunların ne olduğunu ortaya koyması bakımından oldukça etkili bir tekniktir.

**Neden-sonuç diyagramları (balık kılçığı).** Yaratıcısı Kaoru Ishikawa nedeniyle ‐Ishikawa Diyagramı‐ olarak da adlandırılır. Balık kılçığı diyagramı, bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan problemleri ve bu problemlerin doğmasına neden olan temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. Bu yapıda, temel problemleri doğuran nedenlerin yanı sıra bu nedenlerin nedenleri de analize tabi tutulur (Elma ve Demir, 2000, 269). Diğer problem çözme tekniklerinde olduğu gibi balık kılçığı tekniğinde de esas amaç (Balci, 1995, 164), farklı bakış açılarıyla mevcut bir sorunu tanımlamak ve analiz etmek yoluyla çözüme ulaşmaktır. Gordon'a (1970; akt. Taylan, 1990, 8) göre, sorunun kime ait olduğu çok önem taşımaktadır. Çünkü sorunu sahiplenen kişi, sorunu tam olarak ortaya koyabildiği andan itibaren çözümü için önemli bir adım atmış demektir. Sorunun sonuçlarından kim etkilenirse, sorun onun sorunu olmaktadır. Balık kılçığı tekniği mevcut bir soruna, sorun sahibi grup üyesi dışındaki katılımcıların da alternatif çözüm yolları sunmasını sağlayabilmektedir.

Bu tekniğin, bir soruna dair olası tüm nedenlerin ortaya konması amacıyla, sorunu oluşturan nedenlerin düz bir hat şeklindeki yatay çizgi üzerine alttan ve üstten verevine çizilen kollarla görselleştirilerek bir şema haline dönüştürülmesi şeklinde uygulandığı söylenebilir. Bu görselleştirmenin bir balık kılçığına benzemesi tekniğin bu ad ile tanımlanmasına neden olmuştur. Bu tekniğin bir sorunun oluşum nedenleri ya da sorunu besleyen, büyüten diğer nedenleri analiz imkanı vermesi bakımından etkili olduğu düşünülebilir.

**Pareto diyagramı.** Adını İtalyan ekonomist-sosyolog Wilfredo Pareto'dan (1843-1923) alan bu teknik, problemin veya gelişmelerin, olayların, koşulların değişik nedenlerinin göreceli frekansını görüntülemek ve bu bağlamda her bir unsurun önem derecesine göre toplam sonuca katkısını göstermek ve iyileştirme potansiyellerini sıralamak amacıyla kullanılan bir çubuk diyagramıdır. Az sayıdaki büyük nedenin çok sayıdaki küçük nedenden ayrılmasına imkan veren bu teknik, aynı zamanda en önemli, en büyük ve maliyeti en yüksek olan problemin de belirlenmesini sağlar. Böylece büyük kazanç kayıplarına neden olan küçük sorunların ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Bu diyagram, büyük bir problemi küçük parçalara ayırır ve problemin en

büyük nedenlerini tanımlar. Pareto prensibi, küçük sayıda nedenlerin birleşerek büyük problemleri oluşturacağını kabul eder (Çalık, 2003,27-29).

Bu prensibe göre her sistem ve süreçte o sistem ve sürece has oldukça az sayıdaki faktör (%20 gibi) yine o sistem veya süreçteki problemlerin büyük çoğunluğunun (%80 gibi) sebebidir. Eldeki bilgiler dikkatli bir şekilde incelendiğinde kontrol altına alınması gereken en etkili faktörler belirlenir. Pareto diyagramı bir sistem veya süreçteki faktörleri etki derecesine, önem sırasına veya tekrar sayısına bağlı olarak azalan sırayla sunan bir sütun grafiğidir. Sorunların önem derecelerini sütun grafikleri yoluyla görsel olarak da ortaya koyan bu teknik, dikkat ve çabaların gerçekten önemli problemler üzerine yöneltilmesine yardımcı olur (Çalık, 2003,27-29).

**Nominal grup tekniği.** Beyin fırtınası tekniğine benzeyen nominal grup tekniğinde, bireyler bir soruna ilişkin görüşlerini kendi indeks kartlarına işlerler. Grup lideri tüm kartları toplar ve tüm üyelerin görüşlerinden bir liste oluşturulur. Ardından oluşan bu listedeki madde havuzu içerisinde her üye kendine göre en önemli olandan başlayarak bir sıralama yapar. Her üye beş madde seçer ve en önemli gördüğü maddeye 5 puan verir. Böylece tüm üyelerin değerlendirmesiyle, toplamda en yüksek puanı almış olan sorunun, grup için en önemli sorun olduğu kanaatine ulaşılır (Balci, 1995, 166-167).

**Niçin-niçin diyagramları.** Bu teknik aslında beyin fırtınası tekniğine oldukça benzer. Farklı olarak; bir sorunun nedenlerine yönelik olarak “Niçin?” sorusuna verilen cevaba da “Niçin?” sorusu ile yaklaşılır. Böylece herhangi bir sorunu yaratan nedeni ve bu nedeni yaratan alt nedenleri de tespit etmek amaçlanır. Bu teknikte sorun, neden ve alt nedenlerin yazılması yoluyla bir diyagram elde edilir (Balci, 1995, 167).

Sayılan bu teknikler örgütün tüm paydaşlarını çözüm sürecine katacak ve çözüm yolunda katkı sağlamalarına olanak tanıyacak araçlar olarak da değerlendirilebilir. Sorun çözme yaklaşımlarında işbirliğini öne çıkaran bu tekniklerin asıl gayesi, akla gelebilecek ilk müdahalelerin dışında kalan, farklı bakış açılarından ilham alan çözüm yollarını da gün yüzüne çıkarabilmek olarak açıklanabilir. Bu sayede örgüt çalışanlarının yaratıcı yönlerinin harekete geçirilmesinin ve teşvik edilmesinin mümkün olabileceği söylenebilir.

Sungur (1992; akt. Turan, 2007, 67) örgütlerde yaratıcılığı özendirmek amacıyla yönetim tarafından şu tedbirlerin alınması gerektiğini belirtmiştir:

- Yaratıcılığın engellerini ortadan kaldırmak,
- Korkuyu azaltmak,
- İşi tanımlamak,
- Kariyer geliştirmek,
- İşi bireye uydurmak,
- İşgörenin kendine saygısını arttırmak,
- İşgören motivasyonunu sağlamak,
- İletişimi arttırmak,
- Meslek sorumluluğunu arttırmak,
- Yaratıcı denetim kullanmak,
- Sorunu tanımlama çalışmaları yapmak,
- Yönetim desteğini kullanmak.

Görüldüğü gibi örgüt çalışanlarının sorun çözme sürecine katılımı ve bu süreçte yaratıcılığı kullanarak çözüme katkı sağlamasında iletişimi arttırmak, sorunu tanımlama çalışmaları yapmak gibi uygulamalar yönetim tarafından alınması gereken tedbirler olarak vurgulanmaktadır. Baykal (1981, 396) iyi bir yöneticinin alınacak kararlarda çalışanlarının fikirlerine başvurması gerektiğini belirtmiştir. Yazar, endüstriyel kuruluşlarda yapılan bilimsel araştırmaların, çalışanların kararlara katılmaları durumunda morallerinin yükseldiği, beceri ve yeteneklerini daha etkin kullandıklarını gösterdiğini belirtmiştir.

Acuner'in (2010, 61) çalışmasında; çalışanların görüşlerini rahatça dile getirebilmelerinin örgütü sahiplenmelerini sağlayacağı ve bu yolla daha sağlıklı kararlar alınarak sorunların daha etkili bir şekilde çözülebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında ast-üst iletişiminin iki yönlü olarak kurulmasının, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve bu sayede kendilerini daha rahat ifade edebilmelerini, öneri getirme, çalışma ortamı ve işin iyileştirilmesi konusunda fikirler geliştirmelerini sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayanılarak okullarda katımlı yönetim anlayışının benimsenmesinin, bunun çalışanlara hissettirilmesinin personel motivasyonunu ve etkinliğini arttıracığı söylenebilir. Katımlı yönetim anlayışında, hangi düzeyde karar alınıralsa alınsın, astların da fikirlerine başvurulduğu, sorunlar üzerinde astlar ile görüş alış-verişinde bulunduğu, bu sayede kararların alınmasına astların da katılımının sağlandığı söylenebilir.

Baransel (1993, 187-212), gelenekçi örgüt yönetim anlayışlarında, genellikle yaratıcı düşüncüyü teşvik edici tutumların sergilenmediğini belirtmiştir. Bu tip örgüt yapılarında hiyerarşiye aşırı bağlılıktan kaynaklanan bir yönetici-çalışan ayrılığı sezilir. Örgütsel sorunlara dair karar ve çözüm süreçleri daha çok yöneticilerin çalışma alanı gibi kabul görür. Bayhan (2000, 55-56) böyle örgüt yapılarında gerekli deneyim ve desteğin olmaması, yönetimin gerekli ilgiyi ve teşviği göstermemesi, güvensizlik, otoriter yönetim, rahatsız edici çalışma koşulları, haberleşme sisteminin yetersizliği, kusursuz olma isteği ve daima ciddi işler yapma isteği gibi özelliklerin var olduğunu ifade etmiştir. Aydın (2009, 118) da dikey iletişim ve hiyerarşik otoriteye dayanan bürokrasinin, hakimiyet kurucu ve boyun eğdirici tutumunu eleştirmiştir.

Talgam (2009) yönetimin bir orkestrayı idare etmeye benzediğini ifade ederek; yöneticileri de orkestra şefleri gibi gördüğünü belirtmiştir. Talgam (2009) dünya çapında tanınan 20. yüzyılın en büyük orkestra şeflerinin mesleklerini icra ederken kullandıkları yöntem, tarz ve stillerini değerlendirdiği konuşmasında yönetimde kayıtsız bir tutumun ya da katı bir anlayışın çalışanlar üzerinde olumsuz izlenimler bırakacağı; birlik içinde, uyum içinde, işbirliği içerisinde çalışmayı güçleştireceğini ifade etmiştir. Bu düşüncesine dayanak olarak da katı bir anlayış ve tarz ile orkestra yöneten dünyanın en başarılı orkestra şeflerinden Riccardo Muti'nin yönettiği orkestra çalışanları tarafından kendisine yazılan bir mektubu göstermiştir. Buna göre La Scala orkestrası müzisyenlerinin tamamı (700 kişi) tarafından imzalanan bu mektup şu şekildedir : "Büyük bir orkestra şefisiniz. Sizinle çalışmak istemiyoruz. Lütfen istifa edin. Çünkü gelişmemize izin vermiyorsunuz..." Bu olay, örgütlerde çalışanların yöneticilerden öncelikli beklentilerinin yakınlık, sevgi, saygı gibi psikolojik nitelikteki beklentiler olduğunu göstermesi bakımından önemli sayılabilir.

Bürokratik örgüt yapılarının bile örgütsel başarıya ulaşabilmek için biçimsel olmayan örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Çünkü karar mekanizmasının başında bir ya da birkaç kişinin olduğu hiyerarşik bir yapılanma örgüt zekasını da parçalamış olur. Oysa kendi işlerini yapmanın en iyi yolunu bilen çalışanlar karar mekanizmasına dahil edildiklerinde, bireylerin işbirlikli seçimlerinin doğal

sonuçlarına ulaşılır. Böylece çalışanlar kendi işlerini nasıl yapacakları konusunda seçim yapabilmekte ve en etkin şekilde koordine olabilmektedirler (Aydıntan, 2009, 118).

Hawthorne Araştırmaları, Yankee City Araştırması ve Harwood İmalat Şirketi Araştırması sonuçlarının (akt., Eren, 2007, 22-24) da bu görüşleri destekleyecek nitelikte sonuçlar vermiş olduğu söylenebilir. Buna göre; çalışanların psikolojik beklentilerinin dikkate alınması, işçilerin çalışma ortamındaki statülerinin değerli sayılması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği, çalışanların planlama ve karar verme süreçlerine katılım düzeyleri örgütsel işleyiş ve verimlilik üzerinde büyük öneme sahip unsurlar olarak görülmektedir. İlk olarak F.Herzberg tarafından ortaya konulan iş zenginleştirme kavramı da işin planlanması ve iş ile ilgili kararların alınmasında çalışanların söz sahibi olmasının verimliliği arttıracığını öngörmektedir. Buna göre; yönetim kademesi işi planlama ve karar verme yetkisini astlar ile paylaşır. Böylece çalışanlar yalnızca işi icra eden kişiler olarak değil, işi planlayan ve karar alan kişiler olarak da görülür ve böyle hissetirilir. Sonuç olarak yapılan iş çalışanlar açısından daha anlamlı hale geleceği ve böylece verimliliğin artacağı savunulabilir.

Klasik örgüt kuramlarından farklı olarak, neo-klasik yönetim anlayışı klasik yönetim felsefesinin kavram ve ilkelerine dayanan ancak, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle farklılaşan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Neo-klasik yönetim anlayışında örgütlerde insan unsuruna önem verildiği ve örgütteki insanlar arasındaki ilişkiler üzerinde durulduğu söylenebilir. İnsan ilişkileri yaklaşımında, örgütsel tahlillerde insan unsurunun ön planda yer aldığı görülmektedir. Örgütteki teknik, ekonomik, yapısal unsurlar insanla ilgisi nedeniyle önem kazanır (Baransel, 1993, 217-218). İnsan ilişkileri yaklaşımının örgüt çalışanlarını yalnızca üretici güç olarak görmenin ötesinde örgütsel varoluşun, gelişmenin ve başarının da etkileyici bir unsuru olarak kabul ettiği söylenebilir. Bu bakımdan insan ilişkileri yaklaşımının günümüz örgütlerinde katımlı yönetim, takım çalışması, işbirlikli sorun çözme yaklaşımları gibi uygulamaları öngördüğü savunulabilir.

## Sorun Çözmede Katılım

Örgütler açısından çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesi, örgütsel amaçlarla kişisel amaçların örtüşmesi, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çalışanların istekle hareket etmesi gibi etkenlerin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çalışanlarda örgüte ve işe dair olumlu tutumlar geliştirmenin de, Hawthorne Deneyleri'nin sonuçlarına (Şimşek, 2002, 77) dayanarak fiziki etmenlerden ziyade psikolojik etmenlere bağlı olduğu savunulabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde, yöneticilerin tutumu, ast-üst ilişkileri gibi unsurların örgütlerde çalışanların psikolojileri üzerinde büyük tesiri olduğu söylenebilir. Çalışanların üstleriyle olan ilişkileri, örgüt işleyişine ne derecede ve ne şekilde dahil edildikleri, bir taraftan ast-üst ilişkilerini belirleyip örgüt yapısını şekillendirirken diğer taraftan örgütsel iletişimin de niteliğini belirlemektedir.

Yönetime katılma, çalışanların güdülenmesi açısından gerekli bir durumdur. Çalışanlar; sorunların belirlenmesine, çözüm seçeneklerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırlarsa bu durum, hem çalışanların güdülenmesine hem de kararların kalitesinin artmasına hizmet eder. Çalışanlar alınan kararların "kendi kararları" olduğuna içtenlikle inanır ve uygulanmasını da titizlikle sürdürürler (Solmuş, 2004, 177).

Katılım kavramı, her iddia sahibinin kendisini, içinde bulunduğu bütünü direkt etkileyecek kararları ve sorunları şekillendirebilmesini ifade etmektedir. Katılım derecesi, bütün-parça ilişkisinin düzeyini gösteren bir olgudur. Örgütün, katılımcıların aktif olmalarını sağlayacak; sorun çözme durumlarında aktif rol oynamalarını özendirecek ve teşvik edecek bir yapıda olması gerekir. Bu durum demokratik bir sistem özelliği gösteren örgütlerde gerçekleşebilmektedir. Buna karşılık otoriter bir yapıdaki örgütlerde, bireylerin otonomisi istenilen bir özellik değildir. Otoriter örgüt yapıları bu nedenle, bütün-parça ilişkisinin kopmasına neden olabilmektedir (Babüroğlu, 1988, 191). Bu açıklamalar doğrultusunda işbirlikli sorun çözme anlayışının, katılım ilkesine dayanan bir yaklaşım olduğu savunulabilir.

Son yıllarda takım çalışması kavramı pek çok örgütün işe ilişkin bakış açısını değiştirmiştir. Örgütlerin yapı unsuru olarak takımlar, işgörenlerin



katılımını sağladıkları ve onları daha güçlü hale getirdikleri için yöneticilerin güçlü birer aracı haline gelmişlerdir. Takım çalışması sayesinde örgütlerde bireylerin eskisine oranla daha çok doyum sağladıkları, verimliliklerinin yükseldiği söylenebilir. Bunun yanında, takım çalışmaları sayesinde artık dar hücreler içinde kapanıp kalmayan işgörenlerin egemen olduğu esnek örgüt yapılarının da ortaya çıktığı görülmektedir (Şimşek, 2002, 384-385). Aydın (2009, 121) karar almada çalışanlarına söz hakkı veren bir yönetim anlayışını savunurken; kötü kararların yöneticileri bürolarına kilitleyeceğini; iyi kararların ise yöneticilerin çalışanları ile ilişkiler geliştirmesini sağlayacağını ifade etmiştir.

Etkili ve verimli bir yönetim için işbirliğinin son derece önemli ve gerekli olduğu söylenebilir. Özalp (1996, 10) yönetimin bir işbirliği faaliyeti olduğunu vurgulamış ve işbirliği olmadan yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilemeyeceğine dikkat çekmiştir. Özalp, işbirliğini beraberce çalışmak, karşılıklı yardımlaşmak ve bu sayede amaca daha kolay ulaşma imkanı bulmak olarak tanımlamıştır. İşbirliğinin yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Luecke (2008, 147) de karar verme ve sorunlara çözüm oluşturma konusunda grupların bireylerden daha başarılı olduğunu vurgulamıştır.

İnsanların sorunlar karşısında gösterdikleri tepkiler kısmen standart olarak nitelendirilebilir. Bu standart tepkilerden biri de, sorunların geleneksel yöntemlerle çözülmeye çalışılması; sorunlara müdahale biçimlerinin zaman içinde bir alışkanlığa dönüşmüş olmasıdır. Geleneksel sorun çözme yöntemleri ile kast edilen ise, kişinin toplumsal rolüne bağlı olarak, bu roldeki diğer bireyler tarafından uygulanmış metotlardır. Yani bu sorun çözme yöntemleri herhangi bir bilimsellik taşımazlar (Windle ve Warren, 2010).

İşbirlikli sorun çözme yaklaşımında, karar verme yöntemlerinin uygulanmasında bir takım zorluklar yaşanması muhtemeldir. Örneğin Windle ve Warren (2010), grup içinde sorun durumuna ve çözüme ilişkin çatışan görüşler olduğunda, karar sürecinin taraflar arasında görülen bir hakimiyet meselesine dönüşebildiğini ifade etmişlerdir. Bu durumda, güçlü olan kim ise, ikna ve inandırma kabiliyeti kimde daha fazla ise alınan kararda o anlayışın

rolü daha baskın olabilmektedir. İlhan ve Aytaç (2010, 67-68) örgütlerde bireylerin bir gruba ait olma güdüsüyle yanlı-tarafli bir tutum içerisine girebildiklerini belirtmişlerdir. Buna göre kişi, kendisine benzeyen diğerleriyle bütünleşik bir ilişki içine girer ve grubun norm ve değerlerini benimseyerek bunların savunucusu olur. Grubun beklentilerini karşılayacak tutum ve davranışlar sergilemekten mutluluk duyar. İlhan ve Aytaç toplumsallaşmanın çoğu zaman bireyselleşmenin önüne geçebildiğini, bireysel karar ve eylemleri en aza indirdiğini ifade etmişlerdir. Buna göre kişi bireysel karar ve eylemlerinden daha çok grup karar ve eylemleri ile yaşantısını sürdürmektedir.

Bu konuda Hunt (1999, 122-127) da, bireylerin çalışma ortamında kendilerini daha güvende hissetmek, yalıtılma ya da cezalandırılmadan kaçınmak, kendi görüşünden olanlarla birlik olmak gibi nedenlerle bir gruba girdiklerini belirtmiştir. Böylece kişi bazen kendi değer yargılarından, bireysel hedeflerinden ve kararlarından farklı olsa da gruba ait hedefleri, değerleri ve kararları benimseyebilmektedir. Hunt (1999, 127) yöneticilerin, bir güç ve başkaları üzerinde nüfuz kaynağı olması bakımından grupların önemini bazen göz ardı edebildiklerine dikkat çekmiştir.

Bu tespitler işbirlikli sorun çözme yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin çalışanlara karşı kayırmacı bir tutum göstermelerinin sakıncalarını akla getirmektedir. Çünkü yöneticinin kayırdığı, arkasında durduğu bir çalışan ya da bir grubun var olması, örgüt içinde başkaca karşı grupların da oluşmasına ortam yaratır. Örgütte adeta “bizden olanlar-bizden olmayanlar” şeklinde bir gruplaşma meydana gelir. Örgüt başarısı açısından düşünüldüğünde tüm unsurların birlikte, uyum içinde hareket etmesi gerekirken bir ayrılık ve sürekli çatışma ortamı ortaya çıkacaktır. İlhan ve Aytaç’a (2010, 74-77) göre Türk toplum yapısı, geçmişten gelen gelenekçi anlayışlarla kayırmacı tutuma ne kadar yatkın olsa da, yöneticilerin bu zaafiyeti en aza indirecek tutum ve davranışlar göstermesi örgütsel başarı açısından son derece önemli görülmektedir.

Yöneticilerin kayırmacı, tarafgir bir tutum sergilemesi durumunda sorun çözme maksadıyla işbirliği içinde yürütülen uygulamalar olsa bile bu

uygulamalardan beklenen sonuçların alınabileceği söylenemez. Samimi olmayan ve katılımcıların eşit görülmediği bu uygulamalar sonuçta, sorunun çözüldüğü yanılgısıyla nihayete erecektir. Çünkü işbirliği içinde çalışılmasını gerektiren ortamlarda tüm katılımcıların eşit olduğu, adil bir ortamda fikirlerini ortaya koyabilmeleri ve savunabilmeleri sağlanmalıdır. Bu yolla, sorun durumlarına dair ulaşılan çözüm uygulamalarının tüm çalışanlarca benimsenmesi ve uygulamada tüm çalışanların gayret göstermesi sağlanabilecektir (Windle ve Warren, 2010).

Okul yöneticilerinin çalışanlar arasındaki gruplaşmaları dikkate almaları, bu gruplaşmaları ve grup faaliyetlerini örgütsel amaçlara ve örgüt işleyişine zarar vermeyecek şekilde organize etmeleri ve hatta mevcut grupları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeleri gerekmektedir. Hunt (1999, 135) örgütlerde grupların oluşmasında arkadaşlık sendromunun güçlü bir etkisi olduğunu dile getirmiştir. Arkadaşlık sendromu grubun çekiciliğini ve grup üyeleri arasındaki kaynaşmayı belirleyen ve açıklayan bir faktör olarak görülür. Yöneticinin bir grubun eylemlerini anlama ve yönlendirme konusunda bu unsurları dikkate alması gerekmektedir. Hiyerarşik yapılanmadan gelen yetki sahipliği ile çalışanlar arasındaki gruplaşmalar üzerinde etki sağlayabilmek oldukça güçtür. Yöneticilerin yalnızca verimliliği hedefleyen yaklaşımları çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim bırakmaz. Böyle bir tutum grup üyelerinin güdü, tavır, doyum ve sosyal ilişkilerini yok saymak anlamına gelir. Oysa ki grubun kaynaşması için son derece önemli olan ilişkiler ve iletişime önem vermek neticede verimliliği de beraberinde getirecektir (Hunt, 1999, 135-136).

Örgüt yapılarında çalışanlar arasında gruplaşmaların (biçimsel olmayan örgüt) ortaya çıkmasının doğal ve kaçınılmaz bir durum olduğu söylenebilir. Yöneticiler açısından düşünüldüğünde bu türden gruplaşmaların örgüt yaşantısına zarar verecek bir durum olarak algılanmaması gerektiği söylenebilir. Çalışanlar arasındaki gruplaşmalar biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturarak, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gidermede, biçimsel örgütün eksikliklerini tamamlamada, örgütsel iletişime katkı sağlamada faydalı etkiler de gösterebilmektedir. Yöneticilerin bu grupları anlayabilmesi,

tanıyabilmesi ve yönlendirebilmesinin örgütsel başarı açısından önemli olduğu savunulabilir.

Bireylerin, karar verme sürecinin en son basamaklarına katılımı söz konusu olduğunda, katılım sınırlı olmaktadır. Örneğin, sorun tanımlandıktan ve uygun seçenekler belirlendikten sonra çalışanların karar verme sürecinin daha sonraki basamaklarına katılması, katılımı sınırlandırmaktadır (Hoy ve Tarter, 1993, 4-19; akt. Celep, 1996, 48-59). Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katılımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılardan ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir (Uras, 1995).

Sorun çözme süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması kabul alanı ve örgütsel adanmışlık kavramlarını da akla getirmektedir. Uras'ın (2013) ifadesiyle kabul alanı kavramı, astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını göstermektedir. Barnard'a (1938; akt. Celep, 1996, 48) göre de kabul alanı; bir örgütteki işgörenlerin, yöneticiden gelen emirleri veya yöneticilerin aldıkları kararları isteyerek uygulamaya aktardıkları alanı ifade etmektedir. Yöneticilerin tek başına aldıkları, işgörenlerin bilgi ve becerisi ile ilgili olmayan, sonucundan işgörenlerin kişisel olarak etkilenmedikleri kararlar kabul alanı içinde yer almaktadır (Hoy ve Tarter, 1993, 4-19; akt. Celep, 1996, 48).

Çalışanlar sorun konusu ile ilgili değilse, bireysel çıkar sözkonusu değilse ve durum yeterli alanlarının dışına düşüyorsa, karar açıkça kabul alanının içine düşmektedir. Buna karşılık, astlar kararda kişisel bir çıkara (yüksek ilgi) ve yardımcı olacak bilgiye (yüksek yeterlik) sahip ise, bu durumda karar açıkça kabul alanının dışına düşmektedir (Uras, 2013). Öyleyse, örgütte sorunların çözümü sürecine çalışanların dahil edilmesinde kabul alanı kavramının mutlaka dikkate alınmasının gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü bir örgütte yönetici ne kadar nitelikli karar alırsa alsın, astların kararı kabulü sağlanmadıkça, kararın etkili olma olasılığı çok düşüktür.

Sağlıklı bir karar alma ortamının taşınması gereken özelliklerden biri de alınacak kararlara doğru insanların katılımının sağlanmasıdır. Karar alma sürecinde yer alması gereken “doğru insanlar”, karardan en çok etkilenecek olanlar (asil paydaşlar), karara karşı çıkanlar ve karardan yana olanları ifade etmektedir. Aynı zamanda sosyal psikologların ulaştığı bir bulgu da; grup üyelerinin diğerlerinin görüşlerini öğrenmeleri halinde grup içindeki görüşlerin giderek aynı norm etrafında toplanmaya başladığını göstermektedir (Luecke, 2008, 16). Bu bulgu ve düşüncelerden hareketle, işbirlikli sorun çözme yaklaşımları doğrultusunda gerçekleştirilecek grup çalışmalarının, örgüt üyeleri arasında sorun durumları üzerinde görüş birliği sağlanmasını kolaylaştıracağı söylenebilir.

Karara katılmada bir diğer önemli faktör de örgütsel bağlılıktır. Balay ve Çetin (2000; 2004; akt. Bayram, 2005, 134) örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörleri sıralarken; “karar alma sürecine katılım ve işin içinde yer alma” durumunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Mathieu ve Zajac’ın (1990; akt. Celep, 2005, 148) bir araştırmasından elde edilen bulgulara göre de, örgütsel bağlılık ile lider iletişimi ve katılımcı liderlik değişkenlerinin doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tüm bu verilerden yola çıkarak, örgütlerde üyelerin bağlılık derecelerinin yüksek olmasının beklendiği söylenebilir. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan örgüt yapılarında ise, yüksek örgütsel bağlılık oluşturmanın amaç edinilmesinin doğru bir yaklaşım olacağı savunulabilir. Bu amaca dönük olarak Bayram (2013, 137) yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin de, personelin yönetsel kararlara katılmalarını sağlayacak, teşvik edecek bir tutumu benimsemesi ve bu yönde uygulamalarda bulunması gerektiği söylenebilir. Bunun yanında yöneticinin, çalışanlarla birlikte karar alma konusunda da samimi bir yaklaşımı olmalıdır.

Celep’e (1996, 58) göre okul müdürleri, öğretmenleri kişisel olarak etkileyen ve bilgi ve becerileri ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılımını

sağladıklarında, kararın uygulama başarısı daha da artabilmektedir. Diğer taraftan, bu yolla öğretmenlerin kendilerini okula adanmalarına ortam yaratılmaktadır. Baykal (1981, 397) çoğu yöneticinin aslında karara varmış olduğu halde, karara katılmış hissi vermek için çalışanlarının fikir ve görüşlerine başvurduklarını belirtmiştir. Ancak böyle bir durumun, çalışanlar tarafından sezilebildiğini ve onlarda olumsuz bir izlenime neden olduğunu vurgulamıştır. Yönetici gerçekten samimi bir şekilde çalışanlarının kararlara katılımını önemsemedikçe, karara katılım sürecini uyguluyormuş gibi davranması yanlış bir yönetim yaklaşımıdır.

Acuner (2010, 59) yönetenlerin yönetilenlere bakışı ve yaklaşımının örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerinden bahsederken; yöneticilerin astlarını katılmaya motive etmek, grupsal başarıyı önemsemek, astların sorun çözme ve öneri geliştirme yeterliklerine güvenmek, çalışma ortamının ve işin insancillaştırılmasına özen göstermek gibi tutumlara sahip olmasının hem güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasına hem de çalışanların motivasyonlarının artırılmasına katkı sağladığını belirtmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin işbirlikli sorun çözme yaklaşımları ile kurumdaki örgütsel iletişim düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla nicel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan nesne ya da olay kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2005, 77).

#### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili merkez ilçelerde bulunan temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmanın yürütüldüğü tarih itibariyle araştırma evreninde 125 temel eğitim okulu ve bu okullarda görev yapan 4042 öğretmen bulunmaktadır. Çalışma evrenindeki 125 temel eğitim okulu, merkezde bulunan A tipi okullar olmaları, en az iki en çok beş yönetici ve en az 20 en çok 60 personele sahip olmaları, iletişimi etkileyecek fiziki ve teknolojik donanımlara sahip olmaları bakımından benzeşik özellikler göstermektedir.

Benzeşik özellikler gösteren bu çalışma evreni içinden seçilen örneklemden elde edilen verilerin evrene genellenebilmesi için %5'lik kabul edilebilir hata oranı ve %95'lik güven seviyesine göre yeterli örneklem büyüklüğü 351 kişi olarak bulunmuştur. Bu örneklem büyüklüğü Anderson'ın

(1995; akt. Balcı, 2011, 106) evren ve örneklem büyüklüklerine ilişkin olarak oluşturduğu tablo değerleriyle de tutarlılık göstermektedir. Buna göre araştırmada kullanılacak ölçme aracı tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen okullarda görev yapan 351 öğretmene uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme evrenin homojen olduğu ve evrenin eleman sayısının bilindiği durumlarda uygulanır. Bu teknik, bilinçli olarak seçilmiş aynı sayıdaki bir örneğe göre evrenin değişkenliğini daha iyi yansıtır (Bal, 2001, 117).

Dağıtılan 351 ölçeğin 305 adeti tekrar araştırmacıya ulaştırılmıştır. Söz konusu 305 adet ölçek içerisinde ise tamamen doldurulmayan, yaş, kıdem, cinsiyet değişkenlerinin belirtilmediği 10 adet ölçek, sonuçların geçerlik ve güvenilirliği açısından analize tabi tutulmamıştır. Böylece analize tabi tutulan 295 ölçeğin sonuçlarından bulgulara ulaşılmış ve yorumları yazılmıştır. Araştırmanın örnekleme dair veriler Tablo-2'de gösterilmiştir:

Tablo 2 Çalışma Alanını Oluşturan Merkez İlçelerden Örnekleme Dahil Edilen Katılımcı Sayıları

ÇALIŞMA ALANI (Eskişehir Merkez İlçeleri)	OKUL SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI (Yöneticiler Dahil)	ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ
Tepebaşı	60	1849	Genel toplam içinde %45 158
Odunpazarı	65	2193	Genel toplam içinde %55 193
GENEL	125	4042	%5 Kabul edilebilir hata oranı ve %95 güven düzeyi için hesap edilen asgari örneklem büyüklüğü 351

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygulandığı katılımcıların demografik değişkenlere göre frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo-3'de gösterilmiştir:



Tablo 3 Çalışma Alanını Oluşturan Merkez İlçelerden Veri Toplama Aracının Uygulandığı Katılımcıların Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	176	59.7
	Erkek	119	40.3
	Toplam	295	100
Yaş	20 – 30 yaş	89	30.2
	30 – 40 yaş	136	46.1
	40 ve üzeri	70	23.7
	Toplam	295	100
Okul Türü	İlkokul	161	54.6
	Ortaokul	134	45.4
	Toplam	295	100,0
Kıdem	1.1-10 yıl arası	146	49.5
	2.10-20 yıl	112	38.0
	3.20 yıl ve üzeri	37	12.5
	Toplam	295	100,0

Tablo 3 incelendiğinde araştırma evreninden alınan örnekleme, cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların fazla olduğu; yaş değişkeni açısından 30-40 yaş aralığında katılım fazla olduğu; okul türü değişkeni açısından ilkokullarda görev yapan katılımcıların fazla olduğu, kıdem değişkeni açısından ise 1-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların fazla olduğu görülmektedir. Analiz aşamasında, yaş değişkeninde karşılaştırma yapabilecek büyüklüğe ulaşmak için 20 -25 ve 26 – 30 yaş arası 20- 30 yaş aralığında, 30-35 ve 36-40 yaş arası 30-40 yaş aralığında, diğerleri de 40 yaş ve üzeri yaş aralığında olacak şekilde birleştirilmiştir. Benzer şekilde kıdem değişkeni de; 1-10 yıl, 11 -20 yıl ve 21 yıl üzeri olarak birleştirilmiş ve analizler bu kategoriler üzerinden yapılmıştır.

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Bu araştırmada temel eğitim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iletişim ve işbirlikli sorun

çözme yaklaşımına dair görüşlerini saptamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel İletişim ve İşbirliğine Dayalı Sorun Çözme Ölçeği” (*Ek A*) kullanılmıştır. “Okullarda Örgütsel İletişim ve İşbirliğine Dayalı Sorun Çözme Ölçeği” ölçme aracı, beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Bu amaçla öncelikle örgütsel iletişime ilişkin yurt içi ve yurt dışı ilgili alanyazın taraması yapılmış; çalışma konusuna benzerlik gösteren araştırmalarda kullanılan ölçekler (Günbayı, 2007; Yüksel T., 2008; Şen, 2007; Akbaş, 2008; Eroğluer, 2008; Gizir ve Gizir, 2005) yapısal özellikleri ve içerik bakımından incelenmiştir.

İlgili literatür araştırması ve araştırma konusuyla ilgili bilimsel araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının incelenmesinin ardından, örgütsel iletişime ilişkin ifadeler belirlenmiştir. Ölçek taslağı kaynak kişilerin görüşlerini belirtebilecekleri şekilde hazırlanmıştır. Seçilen maddelerin araştırmanın amacına ne derece hizmet ettiğini saptamak üzere uzman görüşleri<sup>1</sup> alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda araç ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik hesaplamalarına esas olmak üzere ön uygulama Eskişehir’de 80 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veri setinin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri sonuçları incelenmiştir. Büyüköztürk (2002, 18) KMO katsayısının .60’dan büyük ve Bartlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmiştir.

Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör yük değeri .30 altında olan maddeler ölçek taslağından çıkarılmıştır. Ölçek taslağının geçerliliği için ayrıca faktör analizi sonunda açıklanan toplam varyans dikkate alınmıştır. Büyüköztürk’e (2002,119) göre, tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30 ve daha fazla olması

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Kadriye Funda NAYIR, Prof. Dr. Selahattin TURAN

yeterlidir. Güvenirlik çalışmaları için, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Bu çalışma için Özdamar'ın (2004,634) alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütleri esas alınmıştır. Bu ölçütler şu şekildedir:

$.00 \leq \alpha \leq .40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$.40 \leq \alpha \leq .60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$.60 \leq \alpha \leq .80$  ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$.80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.

Ayrıca her bir maddenin madde-toplam korelasyonları hesaplanarak ayırt ediciliğine bakılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmamasına ve .25'ten büyük olmasına dikkat edilmiştir. Özdamar (2004, 628), bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılmasını önermektedir. Örgütsel iletişim ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

“Örgütsel iletişim” ölçeğinin ön uygulama formunda 23 madde yer almıştır. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermesi nedeniyle, ölçeğin temel bileşenlerini saptamak için Temel Bileşenler Yöntemi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 23 maddeyle yapılan ilk analiz sonucunda KMO= .876 ve Bartlett küresellik testi sonucunun [ $\chi^2= 1823,851$ ;  $P<.01$ ] ve anlamlılık değerinin .000 çıkması faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan grup büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir (Kalaycı, 2006, 322).

Faktör analizi sonucunda örgütsel iletişim ölçeğinin tek faktörlü olduğu görülmüş, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 Örgütsel İletişim Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Md. No		Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Okulumda iletişime önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.	,851	,828
2	Okulumda iletişim teşvik edilir.	,685	,644
3	Okulumda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde işbirliği içinde çalışma anlayışı esastır.	,563	,505
4	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya isteklidir.	,800	,765
5	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya yatkındır.	,695	,647
6	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır.	,693	,673
7*	Okulumda görev ve sorumluluklar genellikle tek tek kişiler tarafından yerine getirilir.	,602	,553
8	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir.	,490	,469
9	Okulumdaki çalışan ilişkileri işbirliğine olanak sağlayacak düzeydedir.	,744	,710
10	Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir.	,638	,580
11	Okulumda çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	,861	,840
12	Okulumda çalışanların kendilerini gerekli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	,842	,819
13	Okulumda çalışanların kendilerini önemli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	,790	,759
14	Okulumda çalışanlar birbirlerinin dünya görüşüne ve hayat felsefesine saygı duyarlar.	,601	,564
15*	Okulumda yönetim ile çalışanlar arasında resmiyetten kaynaklanan bir mesafe bulunmaktadır.	,577	,840
16	Okulumda çalışanlar aynı ortamı paylaşmaktan memnuniyet duymaktadırlar.	,865	,469

Md. No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
17	,354	,351
18	,693	,666
19*	,782	,746
20	,661	,639
21*	,749	,730
22	,882	,869
23	,763	,739

Açıklanan Varyans: %51.18

Cronbach Alfa : .95,4

\*Bu maddeler tersten kodlanmıştır.

Tablo 4'te de görüldüğü gibi maddelerin faktör yük değerleri .30'un üstündedir. Faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin ,882 ile ,354 arasında değiştiği saptanmıştır. Analiz sonrasında tek faktörün toplam varyansın % 51,18'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçek için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı  $\alpha = ,95,4$  olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

"İş Birlikli Sorun Çözme" ölçeğinin ön uygulama formunda 19 madde yer almıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermesi nedeniyle, ölçeğin temel bileşenlerini saptamak için Temel Bileşenler Yöntemi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 19 maddeyle yapılan ilk analiz sonucunda benimseme düzeyinde KMO= .822 ve Barlett küresellik testi sonucunun [ $\chi^2= 1194,324$ ;  $P<.01$ ] anlamlılık değerinin .000 çıkması faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan grup büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir (Kalaycı, 2006, 322).

Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü olduğu görülmüştür. İki faktörlü olarak yapılan faktör analizi sonucunda 25. maddenin (Okulumda var olan sorunlar tüm çalışanlar tarafından paylaşılarak çözülür) faktör yük değeri .342 olmasına rağmen madde toplam korelasyonunun .223 olması nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve tekrar faktör analizi yapılmıştır. İki faktörlü olarak tekrar yapılan faktör analizi sonucunda madde faktör yük değerlerinin birinci faktör için .838 ile .597 ve ikinci faktör için .857 ile .449 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir faktörün açıkladığı varyans ise birinci faktör için %38.90, ikinci faktör için % 16,23 olarak bulunmuştur. İşbirlikli Sorun Çözme ölçeğinin faktör analizi ve madde toplam korelasyonu Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5 İşbirlikli Sorun Çözme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör ve Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

<b>I.Faktör (Sorun Çözme Yaklaşımı) İçin Değerler</b>			
<b>Md. No</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonları</b>
24*	Okulumda sorunlar sadece idarenin bilgisi dahilindedir.	,742	,626
26*	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesi söz konusu değildir.	,838	,718
27*	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesinin gerekli olduğuna ilişkin ortak bir algı yoktur.	,810	,697
28	Okulumda sorun çözme süreçlerinde bir çalışan olarak görüşlerimin alınmasından memnun olurum.	,629	,533
29	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımcı olmak isterim.	,597	,561
34	Kurum içinde sorunların çözümünde farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân sağlayan yöntemler kullanılır.	,650	,635
35	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunlar ve nedenlerin tüm boyutlarıyla ele alınmasına yönelik yöntemler kullanılır.	,769	,724
36	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunu yaratan nedenler üzerinde derinlemesine düşünmemizi sağlayacak yöntemler kullanılır.	,686	,652

<b>I.Faktör (Sorun Çözme Yaklaşımı) İçin Değerler</b>			
<b>Md. No</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonları</b>
38	Okulumda çalışanlar birbirlerinin mesleki ve şahsi sorunlarına duyarlıdırlar.	,702	,696
39	Okulumda çalışanlar diğerlerinin mesleki ve şahsi sorunlarının giderilmesinde rol oynarlar.	,675	,618
40	Okulumda çalışanların sorunların çözümüne dair diğerleriyle paylaştığı düşünceler dikkate alınır.	,608	,639
<b>II.Faktör (İşbirliği) İçin Değerler</b>			
<b>Md. No</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonları</b>
30	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımımın benim iş yükümü arttıracığını düşünüyorum.	,571	,425
31	Okulumda çalışanlar sorunların çözümüne dönük toplantıların ve uygulamaların çok gerekli olduğu kanaatindedirler.	,583	,644
32*	Okulumda çalışanlar sorunlara çözüm bulunmasının yöneticilerin görevi olduğunu düşünmektedirler.	,857	,726
33	Kurum içinde sorunların çözümünde tüm çalışanların görüş ve fikirlerini dile getirdikleri toplantılar yapılır.	,645	,593
37	Kurum içinde, sorunlar tüm çalışanların katılımıyla saptanır ve öncelik sırasına konur.	,449	,392
41	Okulumda sorun durumları birer işbirliği fırsatı olarak algılanır.	,787	,610
42	Okulumda sorunlar çalışanlar tarafından önemli görülür ve çözüm sürecinde herkes sorumluluk almaya hazırdır.	,678	,598
I.Faktör		II.Faktör	
Açıklanan Top. Var.=%39,90		Açıklanan Top.Var.=%16,23	
Alpha =,89		Alpha = ,82	

\*Bu maddeler tersten kodlanmıştır.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi iki faktörlü olarak saptanan "İşbirlikli Sorun Çözme Ölçeği"nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Buna göre madde toplam korelasyonları birinci faktör için .425 ile .724, ikinci faktör için .392 ile .726 arasında değiştiği görülmüştür. İşbirlikli

Sorun Çözme Ölçeği'nde her bir faktörün alfa katsayıları değerlendirildiğinde, birinci faktör için .89 ve ikinci faktör için .82 olduğu görülmüştür.

Bu tespitler doğrultusunda son şekli verilen veri toplama aracının uygulanması için, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nden ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (*Ek B, Ek C*). Veri toplama aracının katılımcılara uygulanması ve tekrar araştırmacıya ulaşması yaklaşık iki aylık bir süreçte tamamlanmıştır. Araştırma verilerinin analiz işlemleri, analiz sonuçlarından bulgulara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için dört aylık bir çalışma sürdürülmüştür.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Analize tabii tutulacak toplam 295 ölçeğin verileri SPSS 16 istatistik paket programına girilmiştir. SPSS 16 paket program aracılığıyla araştırma ölçeğinin her iki boyutuna ait sayısal veriler kullanılarak, yorumlanmak üzere aritmetik ortalama, t testi sonuçları, anova analizi uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel iletişime ve işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair algılarını ölçen ölçek maddelerinin öncelikle aritmetik ortalamaları hesaplanmış; ardından cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre t-testi; kıdem ve yaş değişkenlerine göre de anova analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlemesinde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlarda yer alan her bir problem durumuna ilişkin bulgular, bu konuda yapılmış olan diğer araştırma sonuçlarından yararlanılarak ele alınmış ve yorumlanmıştır.

#### Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel İletişime Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişime dair algıları cinsiyet, okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre incelenmiş ve ulaşılan bulgular açıklanmıştır. Aşağıda Tablo 6'da öğretmenlerin örgütsel iletişime dair görüşlerinin puan ortalamaları gösterilmiştir:

Tablo 6 Öğretmenlerin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

Md No	Maddeler	Uygulama		
		$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulumda iletişime önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.	3,46	1,22	9
2	Okulumda iletişim teşvik edilir.	3,36	1,19	16
3	Okulumda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde işbirliği içinde çalışma anlayışı esastır.	3,56	,92	6
4	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya isteklidir.	3,55	1,02	7
5	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya yatkındır.	3,61	,91	4
6	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır.	3,28	1,17	20

Md No	Maddeler	Uygulama		Puan Sırası
		$\bar{X}$	Ss	
7*	Okulumda görev ve sorumluluklar genellikle tek tek kişiler tarafından yerine getirilir.	2,45	,94	23
8	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir.	3,57	1,03	5
9	Okulumdaki çalışan ilişkileri işbirliğine olanak sağlayacak düzeydedir.	3,45	1,02	10
10	Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir.	3,64	1,00	3
11	Okulumda çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	3,35	1,14	17
12	Okulumda çalışanların kendilerini gerekli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	3,43	1,14	11
13	Okulumda çalışanların kendilerini önemli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	3,33	1,15	19
14	Okulumda çalışanlar birbirlerinin dünya görüşüne ve hayat felsefesine saygı duyarlar.	3,69	,94	2
15*	Okulumda yönetim ile çalışanlar arasında resmîyetten kaynaklanan bir mesafe bulunmaktadır.	2,62	1,12	22
16	Okulumda çalışanlar aynı ortamı paylaşmaktan memnuniyet duymaktadırlar.	3,38	1,14	15
17	Okulumda çalışanlar kolay iletişim kuracakları ve aynı ortamı paylaşacakları insanları seçmektedirler.	3,87	,82	1
18	Okulumda çalışanlar arasında mesleki bilgi paylaşımı yoğundur.	3,47	1,08	8
19*	Okulumda çalışanlar birbirleri ile iletişim kurma gereksinimi duymazlar.	3,40	1,15	12.5
20	Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek her türden uygulama yürütülmektedir.	3,17	1,03	21
21*	Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirici uygulamalarda bulunulmaz.	3,34	1,17	18
22	Okulumda yönetim çalışanların sorunları ile ilgilenmektedir.	3,38	1,15	14
23	Okulumda yönetim çalışanların sorunlarından haberdardır.	3,41	1,13	12.5

\*Bu maddeler tersten kodlanmıştır.

Tablo 6'da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının  $\bar{X} = 3.87$  ile  $\bar{X} = 2.45$  arasında değiştiği görülmektedir. Verilen 23 madde incelendiğinde öğretmenlerin katıldığı ilk beş

madde şöyledir: “Okulumda çalışanlar kolay iletişim kuracakları ve aynı ortamı paylaşacakları insanları seçmektedirler” (m.17,  $\bar{X} = 3.87$ ), “Okulumda çalışanlar birbirlerinin dünya görüşüne ve hayat felsefesine saygı duyarlar” (m.14,  $\bar{X} = 3.69$ ), “Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir” (m.10,  $\bar{X} = 3.64$ ), “Okulumda çalışanlar iletişime kurmaya yatkındır” (m.5,  $\bar{X} = 3.61$ ), “Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir” (m.8,  $\bar{X} = 3.57$ ).

Öğretmenlerin en az katıldığı son beş madde ise şu şekilde sıralanmıştır: “Okulumda görev ve sorumluluklar genellikle tek tek kişiler tarafından yerine getirilir” (m.7,  $\bar{X} = 2,45$ ), “Okulumda yönetim ile çalışanlar arasında resmîyetten kaynaklanan bir mesafe bulunmaktadır” (m.15,  $\bar{X} = 2,62$ ), “Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek her türden uygulama yürütülmektedir” (m.20,  $\bar{X} = 3,17$ ), “Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır” (m.6,  $\bar{X} = 3,28$ ), “Okulumda çalışanların kendilerini önemli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur” (m.13,  $\bar{X} = 3,33$ ).

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalama sonuçları yorumlandığında, öğretmenlerin aynı okulda görev yaptıkları meslektaşlarını genel olarak *iletişime kurmaya yatkın bireyler* olarak gördükleri; aynı zamanda, öğretmenlerin birbirlerinin dünya görüşü ve yaşam felsefelerine saygı duydukları söylenebilir. Bunun yanında; öğretmenlerin arkadaşlık kuracakları ve aynı ortamı paylaşacakları insanları seçtikleri söylenebilir. Bu durum okul içinde çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri ve paylaşımlar etrafında gruplaşmalar oluşacağını göstermektedir. Muhtemeldir ki, aynı dünya görüşü ve yaşam felsefesini paylaşan bireyler aynı grupta yer alacak; diğer grup ya da gruplarla ilişkiler ise asgari düzeyde cereyan edecektir. Oluşan gruplar arasındaki asgari ilişki normlarına (selamlaşma, kutlama, mesleki bilgi paylaşımı gibi) uyulduğu takdirde de, diğerlerinin dünya görüşü ve yaşam felsefesine saygı duyulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi arkadaşlık ilişkileri ve sosyal paylaşımlara dayalı gruplaşmaların olduğu bir okul ortamında, bireyin ait olmadığı bir grup ile ilişki kurmak mecburiyetinde kalması durumunda yaşayacağı gerilim; farklı dünya görüşleri ve yaşam felsefeleri hakkındaki tutumlarını değiştirebilecektir. Bu yorumu destekler şekilde Özler ve Koparan (2006, 10) da takım içerisinde severek birlikte çalışmanın birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı olduğunu vurgulayarak; başarılı takımlarda çalışanların, birbirlerine saygıdan öte, olumlu duygular ve sevgi beslemekte, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamakta olduklarını belirtmişlerdir.

Eren (2007, 25) de Tavistok Enstitü Araştırması'nın sonuçlarından bahsederken; önceden dahil oldukları gruptan alınarak başka gruplarla birlikte çalıştırılan işgörenlerin; motivasyonlarını kaybettiklerini, işe, yöneticiye ve yeni grup üyelerine karşı olan sevgi ve bağlılıklarının azaldığını ve sonuç olarak üretimin düştüğünü, örgütsel etkinliğin de olumsuz etkilendiğini ifade etmiştir.

*“Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir”* maddesinin (m.10) katılımcıların görüşlerine göre aritmetik ortalama değeri  $\bar{X} = 3.64$ 'dür. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, kurumlarındaki diğer öğretmenlerle iletişimlerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum, Karaköse ve Kocabaş'ın (2006, 10) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmada özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri incelenmiş ve araştırmanın bulguları arasında “her iki okul türünde de öğretmenler arasındaki iletişimin yani örgütsel iletişimin iyi bir düzeyde olduğu” bulgusuna yer verilmiştir.

*“Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir”* maddesi (m.8)  $\bar{X} = 3.57$  aritmetik ortalama değerindedir. Bu durum, temel eğitim okulu öğretmenlerinin birlikte iş yapacakları diğer bireyler konusunda tercih haklarının gözetilmediğini göstermektedir. Araştırmada *“Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır”* ifadesine yer verilmiş olmasına rağmen; bu görüşü paylaşan öğretmenler azınlıktadır ( $\bar{X} = 3,28$ ).

Bu maddelerin birlikte yorumlanmasıyla, okullarda işbirliği içinde çalışacak bireylerin belirlenmesinde, çalışanların ilgi, istek ve kabiliyetlerinin dikkate alınması konusunda öğretmen görüşlerinin olumsuz olduğu söylenebilir. Bu durumun, birlikte çalışma isteğinde olmayan bireyleri ya da verilen iş ile ilgili kabiliyet ve yeterlikleri düşük insanları biraraya getirebileceği öngörülebilir. Böyle bir durumda okulun söz konusu işlerde hedeflenen başarıya ulaşması, arzu edilen sonuçlara erişilebilmesinin de oldukça zor olacağı savunulabilir. Çünkü kişilerin, hem verilen iş konusundaki yetersizliklerinden hem de çalışma arkadaşlarıyla yaşanacak iletişim engellerinden dolayı kendilerinden beklenen verimi gösterememeleri söz konusu olabilir. Bununla birlikte çalışanların, kendilerince gereksiz olarak görülen işleri yapmak adına çaba ve enerji harcamak istememeleri; yönetimin tutumundan dolayı da en azından küskünlük ya da kırgınlık duyabilmeleri muhtemeldir. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmamış olması, işe sarılmalarına engel teşkil edebilir, sonraki süreçlerde de yönetimin karar verme biçimine dönük eleştirel bir tutumun oluşmasına yol açabilir. Sonuç olarak en genel anlamda örgütsel hedeflere ulaşılması bir hayli zor olabilir.

Araştırmaya katılanların en az görüş birliği içerisinde oldukları maddeler yorumlandığında şu sonuçlara ulaşmak mümkündür: Öncelikli olarak örgütsel iletişim ve işbirlikli sorun çözme açısından kritik öneme sahip olduğu düşünülen 13. madde *“Okulunda çalışanların kendilerini önemli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur”* ( $\bar{X}=3,33$ ), temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş yeri ve yöneticilerin kendilerine bakış açılarına dair bir algıyı ortaya koymaktadır. Buna göre öğretmenler, kendilerini yöneticinin gözünde ve örgüt açısından önemli hissetmemektedirler. Oysaki örgütsel amaçlara ulaşılmasında başat faktör işgörenlerdir ve işgörenin psikolojisi, örgüte dair algı ve tutumları örgüt başarısı için son derece önemlidir.

Apuhan (1998,194) bireylerin kendilerine ihtiyaç duyulan ortamlarda bulunmaktan zevk aldıklarını vurgulamıştır. Böyle bir duygu durumu örgütsel bağlılık ve adanmışlığı da sağlamanın ön koşulu olarak kabul edilebilir. Öte yandan iş yerinin fiziki koşulları ve sahip olunan maddi imkanlarla

kıyaslandığında, iş yerindeki iletişim biçiminin çalışan psikolojisindeki etkilerinin daha fazla olduğunu da bilinmektedir.

Zıllıoğlu (2003, 60) örgütlerde temel unsur olan çalışanlar açısından iletişimin öncelikle bir canlı olarak var oluşun, sonra da psikolojik ve kültürel bir varlık olarak toplumsal ve kültürel çevreyi anlamlandırmanın ve kendisini bu çevre içinde konumlandırmanın temel unsuru olduğuna vurgu yapmıştır. Klasik örgüt kuramının örgüt çalışanları ve onların psikolojisini gözardı eden tutumu, alanda yapılan pek çok çalışmayla aşılabilmektedir. Erdoğan (2002, 273) insan odaklı yönetim anlayışının önemini anlaşılmasıyla, örgütlerde iletişim konusunun da önemini arttırdığını belirtmiştir. Stevens (1998) da, sorun çözme sürecine dahil edilen çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme, düşüncelerine değer verildiğini hissetme gibi duygular geliştireceğini savunmuştur.

*“Okulumda yönetim ile çalışanlar arasında resmiyetten kaynaklanan bir mesafe bulunmaktadır”* (m.15,  $\bar{X}=2,62$ ) ve *“Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek her türden uygulama yürütülmektedir”* (m.20-  $\bar{X}=3,17$ ) maddeleri birlikte yorumlandığında: katılımcıların okullarındaki yöneticiler ile ilişkilerinde güven ve yakınlık duyabildikleri ancak, bunun yanında iletişimi destekleyici ve geliştirici uygulamalarda bulunma konusunda yöneticileri kısmen yeterli buldukları söylenebilir. Bu durumun, yöneticilerin çalışanlarla veya çalışanlar arası ilişkilerle ilgili kişisel özellikleri ve bireysel tercihleri neticesinde bir iletişim anlayışında olduklarını işaret ettiği düşünülebilir. Bu bulgular Kartepe'nin (2005, 79), genel kabul görmüş iletişim standartlarının bulunmaması nedeniyle, iletişim konusunun örgütlerde olurlarına bırakılmış olduğu yönündeki tespitini destekler niteliktedir.

Tablo 7'de cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre örgütsel iletişime ilişkin öğretmen görüşlerinin t-Testi Analizi sonuçlarına yer verilmiştir:

Tablo 7 Cinsiyet ve Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p
Cinsiyet	Kadın	176	78.72	16.52	293	1.01	.31
	Erkek	119	76.62	18.61			
Okul Türü	İlkokul	161	78.08	18.14	293	.22	.81
	Ortaokul	134	77.63	16.51			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, örgütsel iletişime ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet [ $t(293)= .31$ ;  $p>.05$ ] ve okul türü [ $t(293)= .81$ ;  $p>.05$ ] değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmış olsa da; Halis’in (2000, 224) “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmasının bulgularına göre cinsiyet, örgütsel iletişim açısından önemli bir değişken olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında alanyazında cinsiyet değişkeninin, çalışanların örgütsel iletişime dair görüşleri üzerindeki etkilerini açıklayan çalışma bulgularına da rastlanmaktadır.

Vroom'un; "otoriteye boyun eğme" ve "bağımsızlık gereksinimi" ile "katılmanın etkileri" arasında bir ilişki olup olmadığı yönündeki araştırması (Kelly, 1969; akt; Uras, 1995); otoriteye boyun eğen ve zayıf bağımsızlık gereksinimlerine sahip bireylerin, karara katılmaları için tanınan fırsatlardan etkilenmediklerini göstermiştir. Buna karşılık, eşitlikten yana ve güçlü bağımsızlık gereksinime sahip olanlar, katılım aracılığı ile işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmiş ve etkili iletişim için daha fazla güdülenmişlerdir. Söz konusu bulgu ve tespitlere de dayanarak; karara katılım, sorun çözme süreçlerine dahil olma, okul yöneticileriyle etkili bir iletişim kurma gibi taleplerin ve beklentilerin daha çok özgüven sahibi, eşitlik ilkesine önem veren ve görüşlerini sunma arzusunda olan bireyler tarafından ortaya koyulduğu söylenebilir. Türk toplumunun ataerkil yapısı kadınların söz konusu bireysel özelliklere sahip olarak yetişmesini yüksek düzeyde baskılamaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında kadın, mevcut durum ve düzeni idame ettiren,

atılım, yenilik ve tartışma gerektiren durumları erkek çalışanlara bırakan bir tutum içerisinde olabilmektedir.

Böyle bir durum neticesinde erkek öğretmenler, okul yöneticilerinden taleplerde bulunabilir ve beklentilerinin karşılanmaması durumunu sorgulayabilirlerken; kadın öğretmenlerin bu tür bir sorgulayıcı ve hesap soran tutumu sergilemeyecekleri öngörülebilir. Örgütsel iletişime dair cinsiyetler arasındaki algı farklılıkları, toplumsal cinsiyet rolleri (ev işlerini yapmak, ailenin bakımı ile ilgilenmek gibi) ile ilişkilendirildiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki iletişimden beklentilerinin de birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Ünal (2010, 111-135), toplumsal cinsiyet ayrımcılığını konu aldığı makalesinde işyerlerinde karar alma mekanizmalarında anahtar noktaların erkekler tarafından kontrol edilmekte olduğunu; kadınların ise ikincil bir konumda yer aldıklarını belirtmiştir. Yazar, cinsiyetlere bağlı genel bir varsayım olarak erkeklerin daha doğru kararlar aldığına inanıldığını; kadınların ise iş konusunda her anlamda olduğu gibi doğru karar alma konusunda da kendilerini ispatlamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir.

Ridgeway (2001; akt. Irak, 2010, 182) da cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan tutumlar sonucunda iş yerinde erkek çalışanların kadınlara göre kendilerini daha rahat ve güvenli hissettiklerini dile getirmiştir. Beklenti kuramı ile açıklanan bu durum erkek çalışanların örgütsel süreçlere daha yüksek oranda katılım göstermelerine neden olmaktadır. Irak (2010, 186) da örgütlerde sorun çözme süreçlerinde genellikle erkek çalışanlar lehinde sonuçların elde edildiği görüşünü savunmuştur. Bu tespitlerden de yola çıkılarak, okullarda kadın öğretmenlerin örgütsel iletişime dair algılarının ve örgütsel iletişim düzeylerinin maruz kaldıkları toplumsal cinsiyet tutumlarından etkilendiği söylenebilir. Her ne kadar alan yazında cinsiyet değişkeninin örgüt çalışanlarının örgütsel iletişime dair algıları üzerinde farklılıklara neden olan bir öneminden bahsedilse de, bu çalışmada böyle bir bulguya ulaşılamamıştır.

Temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişime dair algılarının kıdem ve yaş değişkenlerine göre Anova analizi sonuçları ise Tablo 8'de gösterilmiştir.



Tablo 8 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Anova Analizi Sonucu

	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Kıdem	1.1-10 yıl arası	146	76,77	16,47				
	2.11-20 yıl	112	78,54	19,22	2;292	.71	.49	
	3.21 ve üzeri	37	80,21	15,09				
Yaş	1.20 – 30 yaş	89	77,50	15,89				
	2.31 – 40 yaş	136	78,02	18,52	2;292	.03	.97	
	3.41 yaş ve üzeri	70	78,04	17,19				

Tablo 8'e göre öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri, kıdem [F(2:292)= .71; p>.05] ve yaş [F(2:292)= .03; p>.05] değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu bulgu, Erarslan'ın (2008, 93) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak, Halis'in (2000, 224) "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmasının bulgularından farklıdır. Halis'in (2000, 224) çalışmasının bulguları örgütsel iletişime dair algıların kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği yönündedir.

### Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Aşağıda Tablo 9'da temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımına dair görüşlerinin puan ortalamaları verilmiştir:

Tablo 9 Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

Md No	Maddeler	Uygulama		
		$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
24*	Okulumda sorunlar sadece idarenin bilgisi dahilindedir.	3,25	,99	5
26*	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesi söz konusu değildir.	3,02	1,09	8
27*	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesinin gerekli olduğuna ilişkin ortak bir algı yoktur.	3,04	1,12	7
28	Okulumda sorun çözme süreçlerinde bir çalışan olarak görüşlerimin alınmasından memnun olurum.	4,16	,98	1

Md No	Maddeler	Uygulama		
		$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
29	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımcı olmak isterim.	4,06	,95	2
34	Kurum içinde sorunların çözümünde farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân sağlayan yöntemler kullanılır.	2,99	1,09	9
35	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunlar ve nedenlerin tüm boyutlarıyla ele alınmasına yönelik yöntemler kullanılır.	2,97	1,02	10
36	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunu yaratan nedenler üzerinde derinlemesine düşünmemizi sağlayacak yöntemler kullanılır.	2,81	,99	11
38	Okulumda çalışanlar birbirlerinin mesleki ve şahsi sorunlarına duyarlıdırlar.	3,32	1,05	3
39	Okulumda çalışanlar diğerlerinin mesleki ve şahsi sorunlarının giderilmesinde rol oynarlar.	3,09	1,11	6
40	Okulumda çalışanların sorunların çözümüne dair diğerleriyle paylaştığı düşünceler dikkate alınır.	3,27	1,04	4

\*Bu maddeler tersten okunmuştur.

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımına ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının  $\bar{X} = 4.16$  ile  $\bar{X} = 2.81$  arasında değiştiği görülmektedir. Verilen 11 madde arasında, öğretmenlerin yoğun olarak katıldığı ilk üç maddenin; “Okulumda sorun çözme süreçlerinde bir çalışan olarak görüşlerimin alınmasından memnun olurum” (m.27,  $\bar{X} = 4.16$ ), “Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımcı olmak isterim” (m.28,  $\bar{X} = 4.06$ ), “Okulumda çalışanlar birbirlerinin mesleki ve şahsi sorunlarına duyarlıdırlar” (m.37,  $\bar{X} = 3.32$ ) şeklinde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin en az katıldığı son üç madde ise: “Kurum içinde sorunların çözümünde sorunu yaratan nedenler üzerinde derinlemesine düşünmemizi sağlayacak yöntemler kullanılır” (m.35,  $\bar{X} = 2,81$ ) “Kurum içinde sorunların çözümünde sorunlar ve nedenlerin tüm boyutlarıyla ele alınmasına yönelik yöntemler kullanılır” (m.34,  $\bar{X} = 2,97$ ), , “Kurum içinde sorunların

çözümünde farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân sağlayan yöntemler kullanılır” (m.33,  $\bar{X} = 2,99$ ) şeklindedir.

Tablo 9’den elde edilen veriler yorumlandığında öğretmenlerin okullarında yürütülen sorun çözme süreçlerinde bir çalışan olarak yer almak konusunda olumlu bir tutuma sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenler okul yaşantısı veya mesleki görev ve sorumluluklarının alanına giren konularda sorun çözme ya da karar verme süreçlerinde bulunmak konusunda istekli ve sorumluluk almaya hazır olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenlerin, okullarında sorunların çözümüne dair yürütülen çalışmalarını (toplantılar, kurullar gibi) yeterli görmedikleri, yapılan uygulamaların sorunların nedenleri üzerinde derinlemesine düşünülmesi, sorun ve nedenlerinin derinlemesine ele alınması ya da farklı çözüm yollarına ulaşılması konusunda yetersiz kaldığını düşündükleri görülmektedir.

Öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımına dair görüşlerinin cinsiyet ve okul türü değişkenine göre farklı olup olmadığı anlaşılabilmesi için Tablo 10’da gösterilen değerler incelenmiştir.

Tablo 10 Cinsiyet ve Okul Türüne Göre Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p
Cinsiyet	Kadın	176	36.25	7.49	293	.61	.54
	Erkek	119	35.66	9.25			
Okul Türü	İlkokul	161	35.87	8.02	293	.31	.76
	Ortaokul	134	37.17	8.52			

Tablo 10’a göre sorun çözme yaklaşımına ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet [ $t(293) = .61$ ;  $p > .05$ ] ve okul türü [ $t(293) = .31$ ;  $p > .05$ ] değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımına dair görüşlerinin kıdem ve yaş değişkenine göre farklı olup olmadığı anlaşılabilmesi için de Tablo 11’de gösterilen değerler incelenmiştir.

Tablo 11 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Sorun Çözme Yaklaşımına İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Kıdem	1.1-10 yıl arası	146	35,14	8,61				
	2.11-20 yıl	112	36,77	8,04	2;292	1.67	.19	
	3.21 ve üzeri	37	37,16	7,10				
Yaş	1.20 – 30 yaş	89	34,94	8,68				
	2.31 – 40 yaş	136	36,49	8,39	2;292	1.07	.34	
	3.41 yaş ve üzeri	70	36,43	7,31				

Tablo 11'e göre öğretmenlerin sorun çözme yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında kıdem [ $F(2:292)= 1.67$ ;  $p>.05$ ] ve yaş [ $F(2:292)= 1.06$ ;  $p>.05$ ] değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

### Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşbirliği Yaklaşımına

#### Dair Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 12'de öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıraları verilmiştir.

Tablo 12 Öğretmenlerin İşbirliği Yaklaşımına İlişkin Görüşlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

Md No	Maddeler	Uygulama		
		$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
29	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımımın benim iş yükümü arttıracaklarını düşünüyorum.	2,55	1,07	7
30	Okulumda çalışanlar sorunların çözümüne dönük toplantıların ve uygulamaların çok gerekli olduğu kanaatindedirler.	3,28	,99	2
31*	Okulumda çalışanlar sorunlara çözüm bulunmasının yöneticilerin görevi olduğunu düşünmektedirler.	2,81	1,07	6
32	Kurum içinde sorunların çözümünde tüm çalışanların görüş ve fikirlerini dile getirdikleri toplantılar yapılır.	3,34	1,05	1
36	Kurum içinde, sorunlar tüm çalışanların katılımıyla saptanır ve öncelik sırasına konur.	2,86	1,06	5

Md No	Maddeler	Uygulama		
		$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
40	Okulumda sorun durumları birer işbirliği fırsatı olarak algılanır.	3,03	,97	4
41	Okulumda sorunlar çalışanlar tarafından önemli görülür ve çözüm sürecinde herkes sorumluluk almaya hazırdır.	3,07	1,13	3

\* Bu maddeler tersten kodlanmıştır.

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının  $\bar{X} = 3.34$  ile  $\bar{X} = 2.55$  arasında değiştiği görülmektedir. Verilen yedi madde incelendiğinde öğretmenlerin yoğun olarak katıldığı ilk üç maddenin; "Kurum içinde sorunların çözümünde tüm çalışanların görüş ve fikirlerini dile getirdikleri toplantılar yapılır" (m.32,  $\bar{X} = 3.34$ ), "Okulumda çalışanlar sorunların çözümüne dönük toplantıların ve uygulamaların çok gerekli olduğu kanaatindedirler" (m.30,  $\bar{X} = 3.28$ ), "Okulumda sorunlar çalışanlar tarafından önemli görülür ve çözüm sürecinde herkes sorumluluk almaya hazırdır" (m.41,  $\bar{X} = 3.07$ ) şeklinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en az katıldığı son üç madde ise; "Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımımın benim iş yükümü arttıracakını düşünüyorum" (m.29,  $\bar{X} = 2,55$ ), "Okulumda çalışanlar sorunlara çözüm bulunmasının yöneticilerin görevi olduğunu düşünmektedirler" (m.31,  $\bar{X} = 2,81$ ), "Kurum içinde, sorunlar tüm çalışanların katılımıyla saptanır ve öncelik sırasına konur" (m.36,  $\bar{X} = 2,86$ ) şeklindedir.

Tablo 12 incelendiğinde, temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki sorun durumlarına ilişkin olarak yürütülen sorun çözme süreçlerine katılmada hazır ve istekli oldukları söylenebilir (m.41, m.29). Ayrıca, öğretmenler görev yaptıkları kurumlarda sorun durumlarının çözümü sürecinde toplantıların önemli olduğu kanaatinde de hemfikirdirler (m.30). Bunun yanında, okullarında halihazırda bu türden toplantıların yapıldığını belirtmişlerdir (m.32).

Öte yandan, katılımcılar sorun çözme süreçlerine dahil edilmelerinde bir çalışan olarak iş yüklerinin artacağı endişesi taşımamaktadırlar (m.29). Görev yaptıkları okullarda sorunların yalnızca okul idaresinin görev alanı ve sorumluluğu olduğu fikrini de benimsememektedirler (m.31). Buradan hareketle, temel eğitim okullarında sorun çözme süreçlerinde ve uygulamalarında, öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınmakta olduğu, öğretmenlerin bu şekilde sorun çözme süreçlerine dahil edilmekten memnun oldukları söylenebilir. Bu bulgular, temel eğitim okullarında mevzuat gereğince gerçekleştirilmesi gereken kurul, komisyon ve genel toplantıların öğretmenler açısından yeterli görüldüğünü düşündürmektedir. Nitekim temel eğitim kurumları yönetmeliği, temel eğitim kurumlarında hangi türden toplantıların ne zaman, ne şekilde, ne amaçla gerçekleştirileceğini bildirmektedir. Yine de bu olağan toplantıların, mevzuatın gerekliliklerini yerine getirmek maksadıyla gerçekleştirildiğini düşündüren bulgular da edinilmiştir. Şöyle ki; “Kurum içinde, sorunlar tüm çalışanların katılımıyla saptanır ve öncelik sırasına konur.” (m.36) derken; öğretmenler daha çok mevzuat gereği yerine getirilen toplantılarda görüş ve fikirlerini sunabilmektedirler. Yani, okulun işleyişinde karşılaşılan sorun ya da sorunların tüm okul personeline değerlendirildiği, sorunu tanıma, analiz etme, muhtemel çözüm yollarını tespit etme ve sonrasındaki işlem basamaklarının gerçekleştirildiği tarzda toplantılara rastlanmamaktadır. Bu bulgu sorun çözme faktörüne ilişkin maddelerin bulguları ile de uyumaktadır.

Bu durum, bilimsel yöntemin işlem basamaklarını takip etmesi gereken sorun çözme sürecinin gerçek anlamda işletilmediğini göstermekte ve aslında pek çok sakınca ihtiva etmektedir. Kaya (1991, 94) karar verme sürecinden bahsederken, yönetsel kararların kolektif olma özelliğini vurgulamıştır. Kolektif bir yönetsel karar, kolektif olarak ele alınan sorun çözme sürecinin işlem basamaklarının sonunda elde edilebilir. Sorun onunla ilgili olan tüm örgüt çalışanlarınca bilinmeli, bunlar tarafından kabul edilmeli ve tanınmalıdır. Sorun durumu tüm katılımcılar tarafından tahlil edilmeli, irdelenmeli, üzerinde düşünülmelidir. Sorunun çözümüne yönelik olarak bu sorunla ilgili olan herkes fikrini beyan edebilmeli, görüşünü paylaşabilmelidir. Bu şekilde önerilen çözüm yolları yine tüm katılımcılar tarafından değerlendirilmelidir. Sonuçta

varılan noktada, kolektif olma niteliği yüksek bir yönetsel karara ulaşılmış olacaktır. Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevzuat gereği yerine getirilen olağan toplantılar dışında, sorunların tüm çalışanların katılımı ile saptandığı ve öncelik sırasına konulduğu toplantılara ihtiyaçları vardır.

Tablo 13'te öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşleri arasında, cinsiyet ve okul türü değişkenine göre fark olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 13 Cinsiyet ve Okul Türü Değişkenine Göre İşbirliği Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin t-Testi Analizi Sonucu

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	p
Cinsiyet	Kadın	176	21.04	4.20	293	.40	.69
	Erkek	119	20.83	4.82			
Okul Türü	İlkokul	161	20.71	4.65	293	1.06	.29
	Ortaokul	134	21.26	4.22			

Tablo 13'e göre işbirliği boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet [ $t(293) = .40$ ;  $p > .05$ ] ve okul türü [ $t(293) = 1.06$ ;  $p > .05$ ] değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 14'te ise öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşleri arasında, kıdem ve yaş değişkenine göre fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 14 Kıdem ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşbirliği Faktörüne İlişkin Görüşlerinin Anova Analizi Sonucu

	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Kıdem	1.1-10 yıl arası	146	20,14	4,39	2;292	5.15	.006	1-2 1-3
	2.11-20 yıl	112	21,63	4,54				
	3.21 ve üzeri	37	22,13	3,94				
Yaş	1.20 – 30 yaş	89	20,21	3,80	2;292	2.12	.12	
	2.31 – 40 yaş	136	21,10	5,08				
	3.41 yaş ve üzeri	70	21,63	3,79				

Tablo 14'e göre öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaş [ $F(2:292)= 2.12$ ;  $p>.05$ ] değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. Ancak kıdem [ $F(2:292)= 5.15$ ;  $p<.05$ ] değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmaya yönelik yapılan Scheffe testi sonucuna göre; kıdemi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X} = 20,14$ ), kıdemi 10 – 20 yıl arasında olan ( $\bar{X} = 21.63$ ) ve kıdemi 20 yıl ve üzerinde olan ( $\bar{X} = 22.13$ ) öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuzdur.

1-10 yıl arasında kıdeme sahip katılımcıların, diğerlerine oranla meslekte yeni oldukları görülmektedir. Meslekteki kıdem, meslekten beklentileri de etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgin (2011), mesleki tükenmişliği tanımlarken, başarılı bir meslek hayaliyle işe başlayan ancak, umdukları gibi bir meslek yaşamıyla karşılaşamayanların ruhsal durumunu açıklamıştır. Buna göre amaçlarına ulaşamayan kişilerin zamanla işe karşı istekleri ve heyecanları söner. Sonuç olarak kişiler gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına sürüklenir. Bu durum özellikle öğretmenlerde ve sağlık çalışanlarında ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlikte kıdemli olan çalışanların mesleklerinden beklentilerini giderek düşürdükleri varsayılabilir. Örgütsel iletişim ve işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütte var olması durumu ve düzeyi, düşük kıdeme sahip öğretmenler tarafından önemsenmektedir. Önemsenen ve gerekli kabul edilen bu özelliklerin kurumda var olmaması veya düzeyinin düşük olması, 1-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin işbirliği boyutuna ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olmasını açıklar niteliktedir.

Çokluk (2003), öğretmenlerin diğer mesleklerde çalışan kişilerin yaşadığı ortalama stresten daha fazlasını yaşadıklarını belirtmektedir. Öğretmenler eğitim-öğretim etkinlikleri açısından düşünüldüğünde, sahada bulunan yani işin icrasını yapan kişilerdir. Hazırlanmış eğitim-öğretim müfredatlarını hayata geçiren, uygulayıcılardır. Ancak, uygulamakla yükümlü oldukları müfredatların hazırlanmasında ya da tabi oldukları mevzuatların şekillenmesinde öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine çoğu zaman başvurulmadığı söylenebilir. Bu durumun öğretmenler arasında alışlagelmiş ve kanıksanmış bir tabloyu oluşturduğu da söylenebilir. Bu nedenle meslekte



kıdemli öğretmenlerin, okullarındaki örgütsel iletişimin işlerliği ve işlevselliğine olan inançlarını kaybettiği, giderek örgütsel iletişimden beklentilerini azalttıkları savunulabilir.

### **Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel İletişim Düzeyine Dair Görüşleri ile İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Görüşleri Arasındaki İlişki.**

Bu bölümde temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel iletişime dair görüşleri ile işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarına dair görüşleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel iletişim ile sorun çözmenin alt boyutları olarak tespit edilen sorun çözme yaklaşımı ve işbirliği boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

### **Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular ve Yorum**

Tablo 15'te, örgütsel iletişim ile birinci faktör (Sorun Çözme Yaklaşımı) ve ikinci faktör (İşbirliği) arasındaki ilişkiye dair analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 15 Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Boyutlar		I.faktör (Sorun Çözme Yaklaşımı) toplam	II.faktör (İşbirliği) toplam
Örgütse	r	,833	.684
I	p	,000	.000
İletişim	N	285	295

Tablo 15 incelendiğinde sorun çözme yaklaşımı ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.833$ ,  $p<.05$ ). Buna göre örgütsel iletişim arttıkça işbirlikli sorun çözme

yaklaşımına dair algıların arttığı ya da işbirlikli sorun çözme yaklaşımına dair algılar olumlu yönde arttıkça örgütsel iletişimin arttığı söylenebilir.

Tablo 15 incelendiğinde işbirliği faktörü ile örgütsel iletişim arasında da yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.684$ ,  $p<.05$ ). Buna göre örgütsel iletişim arttıkça işbirliğinin arttığı ya da işbirliği arttıkça örgütsel iletişimin arttığı söylenebilir.

Determinasyon katsayısı ( $r^2=. 69$ ) dikkate alındığında örgütsel iletişimdeki toplam varyansın %69'unun sorun çözme yaklaşımına dair algılardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Yine determinasyon katsayısı ( $r^2=. 40$ ) dikkate alındığında örgütsel iletişimdeki toplam varyansın %40'ının işbirliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu bulgular, örgütsel iletişim ile işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının arasındaki kuvvetli ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

## Bölüm V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından ulaşılan sonuçlar ve araştırmacının önerileri yer almaktadır.

#### Sonuçlar

##### **Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel İletişime Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin diğer çalışanlarla olan iletişimlerini yeterli buldukları; öğretmenlerin okullarında iletişim kuracakları kişileri seçmekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okullarındaki diğer öğretmenlerin dünya görüşüne ve yaşam felsefesine saygı gösterdikleri; çalışanlar arasında mesleki ve sosyal ilişkilerin iyi düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kendilerinin önemli olduğu duygusunu hissetmedikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin okullarında iletişimi güçlendirici uygulamalarda buldukları, ancak çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirici uygulamaların öğretmenler tarafından yetersiz bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel iletişime dair görüşleri arasında cinsiyet, okul türü, kıdem ve yaş değişkenleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür.

##### **Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sorun Çözme Yaklaşımlarına Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin sorun çözme uygulamalarında yöneticiler tarafından görüşlerine başvurulmasından ve sorun çözme iş ve işlemlerinde bir katılımcı olarak yer almaktan memnuniyet duyacakları sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak öğretmenlerin sorun çözme süreçlerine katılmada istekli oldukları, çalışanların birbirlerinin mesleki ve şahsi sorunlarına duyarlı oldukları

sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin, okullarında sorunların çözümüne dair yürütülen çalışmaları (toplantılar, kurullar gibi) yeterli görmedikleri, yapılan uygulamaların sorunların nedenleri üzerinde derinlemesine düşünülmesi, sorun ve nedenlerinin derinlemesine ele alınması ya da farklı çözüm yollarına ulaşılması konusunda yetersiz kaldığını düşündükleri görülmektedir. Araştırma sonucunda temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin, sorun çözme yaklaşımına dair görüşleri arasında cinsiyet, okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılık olmadığı görülmüştür.

### **Temel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşbirliği Yaklaşımlarına Dair Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Sorun çözme uygulamaları kapsamında yapılacak toplantı ve uygulamaların öğretmenler tarafından önemli görüldüğü; kurum içinde sorunların çözümünde tüm çalışanların görüş ve fikirlerini dile getirdikleri toplantıların yapıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okullarındaki sorunları önemseydiği ve çözüm sürecinde sorumluluk almaya hazır oldukları saptanmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin, sorun çözme süreçlerine katılımı iş yükü olarak görmedikleri; sorunlara çözüm bulunmasının yalnızca yöneticilerin görevi olduğunu düşünmedikleri görülmüştür. Ancak, öğretmenler okullarında sorunların saptanmasında tüm çalışanların sürece dahil edilmediğini ve sorunların öncelik sırasına konulmasını sağlayacak uygulamaların yürütülmediğini düşünmektedirler.

Araştırma sonucunda temel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin, işbirliği yaklaşımına dair görüşleri cinsiyet, okul türü ve yaş değişkenlerine göre fark göstermezken; , kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre kıdemi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri, kıdemi 10 – 20 yıl arasında ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğu saptanmıştır.

## **Örgütsel İletişim ile İşbirlikli Sorun Çözmenin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar.**

Araştırma sonucunda, sorun çözme yaklaşımı ile örgütsel iletişim arasında yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=.833$ ,  $p<.05$ ). Buna göre örgütsel iletişim arttıkça sorun çözme yaklaşımına dair algıların artacağı ya da sorun çözme yaklaşımına dair algılar olumlu yönde arttıkça örgütsel iletişimin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, işbirliği faktörü ile örgütsel iletişim arasında da yüksek düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=.684$ ,  $p<.05$ ). Buna göre de örgütsel iletişim arttıkça işbirliğinin artacağı ya da işbirliği arttıkça örgütsel iletişimin artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

## **Öneriler**

Elde edilen bulguların yorumlanmasıyla varılan sonuçlar ışığında araştırmacının önerileri şu şekildedir: Temel eğitim okullarında işbirlikli sorun çözme yaklaşımı yöntemlerinin benimsenmesi ve kullanılması yoluyla örgütsel iletişimin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla;

- Temel eğitim okullarında çalışanlar arası iletişimde ve görev paylaşımında, kurum içi görevlendirmeler ve görev dağılımları eşit ve adil yapılmalıdır.
- Okul yöneticileri, okulun iş ve işlemlerine yönelik olarak yapacakları görev paylaşımlarında kişilerin ilgi, istek ve görüşlerini dikkate almalıdır.
- Okullarda çalışanların kendilerini değerli hissetmesi amacıyla tüm çalışanların okul süreçlerine ve işleyişine dahil edilmesini sağlayacak uygulamalar arttırılmalıdır. Olağan toplantılar dışında toplantılar yapılmalı, sorun durumlarından en çok etkilenecek olanların toplantılara katılımı sağlanmalıdır. Okul etkinliklerinde tüm çalışanların aktif olmaları sağlanmalıdır.

- Çalışanların okul amaçları doğrultusunda gösterdikleri gayret ve başarıların idareciler ve meslektaşları tarafından izlendiği, takdir ve teşvik edildiği bir okul kültürü yaratılmalıdır. Başarılı görülen öğretmenler ödüllendirilmeli, taltif ve takdir edilmelidir. Bu türden uygulamalar diğer öğretmen, öğrenci ve velilerin de bilgisi dahilinde gerçekleştirilmeli; okul gazetesi, okul web sitesi gibi ortamlarda duyurulmalıdır.
- Okul yöneticileri, çalışanlar arası ve öğretmen-yönetici arasındaki iletişimi arttıracak uygulamalara açık olmalıdır. Bu amaçla standart ve olağan toplantılar ile kurul çalışmaları dışında, çalışanların kaynaşması ve dayanışmasını sağlayacak etkinlikler (okul piknikleri, okul çayları, serbest gündemli toplantılar v.b.) gerçekleştirmelidir.
- Öğretmenlerin sorun çözme süreçlerine katılmada, görev ve sorumluluk almada hazır oldukları; sorun durumları konusunda görüşlerine başvurulmasını istedikleri sonuçlarından hareketle, öğretmenlerin bu beklentilerini karşılayacak işbirlikli sorun çözme yaklaşımı yöntemleri bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.
- Öğretmenlerin okullarındaki sorunlara çözüm bulma görevinin yalnızca yöneticilerin görevi olmadığını savunmaları sonucundan hareketle, sorun çözme süreci yalnızca idarecilerin işi olarak ele alınmamalı, sorun durumlarının değerlendirilmesinde ve çözüm üretilmesinde öğretmenler de sürece dahil edilmelidir.
- Mesleki kıdemi az olan (özellikle mesleğe yeni başlamış) öğretmenlerin işbirlikli uygulamalardan beklentilerinin daha yüksek olduğu sonucundan hareketle, işbirliğine dair beklentileri karşılayacak düzeyde açık iletişimin gerçekleştiği bir yönetim tarzı ve okul iklimi oluşturulmalıdır. Yöneticiler, özellikle kıdemi az olan öğretmenler ile daha yakın, arkadaşça iletişim kurmalı; sorunların tespitinde, çözüm bulunmasında, uygulama ve değerlendirme aşamalarında bu öğretmenlerin aktif katılımlarını sağlamalıdır.
- Öğretmenlerin okullarında sorunların çözümüne ilişkin derinlemesine düşünülmesini sağlayacak yöntemlerin kullanılmadığı görüşünden

hareketle, sorunların çözümüne yönelik olarak uygulanan standart yöntemler (öğretmenler kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları, şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu toplantıları gibi) yanında, işbirlikli sorun çözme yaklaşımı yöntemleri (beyin fırtınası, nominal grup tekniği, balık kılıcı tekniği gibi) de kullanılmalıdır.

## Kaynaklar

- Abacı, R. (2000). *Yaşamın Kalitelendirilmesi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaş, B. (2008, Eylül). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 219356.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Efil-Eflatun Yayınevi.
- Albayrak, G. (2002). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri (Sakarya ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Apuhan, R. Ş. (1998). *İnsan İlişkilerinde En Etkili Davranışlar*. (2. Baskı). İstanbul: TİMAŞ Yayınları.
- Arslanbay, A. (Mayıs 2013). Kurum İçi İletişimin Önemi. İndirme tarihi 17 Mayıs 2013 <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/>
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Cilt 2. 59-67.
- Ayanoğlu, F. (2002). *İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul YÖK tez no. 110987
- Aydıntan, B. (2009). *Örgüt Zekası ve Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2012). Örgüt Sağlığı ve Çalışan Açısından Önemi. *Türk Metal Sendikası Aylık Yayın Organı* (161), 40-45.
- Aytürk, N. (2003). *Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri* (4. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Babüroğlu, O. N. (1988). *Katılımlı Problem Çözme ve Planlama Metodolojileri: Arama Konferansı Örneği*. Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumunda sunuldu, Ankara.



- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını. Yayın No: 20
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (1999). *Bedein Dili: İletişim Becerilerinizin Anahtarı, Sessiz Diliniz*. (20. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (3. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Barkan, M. (1991). Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi. *Kurgu Dergisi* (9), 11-34.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, Y. (2000). *Sorun Çözme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009, Bahar). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (58). 191-216.
- Bayhan, G. (2000). *Problem Çözme ve Karar Vermede Yaratıcılık ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler*. İstanbul: Met-Er Matbaacılık.
- Baykal, B. (1982). *Yönetim ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 42651.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59). 125-141.
- Bıçakçı, İ. (1998). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Ankara: Media Cat Yayınları.
- Bilgin, B. (2011, Şubat 6). Mesleki Tükenmişlik. (A. Ajansı, Röportajı Yapan)

- Bilgin, K. U. (1996, Mart). Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 5. (2). 25-35.
- Bursalioğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, M. (1999). *Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, YÖK tez no. 87916.
- Celep, C. (1996). Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, (44). 49-58.
- (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C., ve Mete, Y. (2005). *Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunuldu, Denizli.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı : Psikolojinin Temel Kavramlar*. (6. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (1999). *Yeniden İnsan İnsana*. (21. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). *Yönetimde Problem Çözme Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çınar, İ. (Ağustos 2007). Örgüt Ortamında İnsan. *Eğitim Dergisi*, Sayı. 16. İndirme tarihi 20 Aralık 2012.  
<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/261-ikram-orgut.html>
- Çokluk, Ö. (2003). Örgütlerde Tükenmişlik., C. Elma, ve K. Demir. (Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, ss.109-133'deki makale.

- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Dökmen, Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev. İ. Bahçivangil, G. Gorbon). (2. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- E.B. Sibson. (1991). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*. (Çev. S. Artan, İ. Artan) Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.
- Efil, İ. (2005). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Elma, C., ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erarslan, İ. (2008). □ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi (İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 217560.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (1994). *İşletmelerde Davranış*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum : Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergan, N. G. (2001). Sosyal Gruplar., S. Güney (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss.549-575'deki makale.

- Eroğluer, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 226824.
- Gizir, S. ve Gizir, C. A. (2005). Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 1. (1), 112-125.
- Gökçe, O. (1993). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- (1998). *İletişim Bilimlerine Giriş*. (6. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Greene, R. W. (2012). *Lives in the Balance*. İndirme tarihi 9 Mayıs 2012. <http://www.livesinthebalance.org/>
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Olmayan Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (23), 61-85.
- Günbayı, İ. (2007). Okullarda Bir Yönetim Süreci Olarak İletişim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. (7), 765-798.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi Kuramsal ve Uygulamalı*. (6. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi .
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 218-230.
- Hamel, G. ve Bren, B. (2007). *Yönetimin Geleceğini*. (Çev. F. Gülfidan). İstanbul: MESS Yayınları.
- Hunt, J. W. (1999). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. (Çev. M. Odman) Ankara: Öteki Yayınları.
- Irak, D. U. (2010). Örgütlerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri., R. Erdem (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayınları, ss.179-203'deki makale.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlal, E. (1989). *Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum*. İstanbul: Der Yayınları.

- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapı., R. Erdem (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayınları, ss.61-85'deki makale.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi. Cilt 2. (1)*, 3-14.
- Karar Verme-Problem Çözme. (Ekim, 2012). İndirme tarihi 18 Şubat 2013. [http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme\\_6811.html](http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme_6811.html)
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdöleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kesim, E. (2008). Okul Yönetim Süreçleri., Ç. Bayrak (Editör). *Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.185-218'deki makale.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, A. (1981). *Bilişim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Kösterelioğlu, M. A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 214459.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2000). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Türk Dil Kurumu. (1983). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- Luecke, R. (2008). *Karar Almak*. (Çev. A. Özer) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maitland, I. (1996). *Personel Yönetimi*. (Çev. D. Uğur) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Mutlu, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. (2.Baskı). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*. (3. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.

- Ozankaya, Ö. (1975). *Toplumbilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Öner, Y. (1992). İkili İlişkiler ve Yaşama Temposunda Patlama., Y. Öner (Editör). *Sevgi ve Toplumsal İlişkiler*. İstanbul: Belge Yayınları, ss.122-128'deki makale.
- Özalp, İ. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (Cilt 1). Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Özarallı, N. (1997). *Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi-Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler-Eğitimde Dönüşüm*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özler, D. E. ve Koparan, E. (2006, Ocak). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. (8), 1-29.
- Püsküllüoğlu, A. (1986). *Öztürkçe Sözlük* (Genişletilmiş 8. Baskı). İstanbul: Çağdaş Yayınları.
- (1995). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Roman, J. (2005, Nisan). A Study of Organizational Dialogue. *Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership*. Espoo, Finlandiya: Helsinki University.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. (2. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1977). *Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.

- Sarıkamış, Ç. (2006, Eylül). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 191861.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior, 7.Edition*. John Willey&Sons.
- Selimoğlu, E. (2004). İletişim Becerileri ve Yönetici Asistanlığında İletişimin Önemi. İndirme tarihi. 1 Mart 2012.  
<http://www.isgucdergi.org/index.php?p=article&id=207&cilt=6&sayi=1&yil=2004>
- Simon, H. A. (2010). Okullarda Karar Verme., (6. Baskı). Miskel, C. G., Hoy W. K. ve Turan, S. (Editörler). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.299-339'deki makale.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiyede'ki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Stevens, M. (1998). *Daha İyi Nasıl Sorun Çözümleme*. (Çev. A. Çimen). İstanbul: TİMAŞ Yayınları.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*. Ankara. Elit Yayıncılık.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şen, İ. (2007). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 220431.
- Şimşek, M. Şerif (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset Baskı.
- Şimşek, Y. (1997). *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Talgam, I. (Haziran 2009). *TED Ideas Worth Spreading*. İndirme tarihi. 6 Eylül 2013.

[http://www.ted.com/talks/itay\\_talgam\\_lead\\_like\\_the\\_great\\_conductors.html](http://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors.html)

- Taylan, S. (1990). *Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışmaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N., İşbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. (3. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Turan, H. (2007, Kasım). *Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Ulusoy, D. (2001). Sosyalizasyon Süreci., S. Güney (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.347-372'deki makale.
- Uras, M. (1995). Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (1-1), 121-130.
- Uzcan, G. (1996). *İşletmelerde Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanımıyla Yönetim Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ünal, H. (2010). Kadın Olmak Suç mu? İşgücü Piyasası, Organizasyonlar ve Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı., R. Erdem (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayınları, ss.111-135'deki makale.
- Ünal, U. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik (Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTM Uygulama Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.



Ünsal, Y. (Ekim 2010). Problem Çözmedeki Anlam Karmaşası. *Eğitim Dergisi, Sayı. 28*. İndirme tarihi 20 Aralık 2012.  
<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/64-sayi28/535>.

Vural, A. ve Beril, Z. (2010). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Windle, R. ve Warren, S. (2010). *Cadre*. İndirme tarihi 2 Nisan 2013.  
<http://www.directionservice.org/cadre/section5.cfm#top>

Yorulmaz, A. (2001). *Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi*.  
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yüksel, A. H. (1994). *Bireylerarası İletişime Giriş*. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları.

Yüksel, A. H. (1989). İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi. *Kurgu Dergisi* (6), 15-63.

Yüksel, T. (2008). *İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişimi*.  
Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
YÖK tez no. 226258.

Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

## Ekler

### Ek A

#### OKULLARDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ve İŞBİRLİĞİNE DAYALI SORUN ÇÖZME ANKETİ

Sayın katılımcı

Bu anket Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapılmakta olan Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Aşağıdaki sorular, temel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel iletişim ve işbirlikli sorun çözme algılarını belirlemeye yönelik olan araştırmanın veri toplama aracıdır. Bu anket çalışmasından elde edilecek verilerle tez çalışmasının konusu ile ilgili değerlendirmeler yapılacak olup; yanıtlarınız gizli tutulacak, elde edilecek veriler bu araştırma dışında başka bir yerde ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketteki sorularda, düşüncelerinizi ve duygularınızı en uygun şekilde yansıtacak cevapları işaretlemeniz çalışmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Her soru için yalnızca bir yanıt vermeniz gerekmektedir.

Ayracağınız zaman için teşekkür ederim.

Soner Demir

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

EYP Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

#### I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet

Kadın

Erkek

Yaş

Lütfen Yazınız .....

Meslekteki Kıdeminiz

Lütfen yazınız, .....Yıl

Eğitim Durumunuz

Önlisans

Üniversite (lisans)

Lisansüstü

Görev Yaptığınız Okul Türü

İlkokul

Ortaokul

#### II. BÖLÜM: OKULDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Aşağıda ilköğretim okullarında işbirliği düzeyine ilişkin madde ya da ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde beşli derecelendirme kullanılarak değerlendirilmektedir. Buna göre: 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır. Her bir maddeye ne derecede/düzeyde katıldığınızı karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine alarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Okulumda iletişime önem veren bir yönetim anlayışı hakimdir.	1	2	3	4	5
2	Okulumda iletişim teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3	Okulumda görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde işbirliği içinde çalışma anlayışı esastır.	1	2	3	4	5
4	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
5	Okulumda çalışanlar iletişim kurmaya yatkındır.	1	2	3	4	5
6	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişilerin belirlenmesinde ilgi, istek ve kabiliyetler göz önüne alınır.	1	2	3	4	5
7	Okulumda görev ve sorumluluklar genellikle tek tek kişiler tarafından yerine getirilir.	1	2	3	4	5
8	Okulumda işbirliği içinde çalışacak kişiler okul yönetimi tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
9	Okulumdaki çalışan ilişkileri işbirliğine olanak sağlayacak düzeydedir.	1	2	3	4	5
10	Okulumda çalışanlar arasında sosyal ve mesleki arkadaşlık ilişkileri iyidir.	1	2	3	4	5
11	Okulumda çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	1	2	3	4	5
12	Okulumda çalışanların kendilerini gerekli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	1	2	3	4	5

13	Okulumda çalışanların kendilerini önemli hissettikleri bir atmosfer mevcuttur.	1	2	3	4	5
14	Okulumda çalışanlar birbirlerinin dünya görüşüne ve hayat felsefesine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
15	Okulumda yönetim ile çalışanlar arasında resmiyetten kaynaklanan bir mesafe bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Okulumda çalışanlar aynı ortamı paylaşmaktan memnuniyet duymaktadırlar.	1	2	3	4	5
17	Okulumda çalışanlar kolay iletişim kuracakları ve aynı ortamı paylaşacakları insanları seçmektedirler.	1	2	3	4	5
18	Okulumda çalışanlar arasında mesleki bilgi paylaşımı yoğundur.	1	2	3	4	5
19	Okulumda çalışanlar birbirleri ile iletişim kurma gereksinimi duymazlar.	1	2	3	4	5
20	Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek her türden uygulama yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
21	Okulumda yönetim ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirici uygulamalarda bulunulmaz.	1	2	3	4	5
22	Okulumda yönetim çalışanların sorunları ile ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
23	Okulumda yönetim çalışanların sorunlarından haberdardır.	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM: OKULDA İŞBİRLİKLİ SORUN ÇÖZME

Aşağıda ilköğretim okullarında işbirliği düzeyine ilişkin madde ya da ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde beşli derecelendirme kullanılarak değerlendirilmektedir. Buna göre: 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır. Her bir maddeye ne derecede/düzeyde katıldığınızı karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine alarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
24	Okulumda sorunlar sadece idarenin bilgisi dahilindedir.	1	2	3	4	5
25	Okulumda var olan sorunlar tüm çalışanlar tarafından paylaşılarak çözülür.	1	2	3	4	5
26	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesi söz konusu değildir.	1	2	3	4	5
27	Okulumda sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesinin gerekli olduğuna ilişkin ortak bir algı yoktur.	1	2	3	4	5
28	Okulumda sorun çözme süreçlerinde bir çalışan olarak görüşlerimin alınmasından memnun olurum.	1	2	3	4	5
29	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımcı olmak isterim.	1	2	3	4	5
30	Okulumda sorun çözme süreçlerinin uygulanmasında bir çalışan olarak katılımımın benim iş yükümü arttıracığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31	Okulumda çalışanlar sorunların çözümüne dönük toplantıların ve uygulamaların çok gerekli olduğu kanaatinde dirler.	1	2	3	4	5
32	Okulumda çalışanlar sorunlara çözüm bulunmasının yöneticilerin görevi olduğunu düşünmektedirler.	1	2	3	4	5
33	Kurum içinde sorunların çözümünde tüm çalışanların görüş ve fikirlerini dile getirdikleri toplantılar yapılır.	1	2	3	4	5
34	Kurum içinde sorunların çözümünde farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân sağlayan yöntemler kullanılır.	1	2	3	4	5
35	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunlar ve nedenlerin tüm boyutlarıyla ele alınmasına yönelik yöntemler kullanılır.	1	2	3	4	5
36	Kurum içinde sorunların çözümünde sorunu yaratan nedenler üzerinde derinlemesine düşünmemizi sağlayacak yöntemler kullanılır.	1	2	3	4	5
37	Kurum içinde, sorunlar tüm çalışanların katılımıyla saptanır ve öncelik sırasına konur.	1	2	3	4	5
38	Okulumda çalışanlar birbirlerinin mesleki ve şahsi sorunlarına duyarlıdır.	1	2	3	4	5
39	Okulumda çalışanlar diğerlerinin mesleki ve şahsi sorunlarının giderilmesinde rol oynarlar.	1	2	3	4	5
40	Okulumda çalışanların sorunların çözümüne dair diğerleriyle paylaştığı düşünceler dikkate alınır.	1	2	3	4	5
41	Okulumda sorun durumları birer işbirliği fırsatı olarak algılanır.	1	2	3	4	5
42	Okulumda sorunlar çalışanlar tarafından önemli görülür ve çözüm sürecinde herkes sorumluluk almaya hazırdır.	1	2	3	4	5
1. Okulunuzda ne tür iletişim sorunları yaşanmaktadır? Lütfen yazınız.						
3.Okulunuzda yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen arasında yaşanan sorunlar nelerdir? Nasıl çözülmektedir.						
ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM						

Ek B

T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.26.00.22-605.01/( )  
Konu : Uygulama Çalışması İzin Talebi.

12.12.2012\* 19974

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 11/10/2012 tarih ve 3978 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden alınan ilgi yazı ile, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Soner DEMİR'in "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişim ve İşbirlikli sorun Çözmeye İlişkin Görüşleri"konulu tez çalışması gereği, Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı ek listede adı geçen 30 okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik, anket çalışması yapmak için izin talebinde bulunulmuş olup, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünce kabul edilen anket uygulama çalışması, "Araştırma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Değerlendirme Komisyonu" tarafından da incelenmiş ve uygulanmasında sakınca görülmediği tespit edilmiştir.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Soner DEMİR'in, söz konusu anket uygulama çalışmasını 2012-2013 eğitim öğretim yılı içerisinde Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı ek listede adı geçen okullarda, okul müdürlüklerinin uygun göreceği saatlerde, dersleri aksatmadan gerçekleştirilmesi müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Kenan TUĞAN  
İl Milli Eğitim Müdür V.

OLUR.  
...../12/2012

Gülnaz YAZAR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Tel : 0 (222) 239 72 00 -207 E-Posta Adresi :eskisehirmem@meb.gov.tr  
Faks : 0 (222) 239 39 22 İnternet Adresi :http://eskisehir.meb.gov.tr  
Yıvrıntılı Bilgi:H.I.AKKAYA E-Posta:sinavlar26@meb.gov.tr



**Ek C**