

T.C

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN İŞLETME
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: FİMKA TEKSTİL
ÖRNEĞİ

İŞLETME ANADALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Ahmet ÇELİK

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SİNEM TUNA

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- AD SOYAD** : Ahmet ÇELİK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İŞLETMELERDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ; “FİMKA TEKSTİL”
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZ TARİHİ** : 21.03.2016
- SAYFA SAYISI** : 89
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Sinem TUNA
- DİZİN TERİMLERİ** : İletişim, Kurumsal iletişim, Verimlilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Yapmış olduğumuz bu çalışmanın birinci bölümünde, ana konumuzun temel kaynaklarından birisi olan ve insan ihtiyaçlarına karşın mal ve hizmet üretimi amacı için kurulan işletmeleri ele aldık. İkinci bölümünde ise hayatımızın her anında ve her bölgesinde kullanmak zorunda olduğumuz iletişimi ve örgütle iletişimin bütünleşmiş hali yani, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla örgütün içinde ve dışında kurdukları örgütsel iletişimi ele aldık. Üçüncü bölümde de araştırma konusu kapsamında bu çalışmaların bilimsel sonuç ve analizleri incelenmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü
YÖK Ulusal Tez Merkezi

Ahmet ÇELİK

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığı, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversiteye tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet ÇELİK

21.03.2016

JURİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE**

.....'ın.....
.....adlı tez çalışması, jürimiz
tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS/DOKTORA tezi olarak
kabul edilmiştir.

**BAŞKAN
CENGİZ ANIK**

**ÜYE
SİNEM TUNA**

**ÜYE
GÜZİN ILICAK**

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

İMZASI

AD SOYAD

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

ÖZET

Sürekli gelişim içerisinde olan ve beraberinde teknolojik değişiminde gerçekleştiği bu yüzyıl da işletmeler ayakta kalabilmek, gelişebilmek, devamlılığını sürdürebilmek ve büyüebilmek için bu duruma ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle Dünya piyasalarında yer alan ve küresel ekonominin içinde bulunan işletmeler her anlamda profesyonel olmak ve yaşamak zorundadır. Aksi takdirde piyasadan uzaklaşacak, gücünü kaybedecek veya yok olmaya doğru gidecektir. İşletmelerin profesyonel olabilmeleri veya gelişen Dünya ile birlikte kendi gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri için, kullanmış oldukları iletişim ağını teknoloji ile birlikte doğru orantılı olarak geliştirmelidir. İşletme yönetiminde stratejik veya rutin karar organlarının iletişimi, ne kadar ve nasıl kullandığı, o işletmenin ne derece profesyonel olduğunu gösterir.

İşletmeler, örgütsel faaliyetlerde bulunurken iç ve dış çevreleriyle iletişim içerisinde. Geleceğe yönelik gerçekleştirmek istedikleri projeleri veya fikirleri örgütsel bir iletişim ağı ile çevrelerine iletirler. Etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi, planlama, bilgi temini ve isteklendirme gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılması, ancak iyi bir örgütsel iletişim ağı sayesinde mümkündür.

Çalışmamızın birinci bölümünde konumuzun ana kaynaklarından birisi olan ve insan ihtiyaçlarına karşın mal ve hizmet üretimi amacı için kurulan işletmeler açıklanmaya çalışılmış, özellikleri ve amaçları incelenmiştir. İkinci bölümde ise öncelikle, hayatımızın her anında ve her bölgesinde kullanmak zorunda olduğumuz iletişimin özelliklerini, unsurlarını, türlerini ve engellerini ele alarak açıklamaya çalıştık. Daha sonra da örgütle iletişimin bütünleşmiş halini yani, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla örgütün içinde ve dışında kurdukları örgütsel iletişimi ele alıp nasıl etkin kullanılabileceğini, araçlarını, etkinliğini azaltan faktörleri ve bu faktörleri iyileştirme yolları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise elde edilen bu bilgiler ışığında etkin bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma yapılırken de örgütsel faaliyette bulunan ve örgütsel iletişimi aktif kullanan FİMKA adlı işletme kullanılarak araştırma yapılmış, örgütsel iletişimin, işletmedeki iletişim verimliliği, anket çalışması sonucu incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimde, kullanılan iletişimin araçlarını ve iletişimin kaynağı olan çalışanlarını ele alarak, kurum içi iletişimin işletme verimliliğine katkısını, en etkin nasıl sağlayabileceğini ortaya çıkarmaktır.

ABSTRACT

This century is an era of constant development and technological change in which businesses have to adjust themselves in order to survive, thrive, ensure their sustainability and flourish. Especially businesses participating in world markets and holding their share in the global economy have to be professional in every sense and operate accordingly. Otherwise, they will move away from the global market, lose their effectiveness and face decline inevitably.

So as to be professional, keep up with the developing world and improve themselves, corporations are supposed to advance their communication network in direct proportion to growing technology. The professionalism of a business depends on in what way and to what extent its strategic or routine decision making body uses communication regarding business management.

During organizational activities, businesses are in constant communication with their inner and outer circles. In this manner, future-oriented projects or ideas are transmitted to the circles through the organizational communication network.

The success of basic management functions, such as effective and efficient operations, planning, information supply, and motivation is only possible thanks to a good organizational communication network.

In the first part of our study, as one of the main sources of our subject matter, we have tried to explain businesses which have been established for the purpose of the production of goods and services to the needs of people and examined their features and goals. In the second part, we have primarily covered and tried to explain the properties, elements, types and impediments of communication, on which we depend in every moment and part of our lives. Subsequently, we mentioned the integration of organization and communication; that is, organizational communication for organizational purposes in inner and outer circles of the organization by the members of the organization, how effective it can be used, its means, factors that reduce organizational communication and ways to improve those factors that reduce the effectiveness of communication. In the light of the obtained information, we carried out an intensive analysis in the third part of this study. While conducting this research, we drew advantage from a company called FIMKA that is using organizational communication quite effectively and analyzed the efficiency of its organizational communication according to survey results.

By analyzing the tools and means of communication as well as the employees as the source of communication inside an organization, the aim of this study is to bring to light how effectively in-house communication can contribute to the operating efficiency of an organization.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.1 İŞLETMENİN TANIMI	2
1.2 İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	3
1.2.1 İşletme Ekonomik Kuruluşur	3
1.2.2 İşletme Dinamik Kuruluşur.....	3
1.2.3 İşletme Bağımsız Kuruluşur.....	3
1.2.5 İşletme Sosyo - Teknik Sistemdir	4
1.2.6 İşletme Açık Sistemdir.....	4
1.3 İŞLETMENİN AMAÇLARI	5
1.3.1 Temel Amaçlar	5
1.3.1.2 Topluma Hizmet.....	6
1.3.2 Özel Amaçlar.....	7
1.3.2.1 Büyüme	7
1.3.2.2 Nitelikli Mal.....	8
1.3.2.4 Çalışanlarına Uygun Ücret Verme.....	9
İKİNCİ BÖLÜM	10
2.1 İLETİŞİMİN TANIMI	10
2.2 İLETİŞİMİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	11
2.2.1 İletişim İnsan Davranışlarının Bir Ürünüdür	11
2.2.2 İletişim Dinamik Bir Olgudur	11
2.2.3 İletişim Belirli Kalıplara Bağlıdır	11
2.3 İLETİŞİMİN SÜRECİNDEKİ UNSURLAR.....	12

2.3.1 Kaynak	13
2.3.2 Kanal	13
2.3.3 İleti	13
2.3.4 Alıcı	14
2.3.5 Geribildirim	14
2.3.5.1 Olumlu – Olumsuz Geribildirim.....	15
2.2.5.2 Hemen – Gecikmiş Geribildirim	15
2.3.5.3 Eleştirel – Destekleyici Geribildirim	15
2.4 İLETİŞİMİN TÜRLERİ	16
2.4.1 Sözlü İletişim	16
2.4.2 Sözsüz İletişim	17
2.4.2.1 Beden Dili	18
2.4.2.2 Simgesel İletişim	18
2.4.3 Yazılı İletişim	19
2.4.3.1 Bireysel Boyut.....	19
2.4.3.2 Konumsal Boyut.....	20
2.5 İLETİŞİM ENGELLERİ	20
2.5.1 Kişisel Faktörler	21
2.5.2 Fiziksel Faktörler	21
2.5.3 Zaman Baskısı	21
2.5.4 Algıda Seçicilik	22
2.5.5 Geri İletimde Kaynaklanan İletişim Engelleri	22
2.6 ETKİN İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	23
2.6.1 Etkin İletişim	24
2.6.1.1 Etkin İletişimin Özellikleri.....	24
2.6.1.1.1 Gönderici Ve Alıcı Sürekli Değişir	24
2.6.1.1.2 İletişimde Süreklilik Vardır	25
2.6.1.1.3 İletişimde Simgeler, Semboller Vardır.....	25
2.6.1.1.4 İletilerde Farklı Algılama Vardır	25
2.6.1.1.5 İletişim Toplumsal Bir Olgudur.....	26
2.6.1.1.6 İletişim Kültürelidir	26
2.6.1.1.7 İletişim İdeolojiktir	26
2.6.1.1.8 İletişim Sınıfsaldır	26
2.7 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	27

2.7.1 Örgütsel İletişimin Amacı.....	29
2.7.1.1 Bilgi Taşır.....	30
2.7.1.2 İlişkilere Aracılık Eder	30
2.7.1.3 Etkileşime Aracılık Eder	31
2.7.1.4 Karaları Taşır	31
2.7.1.5 Buyrukları Taşır	32
2.7.2 Örgütsel İletişimin Önemi	32
2.7.3 İletişimde Yöneticinin Konumu Ve Sorumlulukları.....	33
2.7.4 İletişim Ağları.....	34
2.7.4.1 Tekerlek Ağ.....	35
2.7.4.2 Zincir Ağ	36
2.7.4.3 Y Model Ağı Ve Ters Y Model Ağı.....	36
2.7.4.4 Daire Ağ Modeli	37
2.7.4.5 Tüm Kanal Ağ Modeli.....	38
2.7.5 Örgütlerde İletişim Kanalları	38
2.7.5.1 Biçimsel İletişim Kanalları	39
2.7.5.1.1 Dikey İletişim	39
2.7.5.1.2 Yatay İletişim	40
2.7.5.1.3 Çapraz İletişim.....	41
2.7.5.1.4 Örgüt Dışı İletişim.....	42
2.7.5.2 Biçimsel Olmayan İletişim	43
2.8 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI.....	43
2.8.1 Yazılı İletişim Araçları	44
2.8.1.1 İşletme Gazetesi	45
2.8.1.2 Broşür Ve El Kitapları.....	45
2.8.1.3 Afiş, İlan Tahtası Ve Basın Bültenleri	46
2.8.1.4 Yazılı Raporlar	46
2.8.1.5 Direkt Posta “Direct Mail”	47
2.8.1.6 Muhtıralar.....	47
2.8.1.7 Örgüt Çalışanlarının Yazılı Teklifleri.....	47
2.8.1.8 Özel Raporlar.....	47
2.8.1.9 İnsertler Ve Ekler	47
2.8.1.10 Föyler.....	47
2.8.1.11 Deplihan	48
2.8.1.12 Bilgi Stantları.....	48
2.8.1.13 Tanıtım Kitapçıkları	48

2.8.1.14 Harici Yayınlar	48
2.8.2 Sözlü İletişim Araçları	48
2.8.2.1 Konferans Ve Seminerler	49
2.8.2.2 Görüşme Ve Toplantılar	49
2.8.2.3 Yüz Yüze İletişim	50
2.8.2.4 Kulaktan Kulağa Haber Nakli	50
2.8.2.5 Konvansiyonlar (Seri Toplantılar)	50
2.8.2.6 Telefon Görüşmeleri	50
2.8.3. Görsel – İşitsel İletişim Araçları	51
2.8.3.1 Açık Evler Ve Tesis Turları	51
2.8.3.2 Büyük Açılışlar	51
2.8.3.3 Sergiler	52
2.8.3.4 Film Şeritleri	52
2.8.3.5 Slaytlar	52
2.8.3.6 Video	52
2.8.4 Elektronik İletişim Araçları	52
2.9 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI	53
2.9.2 Örgütsel Faktörler	54
2.9.3 Teknik Koşullar	55
2.10 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİ AZALTAN FAKTÖRLER	56
2.10.1 Kişisel Veya Bireylerden Kaynaklanan Faktörler	56
2.10.2 Fiziksel Ya da Çevresel Faktörler	56
2.10.3 Şematik Ya da Yanlı İletişimden Kaynaklanan Faktörler	57
2.10.4 İletişim İçin Gerekli Haberleşme Sürecinin Yarattığı Zaman Baskısından Kaynaklanan Faktörler	57
2.10.5 Algıda Seçicilikten Kaynaklanan Faktörler	58
2.10.6 Kültürel Faktörler	58
2.10.7 Örgütsel Yabancılaşmanın Artışından Kaynaklanan Faktörler	59
2.11 ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ İYİLEŞTİRME YOLLARI	59
2.11.1 Sonucu İzleme	59
2.11.2 Haberleşme Akışının Yönetimi	59
2.11.3 Empati	60
2.11.4 Tekrar	60
2.11.5 Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi	60
2.11.6 İletişim Kanallarının Artırılması	60

2.11.7 İletişim Teknolojisinin Ve Bilgisayar kullanımının Artırılması	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
3.1 ARAŞTIRMADA İNCELENİLEN ÖRGÜTSEL İŞLETME	62
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	62
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
3.3.1 Örneğin Seçimi.....	63
3.3.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	63
3.3.3 Sorularının Niteliği	64
3.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	65
3.5 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER	65
3.5.1 Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	65
3.5.2 Çalışanlar Anketindeki Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı	66
3.5.3 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	72
3.5.4 Yöneticiler Anketindeki Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı	73
3.5.5 Yöntem.....	76
3.5.6 Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	85

ŞEKİLLER DİZİNİ

SAYFA

Şekil 1 :Tekerlek ağ	35
Şekil 2 :Zincir ağ modeli	36
Şekil 3 :Y model ağı	37
Şekil 4 :Daire ağ modeli	37
Şekil 5 :Tüm kanal ağ	38

ÖNSÖZ

Geldiğimiz bu dönemde artık iletişimin değeri, önemi ve ihtiyaç derecesi anlaşılmış, gereken önem verilmeye başlanmıştır. Bu alanda gerçekleşen ve gelişmeye devam eden, büyük ve köklü gelişmeler, iletişimin daha kolay gerçekleşmesi konusunda oldukça fayda sağlamıştır. İşletmeler, kendi iç sisteminde ve aynı zamanda dışa dönük olarak da kullandıkları iletişim ağlarını daha kolay bir şekilde etkin duruma gelmişlerdir.

İnsanlar her zaman bilgiye açtır ve öğrenmek isterler. Doğal olarak da işletme çalışanları bu örgütle ve yapmış olduğu işle ilgili bilgiye ulaşmak isteyecektir. Buna karşılık olarak da işletme, çalışanlarının bilgiye olan açlığını kendi organizasyonları tarafından karşılayabilmelidir. İşverenlerin çalışanlarını bilgilendirmesi çalışanlarına verdiği değeri simgeleyecek, bu da çalışanların performansının artmasına sebep olacaktır. Yani çalışanların verimi, işverenlerin iş görenle arasında ki iletişime göre değiştiği ortadadır. İletişimi sağlamak ve mesajı etkin bir biçimde algılamak yani iletişimi doğru kurmak işletme verimliliğini artıracaktır. Örgütsel iletişimin etkinliği; iş tatmini, motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması ve yükseltilmesi, örgütlerin başarılı faaliyetler gerçekleştirmesini sağlar. Büyüme stratejileri olan ve aktif bir şekilde çalışan işletmeler, ayakta kalma ve gelişebilme adına çevresinde olup bitenlerden haberdar olmak, kendi içinde de iyi bir iletişim ağı kurmak durumundadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yönlendirici ve eğitici desteğini aldığım danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sinem TUNA 'ya müteşekkir olduğumu bildirir, kendisine akademik kariyerinde başarılar dilerim.

Ahmet ÇELİK

İSTANBUL – 2016

GİRİŞ

İşletmenin varlığının temeli olan iletişim, aynı zamanda yönetimin özünü oluşturur. İçinde bulunduğumuz yüzyıldan önceki zamanlarda, iletişim konusu yönetim biliminde çok fazla tartışılan ve üzerinde çalışılan bir konu olmasa da küreselleşen ve sürekli gelişim içerisinde olan bu dönemde, insana daha fazla önem verilmesiyle ve insan odaklı yönetim anlayışı kabul görülerek iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirilmiştir. Özellikle içinde bulunduğumuz bu hızlı değişimler ve gelişimler dolayısıyla işletmelerin varlığını koruyabilmeleri, dünyaya ayak uydurabilmeleri ve gelişimlerini devam ettirebilmeleri için bilgiye duyulan gereksinim artmıştır. İşletmeler de bu gereksinimlerini giderip kullanabilmek için iletişime ihtiyaç duymaktadır.

İşletmelerde, yöneticiler edindikleri bilgi sayesinde aldıkları kararları uygulayabilmeleri için iş görenleri ile iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Ayrıca aktif kullanılan bir iletişim sistemiyle de işletme çevreye ve gelişen dünyaya uyum sağlama konusunda daha başarılı olacaktır.

İşletmeler, amaçlarına göre ham madde gereksinimlerini sağlayarak bunları işleyen, enerjiye dönüştüren, topluma hizmet eden ve sonuçta bunları çıktılar halinde çevreye sunan açık sistemlerdir. İşletmeler, soyut varlıklardır, somutlaştıran ise yöneticilerdir. Yöneticilerin görevi, yönetsel etkililiğe ulaşmak, işletme etkililiği sağlamak ve işletme devamlılığını sürdürebilmektir. Buna göre yöneticiler örgütlerin insan gücünü ve bu güce yardım edecek diğer kaynakları yönetir. Bunu yaparken de büyük ölçüde iletişime gereksinim duyarlar.

İletişim her alanda adından sıklıkla söz ettirebilen bir kavramdır. Çeşitli alanlarda ele alınabilen iletişim yaklaşımı işletmeler ve kişiler arasındaki ilişkilerle açıklanmıştır. İletişim, iki ve ya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir.¹

Örgütsel iletişim, işletmede bir iletinin kişi ya da kişilerden başka bir kişi veya kişilere doğrudan sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan ya da dolaylı yollarla iletme ve alma sürecidir. İşletmenin tüm yönetim faaliyeti, sonunda haberleşme sürecinin aktif işlemesine dayanmaktadır. Yönetim kapsamında alınan kararlar, örgütteki ilgili gruplara aktarılmadıkça bir anlam ifade etmez. Örgütlerdeki aktif bir yönetim her zaman iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır.

¹Halil Can, “*Organizasyon ve Yönetimi*”, Siyasal Kitap Evi, Ankara, 1999, s.5

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 İŞLETMENİN TANIMI

İşletme, insan ihtiyaçlarına karşın mal ve hizmet üretimi amacı için kurulan, işleyen veya işletilen birime denir. Sahibinin tek veya çok olması, sahibinin kişi ya da devlet sektörü oluşu işletme sayılması için herhangi bir engel teşkil etmez. İşletme kavramına uygunluğu, üretimi gerçekleştirmek için işlemekte oluşu, mal ve hizmetlerin üretiminin gerçekleştirilmesi için uygun yer ve teknik elemanların bir araya getirilmesi yeterlidir.² İşletme kavramının birçok tanımı vardır.

“İşletme üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve/veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir.”³

“İşletme; üretim faktörlerini; bilinçli, uyumlu, sistemli ve uygun oranda bir araya getirip, etkin biçimde kullanan, böylece insanların gereksinimlerini karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ve pazarlayan, etkin ve verimli çalışıp kar elde etmeyi amaçlayan, teknik, toplumsal, yasal ve ekonomik bir birimdir.”⁴

“İşletme; üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, doğada kar olarak bulunan, insanların ihtiyaç duydukları, mal ve/veya hizmeti üreten ve/veya pazarlayan, kar amacı güden; ekonomik, yönetsel, sosyal, teknik ve hukuki birimdir.”⁵

“İşletme, ekonomik değer taşıyan mal ya da hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluştur.”⁶

“İşletme; insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan, işleyen ve işletilen ekonomik birimdir.”⁷

“İşletme, ekonomik değer taşıyan mal ya da hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluşa denir.”⁸

“İşletme amaçlarını gerçekleştirmek ve insan gereksinimlerini pazar istekleri doğrultusunda karşılamak için (ki bu amaçlar kar, topluma hizmet, istihdam sağlamak, global normları sağlamak veya başka şeyler olabilir) üretim faktörleri ile teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının mal ve hizmet üretimine belirli bir

² Mümin Ertürk, “*İşletme Biliminin Temel İlkeleri*”, Beta Yayınevi, İstanbul,2009, s.12

³Emel Bahar, “*İşletme Yönetimi*”,Beta yayınları, 1. Baskı, İstanbul,2011,s.24, Aktarılan Yer: Göksel Ataman, “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.2

⁴Bahar, a.g.e, s.24, Aktarılan Yer: İsmet Mucuk, “*Modern İşletmecilik*” Türkmen kitapevi, 2005,s.4

⁵Bahar, a.g.e, s.24, Aktarılan Yer: Gülten Eren Gümüştekin, “*İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*”, GOP ün, İİBF. Yayın no,1, Tokat,1998, s.72

⁶Bahar, a.g.e, s.24 Aktarılan Yer: İlhan Cemalcılar, Doğan Bayar, İnal Aşkun, “*İşletmecilik Bilgisi*”, Anadolu üniv. Eskişehir, 1993, s.3

⁷Bahar, a.g.e, s.24 Aktarılan Yer: Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokel, “*İşletme*”, Ezgi yayınları, Bursa, 2001, s.10

⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, “*İşletme*”, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul,2011, s.10

yönetim kültürü çerçevesinde yönlendirildiği yapılara ya da örgütlere, kuruluşlara denir.”⁹

İşletmelerin doğasından gelen temel özellik, işletmelerin kar ve topluma hizmet amacı gütmeleridir. Fakat sağlıklı işletmeler her iki özelliğini birlikte kullanabilecek özelliktedirler. Bunun nedeni ise sadece kar amacı güden işletmeler toplumdan belli bir süre sonra tepki alabilir, bunun neticesinde de büyüyemez hatta küçülme yoluna da gitmek zorunda kalabilir. Sadece topluma hizmet amacı güden işletmeler ele alınacak olur ise karlılık sağlayamadığından dolayı gelişimini sürdüremeyecek, büyüyemeyecek ve topluma hizmet etme gayesinden vazgeçmek zorunda kalabilecektir. Fakat yukarıda da bahsettiğimiz iki özelliğini de bir arada kullanabilen işletmeler, hem topluma daha iyi hizmet sunabilecek hem de sürekli olarak gelişimini sağlayacaktır.

1.2 İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ

1.2.1 İşletme Ekonomik Kuruluşur

“İşletme üretim faktörlerini (sermaye, doğal kaynaklar ve emek) bilinçli, yararlı ve uyumlu olarak bir araya getirerek ortaya mal ve hizmet ürünü koyan ekonomik kuruluşlarıdır. Sermaye fiziki değerleri, emek insan gücünü ve doğal kaynaklar toprak, orman, maden gibi yer altı ve yer üstü zenginlikleri ifade eder.”¹⁰

1.2.2 İşletme Dinamik Kuruluşur

“Statik anlamda işletme denilince bir fabrika, bir ticaret hane gibi iş yeri ya da teknik bir ünite akla gelir. Dinamik anlamda işletme ise, üretim sürecinin gerçekleştiği, ortaya bir mal ya da hizmetin çıkarıldığı yer olarak tanımlanabilir.”¹¹

1.2.3 İşletme Bağımsız Kuruluşur

“Bir diğer yaklaşım içinde işletme bağımsız, finansal ve yönetsel özerkliğe sahip kuruluş olarak tanımlanır. Ancak işletmeler çağın rekabetçi koşulları içinde varlıklarını sürdürmek için bazen diğer işlemlerle ekonomik, finansal ve yönetsel anlaşma ve birleşmelere gidebilir ve böylelikle bağımsızlıklarını geçici ya da sürekli olarak kaybedebilirler.”¹²

⁹Ahu Güzel, “İşletme”, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011,s.23, Aktarılan Yer: Gültekin RODOPLU, “Para ve Sermaye Piyasaları”, Tuğra Ofset yayınevi, Isparta,2001, s.4

¹⁰ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e, s.10

¹¹ a.g.e, s.11

¹² a.g.e, s.11

1.2.4 İşletme Sosyal Kuruluşur

“İşletmelerin en tipik özelliklerinden biri de topluma dönük, toplum gereksinimlerini karşılayacak üretim eylemlerine girişmeleridir. Bu yapı içinde işletmeyi çoğu kez kar elde etmek amacıyla yola çıkan ekonomik bir ünite olduğu kadar aynı zamanda topluma hizmet sunan sosyal bir nite olarak da görmek gerekir.”¹³

1.2.5 İşletme Sosyo - Teknik Sistemdir

“İşletmeyi oluşturan iki temel öge olarak fiziksel ve beşeri (insan) ögeden söz edilebilir. İşletmeyi bir teknik ilişkiler sistemi olarak düşündüğümüzde bir araç, bir makine, bir teknik sistem; tek başına hiçbir zaman işletme sayılmaz. İşletmenin meydana gelmesi için, insan ögesi ile fiziki varlıkların üretim amacıyla uyumlu bir biçimde bir araya gelmesi gerekir. İşletme, insan ve araçların birleşmesinden meydana gelen bir birim niteliğindedir. Böyle bir birim içindeki ilişkiler de teknik, sosyal ve psikolojik nitelik taşır. İşletmenin teknik niteliğine ek olarak, psikolojik ve sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı psiko-sosyal bir varlık özelliği de vardır. Bu da aralarında işbirliği yapan kişilerin birbirlerini psikolojik yönden etkilemesinden ve insanlar arası karşılıklı ilişkilerin ve bunların sonucu olarak da etki ve tepkilerin ortaya çıkmasından kaynaklanır. İşletmeler gittikçe büyüyen insan kütlelerini bir araya getirdikçe de söz konusu psiko-sosyal özellikleri artmakta ve yönetilmeleri güçleşmektedir.”¹⁴

1.2.6 İşletme Açık Sistemdir

“İşletmeler kendi içine dönük kapalı bir sistem değil, toplumla, tüketicilerle ve çeşitli kuruluş ve kişilerle sürekli ilişkiler içinde bulunan açık bir sistemin işleyişini yansıtırlar.”¹⁵

¹³ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e, s.11

¹⁴ a.g.e, s.11

¹⁵ a.g.e, s.11

1.3 İŞLETMENİN AMAÇLARI

İşletmelerin mal ve hizmet sunarak ihtiyaçları karşılamak dışında da birçok amaçları bulunur. Bu amaçların ya işletmelerin kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak kar veya devamlılıklarını düşünmesi ki bu da aynı zamanda büyüme ihtiyacını da gerektirir. Kar amacı ikinci plana bırakılarak topluma karşı işletmeleri sorumlu görüp malların ve hizmetin kaliteli üretilip topluma daha iyi hizmet sunma mantığı ön planda tutularak işletmenin devamlılığı amaçlanır.

İşletmelerin amaçlarını temel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bu amaçlar işletmelerin kendilerine ve çevresine karşı sorumluluklarını yansıtmaktadır. Bu amaçları başlıklar altında incelerken de aslında işletmelerin sadece kendi çıkarlarını düşünmesi ön yargısının ne kadar yanlış bir ön yargı olduğunu, işletmelerin aslında topluma karşı birçok sorumluluklarının bulunduğunu ve bu durumun ne denli farkında olduklarını, bunun için de neler amaçladıklarını, düşündüklerini, nelerin yapılabileceğini veya yaptıklarını göreceğiz.

1.3.1 Temel Amaçlar

İşletmeler, bilhassa özel kesim işletmeler ekonomik olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için gelir elde etmek zorundadırlar. Bu nedenden dolayı ilk amaç olarak kar düşünülür ve toplumsal sorumluluk, toplumsal hizmet gibi düşünceler ikinci plana atılır.

Kamu kesimine ait kuruluşların amacı kar temin etmek olsa da, bu amaç ikinci planda bırakılabilir, sosyal karlılık ve topluma hizmet birinci plana alınabilir. Fakat özel işletmelerin kar elde etmeleri birinci planda olmalı ve ilk hedef olarak devamlılığını sağlamalı, daha sonra ikinci plan olan hizmet anlayışına geçmelidir. Bunun sebebi ise özel işletmelerin gerekli geliri elde edememeleri devamlılığının sağlanamayacağı anlamına gelir ki buda toplumsal hizmette bulunamayacağı kaliteli ürünlerin üretilmeyeceği anlamına gelir.¹⁶

İşletmelerin temel amacı, kendi geleceğini devam ettirebilmek, istihdam boyutunda artış sağlamak ve kendi iç ve dış yapısında büyüebilmek için gerekli olan karı sağlamaktır.

1.3.1.1 Kar Sağlama

Özel kesim işletmelerin en önde gelen amacı olan kar, işletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri için en önemli etken olarak görülmektedir. Bu karın sağlanabilmesi için de işletme maliyetlerini minimum düzeye indirerek, satış fiyatını

¹⁶ Ertürk, a.g.e, s.25

maksimum seviyeye çıkartmak ister. Bir işletmenin kar sağlama demek aslında faaliyetlerini ölçme, daha iyi denetleme yapabilme, insanları daha verimli çalışmaları için özendirme ve varlığını sürdürebilmesi anlamına gelir.¹⁷

İşletmelerde kar, aslında işletme faaliyetlerinin başarı oranını belirleme veya değerlendirilmesinde pratik bir ölçüttür. Başka bir ifadeyle işletme karı, işletmenin verimliliğinin göstergesidir de denilebilir.¹⁸

Özel işletmelerin dışında bir de kamu kesiminde İktisadi Devlet Teşekküllerinin yanında Kamu İktisadi Teşebbüsleri vardır ki bunların amacı kar değil sosyal karlılıktır. Örnek olarak belediyelerin bünyesinde çalışan toplu taşıma araçları sosyal karlılık amacı gütmektedirler. Bu araçların birinci amacı hizmet yani sosyal karlılık ikinci amacı ise ekonomik karlılıktır. Kar, işletmenin yıllık gelirlerinin yıllık gider ve amortismanlarını aşan kısmıdır. Sosyal karlılıkta ise doğrudan gelir elde etmek mümkün değildir. Ancak uzun vadede toplum gelişmesine dolaylı katkı söz konusudur.¹⁹

1.3.1.2 Topluma Hizmet

İşletmeler toplumun bir parçası olduğuna göre dolaylı veya dolaysız yoldan topluma hizmet etmek zorundadırlar. İşletmeler yapmış olduğu yatırım ve katma değerlerle topluma hizmet götürmektedir. Topuma hizmet şu şekillerde de tanımlana bilir.

“İşletmenin ürettiği ve üretmekte oldukları ürünlerin, toplumun ihtiyaçlarını karşılamasıdır.”²⁰

“İşletmenin tüketicileri/müşterileri dışında diğer kişi ve kurumlara ve devlete karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir.”²¹

“İşletmelerin üretimini yaptıkları ürünler ve hizmetlerle toplumu oluşturan bireylerin gereksinimlerini karşılayarak halkın refah düzeyinin artırılmasını sağlamaktır.”²²

Topluma hizmet dendiği zaman ekonomik karın ikinci planda kalarak sosyal karın ise birinci planda olması akla gelmektedir. Toplumsal karı birinci plana alan işletmelere aslında kamu kurumları ya da kamu tarafından desteklenen özel kurumlar denmesi daha uygun olabilir. Bu kurumlar işletme esasına göre ister özel,

¹⁷ a.g.e, s.25

¹⁸ Ahu Güzel, “İşletme”, 1.Baskı, İlya İzmir Yayınevi, İzmir,2011, s.26

¹⁹ Ertürk, a.g.e, s.25

²⁰ Emel Bahar, “İşletme Yönetimi”, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,2011, s.31

²¹ Bahar, a.g.e, s.31

²² Güzel, a.g.e, s.27

ister devlet eliyle yönetilebilir. Bu yönetim bazı ülkelerde, özel eller tarafından yapılırken bazı ülkelerde ise devlet eliyle yapılmaktadır.

Örnek olarak, hastaneler, bakım evleri, devlet öğrenci yurtları, devlet tarafından işletme esasına göre yönetilen kurumlara birkaç örnek olarak gösterilebilir. Bu örneklere benzer birçok kurumlar, özel eller tarafından yönetilebilir, fakat devlet tarafından denetimi sağlanır. Bu kurumlar işletme esasına göre yönetilen, aynı zamanda işletmede denilebilen, kar amacı gütmeyen, karı sadece devamlılığını sürdürebileceği kadar amaçlayan, asıl amacının toplumsal hizmet olduğu işletmeler veya kurumlardır.

1.3.2 Özel Amaçlar

Kar ve topluma hizmet amaçları işletmenin belli bir ekonomik yapı içerisinde önde tutacakları temel güdülerdir. Ek olarak işletmelerin yapısında, devamlılığını sürdürebilmesi için kendi çıkarlarına uygun iş seçimleri yapmak veya pazar paylarını artırabilmek için ürün ya da hizmet seçimlerini doğru belirlemek vardır. Hangi ürünün veya hangi hizmetin kendisine daha çok kar getirdiğini analiz edip, işletme için karlı olanı tercih ederek işletme çıkarlarını göz önünde bulundurmaları ise işletmelerin özel amaçlarıdır.

İşletmeler, çıkarlarını sağladıktan, kar yüzdelerini artırdıktan ve belli bir konuma geldikten sonra daha geniş alanlara yayılacak ve bunun doğrultusunda dolaylı olarak topluma daha fazla hizmet etmiş olacaktır. Hatta işletmeler ne kadar çok büyüyebilirse, hizmet alanları o kadar genişleyecek ve üretim kaliteleri artacaktır.

İşletmelerin çalışanlarını mutlu edebilmesi de özel amaçlar içerisinde yer alır. Çalışanların mutluluğu demek üretilen hizmet veya ürünün daha kaliteli olması anlamına gelir. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına karşı hassasiyetle yaklaşır, performansını veya morallerini artırmak için birçok sosyal faaliyet ve ekonomik destek sağlamaktadır.

1.3.2.1 Büyüme

İşletmelerin başarılı olmasında ve sağlıklı kararlar verebilmesinde temel koşul, neler yapacağını bilmesidir. İşletmelerin başlangıcında, amaçların net ve gerçekçi olarak belirlenmesi işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır.

Geleceğini düşünen işletmelerin bugün savunacağı en geçerli sebep, varlığını sürdürebilmek için sürekli büyüme ve gelişme görüşünü benimsemiş olmasıdır. Bir ilke olarak denilebilir ki “ eğer bir işletme büyüyemiyorsa ya da yerinde sayıyor ise o

işletme geriliyor demektir.”²³ Gerçekten işletmelerin büyüme amacı temel amaçlar anlamında, kar ve topluma hizmet amaçlarını da içine alan geniş ve kapsamlı bir amaçtır.²⁴

İşletmeler, en uzun dönemde varlığını sürdürüp, o dönemlerde en yüksek kara ulaşmak ister. Bunun temelinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması yatar. Bunun sağlanabilmesi için ise üretimin artması, verimliliğin artması, işgücü ve doğal kaynakların bir önceki yıldan daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde sürekli artması gerekir.

İşletmelerin büyüme amacı ile varlığını sürdürebilme amacı aslın da birbiriyle doğru orantılıdır. İşletmeler varlığını sürdürme amacından uzaklaşırsa topluma hizmet etme amacını da kaybedecek ve netice olarak kar veya sosyal fayda oluşturma amacı da ortadan kalkacaktır. İşletmelerin sürekliliği, bir nevi büyüme ile gerçekleşecektir. İşletmeler her canlı gibi büyüyüp gelişmek, bu sayede etkinlik ve saygınlığını artırmak ister. Ekonomik hayatta çoğu zaman işletmenin başarısının, işletmenin büyümesiyle ölçüldüğü görülmektedir.

1.3.2.2 Nitelikli Mal

İşletmeler, üretim planlaması yaparken belli bir nitelik düzeyi ve buna bağlı olan belli bir fiyat düzeyi kararlaştırırlar. Seçilen nitelik düzeyinin hedeflenen tüketici kitlesiyle uyumlu olması, bu niteliğin ve fiyatın kendi içinde en olumlu düzeylerde tutulması, işletmenin pazardaki yerini ve dolayısıyla kârlılığını belirleyecektir.

İşletmelerin tüketicilere daha nitelikli mal sunması aynı zamanda müşteri potansiyelini genişletecek, karlılığı artıracak bu da işletmenin devamlılığını sağlayacaktır.

1.3.2.3 Toplumsal Sorumluluk

Toplumsal sorumluluk düşüncesi, geldiğimiz yüzyılda artık kamu işletmeleri dışında özel kesim işletmelerinin de duyarlılıkla yaklaşmış olduğu bir konu haline gelmiştir. İşletmeler toplumsal sorumluluk düşüncesi ile kar düşüncesi arasında iyi bir denge yakalamış ve bunun neticesinde de ömürlerini uzatmayı sağlamışlardır. Daha uzun ömürlü yaşamaları sonucunda uzun dönemlerde de daha iyi karlar elde etmişlerdir.

Günümüzde, özellikle büyük boyutlara ulaşmış özel işletmeler, elde ettikleri kârların bir bölümünü çeşitli toplumsal etkinliklere aktarmak zorundadırlar. Yoksa uzun dönemde bu işletmelerin yaşamları tehlikeye girer. Aşırı kârlar elde eden bir

²³ Sabuncuoğlu, Tokol, a.g.e, s.25

²⁴ a.g.e, s.25

işletmeye, tüketiciler, sendikalar, dernekler ve çeşitli toplum örgütleri tepki gösterebilir, bu tepkilerde işletme içi olumsuzluklara sebep olabilir.

İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarına örnek vermek gerekirse, faal bir işletmenin doğaya vereceği zarardan koruması ve çevre kirliliğini en az düzeyde tutması, işletmelerin topluma karşı önemle üzerinde durması gereken sorumlulukların başında gelmektedir.

1.3.2.4 Çalışanlarına Uygun Ücret Verme

İşletmelerin kendi bünyesinde ki çalıştırıyor olduğu elemanlarına tatmin edici ücret ödemesi, işletmedeki çalışma ortamını daha güvenli, sağlıklı hale getirmesi, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmaları açısından önemli bir etkidir.

Çalışanlara yapılan ödemeler konusunda işletmelerin izleyecekleri politikalar, yönetim anlayışı, iş gücünün örgütlülüğü, işletmenin ekonomik büyüklüğü ve devletin tutumu gibi çeşitli etkenlere bağlıdır.

1.4 İŞLETMENİN İŞLEVLERİ

İşletmeler faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmek için genel ve temel işlevleri mutlaka organize etmek zorundadır.

Örgütlerin genel işlevinde yönetim yer alırken, temel işlevlerinde ise; mal temini, ürün üretimi ve satış, finansal kayıtlar, ar-ge ve halkla ilişkiler işlevleri yer alır. Ana işlevler olarak adlandırılan bu işlevlerden herhangi birinin işlevsiz olması işletme olgusunu ortadan kaldırır.

İşletmelerin genel işlevinde yer alan ve tek işlevi olan yönetim, kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organizasyon ve kontrole ilişkin teori, model ve yaklaşımları maharetle uygulamaya götürülme süresi olarak tanımlanır. Temel işlevler ise üretilecek mal ve hizmetin kalitesinin artırabilmesi için araştırma geliştirmelerin yapıldığı, halkın ihtiyaç nabzının tutulduğu ve üretimin de ona göre belirlendiği, aynı zamanda işletmenin geleceğinin belirlenebilmesi için finansal boyutların ele alındığı işlevlerdir.²⁵

²⁵ Erdal Boran, “*İşletme Yönetimi 2*”, <http://www1.gantep.edu.tr/~boran/yukle/Isletme-Yonetimi2.pdf>

İKİNCİ BÖLÜM

2.1 İLETİŞİMİN TANIMI

Geçmişten bugüne bakıldığı zaman, insanoğlunun var oluşuyla başlayan ve her dönemde hayatımızda olan iletişim kavramına ilişkin tabii ki birçok tanım, kuram ve yaklaşım vardır. Bunun temel nedenlerinden biri iletişimin toplumsal süreçte temel olarak alınan olgulardan biri olmasıdır. İletişim aracılığı ile insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür. İletişim simgelerini ve eylemlerini kullanma yeteneğinden yoksun bireyin, toplumun dışına itilmesi, yalnız kalması kaçınılmaz sonudur.

İletişim, kavram olarak kullanıma girdiği XIX. Yüzyıldan XX. Yüzyılın başlarına kadar telefon, telgraf gibi basit düzeydeki iletişim araçları bağlamında ele alınmış ve bireyler arasında, söz konusu araçlar yoluyla ileti alış verişi olarak tanımlanmış olsa da o günden bugüne kadar iletişime ilişkin 200 civarında tanım yapılmıştır. Bu yapılan tanımların ortak teması ise insan olmuştur.²⁶ Bu tanımlara göre iletişim;

“İletişim bilginin fikirlerin duyguların becerilerin vb simgeler kullanılarak iletilmesidir.” (Berelson)

“İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine veya diğerlerine bilgilerin fikirlerin tutumların veya duyguların iletimidir.” (Theodorson)

“İletişim mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir.”(Gerbner)

“İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir.” (Rogers ve Kincaid)

“İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreçtir.”(Jensen)

“İletişim, insanların birbirleriyle olgu değiş tokuşunda bulunduğu geniş alandır.”(Redfield)

“İletişim, semboller (simgeler), işaret, resim, plastik, sözel veya herhangi bir şekilde yapılan bir değiş tokuştur.”(Berlo)

“İletişim, anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlenmeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir.”(Barnlund)

²⁶Nazife Güngör, “İletişime Giriş”, Desen Ofset, Ankara, 2011, s.18

“İletişim, katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbiriyle paylaştıkları bir süreçtir.”(Rogers)²⁷

Yapılan iletişimle ilgili bu tanımların ortak noktası; gönderici ve alıcının birbirine kaynaşması ve anlaşmazlığı minimum seviyeye indirilebilmesi için simge, işaret ya da konuşma yoluyla iletişim kurulabileceğidir.

2.2 İLETİŞİMİN GENEL ÖZELLİKLERİ

İletişim konusunda yapılan çalışmalar sonucu iletişimin üç temel özelliğinin olduğu ortaya çıkmıştır.

2.2.1 İletişim İnsan Davranışlarının Bir Ürünüdür

“İletişim coğrafi, sosyal ve benzer çevresel değişkenlerin insan üzerinde bir etkisi olmadığı gibi, basit bir etkileşim aracı da değildir. Tüm insan topluluklarında iletişim olgusuyla karşılaşmış hatta toplumların varlığı, grupların devamlılığı için gerekli olan değişkenlerin başında iletişim görülmüştür.”²⁸

İletişim hayatımızın her anında her bölgesinde kullanmak zorunda olduğumuz bir kavramdır. İnsanın toplumdaki duruşunu yansıtan kendisini ifade edebilmesi için sözlü veya sözsüz bir biçimde kullanılan ve ihtiyaç duyulan bir kavramdır.

Toplum, iletişime sürekli gereksinim duymuş, duymaya da devam edecektir. “Çocuklar çevresini algılamaya başladığından itibaren belirli ölçüde iletişime de başlar, zamanla yeteneklerine ve çevreyle ilişkisine bağlı olarak iletişim gücü gelişir.”²⁹

2.2.2 İletişim Dinamik Bir Olgudur

İletişimin ikinci temel özelliği dinamik olmasıdır. “Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir. Yeni çevresel olguların ortaya çıkması, yeni deyimlerin, yeni kelimelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zamanla bazı kelimeler veya kavramlar, yerini yeniliklere terk eder. Bilgi işlem sistemindeki gelişmeler, dokümanların değerlendirilmesinde yeni bir dili doğurur. İnsan-makine ilişkisi, iletişimde yeni kavramların gelişmesine yol açar.”³⁰

2.2.3 İletişim Belirli Kalıplara Bağlıdır

“ İletişim ilişkisi belirli kalıplar içerisinde gerçekleşir. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında

²⁷ Aysel Aziz, “İletişime Giriş,” 4.Baskı, Hiperling Yayınları, İstanbul, 2012, s.26-27

²⁸ Hasan Tutar, “Örgütsel İletişim”, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.45

²⁹ a.g.e, s.45

³⁰ a.g.e, s.45

süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan sözler, özel işaretler, bir bölgenin haritasına benzer. Bir bölgenin haritası, o bölgenin tüm özelliklerini vermez; ama belirgin özelliklerini yansıtır. Bir haritada neyin doğru olduğu, verilen detayın kullanım amacına bağlıdır. Bir bölgenin uçuş haritası karayolu haritasından farklıdır. İletişimde kullanılan deyimlerin, kelimelerin, işaretlerin bazen değişik anlamları vardır. Bu kelimeler veya işaretler, iletişim kalıbı içerisinde anlamını bulur.”³¹

2.3 İLETİŞİMİN SÜRECİNDEKİ UNSURLAR

İletişim, insanların bir arada yaşayabilmeleri, anlaşabilmeleri veya birbirlerine aktarımda bulunabilmeleri için en büyük gereksinimdir. Bu gereksinim doğuştandır ve bir arada yaşayan toplumun ilişki kurmadan, etkileşmeden yaşamlarını sürdürmeleri olanaksızdır. İletişim, toplumun vazgeçilmez bir özgedir.³²

Kişilerin içinde buldukları değişik sosyal gruplar incelendiğinde, iletişimin amacı ve biçimi değişkenlik gösterebilir. İletişime, bir örgüt toplumu içinde bakacak olursak, daha düzenli, daha sistematik ve herhangi bir amaca yönelik olduğu ortaya çıkacaktır. Buna göre, işletmelerin örgütsel açıdan amaçları da toplumsal amaçlara göre, iş görenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerinin eş güdümlenmesini gerektirmektedir. Bu yüzden örgüt toplumunda iletişimin önemi daha büyüktür.³³

Örnek verecek olursak, bir yöneticinin bulunduğu ortamda aynı zaman da grup halinde çalışanların da olduğunu düşünürsek ve böyle bir çalışma ortamında, iletişimin olmadığı bir durum düşünülürse, bu durumun negatif sonuçlarından bazıları şunlar olabilir; yönetici çalışanlara önderlik edemez, çalışanlar yöneticilerinin emir ve talimatlarını ve kendilerinden istenenleri tam olarak bilemez. Bu verdiğimiz örnekten de anlaşılacağı gibi örgütlerde iletişimin öneminin ne denli büyüklükte olduğu belirtilmektedir. Bu tip örgütlerin iletişim olmadan var olamayacağı bile söylenebilir.

Sosyal bir toplumda iletişime bakıldığında ise birey, iletişim yöntemlerini aktif kullanarak çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici bir birey olmak ister. Bunun için karşısındakine aktarmak istediği bilgi, duygu, düşünce ve fikirleri doğru kanal üzerinden alıcıya aktarmayı arzular.³⁴

Şimdi iletişimin temel taşları olan iletişim sürecindeki unsurları inceleyeceğiz.

³¹Tutar, a.g.e, s.46

³²Şerif Şimşek, “*Yönetim Ve Organizasyon*”, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s.96

³³İsmail Türkmen, “*Yöneticiler İçin İletişim Modeller*”, Mpm Yayınevi, Ankara, 1999, s.72

³⁴Merih Zillioğlu, “*İletişim Nedir*”, Cem Yayınevi, İstanbul, 1998, s.13

2.3.1 Kaynak

Her ne kadar iletişimin tüm canlılara özgü bir şey olduğu bilinse de bizim bu çalışmamızda iletişimin kaynağını insan, kurum veya kuruluşlar olarak kabul ediyoruz. Kaynak, gönderici veya iletilen iletişimde merkezi konumunda, iletişimin başlangıç noktasındadır.³⁵

Her iletişim olgusunda iletiyi gönderen bir kişi, küme, topluluk, kurum ve kuruluşlar vardır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi mesajı(iletinin) ilk çıktığı yer olması açısından bu öge aynı zamanda iletişimi başlatan kaynak durumundadır. Bu kaynak mesaj ilettiği için ayrıca iletilen veya gönderici olarak da adlandırılabilir. Kaynak kimi zaman gerçek kişi olabileceği gibi, kimi zamanda bir gazete, radyo ya da televizyon gibi bir kanal da olabilir. Bu durumda kaynağın insan olarak sesi, gürültüsü, hareketleri olmakla birlikte bu kişinin gerçek kişi olarak değil, kurumsallaşmış kişilik olarak görülmesi, algılanması gerekir.³⁶

İletişimin en temel ögesi olan ve iletişimin başlayabilmesi için en merkezi yerde bulunan kaynak yani gönderici, iletiyi göndermek istediği yere, doğru kanalı tespit ederek ve doğru alıcıyı seçerek göndermek zorundadır. Gönderici mesajı yanlış yere veya yanlış yolla ilettiği zaman iletişim kopukluğu ortaya çıkacaktır.

2.3.2 Kanal

İletişimdeki olmazsa olmaz etkenlerden biri de kaynağın, mesajını hangi yolla iletileceğini belirlemesidir.

Kanal, iletinin aktarılmasında iletişimin dolaylı veya doğrudan olma durumuna, kapsamına göre değişebilir. Örneğin, kişiler arası iletişimde kanal; telefon, telgraf veya mektup olabilir. Bu, kitlesel iletişimde; radyo, televizyon, gazete veya internet olacaktır.³⁷

Yukarıda verilen örneğe göre belirlenen kanalın şekli ile aynı zamanda iletişim türünü de belirlediğini anlayabiliriz.

2.3.3 İleti

İletişimin sürecinin bir diğer önemli etkeni de ileti yani mesajdır. İletişimin başlayabilmesi için gönderici ve alıcı arasında aktarılan bir ileti olması gerekir. Aktarılan, iletilecek bir şey olmadığı durumlarda iletişim olgusu da gerçekleşmeyecek demektir.³⁸

³⁵Güngör, a.g.e, s.24

³⁶Aziz, a.g.e s.29

³⁷Güngör, a.g.e, s.27

³⁸ Aziz, a.g.e, s.30

İletişim gerçekleşirken, iletişimsel edinimden beklenen sonucun alınabilmesi için iletinin açık ve net oluşturulması gerekir.³⁹

2.3.4 Alıcı

İletişim sürecinin bir diğer önemli oluşturucu ögesi de alıcıdır. Aslında alıcıda kaynak kadar iletişimi oluşturan temel bir öge gibidir. Kaynağın, iletinin hedefi olarak seçtiği bir alıcı taraf olmalıdır. Alıcı ya da hedef olmadan iletişimden bahsetmek olanaksızdır. Çünkü kaynağın gönderdiği mesajın hedefe bilgi aktarımı, hedefe tutum ve davranış değişikliği yapması gibi bir amacı vardır.⁴⁰

İletiyi gönderen kaynağın belirlediği alıcı, tek bir kişi olabileceği gibi, kalabalık bir grup, kurum ve kuruluşlar da olabilir.

2.3.5 Geribildirim

Geribildirim, iletinin kaynak tarafından alıcıya ulaştıktan sonraki, alıcının verdiği tepkiden hemen sonra veya belli bir zaman sonra kaynağa bir biçimde iletmesi edinimine denir.⁴¹ Bu özelliğin bulunmaması durumunda, iletişim tek yönlü olarak aktarılması söz konusu olur. Mesajın alınıp alınmadığı, derecesi, bu mesaja olan tepki bilinemez. İletişim olgusunun varlığı geribildirim ögesinin bulunması ile tam olarak oluşur.⁴²

Geribildirim, özellikle kişiler arası iletişimde çok önemlidir. İletişimin devam edip etmeyeceği, hangi içerikte ya da ne kadar süre devam edeceği gibi iletişim olgusundaki özellikler ancak geribildirim ile belirlenir.

İletişimde, geribildirim dışında, ileri besleme yani Feedforward'dan da bahsedilebilir. Bu kavram, iletiyi gönderen kişinin yani kaynağın, gönderdiği ileti ile alıcının bekleyişlerini etkilemesi, konunun nereye varacağını hissettirmesi, iletişimin nasıl gelişip devam edeceğinin ima edilmesini ifade eder.⁴³

Ayrıca iletişimin son ögesi olan geribildirim, alıcının tepkisinin olumsuz veya olumlu olduğu durumlarda da kaynağın kendini analiz ederek, gerekirse iletiyi yeniden formüle ederek alıcıya o şekilde iletilmesine olanak sağlar.

Geri bildirim dört önemli şekilde gerçekleşir.

³⁹Güngör, a.g.e, s.26

⁴⁰ Aziz, a.g.e, s.29

⁴¹Güngör, a.g.e, s.29

⁴² Aziz, a.g.e, s.30

⁴³Türkmen, a.g.e, s.115

2.3.5.1 Olumlu – Olumsuz Geribildirim

Geribildirim olumlu veya olumsuz da olsa, iletiyi gönderen kaynağın, iletinin nasıl algılandığını ve bu algılanan duygu, düşünce ve davranış düzeylerinde ne gibi etkiler yaptığını görmesi açısından önemlidir. Bu etkinin hangi biçimde olduğunu anlayabilmemiz ise geribildirim olumlu veya olumsuz oluşundan anlaşılır.

Bu geri bildirimde olumlu geribildirim, vericiden gelen iletinin kabul edildiğini, onaylandığını gösterir. Olumsuz geri bildirimde ise, gelen iletinin alıcı tarafından tamamen ya da kısmen kabul edilmediğini gösterir.⁴⁴

2.2.5.2 Hemen – Gecikmiş Geribildirim

Geribildirim en önemli durumlarından biri olan iletilen mesajın geribildirim süresi, iletişimin devamlılığı, sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

Kişilerarası iletişim sağlanırken ister yüz yüze olsun, ister herhangi bir iletişim aracıyla olsun ileti gönderildikten sonra anında geribildirim gelmek zorundadır. Anında geribildirim gelemiyorsa, iletişimin etkisi azalacak hatta kopukluğa neden olacaktır.⁴⁵

2.3.5.3 Eleştirel – Destekleyici Geribildirim

İletilen her mesaj, kabul edilecek veya kabul edilmeyecek anlamına gelmez. İletinin alıcı tarafından iki seçeneği vardır. Bu iki seçenekte mesajı gönderen kaynak için önemli olmakla birlikte bunun kabul edilebilirlik veya edilemezlik durumu oldukça önemlidir.

Geribildirimde normal beklenti, verilen mesajın kabul edilmesi, desteklenmesidir. Ancak kimi zaman bu bildirim eleştirel, yargılayıcı olabilir. Bu olumsuz geribildirimden bir adım öndedir. Gelen ileti kabul edilmekle birlikte, aynı zamanda eleştirilebilir.⁴⁶

2.3.5.4 İleri Bildirim

İleri bildirimde iletiye gelen geribildirim gelecek asıl mesajı da öngörebilir. O zaman bu tür geribildirim ileri bildirim denir. Bu bildirimler iletişimin önündeki engelleri açar, iletişimi kolaylaştırır. İleri bildirimlerde kaynaktan gelen iletinin eleştirilmesi, tartışılması ya çok azdır ya da hiç yoktur. Kaynaktan gelen bütün iletiler kabul edilir.⁴⁷

⁴⁴Aziz, a.g.e, s.31

⁴⁵Aziz, a.g.e, s.31

⁴⁶a.g.e, s.31

⁴⁷a.g.e, s.31

2.4 İLETİŞİMİN TÜRLERİ

İletişimin gerçekleşmesi için çeşitli özelliklere göre türler vardır. Bu özellikler; iletişimde bulunan tarafların hangi ortamlarda, hangi kanalları kullanarak mesajları gönderip aldıkları, araç kullanıp kullanmamaları, kaynak ve alıcının konumları, sayıları, iletişimin amaçları gibi özelliklerdir.⁴⁸

İletişimin özellikleri hangi ortamda hangi kanalların kullanılması gerektiği durumlara göre sözlü, sözsüz veya yazılı olarak iletişim türlerine ayrılır.

2.4.1 Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, iletişim türleri arasında duygu ve düşüncelerin sözlerle aktarıldığı en eski ve en etkili iletişim türüdür. Sözlü iletişim, iletişimde bulunan tarafların yani kaynak ve alıcının birbirlerini anlayacakları dilde konuşmaları ile yapılır.⁴⁹

Bu iletişim de ana temel unsur konuşma ve yazı dilidir. Dil, kişilerin aynı tepkiyi gösterdiği, işaret ve sembollerden kurulu bir sistemdir. Bu iletişimde ki en dikkat edilmesi gereken unsur alıcıya iletilecek olan mesajda ki kelimelerin anlaşılabilir olmasıdır. Mesajın anlaşılır olması, iletişimin gerçekleşmesinde devamlılık, kolaylık ve akıcılık sağlar.

Sözlü iletişime örnek olarak yüz yüze yapılan görüşmeler, telefon görüşmeleri, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka yapılan sunumlar gösterilebilir. Sözlü iletişimin en büyük avantajı ise hızlı olması, zaman bakımından tasarruf sağlaması ve geribildirimi anında almaya/vermeye olanak sağlamasıdır.

Sözlü iletişim “toplumsal hayatta ve yaşamın her alanında olduğu gibi, örgütsel iletişimde de önemli yere sahiptir. Örgütlerde sözlü iletişim, iletinin özel ancak rutin olmadığı ve kısa olduğu durumlarda kullanılır.”⁵⁰ Sözlü olmayan iletişimde ise, iletinin kişisel olmadığı, fakat rutin ve uzun olduğu durumlarda kullanılır.⁵¹

“Örgütlerde sözlü iletişim, aynı anda geri bildirim izin vermesi nedeniyle tercih edilir. Genel olarak en etkili iletişim biçimi, sözlü ve yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni, alıcının sadece duymakla kalmayıp, aynı zamanda göndericinin duygu ve tutumlarını jest ve mimiklerini görebilmesidir.”⁵²

Sözlü iletişimin avantaj sağladığı durumlardan bahsedecek olursak, verilen mesajın anlaşılma durumu denetlenebilir, konu hakkında soru yöneltilebilir, sorulara

⁴⁸a.g.e, s.51

⁴⁹a.g.e, s.51

⁵⁰Tutar, a.g.e, s.70, Aktarılan Yer: Ricky W. Griffin, “*Management, International Studentedition*”, Houghton Mifflin Company, London, 1993, s.449

⁵¹a.g.e, s.70

⁵²a.g.e, s.70

karşılık verilen cevaplar kontrol edilebilir ve anlaşılmayan bir konu sezinlendiğinde o konuya ilişkin, karşı tarafa açıklık getirilebilir. Fakat en önemli avantajı da eş zamanlı geri bildirimde bulunulabilmesidir.⁵³

2.4.2 Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, iletişim esnasında sözsüz davranışların, sözel iletişim davranışlarıyla birlikte ya da tek başına kullanılarak anlamların değiş tokuş edilip yorumlandığı dinamik ve geri döndürülmez süreçtir.⁵⁴

“Sözcükler, iletişimin birincil araçlarıdır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükleri destekleyen daha birçok öge bulunmaktadır. Bu öğelere, ikincil mesaj kanalları denir. İkincil mesaj kanalları sözsüz iletişim kanallarıdır. Jestler, hareketler, materyal kullanımı, zaman ve mekânın kullanımı sözsüz iletişimin önemli unsurlarıdır.”⁵⁵

Bu iletişim modeli sözlü iletişim ile bir arada kullanılarak iletinin alıcı tarafından daha etkili bir şekilde anlaşılmasına neden olur. Hitabe olarak bilinen ses ve mimik işaretlerinin birleşimi, mesajın daha etkili bir şekilde karşı tarafa hissettirildiği bazı araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Sözsüz anlatımlar diye de adlandırılan sözsüz iletişim insanlığın tarihiyle birlikte başlamıştır. Yapılan araştırmalar, “kişilerin karşılıklı konuşmalarında mesajın %35’inin sesli, %65’inin ise sessiz kanallarla iletildiğini göstermektedir.”⁵⁶

Başka bir araştırmaya göre ise, sözlü iletişimi desteklemek amacıyla kullanılan ve bir o kadar önemli olan bu iletişim türü, vücut iletişiminin tüm iletişim içerisinde etkisinin %60 gibi oldukça yüksek bir oranda olduğunu ortaya koymaktadır.⁵⁷ Buradan da anlaşılacağı gibi sesin belli bir ton ile kullanımı, iletiye farklı manalar yükleyecektir, bu yüzden de kullanım oranı oldukça yüksektir.

Sözsüz iletişim, beden dili ve simgesel iletişim kapsamında yer alır.

⁵³ a.g.e, s.70

⁵⁴ Ufuk Eriş, “*İletişim Bilgisi*”, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Ofset Tesisleri yayınları, Eskişehir, 2012, s.47

⁵⁵ Tutar, a.g.e, s.70

⁵⁶ a.g.e, s.70

⁵⁷ Aziz, a.g.e, s.54

2.4.2.1 Beden Dili

“Beden dili evrensel ve ortaktır. Burada evrensellik, beden dilinin dünyanın her yerinde tüm insanlar tarafından kullanılmasıdır. Yoksa beden dilinde kullanılan işaretler evrensel değildir. Değişik kültür ve toplumlarda, beden diline yüklenen anlamlar farklılık gösterir. Beden dilinde dokunma, en ilkel toplumsal davranıştır. Yüz yüze iletişimde sözlü mesajlara göz ilişkisine dokunma eşlik eder.”⁵⁸

Toplumlar veya örgütlerdeki kişilerarası iletişimde insan bedeni çok önemli bir ileti aktarma aracıdır. Jest ve mimikler bu beden dilinin temel öğeleridir. Beden dilini ustalıkla kullanabilen mim ve tiyatro sanatçıları için her bedensel duruş ve hareket, iletiyi aktarmaya yönelik bir anlam taşır. Bunların dışında, gündelik hayatta da kişiler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde birçok kez beden diline başvurur. Beden dilini kullanmak kadar onu yorumlamakta beceri ve duyarlılık ister.⁵⁹

Örgütler açısından bakacak olursak, beden diline başvuran yöneticiler çoğu zaman iş görenlerini daha kolay ikna etmişler, isteklerini veya kızgınlıklarını daha net ve keskin bir şekilde ifade edebilmişlerdir. Örnek olarak yönetici, iş göreninin yanlış bir davranışını yakaladığı esnada, onu sözlü ikaz etmesi dışında bakışları ve mimikleriyle de etki altına alması iş göreni daha caydırıcı ve ikna edici bir davranıştır. Sözlü iletişimle bir arada kullanılan sözsüz iletişim, ikna kabiliyetini artırmakta ve kendini daha iyi ifade edebilme şansı sağlamaktadır.

2.4.2.2 Simgesel İletişim

Simge bir görüntü ile nesne arasındaki iletişimi veya iki nesne arasındaki iletişimsel ilişkiyi içerir. Buna örnek vermek gerekirse bizim toplumumuzda terazi adaleti simgelemektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi bir görüntü, topluma bir algı sunmaktadır. Simgeleştirme birçok toplumda oldukça gündeliktir ve yaşamın tüm alanında kullanılmaktadır. Seçilen simge birçok simgenin arasından uygunluğuna ve toplumun benimsiye bilmesine göre seçilmektedir. Bu nedenle toplum tarafından kabul edilmekte, bilinmekte ve bir topluluk tarafından sahiplenilmektedir. Bu, ortak inanç ve duygu simgesinin esas özüdür. Yaşanılan o toplumun büyük bir çoğunluğunun okuryazar olmadığı düşünülürse simgeler önemli bir değer taşımaktadır.

Simgesel iletişim, öz varlıksal anlamının dışında farklı bağlamlarda, farklı anlamlar taşıyan göstergelerle yapılan iletişim türüdür. Gösterge, gösteren ve gösterilen olacak şekilde iki temel öğeden oluşur. Gösteren, göstergenin fiziksel ya da biçimsel gerçekliğidir. Örneğin; Audi marka bir aracın, çeşitli teknik malzeme ve

⁵⁸Tutar, a.g.e, s.71

⁵⁹İlker Bıçakçı, “İletişim Ve Halkla İlişkiler”, 5.Baskı, Şefik Matbaa, İstanbul, 2004, s.24

donanımın kullanılması sonucunda fiziksel varlığı somutlaştırılmış bir ulaşım aracıdır. Aynı otomobilin ülkemizde parasal gücün getirdiği toplumsal prestijin ve ayrıcalığın simgesi olması ise göstergenin gösterilen ögesiyle açıklanır.⁶⁰

Gösterilen, göstergenin zihinsel boyutudur. Göstergenin işlerlik kazanması için ona aynı anlamı yükleyen insanların oluşturduğu toplumsal bir bağlama gereksinimi vardır. Aynı göstergeler, farklı toplumsal bağlamlarda farklı anlamlarda da gönderme yapabilirler. Örnek vermek gerekirse, kravat gömleğin üzerine takılan bir aksesuardır. Fakat o kravat örgütlerde veya toplumda saygınlık ve ciddiyet göstergesidir.⁶¹

2.4.3 Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, mesajın temel dil varlığı kullanılarak yazılı veya sembollerle aktarılmasına denir. İletişimin gerçekleşebilmesi için ise okuma, yazma ve yazılanı anlayabilme becerilerinin olması gerekir.⁶²

Bu iletişim, işletmelerde departmanlar arası aktif olarak kullanılarak, zamandan da tasarruf elde edilmesini sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse; iki farklı bölüm de çalışan elemanların birbirinin yanına gidip zaman kaybetmektense e-posta yoluyla bilgi akışı gerçekleştirebilir. Bu sayede hem iletişim gerçekleşmiş hem de zamandan tasarruf sağlanmış olur.

Yazılı iletişimin iki boyutu vardır.

2.4.3.1 Bireysel Boyut

Yazılı iletişimde yazının aktarıldığı, iletildiği kişi yazılı iletişim kullanılarak gönderilen iletiyi algılayabilmelidir. Algılayabilmesi için ise iletişimde birinci muhatap kişi olan alıcı okuyazar olmalı gelen yazılı bilgiyi algılama ve gerekirse de yorumlaya bilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yazılı iletişimde kişi, alıcı konumundadır. Alıcının, yani kişinin yazılı ürünü çözebilme alışkanlığı ve yeterliliği önceden bilinmelidir. Telgraf, mektup, rapor, bireysel boyutta yazılı ürün türleridir.⁶³

⁶⁰Bıçakçı, a.g.e, s.26

⁶¹, a.g.e, s.26

⁶² Aziz, a.g.e, s.53

⁶³Bıçakçı, a.g.e, s.28

2.4.3.2 Konumsal Boyut

Konumsal iletişim boyutunda alıcılar bireysel düşünülmez. Bu boyutta hedef alıcı, kitlesel ve konumsal olarak değerlendirilir. Hedef alıcıların (medyanın izler kitlesi, ürünün hedef kitlesi, belirli meslek grubunun üyesi) yazılı ürünleri aynı alışkanlık ve yeterlilik düzeyinde çözmesi olanaklı değildir. Reklam panosu, dergi, gazete, kitapçık gibi iletişim ürünleri yazılı ürün türleridir.⁶⁴

Konumsal boyutta ki yazılı ürünlerin kaynağa sağladığı en önemli ayrıcalık, iletinin-mesajın içeriği alıcıya gönderilmeden önce rahatça denetlenebilmesidir. Sözlü iletişime göre geri bildirim olanağının sınırlı oluşu, yazılı iletişimin olumsuz yanıdır.⁶⁵

2.5 İLETİŞİM ENGELLERİ

Kaynakla alıcı arasındaki iletişim, gerçekleşmeye başladığı andan itibaren bu iletişimi engelleyecek birçok faktör ortaya çıkabilir. Bu faktörlere değinecek olursak; iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları, önemini yeterince kavrayamamaları, iletişim yöntemlerini bilmemeleri gibi sebeplerden dolayı kaynağın alıcıya ulaşması esnasında iletişimi engellemelerinden bahsedebiliriz.⁶⁶

İletişimi gerçekleştirecek olan kişinin kendisinden ya da mesajı alacak olan alıcıdan kaynaklanan, iletişim kurmayı engelleyen bazı tutum ve davranışlar iletişimin kopmasına ve yanlış anlamalara neden olur. Bu nedenlere iletişimi bozan nedenler veya iletişim engelleri denir. Bunlara sebep olan başlıca tutum ve davranışlar ise, emir vermek, yönlendirmek, uyarmak, gözdağı vermek, ahlak dersi vermek, öğüt vermek, nutuk çekmek, çözüm önermek, öğretmek, suçlamak ve yargılamaktır.

İnsanlar arasındaki iletişimin en önemli engellerinden biri, daha mesajı almadan önce onu yargılama ve değerlendirmeye kalkışmasıdır. Bu durum çatışmaya, zıtlığa, anlaşmazlıklara bazen de aşırı ve anlamsız bir uyumluğa neden olur. Etkin iletişim bir mesajın açıkça iletilmesi, alıcının da onu etkin dinleme ve algılamasıyla gerçekleşir. Gönderilen mesajı sürekli olarak reddetmek ve ona olumsuz geribildirimde bulunmak, bir iletişim engeli olduğu gibi, onu sürekli kabul etmek ve mesaja katkıda bulunmamak da bir iletişim engelidir.⁶⁷

⁶⁴ a.g.e, s.28

⁶⁵ Bıçakçı, a.g.e, s.28

⁶⁶ T.C Milli Eğitim Bakanlığı Resmi internet Sayfası, MEGEP Araştırma Projesi, İletişim Süreci Ve Unsurları,

http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/gazetecilik/moduller/iletisim_sureci_ve_turleri.pdf, Ankara, 2007, s.45

⁶⁷ a.g.e, s.45

2.5.1 Kişisel Faktörler

İletişimi gerçekleştiren kaynağın, ilettiği mesajı alan alıcı bazen iletiyi kendi bilgi ve tecrübelerince algılar ve yorumlarlar. Yorumlarken ise bazen de olayları olduğu gibi değil, olmasını istediği gibi değerlendirir, buda kişisel sebeplerden dolayı iletişimde engellere neden olabilir. Bu iletiyi istediği gibi değerlendirmesinin sebebi ise kişisel özelliklerinin yanı sıra seçici dikkatlerinin yoğunlaşmasıdır.⁶⁸

İletişimi engelleyen daha belirgin kişisel faktörler ise vericiden kaynaklanan dil ve anlatım güçlüğü, alıcıdan kaynaklanan dinleme ve algılama yetersizliği, bilgi yetersizliği ve her ikisinden kaynaklanan statü, kültürel ve cinsiyet farklılıklarıdır.

2.5.2 Fiziksel Faktörler

İletişim kanalının etkilenmesine sebep olan çevresel koşullar fiziksel faktörlerdir. Örneğin gürültü, çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar ve aksaklıklar iletişim engelindeki fiziksel etkenlerdendir.⁶⁹

Fiziksel faktörlerde işletmeler ele alınacak olursa, farklı bölümlerde bulunmalarından dolayı yüz yüze konuşmanın yapılamaması iletişim engeline sebep olabilir. Buna sebep olarak ise telefon veya yazılı olarak iletişim sağlama esnasında beden dilini iletememenin sıkıntısı yaşanır. Bu yüzden iletişim aslında tam olarak engellenmese de iletinin aktarımı esnasında karşısına çıkan bu sebepler alıcıyı ikna edebilme amaç ve yetisini zayıflatmış olacaktır.

2.5.3 Zaman Baskısı

İletişim aşamasında kullandığı süre, iletiyi tam anlamıyla aktarma çabası içerisindeyken çoğu zaman engel olarak görülebilir. Özellikle süre açısından problem varsa, iletiyi asıl alıcıya ulaştırılmak için önce başkasına aktarılır veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formel kanallardan ulaşmak yerine, informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu durum da iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri iletişimin dışında bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanlarının az olması ya da gerekli zamanı ayıramamaları bazı konuları detaya girmeden özetleyerek, ana hatlarıyla aktarmakla yetinmeyi tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu durumda bazen bir iletişim engeli olabilmektedir.⁷⁰

⁶⁸ a.g.e, s.46

⁶⁹ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s. 544-545

⁷⁰ Koçel, a.g.e, s. 544,545

2.5.4 Algıda Seçicilik

İletişim süreci, göndermek istediği bir iletisi bulunan bir kaynak ile başlamaktadır. Kaynak göndermek istediği bu iletiyi, alıcının anlayabileceği bir biçimde kodlayarak seçeceği bir kanal aracılığıyla alıcıya göndermektedir. Alıcı ileti kendine ulaştığında iletilen mesajın kodunu açmakta, mesajı algılamakta ve yorumlamaktadır. Bu mesajı algılama esnasında alıcı mesajı olduğu gibi veya istediği gibi algılayabilir. Bu algılama işlemi bittikten sonra mesaja karşı tepkisini kodlayarak bunu göndericiye(kaynak) geribildirim olarak göndermektedir.

Algılamada seçicilik, (selectiveperception) olarak da adlandırılan bu faktör, bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek ya da bilmeyerek algılanamaması ile ilgili bir durumdur. Alıcının önyargılara sahip olması, belirli kaynaklardan gelecek iletileri ya hiç algılamayacak ya da kaynağın anlatmak istediğinden farklı bir şekilde algılayacaktır. Bu durum aynı zamanda iletiyi alan bireyin, duymak istediği şeyleri duyacağı ile de alakalıdır.⁷¹

İletişim eksiklikleri çoğunlukla iletiyi gönderen kaynak ve iletiyi alan kişinin kişilik özelliklerindeki farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler açısından bakacak olursak, bir yöneticinin başta kendi kişisel özellikleri olmak üzere iletişim yapacağı kişilerle ilgili özellikleri bilmesi ve anlaması, bu sürecin etkinliği açısından gereklidir. Ayrıca, alıcı rolündeki kişilerin dinleyici olmalarının önemini tekrar belirtmek gerekir. Alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır.⁷²

2.5.5 Geri İletimde Kaynaklanan İletişim Engelleri

Geri iletim, mesajın hedefteki alıcıya ulaşıp ulaşmadığı, hedef alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya çıkarması bakımından önemli bir iletişim aracıdır. İletişimde geri iletim yapılırken bir takım yanlışlar yapılmakta, bunlar da iletişimin engellenmesine neden olmaktadır. Geri iletim bir yansıtma aracı olduğu için mesaja ilişkin tepkilerin, kuşuların ve mesajın içeriğinin anlaşılır olup olmadığını kapsamaması gerekmektedir. Bu yapılmaz, yapılamaz ya da eksik geri iletim verilirse, kaynak birim gönderdiği mesajın ne derece anlaşıldığını bilemeyecektir.⁷³

Geçerliliği olmayan ve zamanında yapılmayan ya da yapılamayan geri iletim iletişimi engelleyebilir. Başka bir deyişle söylenecek olursa, kaynak birimin mesajını gönderdikten kısa bir süre sonra geri bildirim yapılması durumunda bir anlam ifade eder. Yoksa anlamı kaybolabilir ve iletişim engellenir.

⁷¹Salih Güney, “*Örgütsel Davranış*”, Almina Ofset Yayınevi, İstanbul,2011, s.234

⁷²Koçel, a.g.e, s.547

⁷³Ali Biter, “*İşletmelerde İletişimin İşletme Verimliliğinde Yeri Ve Önemi*”, Kahramanmaraş, 2007, s.13, Aktarılan Yer: Courtland Bovee, “*Business Communicationtoday*”, 2.Baskı, PrenticeHall yayıncı, İstanbul,1998, s.154

İletişimin, son evresi olarak bilinen geri bildirim, kendisinden kaynaklanan engelleri aslında alıcının iletiye verdiği tepkinin zamanı, çabası, duyarlılığı ve ileti hakkındaki bilgisine bağlı olduğu gözükmektedir. Bu engeller ancak alıcı tarafından çözümlenebilir ve iletişimin akışının devamını yine kendisi sağlayabilir. Aksi takdirde bu engel sebebiyle iletişim devamlılığını sürdüremeyecektir.

2.6 ETKİN İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Etkin iletişim, özellikle işletme yöneticilerinin dikkatli olması gerektiği önemli süreçlerden birisidir. İşletme yöneticisi başarılı bir plan yapabilir veya işletme açısından faydalı kararlar verebilir, fakat bu plan ve kararlar uygulama aşamasına geçirilemediği sürece bir anlam ifade etmez. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise haberleşmedir.⁷⁴

Etkin iletişim sürecinin en temel amacı anlaşılmasıdır. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için iletişimi başlatan kişinin (göndericinin) karşı tarafa (alıcıya) göndermek istediği bir ileti (mesaj) bulunmaktadır. Kaynak, gönderdiği bu ileti doğrultusunda da alıcının bir davranış, karşı tepki gerçekleştirmesini beklemektedir. Alıcının göstereceği davranış ise mesajı beklemesine, alma şekline ve derecesine göre farklılık gösterebilmektedir. Alıcı göndericiden gelen mesajı algılar, ortaya bir davranış koyar ve bir tutum oluşturursa iletişim süreci tamamlanmış olur. Bu durumda iletişimin gerçekleştiğinden yani mesajın karşı tarafa (alıcıya) ulaştırıldığından ve alıcının mesajı aldığından bahsedilebilir. İletişimin etkinliği ise, gönderilen mesajın anlam ve karşı tarafa etkisinin alıcıya tam olarak iletilme etkisi yani gönderilen mesaj ile alınan mesajın vermek istediği fikrin benzer olma hali olarak ifade edilir.

Örgütsel iletişim yani örgüt içinde ki departmanlar da çalışanlar arasındaki iletişim, üretilen mal veya hizmeti, örgüt yapısını, örgüt iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını, örgütün geleceğini doğrudan etkilemektedir. Eğer örgüt de etkin bir iletişim ağı yok ve çalışanlar bilgilendirilmiyorsa, bu enformasyon boşluğunu performans düşüklüğü, fısıltı, söylenti, dedikodu dolduracak, bunun neticesinde de çalışanlar arası çatışmalar başlayacaktır. Bu durumlar da verimliliği negatif yönde etkileyecektir. Yönetici, bu tip vakalarla karşılaşmamak için bütün haberleşme kanallarını çalıştırmalı, etkin bir örgütsel zaman yönetimi ve etkili bir iletişim ağını gerçekleştirmesi gerekmektedir.⁷⁵

Bazen temel iletişim ilkeleri çeşitli nedenlerle tam olarak işlememekte, bunun nedeni ise iletişim engelleri veya bariyerleri adı verilen faktörlerdir. Bu iletişim

⁷⁴Biter, a.g.e, s.11, Aktarılan Yer: Bovee, a.g.e, s.152

⁷⁵Koçel, a.g.e, s. 302

sürecinin çeşitli unsurlarını etkilemekte, dolayısıyla iletişim noksanlığı ortaya çıkmaktadır. İletişim noksanlığı denilen kavram ise ikili ilişkilerdeki birbirlerini yanlış anlama, söylenenleri algılayamama ya da yeterli bilgi birikimine sahip olamayışlarından kaynaklanan sıkıntı ve problemlerin, iletişim noksanlıklarına sebep olmasıdır.⁷⁶

2.6.1 Etkin İletişim

İletişimin, doğru zamanda, doğru bilgiyi, iyi bir dinleyici ile hazırlıklı ve dikkatli olarak profesyonelce gerçekleştirilmesine etkin iletişim denir. Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi, örgütlerde kaçınılmaz bir sorumluluktur. Bu sorumluluk yerine getirildiği sürece örgütlerin huzuru ve örgütün devamlılığı emin adımlarla devam ettirilebilir.

Örneğin, Dünya'nın en iyi ürünlerini, üreten veya satan bir şirket düşünelim. Müşterisiyle iyi bir iletişim kuramıyorsa satışları beklenenin altında gerçekleşecektir. İletişimi sadece bireysel boyutta değil, örgütsel olarak da ele almalıyız. Bu nedenle, yönetici açısından en önemli görevlerinde biri, örgüt içindeki iletişimi müşteri odaklı ve çalışanlar arası sistematik bir şekilde sağlaması gerektiği bilinmektedir.⁷⁷

2.6.1.1 Etkin İletişimin Özellikleri

Gerçekleşen iletişim süreçlerinin belirli özelliklerinin bulunması doğal bir sonuçtur. Fakat bu özelliklerin, gerçekleşen iletişim sürecinin hangi boyutu ile ilgili olduğu önemli bir konudur. Bu nedenden dolayı iletişim olgu ve sürecinin anlatılması sırasında verilen bilgilerde çakışma durumu vardır. Bu özelliklerin sıralanmasında bir hiyerarşi olmamakla birlikte soyuttan somuta doğru bir özellik sıralamasının varlığından söz edilebilir.⁷⁸

Etkin iletişimin özellikleri incelenecek olursa;

2.6.1.1.1 Gönderici Ve Alıcı Sürekli Değişir

İletişimin gerçekleşmesi için öncelikle bir kaynağın olması gerekir. Kaynak, hedefin ileti alması ve buna geribildirimde bulunması ile bir anda verici durumuna geçer. Bu süreç, iletişim gerçekleştiği sürece devam eder. Bu durum iletişimin konusuna, süresine bağlı olarak verici alıcı olurken alıcıda verici durumuna geçer. Bu geçiş iletişimin türüne ya da nerde gerçekleştiği durumuna göre anında veya gecikmeli olabilir. Ancak, iletişim sürecinin tamamlanabilmesi için vericiden yani

⁷⁶Koçel, a.g.e, s. 302

⁷⁷Şimşek, a.g.e, s. 96

⁷⁸Aziz, a.g.e, s.34

kaynaktan gelen iletinin yanıtlanması gerekmektedir. Yanıtlanmaması ya da geri bildirimde bulunulmaması durumunda ise iletişim süreci tamamlanamamış anlamına gelir.⁷⁹

Örneğin; bir örgütte yönetim kademesinde bulunan bir üstün, iş göreninden bilgi alma amaçlı girdiği diyalog da kaynak yöneticiyken, bilgiyi almaya başladığı an kaynak iş gören olacaktır.

2.6.1.1.2 İletişimde Süreklilik Vardır

İletişim süreci, iletişimin amacına, konusuna ve iletişimde bulunan kişilerin durumuna bağlı olarak sürer. Ancak bu süreçte, kişilerin daha önce toplumsallaşma süreçlerinde edindikleri her türlü iletişim kalıbı, normu etkilidir. Bir başka deyişle iletişim olgusu ve sürecinde daha önce kazanılan deyimler rol alır.⁸⁰

2.6.1.1.3 İletişimde Simgeler, Semboller Vardır

Etkin iletişimde temel dildir, sembollerle yapılır. Bu semboller o dilin özelliğine bağlı olarak tarihsel süreç içerisinde gelişir ve dili oluşturur. Sözlü iletişimde semboller sesle ifade edilirken, sözsüz iletişimde beden dili ile ifade edilebilir. Bu sebepten dolayı kaynak ile alıcı arasındaki iletişimde kullanılan tüm sembollerin iletişimde bulunan her iki taraf arasında ortak sembol ve simgeler olması gerekir. Ancak bu durumda iletişimin ilk koşulu gerçekleşmiş olur.⁸¹

2.6.1.1.4 İletilerde Farklı Algılama Vardır

Etkin iletişimin gerçekleşmesini sağlayan kaynağın seçtiği semboller, sözcükler ya da kullandığı beden dili her zaman alıcı tarafından aynen anlaşılmaz. Alıcının daha önceki deneyimleri sonucunda veya algılamak istediği yönde farklı algılanabilir. Bu tür bir algılanmanın olup olmadığı ise ancak alıcının mesajı aldıktan sonra kaynak durumuna geçerek geribildirimde bulunması ile anlaşılabilir.

Ast-üst ilişkilerinde ki iletişim sürecinde iletinin anlaşılıp anlaşılmama durumu daha belirgindir. Basit bir mantık ile üstün asttan isteği vardır, iş görenin buna karşılık vermiş olduğu veya veremediği bir cevap vardır. Bu durumdan dolayı anlaşılıp anlaşılmadığı kolayca ortaya çıkmış olur. İletişimi başlatan kaynağın amacı doğrultusunda iletişimin meydana gelebilmesi için iletilerin kaynağın istediği anlamda anlaşılmasına kadar sürer.⁸²

⁷⁹ Aziz, a.g.e, s.34

⁸⁰ a.g.e, s.34

⁸¹ a.g.e, s.34

⁸² a.g.e, s.35

2.6.1.1.5 İletişim Toplumsal Bir Olgudur

İletişimin gerçekleşebilmesi için en az iki kişi olmak zorundadır. Kişi kendini anlatmak, karşısındakini anlamak, çevresindeki gelişen olayları öğrenmek için iletişimde bulunur.⁸³

İletişimi gerçekleştirecek olan taraflar, gerçekleştirecekleri iletişimlerini daha önce yaşadıkları toplumsal olgulara dayanarak yaparlar. Hiçbir iletişim her şeyden soyutlanmış olarak yapılmaz. Daha önceki yaşanmış olan deneyimler, sosyalleşme sürecinde edinilen bilgiler, iletişimin içeriğini, biçimini, kullanılacak veya kullanılması gereken sembolleri ve nasıl gerçekleşeceğini belirler.

2.6.1.1.6 İletişim Kültürel Dir

İletişim sosyal bir olgudur. Birey bir toplum içerisinde doğar, büyür ve gelişir. Birey doğduğu toplumun maddi ve manevi değerlerini benimser. Bu sebepten dolayı bireyin tutum ve davranışları, sosyalleşme sürecinde almış olduğu kültür değerleri ile biçimlenir. Bireyin her türlü iletişim edinimlerinde bu kültürün yansıması görülür. Kültür hem durağan, hem de dinamiktir.⁸⁴

Teknolojinin gelişimi sosyal yapıda ki değişimleri hızlandırır ve kültürel yapıda değişmelere neden olur. Bu da yaşam biçimleri, insan ilişkileri gibi sosyal hayatta ki yaşam tarzında değişmelere sebep olur.

2.6.1.1.7 İletişim İdeolojiktir

İletişimin ideolojiyle ilişkisi yapısal değil yapaysaldır. Dile yüklenen semboller bunların sözlü, yazılı ve görsel olarak vücut diline aktarılmasındaki farklılaşma, diğer dillerin ortaya çıkması ve toplumların ya da toplum içerisindeki grupların, halkların bu dili kullanması ile zamanla ideolojik bir yapı kazanmıştır.⁸⁵

2.6.1.1.8 İletişim Sınıfsaldır

İletişimin ideolojik olmasının sonucu, doğal olarak iletişim sınıfsal da olduğu söylenebilir. Toplumsal yapıda yer alan sosyo-ekonomik farklılıklardan doğan ve tarihsel gelişimi içerisinde gelişen sınıf kavramının yani farklı kişi ve gruplardan oluşan insan toplulukları arasındaki iletişim ister istemez farklı edinimleri dile getiren dil ve onun dayandığı semboller olacaktır. Bu bakımdan iletişimde bulunan gruplar arasındaki sosyo-ekonomik farklılıklar, bunlar arasındaki iletişime de yansıtacaktır.⁸⁶

⁸³ Aziz, a.g.e, s.35

⁸⁴ a.g.e, s.35

⁸⁵ a.g.e, s.36

⁸⁶ a.g.e, s.36

2.7 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek, etki altına almak, ikna etmek ya da iletişimsel olarak belli bir sonuca ulaşmak amacıyla, duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da semboller yoluyla sözsüz olarak iletmeleridir. İnsan, örgüt ve toplum arasındaki etkileşim, iletişim yolu ile sağlanmaktadır. Örgütsel anlamda iletişim ise, insan davranışlarını etkilemek ve mesajı alacak olan tarafı ikna etme amacı için tasarlanan mesajlar, bu mesajları iletmek için gerekli kanallar ve mesajları alan alıcılar üzerine odaklanır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi ile olan iletişimi anlamına gelir. Bu iletişim şekli örgüt ve çevre ile arasındaki girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan bir süreçtir.

Sürekli gelişime devam eden ve küreselleşen bir ortamda ister kamu, ister özel kesim olsun, başarılı bir çalışma ortamı isteniyorsa, öncelikle örgüt yapısında iyi bir iletişim ağını (communication network) kurmak gerekir. O örgütün kendi yapısına özgü sağlam bir iletişim modeli kurulmadığı takdirde aksamaların olacağı ve bu durumda da örgütün başarısını etkileyeceği açıktır. Öncelikle seçilecek iletişim modelinin, tipinin o örgütün çalışma amacına hizmet etmesi gerekir. Bunun anlamı da iletişim tür ve modellerinin o örgütlerin, kurum ve kuruluşların yapısına uygun olarak seçilmesi gerektiği anlamına gelir.⁸⁷

Örgütsel iletişim, “örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Daha genel bir tanımla örgüt iletişimi, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arası da kurulan iletişimidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla örgütün içinde ve örgütün dışında kurdukları iletişim biçimidir.”⁸⁸ Bu örgütsel iletişim birçok araştırmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Örgütsel iletişim, şirketin bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanan idari bir araçtır.”⁸⁹

Örgütsel iletişim, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen kurumsallaşmış ve bölünmez bir bütündür.”⁹⁰

⁸⁷ Aziz, a.g.e, s.155

⁸⁸ Tutar, a.g.e, s.118

⁸⁹ Özlem Güllüoğlu, “*İletişim Doymu Ve Kurumsal Bağlılık*”, Eğitim Kitapevi, Konya,2012, s.21, Aktarılan Yer: Van Riel, C.B.M Fambrun, “*Principles Of Corporate Communication*,” Poutledge Hall,1995

⁹⁰ Erol Eren, “*Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)*” ,Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.51

“Örgütsel iletişim, bir kuruluşa, derneğe kuruma ya da organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim çalışmalarının planlı ve eşgüdümlü uygulanmasıdır.”⁹¹

“Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amacını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir.”⁹²

Bir işletmenin aktifliği, iyi bir yönetim şekli gerektirdiği kadar, iyi bir iletişim ağı sistemine de bağlıdır. Bir örgüt ancak hem çalışanları arasında hem de diğer grup ve üyeleri arasında ki başarılı bir iletişim kurulması halinde başarı elde edebilir ve iyi bir performans sergileyebilir. Bireysel öğrenme, isteklendirme ve mesleki tatmin etkin bir iletişime bağlıdır. Çalışanlar ne kadar zeki ve çalışma eğilimine sahip olursa olsun, eğer o işletmede iletişim anlamında sorunlar söz konusu ise çalışanların etkinliği anlamında düşüşler, beklenen performansı ve etkin olmaları konusunda sıkıntılar olabilir.

Örgütsel iletişimin işletmeler açısından önem derecesine bakıldığında, işletme yönetimlerinin karmaşıklaşması, teknolojik gelişmeler ve örgüt içinde yaşanan çatışmaların örgütsel iletişimin önemini daha belirgin bir hale getirdiğini görmekteyiz. Bunun sebebi ise ilk önce memnuniyetin içte başlaması gerekmekte ve dolayısıyla da müşterilerini memnun etmeye harcadıkları zaman ve emeği, çalışanlarını elde tutmak ve onlara ihtiyaçlarını tatmin etmek için de harcamalıdır.⁹³

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, işletmelerdeki iş görenler ve yönetici kademesinde olanlar için motive edici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce münazara edebilmek, görüşlerini iletebilmek; iş görenlerin kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini, enerji ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır.⁹⁴

Örgütlerdeki yöneticiler, iletişimin birçok bölümünü toplantılar, raporlar, mektup, telefon görüşmeleri, faks gibi iletişim araçları sayesinde gerçekleştirmektedir. Örgütlerde yöneticiler ve iş görenler açısından önemli etkileri bulunan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük bir rol

⁹¹Güllüoğlu, a.g.e, s. 21, Aktarılan Yer: Ayla Okay, “*Kurumsal İletişim Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.13

⁹²a.g.e, s.21, Aktarılan Yer: Eroğlu E, Sunel G, “*Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama*”, 2006, Vol:3, No:4, s.180

⁹³a.g.e, s.22, Aktarılan Yer: a.g.e, s.180

⁹⁴Selen Doğan, “*Çalışan İlişkileri Yönetimi*”, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s.62

oynamaktadır. Örgütlerde ki yöneticilerin, bir takım işleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt içi iletişimlerinde belirleyici olur.⁹⁵

2.7.1 Örgütsel İletişimin Amacı

İletişim belirli amaçları gerçekleştirme maksadıyla başlatılır ve sürdürülür. İşletmelerdeki yönetsel işlerin düzenli ve sistematik bir şekilde düzenlenmesi, departmanlar veya çalışanlar arasında etkin bir bilgi paylaşımı, aralarında yaşanan problemlerin çözülmesi ve çıkabilecek çatışmaların önlenmesi, ancak etkin bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi ile çözümlenebilir.

İnsanlar veya örgütler için iletişim yaşamsal bir eylemdir. Toplumsal bir varlık olan insan, diğer insanlardan yalıtılmış biçimde uzun süre yaşayamaz. Toplumsal yaşamın işleyişi, insansal iletişimi zorunlu kılar.⁹⁶

İletişimin amaçlarına bakıldığında ise bireysel veya örgütsel olarak aynı amaca yönelik olduğunu anlayabiliriz. Bu amaçlar ise var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmektir. Bu amaçlar gerçekleştiğinde, bir nevi iletişimde ne denli önem arz ettiği, gerçekleştiği durumda nasıl etkiler yaptığı da anlaşılabilir.⁹⁷

“Örgütler işbirliği sistemidirler; araçları bir araya getirerek, bir amaç etrafında onları eş güdülemek amacıyla oluştururlar. Eşgüdümlemede iletişim belirleyici bir rol oynar. Hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim birliği sistemleridir. Örgütlerin kuruluş amacı, iş birliğine dayalı bir yapı ortaya çıkararak, bireylerin tek başlarına başaramayacakları işleri bir araya gelerek işbirliği içinde gerçekleştirmektedir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve kalitenin temelidir; bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin bulunmasına bağlıdır.”⁹⁸

İletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. İşletme ve kuruluşlarda etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir.

“Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amaçları farklılık göstermektedir. Ancak örgütsel iletişimin temelde ki amacı örgütsel amaçların başarılması ve bu yolda iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır. Gerçekte bilgi tüm örgütsel faaliyetlerin

⁹⁵Üstün Dökmen, “İletişim Çalışmaları Ve Empati”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.38

⁹⁶Bıçakçı, a.g.e, s.13

⁹⁷a.g.e, s.13

⁹⁸Tutar, a.g.e, s.118

temelidir ve örgütsel açıdan en önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren örgütsel amaçlara yönelik olmalıdır.”⁹⁹

İletişim, örgütlerde işlevlerin yerine getirilebilmesinde önemli role sahiptir. Bu işlevlerine bakıldığında iletişimin önemi ve amacı daha iyi anlaşılacaktır.

2.7.1.1 Bilgi Taşır

Bilgi, karar vericinin belirsizliğini azaltan bir değerdir. Bilginin değeri karar verilecek sorunun önemi ile yakın ilişki içindedir. Her ne kadar soruna ve karar ortamına göre istenilen bilgiler farklılık gösterirse de, hepsi için geçerli olan ortak özellikler vardır. İşletmeler doğru bilgiyi zamanında eksiksiz ve yerinde kullanır ve buda hayati bir öneme sahip olabilir. Bu yüzden örgütler sadece mal ve hizmet değil bilgi de üretmeli ve gerektiğinde ürettiği bu bilgiyi kullanmalı ya da bu bilgiyi paylaşarak fayda sağlamalıdır. Fakat üretilen veya üretilmesi gereken bu bilginin doğruluğu örgütler için büyük önem taşır. Yanlış edinilen bilgiler işletmelerde yanlış karar alınmasına sebep olabilir. Bu da örgütlerde kısa veya uzun vadede sıkıntılar ortaya çıkarabilir ve örgütün işleyişinde, iletişimde, prestijinde olumsuzluklara neden olur.

Bilgi örgütlerin en önemli girdisidir. Örgütün kullandığı üretim teknolojisi, örgütte yapılacak yenileşmeler hep bilgiye dayanır. Örgütün çevresine uyumu ve çevresini kendisine uyarlaması, araştırmalar yoluyla üreteceği bilgiye dayanır. Ayrıca bilgi, örgütün girdisi olduğu gibi çıktısıdır da. Örgütler, mal ve hizmet sunmanın yanında bilgi de üretirler. Bu bilgileri iletişim sayesinde kullanılarak veya dağıtılarak fayda sağlarlar.¹⁰⁰

2.7.1.2 İlişkilere Aracılık Eder

İletişim, kişinin kendini bir insan olarak tamamlaması ve aynı zamanda karşı tarafla iletişimini gerçekleştirmesi, sosyal süreçlere girmesi, toplumda dikkate alınması bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerinde ki kavram ve fikirleri dile getirme, düşünceleri paylaşma ve değerlendirme imkânına sahip olurlar. Kaynak, alıcı tarafı etkileme ve etkilenme, yararlanma, faydalı olma ve bununla beraber de başarı gösterme iletişim sayesinde gerçekleşmiş olur. Kişiler arasında var olan ilişkilerin devam etmesi ve yeni ilişkilerin kurulması iletişikle gerçekleşmiş olur. Bu da iletişimin ilişkilere aracılık etmiş olması anlamına gelir.

⁹⁹Güllüoğlu, a.g.e, s.23

¹⁰⁰Ayşem Ertopuz, “*İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.261

Yönetimlerde insanlar arası ilişkilerinin aracı iletişimidir. İş görenlerin birbirleriyle ilişkilerini kötüleştiren ve iyileştiren diyaloglar iletişimle iletilir.¹⁰¹

Başka bir tanıma göre, “örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organlarıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırarak, aralarında ki iletişim aksaklıklarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.”¹⁰²

2.7.1.3 Etkileşime Aracılık Eder

Yönetim ve eğitim amaçlı iletişimler etkileşim amaçlıdır. Yönetici, iş göreni eyleme geçmiyor ise eyleme geçirmek için iletişim yolunu seçer. Eğer, yönetici alıcının hem davranışlarını değiştirmeyi hem de eyleme geçirmeyi amaçlayarak iletişimi kullanırsa, iletişime hem eğitim hem de yönetim için başvurulmuş olur. Buda iletişimi etkileşim amaçlı kullanması demektir.

“Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görür.”¹⁰³

2.7.1.4 Kararları Taşır

İletişim, iki kişi veya daha fazla bireyin arasında ki diyaloglardan çok fazlasıdır. Bunlardan en önemlisi de ve örgütlerde kullanılmakta olan kararların taşınması için aracılık yapıyor olmasıdır. İletişim yoluyla alınan ve örgüt geleceği için önemli nitelikteki kararlar yine iletişim sayesinde gerekli olan birimlere aktarılmaktadır.

Örgütlerde yönetimin aldığı kararlar, örgütsel etkililiğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen problemlerin çözümü için verilecek kararların zamanında alınması ve alınan kararların, doğru olarak ve zamanında yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar. Kararları geciktirecek, kararların gücünü azaltacak ya da anlamını bozarak çarpıtacak bir iletişim süreci, örgütün işlevsizleşmesine yol açar.¹⁰⁴

¹⁰¹Ertopuz a.g.e, s.261

¹⁰²Tutar, a.g.e, s.119

¹⁰³Tutar, a.g.e, s.119

¹⁰⁴Ertopuz, a.g.e, s.263

2.7.1.5 Buyrukları Taşır

Örgütlerde olan, görevlerin, amaçların ve işlerin açıklanmasına ilişkin bilgiler iletişim yoluyla iş görenlere ulaşır. Yukarıda belirtildiği üzere, bir örgütte iletişim, örgüt için yaşamsal işlevleri gerçekleştirir. Bir örgüt iletişim sistemi olmadan yaşayamaz. Günümüzde iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, teknolojik gelişmelere ve örgütlerin toplumsal sorunlara daha fazla duyarlı davranmalarıyla birlikte iletişime verilen önemde paralel olarak artmıştır. Buna göre, örgütün etkili olabilmesi ve bu durumunu sürdürebilmesi için iletişim sistemini etkin çalıştırması zorunludur.¹⁰⁵

2.7.2 Örgütsel İletişimin Önemi

İşletmeler, teknolojik gelişmişlikleri ile karmaşıklık olmadan bilgiyi kullanma yetenekleri ile farklı biçimde dizayn edilir. Bir örgüt, iletişim akışının sağlanabileceği bir yapıda olmalıdır. Örgütsel iletişim, tüm örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi ve gelişme çabalarında zorunlu bir unsurdur. Örgütsel iletişim verimliliğinin artırılması ve örgütü geliştirme gibi insan kaynakları çalışmalarını da içerir. Bir örgütün iletişim kurma yeteneğini iyileştirmek, o iletişimde kullanılması gereken iletişim araçlarını geliştirmekle sağlanır. Bunun için faks sistemleri, e-posta, cevaplama mekanizmaları ve masa üstü yayıncılık gibi alanlarda teknolojinin gelişimiyle birlikte iyileştirmeler yapılmalıdır. Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan bilgi tabanlı teknolojiler, iletişimin hem hızlı sağlanmasını hem de doğru bir biçimde kurulmasını sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütte bulunan iş görenlerini ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan araçtır. Bu iletişim sayesinde iş görenlerin ve birimlerin hem uyumlu hem de eş güdümlü çalışabilmeleri mümkündür. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, olası sorunların çözümlenmesi ve üretici gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim, küresel dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış verişini sağlayabilir. Hızla değişen dünya ekonomisi ve rekabet koşullarında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları örgütsel iletişim ile sağlanabilir.¹⁰⁶

“Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir. Örgütsel iletişim, kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden

¹⁰⁵a.g.e, s.263

¹⁰⁶Tutar, a.g.e, s.117

iletirler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar, kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.”¹⁰⁷

Örgütsel iletişim, örgütte çalışan bütün çalışanlar ve bu çalışanların iletişimde olduğu birimler arasında sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Örgütün bir bütünlük içerisinde çalışması için duygusal gelişimler sağlamakta önemli yere sahiptir. Örgütsel iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.¹⁰⁸ Aynı zamanda faaliyetlerin yürütülmesinde, karar verme ve yönetme ihtiyacı için doğru bilgiye duyulan ihtiyacı da karşılamaktadır.

2.7.3 İletişimde Yöneticinin Konumu Ve Sorumlulukları

İyi bir yönetici iletişim sistemini etkili ve verimli hale getirmek için gereken yerde, uygun konumda ve gerekli olan bir zamanda iletişimi sağlamakla ve verimli hale getirmekle sorumludur. Ayrıca yöneticiler, iş görenlerin aralarında ki iletişimi iyi kurabilmelerinden de sorumludurlar.

Örgütlerin günümüzdeki en önemli rekabet gücü bilgi ve bilgiyi kullanabilme gücüdür. “İşletmenin bu güce sahip olabilmesi için sağlamış olduğu elindeki bilgiyi yönetebilmesi gerekmektedir. Bilginin yönetilebilmesindeki rol ise yöneticindir. Yönetici örgüt içi bilginin kullanılması ve iletilmesi sürecinde başrolde dir. İhtiyaç duyulan, kullanılması gereken nitelik ve nicelikteki bilgiye istediği zaman ulaşamayan yönetici, vereceği kararlarda başarılı olamaz. Yönetici, işletmenin kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlar, organize eder ve yönetir. Bunu sağladıktan sonra da denetleme yapmaya başlar. Bu sebeple yöneticiler yönetim fonksiyonlarını kullanırken iletişim araç ve tekniklerini sağlamak, kullanmak ve bunları ne şekilde ve nerde kullanacağını da bilmek zorundadır. Yönetici aynı zamanda çalışanların da ihtiyaç ve beklentilerini bilmelidir. Genel olarak bu beklentiler, gelir, güvenlik, statü, kariyer planlaması, yetki, saygı, karara katılma, örgütsel adalet ve düzen olmaktadır.”¹⁰⁹

İşletmelerde departmanlar arası etkili bir iletişim sağlanmasında yöneticiler oldukça önemli sorumluluğa sahiptir. Bu bahsedilen sorumluluk ara yöneticiler içinde geçerlidir. Ara yöneticilerin gerek yukardan aşağı gerekse aşağıdan yukarı doğru iletişimlerinde iletinin özünü kaybetmeden anlaşılır ve akıcı bir biçimde tam olarak

¹⁰⁷a.g.e, s.117

¹⁰⁸a.g.e, s.117

¹⁰⁹Esma Kıra, “**Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Denizli, 2012,s. 64 Aktarılan Yer: Özlem Güllüoğlu, “**Örgütsel İletişim- İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık**”, Eğitim Akademi Yayınları, Konya,2011,s.39

aktarılmasında ki sorumlulukları önemlidir. Bunun dışında da iletişim, aslında bir örgütte çalışan her iş görenin sorumluluğudur.

Örgütlerde ki yöneticilerin iletişim ağında ki konumundan bahsedecek olursak, örgütlerin karar verme ve problem çözümüleme işlemleri yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Kararların dayandırıldığı bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri kullanabilmek örgütsel gücün kaynağı olarak görülür. Bu kaynak, iletişim sürecinin başlangıcını oluşturmasından dolayı yöneticileri örgütlerde iletişim sürecinin en başında yer aldırır.

Örgütün kaynağı durumunda yer alan yöneticiler örgütün rolünü ve politikalarını daha iyi anlatmak, emirlere hemen cevap almak ve iş verimliliğini artırmak için, görevli alt yönetim çalışanlarını da kontrol etmek ve gerekli durumlarda iletişim ağını geliştirecek kişi konumundadırlar.

Bilgiye dayalı bir örgütsel gücün elde edilmesi için yöneticilerin sahip oldukları bilgileri süreç haline getirmenin ötesinde bir çabaya gereksinim vardır. Ayrıca yönetimin etkili bir örgütsel zekâ ağı kurabilmesi için iletişim ağının hem bilgi hem de insan faktörünü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çünkü bilgiyi üreten ve onun kaynağı olan insan faktörü dikkate alınmadığında bilgi anlamsızdır.¹¹⁰

Bir örgütün iletişim ortamının üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir. Eğer üst yöneticilerle aynı düzeydeki diğer yöneticiler arasında başarılı bir iletişim sistemi kurulur ve bilgi sistemi başarıyla yürütülürse bu durum diğer elemanlara da yansır ve bütün örgütte iletişim gerçekleşmiş olur. Yöneticilerin örgütlerdeki iletişim açısından konumları bu yüzden önemlidir.

2.7.4 İletişim Ağları

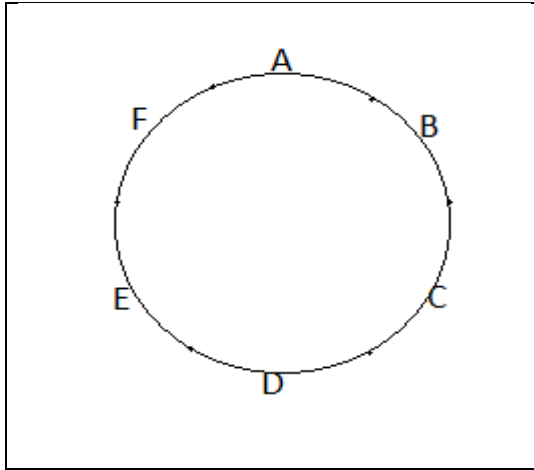
Örgütlerde iletişimin gerçekleşme şekli ve gerçekleşen bu iletişim ağının ne şekilde oluştuğu, iletişimin işlevinin zamanında ve doğru olarak yapılmasındaki en büyük etkenidir. Buna göre örgütlerin oluşturmuş olduğu kendi yönetim kadrosunun belirlemiş olduğu yönetim veya üretim şekli ile ilgili yeterli verim alabilmesi için iletişim ağının doğru seçilmesi ve uygulanması önemlidir. Başka bir söyleyişle örgütleyici ne çeşit bir iletişim ağının grup üyeleri arasında bilgi aktarmada etkili olacağı düşünülmesi örgüt açısından önemlidir. Sonuç olarak örgütsel yapının değişik bölümlerinde yer alacak iletişim ağı ile örgütün genel iletişim ağ biçiminin saptanması örgüt geleceği açısından önemli bir yer tutar.

¹¹⁰Ertopuz, a.g.e, s.264

Bir iletişimin gerekleŖme Ŗeklinin belirlenmesinde asıl etken, Ŗst dŖzey yŖneticilerin tutum ve davranıŖlarıdır. Bu yŖneticilerin tutumu biçimlenerek iletişim ağının da Ŗekillenmesini sağlarlar. İletişim ağının biçimi, grup davranıŖını ne yŖnde etkilediği konusunda birçok araŖtırma yapılmıŖtır. Yapılan bu deneysel alıŖmalarla herhangi bir grup içinde gŖrŖlebilecek iletişim ağı, yaygın olarak beŖ biçimde ortaya ıkmıŖtır. Bu ortaya çıkan biçimler tekerlek, zincir ağı, y modeli, daire ve tŖm kanal ağıdır.¹¹¹

2.7.4.1 Tekerlek Ağ

Bu ağ biçiminde ortada bulunan grup Ŗyesinin iletişim sağlama olanağı daha çoktur. Tekerlek ağ biçimi daha çok Ŗzel kesim kuruluŖlardaki birbirine bağlı birimler arasında olur. A biriminden F birimine kadar birimler arasında iletişim vardır. A' nın iletişimi B ile, B' nin iletişimi C ile, C' nin iletişimi D ile, D'nin iletişimi F ile gerekleŖir. F birimi ise iletişimi son olarak A birimiyle kurar ve iletişim bir dairesel Ŗekil meydana getirir.¹¹²



Ŗekil 1:Tekerlek ađ¹¹³

¹¹¹Koel, a.g.e, s.303

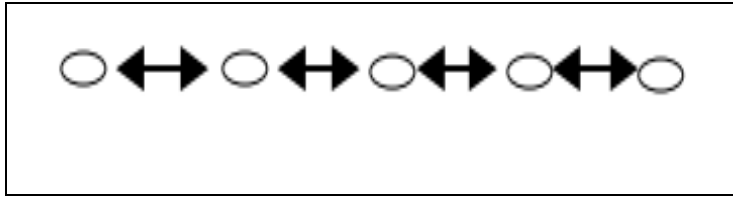
¹¹²Aziz, a.g.e, s.157

¹¹³a.g.e, s.158

2.7.4.2 Zincir Ağ

Bu ağ biçimi, hat boyunca hareket edebilen ve yanlara doğru bir hareketin gerçekleşebildiği model türüdür. Zincir türü iletişim ağı tekerlek ağıdan sonra merkezçiliğe en çok yol açabilen bir iletişim biçimidir. Zincir ağında merkezdeki kişi grubun bütün üyelerinden bilgi toplama olanağına sahiptir.¹¹⁴

Çoğu zaman yazılı veya sözlü(yüz yüze ya da telefon) ile gerçekleşen bu ağ modelinde son zamanlarda e-posta yolu ile iletişim de gerçekleşmeye başlamıştır. Üst – ast ilişkisi içeren bu model yukardan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru işlevini gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu iletişim biçimi de örgüt yapısı iletişim, kademelerinin de sayısını belirlemektedir.



Şekil 2: Zincir ağ modeli ¹¹⁵

2.7.4.3 Y Model Ağı Ve Ters Y Model Ağı

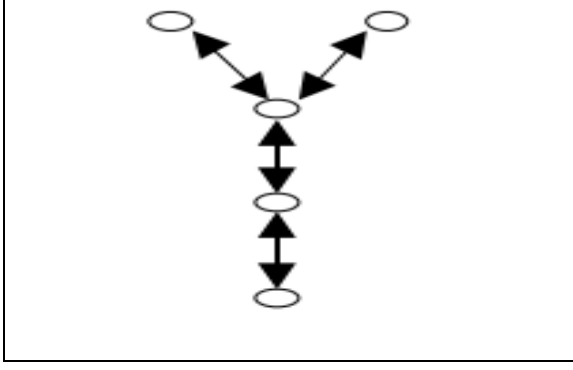
Y model iletişim tipi hiyerarşik ya da zincir tipi iletişimin biraz daha az hiyerarşik olanıdır. Bu modelde, iletişim kademeleri ya başta ya da sonda Y tipi özellik gösterir. Y model biçiminin ters olanı yani ters Y modeli ise hiyerarşik kademelerin tek olarak gelmesi ve aşağılara doğru iki farklı birime ayrılması ile oluşan iletişim ağ modelidir.¹¹⁶

Bu iletişim ağında iletişimi lider yönetir. Fakat iletişim lider konumundaki yöneticiye kademe kademe geldiğinden mesajın bozulmadan doğru bir biçimde gelme ihtimali yüksektir. Mesajın doğru gelme ihtimali yüksek olması yöneticilerin bu iletişim ağını kullanma ve ya tercih etmesini sağlamaktadır.

¹¹⁴ Biter, a.g.e, s.18, Aktarılan Yer: Davis, a.g.e, s.511

¹¹⁵ İter Akat, “İşletme Yönetimi”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.282

¹¹⁶ Aziz, a.g.e, s.156

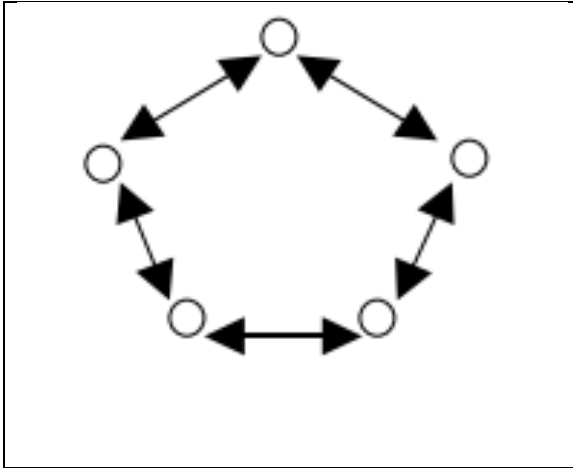


Şekil 3:Y model ağı¹¹⁷

2.7.4.4 Daire Ağ Modeli

Bu ağ modeli üyelerin yanlarındaki üyelerle iletişimde bulunmasına olanak sağlar. Astlar ile üstler arasında ve en alt düzeyde karşı karşıya iletişimin sağlandığı bir hiyerarşiyi temsil etmektedir. Daire ağı bilgi aktarımında daha yavaş ve aynı zamanda iletişimin akışının doyumu açısından daha zayıftır.¹¹⁸

Dairesel iletişim ağ modelinde kendi aralarında iletişimde bulunabilirler. Bu yüzden çalışanların moral seviyesi yüksektir. Daire ağ modelinin merkezîyetçilik düzeyi düşük olup, grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının doğduğu bir iletişim modeli olduğundan iletişim tekeline sahip kişilerin ortaya çıkmasını önlemektedir.



Şekil 4:Daire ağ modeli¹¹⁹

¹¹⁷Akat, a.g.e, s.282

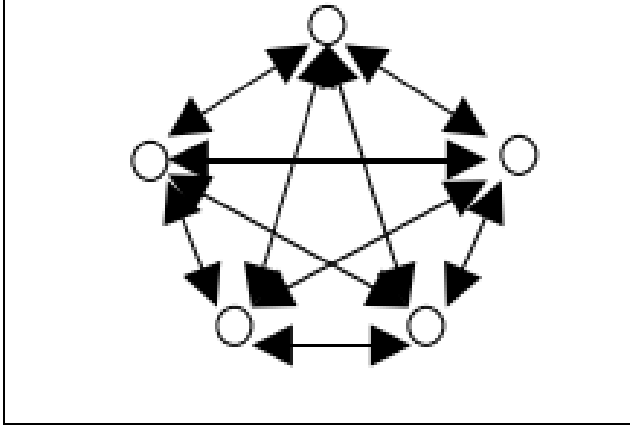
¹¹⁸a.g.e, s.282

¹¹⁹Akat, a.g.e, s.282

2.7.4.5 Tüm Kanal Ağ Modeli

Bu ağ modelinde herkes birbiriyle iletişim sağlayabilir. Daire ağına benzeyen yönleri bulunsa da tüm kanal ağına, merkezcilik eğilimi daha az ve kısıtlamalar yoktur. Her çalışan iletişim açısından eşit durumdadır. Bu yönü ile iletişim boyutunda çalışanlara en yüksek doyumunu sağlayan ağıdır. Ayrıca yaratıcılık ve esneklik baz alınacak olursa yeni fikirlere en açık ağ, tüm kanal ağıdır.

Kimi küçük ticari kuruluşlarda, kimi eğitim kurumlarında zaman zaman bu tür iletişim ağına rastlamak mümkündür. Bu tür iletişimin en önemli özelliği araya başka bir birim girmeden yani fazla zaman kaybı ve anlam kaybı yaşamadan verici ve alıcı arasında doğrudan yapılmasıdır.¹²⁰



Şekil 5:Tüm kanal ağ¹²¹

2.7.5 Örgütlerde İletişim Kanalları

Örgütler iletişimin en yoğun kullanıldığı ve kullanılması gereken yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi ve paylaşılabilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi mevcuttur. Bu sistem kendi aralarında iletişim kanalları sayesinde bağlanan karar merkezleri şeklindedir. Bu karar merkezlerinde alınan kararlar uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletişim kanalları sayesinde iletilir.

Örgütlerde bu tür iletişimlerini yüklenen iki tür iletişim kanalı bulunmaktadır.¹²²

¹²⁰ Aziz, a.g.e, s.159

¹²¹ Akat, a.g.e, s.262

¹²² Koçel, a.g.e, s.302

2.7.5.1 Biçimsel İletişim Kanalları

Bir örgütte sürekli bir dengenin sağlanmış olması gerekmektedir. Bunu için de ortak çabaların düzenlenmesi gerekir. Organizasyonun biçimsel yapısını bir doku şeklinde örnek ve kan damarları gibi saran ağ, iletişim sistemini oluşturur. Biçimsel iletişim, organizasyonun çeşitli organ, öge ve görevleri arasındaki gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyonun temin edilmesine yardımcı olan ve organizasyonun ana şemasında yer alan iletişim biçimidir.¹²³ Örgütlerde bütünlüğün temin edilmesinde önemli bir rol oynar. Biçimsel iletişimin değişik araç ve yöntemleri arasında basılı formlar, biçimsel iletişim kanallarından gönderilen yazılı bilgi, emir, sözlü iletişim, konferanslar, toplantılar, duyurular, yayınlar, raporlar, broşürler, ilan panoları vb. sayılabilir.¹²⁴

Bu tür iletişim sisteminde kararların kısa sürede ve etkili biçimde uygulanabilmesi için tüm kanal ağlarının açık olması, yani bilgi akışının kolay, net ve belirgin olması gereklidir.

2.7.5.1.1 Dikey İletişim

Örgütler kendilerine has biçimsel yapıya sahiptir. Sahip oldukları bu yapı zamanla gelişim gösterebilir, değişimlere de uğrayabilmektedir.

Örgüt, amaçlarına en kısa sürede ulaşabilmek için yukardan aşağı veya aşağıdan yukarıya doğru sürekli bilgi akışı gerçekleştirmek amacıyla iletişim içerisindedir.¹²⁵

Dikey iletişimde kurumla ilgili genel bilgiler, görev tanımı, ne tür standartların beklendiği, çalışmaların nasıl yapılacağı, ilerlemenin nasıl ölçüleceği gibi değerlendirmeler yapılır.

2.7.5.1.1.1 Aşağı Doğru İletişim

İşletmelerde birliğin sağlanması, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen otorite ilişkilerinin sağlam ve iyi düzenlenmesini gerektirmektedir.

Üstten asta doğru yapılan iletişime aşağı doğru iletişim denir. İş görenler ast, orta ve üst kademe yöneticileri ise üsttür. Bir üst çalışanlarla veya kendisinden alt kademede bulunanlarla iletişim kurarsa bu iletişim yöntemi gerçekleşmiş olur.¹²⁶

¹²³ Meral Aşıkoğlu, İş Gören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1986, s.27, (Yayınlanmış Doktora Tezi)

¹²⁴ Aşıkoğlu, a.g.e, s.28

¹²⁵ Ertopuz, a.g.e, s.75

¹²⁶ John W. Williams, Steven A. Egglend, "Örgütlerde İletişim", Çev. Yılmaz Büyükerşen, Hikmet Seçim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991, s.24

2.7.5.1.1.2 Yukarı Doğru İletişim

İş görenlere verilen görevler ve kendilerinden beklenen beklentiler üst yönetim tarafından takip edilir. Bunun sağlanabilmesi için ise yukarıya dönük iletişim kanallarından faydalanılmaktadır.

Örgütlerin en alt kademesinde bulunan iş görenlerden başlayarak aynı örgütteki üstlere doğru yapılan iletişim şeklidir. Bu iletişim genellikle iş görenlerin bir üst kademesindeki iş görenlerine bilgi verme, bilgilendirme amacıyla kullanılmaktadır. Astların verilen görevlerle ilgili üstlerine verdikleri raporlar, karar vermede veya sorunları çözümede astların üstlerinden yardım istekleri, örgüt geliştirme teklifleri, mesai değişiklikleri ve yıllık izinlerle ilgili istekler, örgütle ilgili düşünceler ve astların tepkileri yukarıya doğru iletişimi meydana getirirler.¹²⁷

2.7.5.1.2 Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin her zaman sürdürdüğü faaliyetlerini gerçekleştirdiği sırada ortaya çıkar. Planlama işlemi sırasında, daha çok dikey iletişim kurulurken, yönlendirme sırasında yatay iletişim kurulur. Yatay iletişim, genellikle iş akışı ilişkilerinden, çalışma grupları arasındaki iletişimden, farklı departmandaki grup üyeleri arasında ve kurmay ilişkilerden kaynaklanır.

“Dikey iletişim, yukardan aşağıya veya aşağıdan yukarı sağlanmakta ve üst-ast kademeleri arasında buluna kişileri kapsarken, yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticiler veya iş görenler arasındaki iletişimi ifade eder. Yatay iletişim bu şekilde tanımlansa da daha çok yönetici pozisyonunda görev yapanlar arasında gerçekleşerek, örgütsel sorunların müşterek çözümlenmesi için kullanılmaktadır.”¹²⁸

“Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya fonksiyonel bölümler arasında (üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, finansman, halkla ilişkiler gibi) ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla gerçekleşen iletişimdir.”¹²⁹

“Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen kurumsal iletişim biçimidir.”¹³⁰

Yatay iletişim türü kullanılarak kaynaklar, bütçe, koordinasyon, program ve konularla ilgili fikir alış-verişi yapılır. Bu durum aynı düzeyde çeşitli bölümlerde

¹²⁷ Williams, Egglan, a.g.e, s.60-61

¹²⁸Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “*Kurumsal İletişim*”, 1.Baskı, Sena Ofset yayınevi, İstanbul, 2013, s.146

¹²⁹Esmâ Kırâç, a.g.e, s.47, Aktarılan Yer: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, “*Yönetim Ve Organizasyon*”, 2. Baskı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya,2010, s.61

¹³⁰Güllüoğlu, a.g.e, s.30, Aktarılan Yer: K. Ekinci, “*Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.18

çalışan yöneticileri bir araya getirerek son derece gerekli bulunan analiz yapılmasının sağlanmasına sebep olur.

2.7.5.1.3 Çapraz İletişim

Çapraz iletişim bölümler arasında yapılan bir haberleşme türüdür. Bu iletişim türü dikey ve yatay iletişim kanalına ek olarak kullanılır. Çapraz iletişim kanalı, farklı bölümler ve kişiler arasındaki bilgi alış verişini gerçekleştirmesine denir. Bu iletişim bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki üstlerle olabileceği gibi bir astla da gerçekleşebilmektedir. Emir komuta zincirini aşarak zamandan ve emekten tasarruf sağlanması nedeniyle çapraz iletişim türüne örgütler sıklıkça başvurmaktadır.¹³¹

“Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir.”¹³² Çapraz iletişim, çoğunlukla karmaşık ve dikey iletişim kanallarından doğan problemlerin giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin sağlanması açısından önemlidir. Bu iletişim değişik birim veya departmanların, birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve bunun neticesinde de yardımlaşmalarını kolaylaştırır.¹³³

“Çapraz iletişimde, basamaklar arasında hiyerarşik düzen dikkate alınmayıp birimler arasında rastgele çapraz bir iletişim ağı kurulmaktadır. Üst düzey yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olmayan konularda bilgi alış verişinde bulunmak ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla bu iletişim türünü kullanmaktadırlar.”¹³⁴

Örnek vermek gerekirse bir yönetici, bir başka bölümün kendisinden daha yukarı kademedede bulunan yöneticisinden bir belge isteyebilir. Aynı yönetici başka bir bölüm çalışanından veya yönetim kadrosunda ki kişiden de belge isteyebilir. Yani üst-ast ayrımı yapılmaksızın zamandan tasarruf amaçlanarak bu iletişim türüne başvurulabilir.

¹³¹ Akıncı Vural, Bat, a.g.e, s.147

¹³²Tutar, a.g.e, s.131

¹³³a.g.e, s.131

¹³⁴Güllüoğlu, a.g.e, s.31, Aktarılan Yer: Işık Özkan, Tülay Sürar, “İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi”, Punto Yayıncılık, İstanbul,1992, s.270

2.7.5.1.4 Örgüt Dışı İletişim

Bir örgütün büyüklüğü, yapabildiği iletişim alanıyla doğru orantılıdır. Örgütler toplumlarda ne kadar genişlikte iletişim gerçekleştirebiliyorsa o kadar alan genişliğine sahiptir. Buna göre örgütler en uzak yere kadar iletişimi götürmelidir.¹³⁵

Örgüt dışı iletişim tanımlanacak olursa, örgütlerin kendi bünyeleri dışında ki sendikalar, ortaklar, tüketiciler ve kamu kuruluşlarıyla gerçekleştirmiş olduğu iletişimlerdir. Bu boyut, örgütün büyüklüğünü ve özelliklerine göre ulusal veya uluslararası çevreleriyle de ilişkilerini kapsayabilir.¹³⁶

Örgütün içinde bulunduğu konum gereği, çevre ile yakın ilişkiler kurma gereksinimi oluşur ve sosyal toplumun yapısını, özelliklerini, özlemlerini inceleyerek kendi varlığını topluma hissettirip tanıtarak dışa dönük iletişim kanallarının kurulmasını ve kullanılmasını zorunlu hale getirir.

Örgüt dışı iletişim kanalları, örgütü dış çevreye tanıtmaya ve dış çevre hakkında bilgi sahibi olma amacını gerçekleştirmek için kullanılan bir iletişim kanalıdır. Örgüt dışından alınan bilgi, işletmenin karar mekanizmasında, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde düzenleme yapmasına yardımcı olur. İşletme örgüt dışı iletişim sayesinde, rakipleri, farklı kuruluşlar, tüketim toplumu, medya, eğitim birimleri, kamu kurumları gibi birçok kuruluşlar ve halkla iletişim içerisinde olur. Bu da örgüt geleceği için hayati önem taşır.

Örgütler boşlukta duran bir varlık türleri değildir. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim kanallarının etkili olması yetmez. Aynı şekilde örgütün çevresiyle etkileşimi sağlayan dışa dönük iletişim kanallarının da etkili bir biçimde kullanılması zorunludur.¹³⁷

Örgütsel kuruluşların belli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmiş olduğu iletişim kanallarının kendi içinde olmasının veya dışa dönük olarak gerçekleşmesinin arasında örgüt geleceği açısından pek fazla bir fark yoktur. Her iki iletişim yolu da örgüt çıkarları doğrultusunda gerçekleşir ve piyasadaki varlığının, devamlılığının bir parçası olarak kullanılır.

¹³⁵ Metin Kazancı, "**Halkla İlişkiler**", Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s.37

¹³⁶ Kazancı, a.g.e, s.38

¹³⁷ İrfan Erdoğan, "**İşletmelerde Davranış**", Beta yayınevi, İstanbul, 1997, s.295

2.7.5.2 Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, örgütün içinde gerçekleşen söylentileri, dedikoduları, kasıtlı tahminleri de içine alır. Bu iletişim türü genellikle örgütlerde kendiliğinde ortaya çıkar. Örgütler bu iletişim türünü çözümlenebilir çalışanlarını belirli bir sosyal boyuta ulaştırabilir.

“Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir.”

¹³⁸ Bu iletişim, işletmenin belirlemiş olduğu iletişim kanallarının dışında gerçekleşir ve iş görenler tarafından oldukça inandırıcı bulunarak üst yönetimin gönderdiği bilgilerden daha güvenilir olarak algılanmaktadır.¹³⁹

Örgütlerde çalışan iş görenlerin kendi çıkarlarını düşünmeleri gayet normal bir durumdur. Bu nedenden dolayı çalışanlar kendilerine karşı söylentilere ve yazışmalara karşı duyarlı davranırlar. Bu duyarlı davranışlar örgütte aynı durumda olan iş görenleri bir araya getirerek, kişisel çıkarları grup çıkarlarına dönüştürecektir. Bu durumda biçimsel olmayan iletişimin oluşmasına ortam sağlayacaktır.

Biçimsel olmayan iletişimin oluşmasına örnek verilecek olursa, büyük işletmelere farklı yöneticilerin gelmesi, bölümlerinin değişmesi ve görevlerin yeniden paylaşılması gibi durumlarda görülen gizlilik ve rekabet söylentilerinin kulaktan kulağa yayılmasını özendirir bir ortam yaratır. Bu durum söylentinin altında yatan ve belirsizlik yaratan istekleri, beklentileri yerine gelene kadar ya da kaygı azalana dek sürer. Biçimsel olmayan iletişimler tek hat, dedikodu, olasılık, küme şeklinde dört grupta toplanabilir. Fakat en yaygın olanı dedikodu ve söylentilerdir.

2.8 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Bir örgütsel yapıdaki ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi iletişim araçları kullanılarak sağlanacağı, örgütler için bir o kadar önem arz etmektedir. Örgütler bu araçları kullanarak iletişimi verimli ve etkin hale getirmek isterler. Fakat kullanılması gereken bu iletişim araçlarının ortama, çalışanlara, ilişkilere göre seçilmesi, daha etkin faydalanacakları iletişim aracını seçip kullanmaları gerekmektedir.

İletişim araçlarının seçimi konusunda örnek vermek gerekirse departmanlar veya çalışanlar arasında sözlü iletişim aracının kullanılma imkanı varken yazılı iletişim aracı kullanılırsa, iletişimde gecikmelere, iş aksaklıklarına, zaman

¹³⁸Güllüoğlu, a.g.e, s.32, Aktarılan Yer: Ryan Bennent, “*Organizational Behavior*”, 2.Basım, M&E Handbook, Series, Singapur, 1994, s.182

¹³⁹İzlem Vural, “*Televizyon Haberciliğinde Bir Mesleki Kişilik Olarak Kaynak Kişi Özellikleri Boyutunda Değerlendirilmesi Ve Türkiye’deki Uygulama Biçimine Yönelik Duru Saptaması*”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,2003, s.155

kayıplarına yol açabilir. Örnekten de anlaşılacağı gibi doğru yerde doğru iletişim aracını kullanmakta iletişim araçlarının kullanılması gerektiği kadar önemlidir.

İletişim, örgütün içinde ki ana damar konumundadır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için örgüt içinde etkin bir iletişim sistemi kullanılmak zorundadır. Kullanılan bu iletişim sisteminde de iletişim araçları ana damarın kolları gibidir. Bundan dolayı iletişim araçlarının kullanımı, kullanma yerleri doğru seçilmeli ve aktif olarak kullanılmalıdır.

2.8.1 Yazılı İletişim Araçları

İşletmelerin örgütsel yönetimlerinde, alıcının iletilen raporları, bilgileri, yazıları, planları ve programları anlayabilmesi, analiz etmesi ve anlam vermesi ile yazılı iletişim gerçekleşmiş olur.¹⁴⁰

İletişim araçlarından biri olan ve en çok kullanılan yazılı iletişim, iletişimin yazılı olarak kaynağa aktarılmasına denir. Bu iletişimin gerçekleşebilmesi için okuma, yazma ve yazılanı anlayabilme becerilerinin olması gerekir. Burada da yine temel dil varlığı kullanılır. İletişimin yazıya aktarılması yazı dili ile yapıldığı durumlardır. Yazılı iletişim sözlü iletişime göre söz dizini açısından bazı farklılıklara sahiptir. Yazılı iletişim kişiler arası sağlanırken mektup, kart, davetiye, telgraf, faks, kısa mesaj, e-posta gibi kanallar kullanılır.¹⁴¹

Yazılı iletişiminin örgütlerde yani iş yaşamında kullanım amacı yöneticilerin kendi aralarında veya astlarına karşı iş gördürmedir. Bu kullanılan yazılı iletişim araçları yine e-posta, kısa mesaj, faks vb. gibi araçlardır. Aslında yazılı iletişim araçları kişiler arası da olsa örgüt içi de olsa ortak kullanımlara sahiptir. Sadece kullanım yerleri ve kullanım amacı farklıdır. Kişiler arasında kullanılan e-posta sohbet amaçlı veya davet amaçlı olabilirken, örgütlerde emir veya bilgi amaçlı gerçekleşir. Bu örnekten anlaşılacağı gibi iletişim araçları aynı kullanım amaçları ise farklıdır. Kişiler arasında ve örgüt içinde kullanılan yazılı iletişim araçlarında tabii ki birkaç farklılık olabilir, buda örgütlerin işleyişi ve gereksinimleri sebebindendir. Bunlara farklılık olarak işletme gazeteleri, resmi ilanlar, afişler, bülten, broşür gibi sadece örgütlerin gereksinimlerini sağlayan yazılı iletişim örnek gösterilebilir.

¹⁴⁰Selma Karatepe, *“Örgütsel İletişim: Örgütsel Davranış Boyutlarında Seçmeler”*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005, s.225-226

¹⁴¹ Aziz, a.g.e, s.53

2.8.1.1 İşletme Gazetesi

“Çalışanlar, örgütün ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler.”¹⁴²

Yazılı iletişim araçlarından en yaygın kullanılan araçlardan bir tanesidir. İşletme gazeteleri işletmelerde çalışanlara, hem de işletmenin ilişkide bulunduğu kuruluşlara dağıtılmak amacıyla basılır. Bu gazete basım şekli olarak; haftalık, on beş günlük, aylık süre zarflarındadır. İşletme gazetesinin en önemli özelliği, açık, anlaşılır ve dürüst olarak hedef kitleye uygun biçimde hazırlanmasıdır.

İşletme gazetelerinin iki önemli rolü vardır. Birincisi, iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmektir. Bunun nedeni ise iş görenler yöneticilerin kendileri ve örgütün geleceği ile ilgili yaptıkları planları ve bu planların örgütü nasıl etkileyeceğini bilmek isterler. Bu tür yayınlar kanalıyla kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar. İkincisi ise, gazetelerde bir sütunda çalışanlara ayrılarak onların örgüte ilişkin görüş, düşünce, eleştiri ve memnuniyetleri yansıta bileceği bölüme yer vermesidir. İş görenler kendilerine ayrılan bu sütunlarda yer alan yazılarında isterlerse imzalarını da kullanabilirler.¹⁴³

2.8.1.2 Broşür Ve El Kitapları

“Broşür, genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyutunda basılan bir tanıtma aracıdır. Genel ve özel amaçlı olarak tasarlanabilir. Genel amaçlı broşür, örgüt için olumlu imaj yaratmak amacıyla, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve tarihçesi gibi konuları ele alır. Özel amaçlı broşürler ise belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak örgütün ihracat hacmi, üretim teknolojisi, yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlar.”¹⁴⁴

Broşürler örgütün halka veya diğer örgütlere karşı kendi tanıtımını yapmaya yarayan araçlardır. Az sayfalı, çok bilgi içeren, farklı boyutlarda ve çekici tasarımlarıyla çoğunlukla parlak kâğıda basılan bu resimli yayımlar genel ve özel amaçlı olarak yayınlanırlar. Genel amaçlı broşürler, örgüt için olumlu imaj yaratmaya yönelik, örgütün tarihçesi, faaliyet alanı gibi genel konuları çarpıcı bir şekilde izleyecek şekilde hazırlanır. Özel amaçlı broşürler ise; belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak, örgüt ile ilgili özel konularda bilgi vermeyi amaçlar.

¹⁴² Esmâ Kırâç, a.g.e, s.53

¹⁴³ T.C Milli Eğitim Bakanlığı, “*Örgütsel İletişim*”, MEB Resmi İnternet Sayfası, http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20İleti%C5%9Fim.pdf, Ankara,2012, s.27

¹⁴⁴ Esmâ Kırâç, a.g.e, s.54

El kitapları ise, broşüre göre daha çok sayfalı, resim yerine yazının ağırlıkta olduğu iletişim araçlarıdır. El kitapları bazı konuların anlatımı ve açıklanması için hazırlanmıştır. İşe yeni giren bireylerin oryantasyonunda kullanılır.¹⁴⁵

2.8.1.3 Afiş, İlan Tahtası Ve Basın Bültenleri

Afişler, örgütlerde belirli yerlere asılan veya belirli kişilere dağıtılan araçlardır. İçerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptir.

İlan tahtası, bilinen ve kabul gören geleneklere, kurallara uygun ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için de kullanışlı bir iletişim araçlarından biridir. Kurumun resmi duyuları için kullanılan ilan tahtaları ayrıca çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri bir yerdir. İlan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. Doğal iletişim hakkında bilgi, en azından ipucu verir. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir, kolayca gözlemlenebilir yerlerine asılmalıdır.¹⁴⁶

Basın Bültenleri, örgütlerin çalışanlarına veya halka belirli periyotlarla gönderdikleri bilgileri içeren duyurulardır. Örgütler çalışanlarını veya halkı bilgilendirmek için basın bültenlerinden yararlanmaktadırlar. Bir basın bülteni güncel bilgileri içermiyor ve dolayısıyla haber niteliği taşımıyorsa, haber diline uygun bir şekilde yazılmamışsa ve her şeyden önemlisi bültenin hedefi iyi belirlenmemişse etkin bir iletişim aracı olması ve bu bültenin medyada yer alması beklenemez.¹⁴⁷

2.8.1.4 Yazılı Raporlar

Örgütlerde üst kademede yer alan yöneticilerin işletme yararı esas alınarak, belirli konularla ilgili çalışma veya araştırma yapabilmeleri mümkündür. Yapılan bu çalışma ve araştırmaların ise belirli bir doküman haline getirilmesine yazılı raporlar denir.

Yazılı raporlar, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü amacıyla kullanılan ve oldukça uzun sürelerde saklanan değerli belgelerdir. İyi hazırlanmış bir işletme raporu, konusuyla ilgili gerçekleri net, açık, sistemli ve özlu bir biçimde yansıtmalıdır.

¹⁴⁵Ertopuz, a.g.e, s.83

¹⁴⁶T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, "*Örgütsel İletişim*", a.g.e, s.28

¹⁴⁷a.g.e, s.28

2.8.1.5 Direkt Posta “Direct Mail”

Büyük kitlelere gönderilen standart mektuplardır. Önceden belirlenmiş muhatap olarak tanımlanmış binlerce kişinin kişisel adreslerine postalanan, satış amaçlı mektuplar, kitapçıklar, kataloglar ve evlere yönelik olarak, kuruluşlar tarafından belirli aralıklarla gönderilen basılı malzemeleri örnek verebiliriz.

2.8.1.6 Muhtıralar

Genellikle yarım sayfa veya daha az dâhili bir mesaj türüdür. Bu mesaj hatırlatma veya bilgi notu amaçlı kullanılır. İşletme iç bünyesinde yapılan resmi olmayan bir iletişim şeklidir. Resmi bir iletişim şekli olmadığından her tür iletişim amacı ile kullanılabilir.

2.8.1.7 Örgüt Çalışanlarının Yazılı Teklifleri

İş görenin bir şeyin yapılması için yazılı ve resmi olarak sunduğu öneri veya tavsiyedir. Herhangi bir çalışma düzeni, iş görenin sosyal yardımları gibi bazı düzenlemelerde değişiklik yapılması konusunda teklifte bulunabilmesi için kullanılır. Sözlü yapılan teklifler bir kenara bırakılabilir fakat yazı yolu ile yapılan teklif, istek ve fikirler yönetimi bir karar yönünde zorlayabilir.

2.8.1.8 Özel Raporlar

Özel raporlar çoğunlukla yönetimin özel isteği üzerine hazırlanan raporlardır. Bu raporlar genellikle dar alanlı olup tek bir konuyu kapsarlar. Fakat tek bir konu ile ilgili detaylı bilgi istenir. Aynı zamanda oluşan herhangi bir problemin veya fırsatın değerlendirilmesi için de istenebilir.

2.8.1.9 İnsertler Ve Ekler

Elektrik, su, doğalgaz gibi faturaların, toplu taşıma araçlarındaki elciklerin üzerlerine eklenen küçük ilanlardır. Bu yöntemle ulaşılması en güç noktalara bile rahatlıkla ulaşılabilir. Kitleye en çok ulaşabilecek, göz aşinalığı sağlayabilecek bir iletişim şeklidir.

2.8.1.10 Föyler

Genellikle basit mesajların verilmesinde kullanılan, tek ya da birkaç sayfa olabilen küçük boyutlu ilanlardır. İhbar, bilgilendirme, teşekkür veya özür içerikli mesajların gönderilmesinde kullanılır.

2.8.1.11 Deplihan

Broşürlerle aynı amacı güderler. Broşürler daha büyük olduğundan dolayı içi doldurulamayacak durumlarda maliyetinde azaltılması için bu iletişim şekline başvurulur. Delpihanlar posta ile sokaklarda gösterilecek veya satın alınan eşya ile birlikte dağıtılmaktadır.¹⁴⁸

2.8.1.12 Bilgi Stantları

İş görenlerin eğitim seviyelerini artırmak ve motive etmek için kullanılmaktadır. Çeşitli bilgilendirici kitaplar, dergiler ve gazeteler çalışanlara ücretsiz olarak dağıtılır. Bu sayede çalışanlar hem iş yoğunluğundan kafalarını dağıtmış olup hem de bilgilenmiş olacaklardır. Geniş zamanlı düşünüldüğünde de işletme açısından çalışanların hem performansı artacak hem de yaptıkları işle ilgili daha bilgili ve kaliteli işler gerçekleştireceklerdir.

2.8.1.13 Tanıtım Kitapçıkları

Tanıtım kitapçıkları, göreve yeni başlayan kişilere, yapacakları işi iyi anlayabilmeleri, yabancılık çekmemeleri amacıyla verilen tanıtıcı, bilgilendirici ve öğretici kitapçıklardır. Hitap ettikleri kişiler işçi, memur, öğrenci, satıcı, dernek üyesi, sendika üyesi veya ziyaretçi olabilir.

2.8.1.14 Harici Yayınlar

Çalışanlar için düzenli olarak yayınlanan yayınların yanı sıra, işletmelerin dış çevreleri içinde hazırlanan yayınlar vardır. Bu yayınlar daha eğitimsel olup, daha çok bilgi içermelidir. Bilgiler daha kesin ve dergi tadında olmalıdır.

2.8.2 Sözlü İletişim Araçları

“Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim yüz yüze olabileceği gibi, sesli ileti gönderimine olanak veren herhangi bir araçla da olabilir”.¹⁴⁹

Sözlü iletişim şekli karşınızdaki kişiyi en etkili ikna edebilme imkânı sağlayan bir iletişim aracıdır. Sözlü iletişim sayesinde büyük topluluklara kısa sürede istenilen bilgi enjekte edilebilir. Tabi ki bu ikna işleminin gerçekleşebilmesi için kişilerin veya yöneticilerin karşı tarafı etkileyebilecek tarza sahip olması ve konu hakkında iyi bilgi edinmiş olması şarttır. Sözlü iletişim araçları aşağıdaki şekildedir.

¹⁴⁸Mine Demirtaş, “*Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları Halka İlişkiler Filmleri Örneği*”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt, 18, Sayı,1 İstanbul, 2010, s.420, Aktarılan Yer: Nuri Tortop, “*Halkla İlişkiler*”, İksan Matbaa, Ankara, 1986,s.85

¹⁴⁹Kıraç, a.g.e, s.54, Aktarılan Yer: Karatepe, a.g.e, s.238

2.8.2.1 Konferans Ve Seminerler

Örgütlerin kendilerinin ilgilendiren herhangi bir konuda iş görenlerini aydınlatmak amacıyla geniş dinleyici kitlelerine dönük sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim araçlarıdır.¹⁵⁰

Konferanslarda, konuşmacının kullandığı dil ve anlatım şekli anlaşılır nitelikte olmalı ve dinleyicilerin psikolojik durumu, iyi bilinmeli ve izlenmelidir. Konferans yöntemiyle sağlanan iletişimde konuşmacıya dinleyici tarafından soru yöneltilmez. Bu nedenden dolayı konuşmacı akıcı bir şekilde dinleyiciyi sıkmama şartıyla konuşmasını gerçekleştirmelidir.

Konferansa göre seminerler daha uzun sürelidir ve çoğu zaman eğitim amaçlarına dönük olarak gerçekleştirilir. Örgüt içinde çeşitli düzeylerde görev yapan çalışanların mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri şeklinde gerçekleşir.

2.8.2.2 Görüşme Ve Toplantılar

Görüşme, minimum iki kişi arasında karşılıklı konuşma, diyalog kurma yöntemleriyle gerçekleşir. Görüşmede genellikle o anda kişinin duygusal ve düşüncesele yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır. Bu durumda görüşmecinin karşısındaki kişinin sorularını bilmesi, birlikte çözüm arama ilkesine uyması ve çevresel koşulları araştırması gerekir. Görüşmeler, belli bir düzen, amaç ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Bu birebir görüşme yöntemleri örgütlerde çalışanlar arası, üst-ast arası gerçekleşeceği gibi işe alım aşamasındaki bireylerin mülakatlarında da kullanılır.¹⁵¹

Toplantı, görüşmenin daha geliştirilmiş versiyonudur. Örgütlerde iş birliği ve anlayış ortamı sağlayarak, problemlere çözüm yollarının araştırılması için farklı farklı konularda toplantılar gerçekleştirilir. Toplantıların aktif ve verimli geçmesi için sorunlar üzerinde tartışmaya girip fikir üretilmesi gerekir. Toplantıya katılanlara, tartışılacak konu üzerine önceden bilgi verilmeli gerekli veriler sağlanmalıdır.¹⁵²

¹⁵⁰Ertopuz, a.g.e, s.84

¹⁵¹Kazancı, a.g.e, s.48

¹⁵²a.g.e, s.48

2.8.2.3 Yüz Yüze İletişim

“Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya, yazılı kâğıt ya da herhangi bir kayıt olmaksızın doğrudan doğruya yapılan iletişimidir.”¹⁵³

Bu iletişim türünde kişinin bireysel ikna yeteneği ve anlatma kabiliyeti ön planda olur. Örgütlerde her zaman kullanılma imkânı olmayan bir iletişim şekli olmasına rağmen, kullanılabilirdiği durumlarda diğer iletişim şekillerinde göre daha fazla verim alınır. Bunun sebebi ise yüz yüze iletişim gerçekleştirilirken sözsüz iletişim kanalı da kullanılır ve mimiklerle birleştirilerek karşı taraf daha fazla etki altına alınır.

2.8.2.4 Kulaktan Kulağa Haber Nakli

Bu iletişim türü örgütte çalışmakta olan iş görenlerin kendi aralarında rivayet, söylenti, uydurma laflarla sağladığı iletişim türüdür. Bu iletişim iyi yönlendirilebildiği zaman örgütsel iletişime katkı sağlayabilir. Fakat iyi yönlendirilemez ise örgüt içi asılsız mesajların yayılmasına neden olur ve bu da huzursuzluk, yönetsel düzende bozuklukların ortaya çıkmasına sebep olur.

2.8.2.5 Konvansiyonlar (Seri Toplantılar)

Genellikle bir günden uzun süren ve seri toplantılar şeklinde yapılan iletişimidir. Bu iletişimde amaçlanan örgüt çalışanları ile bir araya gelerek bilgi alış-verişinde bulunmak, ortak noktaları ortaya çıkarmak, ortak problemler hakkında görüşerek karar almak ve sosyal aktivitelerde bulunarak moral ve motivasyonu yükseltmektir.

2.8.2.6 Telefon Görüşmeleri

Yüz yüze gelinmesine imkân sağlama olanağı olmamasına rağmen telefon görüşmeleri çift yönlü etkileşim sağlama açısından etkili bir araçtır. Örgüt bazında değerlendirme yapıldığında ise telefon görüşmeleri hem örgüt içi iletişim hem de örgüt dışı iletişimi gerçekleştirilmesine olanak sağlama açısından önemli bir sözlü iletişim ve etkileşim yöntemidir.

Telefon görüşmeleri günümüzde örgüt açısından o kadar önemli hale gelmiştir ki satış ve pazarlama bile bu yöntemle sağlanabilmektedir. Maliyetin uygun olması, zamandan kazanma ve çabukluk açısından değerlendirildiğinde telefon görüşmeleri yoluyla yapılan iletişim yöntemi örgüt açısından kazançlı bir yöntemdir.

¹⁵³Kıraç, a.g.e, s.54

2.8.3. Görsel – İşitsel İletişim Araçları

Günümüzde örgütlerin en çok kullandığı iletişim araçlarından biridir. Görsel ve işitsel iletişim araçları ayrı ayrı kullanılabilir gibi bir arada da kullanılabilir. Buna örnek olarak televizyon reklamları verilebilir. Televizyon reklamları görsel ve işitsel iletişimin bir arada kullanılmasına en güzel örnektir.

Görsel iletişim araçları, örgütlerin seminerlerde toplantılarda ve birçok alanda iletişim yöntemlerini desteklemek amacıyla ihtiyaç duyduğu bir iletişim aracıdır. Görsel iletişimde kullanılan video, slayt, tepegöz, episkop, gibi eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini desteklemek amacıyla kullanılır. Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi sonucunda slayt gösterili ve tepegözlerin yerini bilgisayarla uyumlu çalışmasından dolayı yansıtım cihazları almıştır. Bunun yanında dijital görüntü teknolojilerinin hayatımıza her geçen gün daha fazla girmesi, yansıtım cihazlarını sadece konferans salonlarının ender bulunan pahalı cihazları olmaktan çıkarmış, özellikle günümüzde bu cihazlar büyük ekran gereken her alanda karşımıza çıkmaktadır.

İşitsel iletişim araçları görsel iletişim araçlarıyla birlikte kullanılan ve bu şekilde kullanılıncaya daha da etkili olabilen iletişim araçlarıdır. Tek başına kullanıldığında ikna kabiliyeti azalırken görsel etkilerle kullanılıncaya ikna özelliği artabilen bir iletişim aracıdır. Tek başına kullanılan işitsel araçlara örnek vermek gerekirse örgütlerin kendi tanıtımlarını yapmak amacıyla kurdukları radyolar, anons sistemleri, telefon örnek olarak verilebilir.

2.8.3.1 Açık Evler Ve Tesis Turları

Örgütlerin çoğu zaman tercih ettiği ve en etkin yollardan biri olan davet, örgüt açısından imaj yaratmanın önemli bir yoludur. İş yerinin bulunduğu tesislerin turu, o firmanın iyi bir yer olduğunu ve çalışanlarının refahı ile yakından ilgilendiklerini göstermek, o örgüt açısından olumsuz düşünceleri kırmak, aynı zamanda da kuruluş açısından olumlu bir izlenim sağlamak için önemli bir yöntemdir.

2.8.3.2 Büyük Açılışlar

Örgüt, faaliyetine başlamadan önce kuruluş aşaması tamamlandıktan sonra açılış sırasında gösteriler, törenler, süslenmiş açık evler veya tesis turları düzenleyebilir. Yapılan bu açılış, o işletmenin ilk açık evi veya ilk tesis turu demektir. Bu yöntem, kuruluşların dış çevreleriyle ilk tanışmaları, ilk etkileşimleridir. Bu yüzden faaliyet göstermeye hazır yeni kuruluşların dış çevre ile olan ilk etkileşimi örgüt açısından oldukça önemlidir.

2.8.3.3 Sergiler

Sergi, işletmelerin kendi belirledikleri bir yerde insanlara resim, yazı şema, grafik veya bunlara benzer çalışmaların gösterime sunularak tanıtımıdır. Bu sergiler işletmelerin belirlemelerine göre kapalı veya açık alanlarda yapılabilir. Bazı işletmeler ise kendi bünyelerinde sergi odaları barındırabilir, tanıtımlarını burada gerçekleştirebilir.

2.8.3.4 Film Şeritleri

Hareketsiz resimlerin filme uygulanması ile olan bu yöntem, ekonomik bir görsel yöntemdir. Tanıtımı sunacak olan kişi elindeki notlara göre konuşup açıklamalar yapabilir ve bu açıklamaların bant kayıtlarını da sunabilir. Birçok ticaret faaliyette bulunan örgütler yaygın bir şekilde kullanılan film şeritlerinden yararlanmaktadır.

2.8.3.5 Slaytlar

İşletmelerin herhangi bir konu veya olay hakkında tanıtım ya da açıklama yapmak için kullanmış olduğu bir yöntemdir. Örnek vermek gerekirse bir üretici firma üretmiş olduğu ürün hakkında nasıl kullanılması gerektiğini içeren slaytlar hazırlayabilir.

2.8.3.6 Video

Bu yöntem işletmelerde bulunan çalışanları ile iletişim, toplumla ve yatırımcılarla ilişkiler, iş toplantılarını, satış noktalarını desteklemek ve ürün promosyonları amacıyla kullanılmaktadır. Video aynı zamanda bir konu hakkında araştırma aracı olarak da kullanılmakta, bazı işletmeler üst düzey yöneticilerinin kilit konularda birinci elden konu hakkında bilgi elde edebilmesi için müşterileri, memurları ve işçileri ile röportaj yapmak üzere kullanılabilir.

Sürekli gelişim içerisinde olan teknoloji sayesinde video kullanımı yaygınlaşmaktadır. İşletmeler, şirket bazında çalışanları bilgilendirmek, örgüt hakkında tanıtım yapmak, yatırımcılarla ilişkileri kurmak, çevre ile ilgili konularda kamuoyunu bilgilendirmek ve eğitmek gibi durumlar için video aracılığı kullanılır.

2.8.4 Elektronik İletişim Araçları

Gerek görsel iletişim, gerekse işitsel iletişim araçları olsun bilgisayar sistemleri ile bir bütün hâle gelmiştir. Artık işletmelerde her türlü haberleşme, neredeyse bilgisayar sistemleri yardımı ile gerçekleşmektedir. Raporlar kâğıtlarla değil yöneticinin mail adreslerine iletilerek sağlanmakta aynı zamanda da kâğıt israfından

hem de yer işgali ve zamandan tasarruf sağlanmıştır. Bunun neticesinde de elektronik iletişim araçları bu başlık altına eklenerek incelenmiştir. Telefon işletme içindeki en yaygın elektronik iletişim aracıdır. Bunun dışında faks da iletişim bağlantılabilmesi için mesajın gönderilmesinde kullanılmaktadır. Bu iletişim aracı hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kullanılabilir. Fakat teknolojinin ileri düzeye yükselmesi, internet kullanımıyla entegre olan telefon da, internetin yaygın bir biçimde kullanılmasıyla kolay kullanılabilir bir hale gelmiştir. Ancak en pratiği, en kullanışlısı internet sayesinde yapılan video konferanslarıdır. Bu iletişim türü görüntülü ve sesli iletişim sağlar ve eğitim, tıp gibi birçok alanda da fayda sağlayabilir. Video konferanslar sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde bulunan bir kişi ile rahatça ve etkili bir görüşme yapılabilir. Geniş kapsamlı ve çok uluslu işletmeler, geniş alanlar da pazara yayılmayı amaçlayan şirketler, işletme ortakları ve iş görenleri ile video konferans sayesinde yüz yüze iletişim yapıyor gibi toplantılar gerçekleştirip, işletme için alınması gereken kararları zaman kaybına uğramadan alabilirler.¹⁵⁴

2.9 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI

İşletmelerde iletişim teknolojilerinin ve eğitim seviyesi yüksek insan sayısının artmasına karşın, birçok örgütte iletişim eksikliği halen devam etmektedir. Bu alanda, iş görenlerin işletme ile ilgili ve üzerine düşen görevler hakkında yetersiz bilgilendirildikleri görülür.¹⁵⁵

“Örgütsel iletişim, çalışanların iletişim doyumlarında vazgeçilmez bir unsurdur.”

¹⁵⁶

“Örgüt içindeki iletişim, yöneticinin özellikleri, örgütsel faktörler ve teknolojik gelişmeler gibi çok sayıda değişkenden etkilenmektedir.”¹⁵⁷

2.9.1 Yönetici Faktörü

Yöneticinin bilgi seviyesinin yüksek olması, örgüt yönetiminde önemli bir rol durumunda ve karşı tarafa itici bir güç sağlamaktadır. Örgütlerde yöneticilerin başarılı olması, işletmelerin bilgi gereksinimlerini ne kadar karşıladığına bağlıdır. Gereksinim duyduğu bilgiye gereken zamanda sahip olamayan yönetici, işletme kaynaklarının kullanımı konusunda vereceği kararlarda başarılı olamaz. Bunun

¹⁵⁴Hasan Tutar, “*Örgütsel İletişim*”, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s.250

¹⁵⁵Şebnem Aslan, “*Yöneticinin El Kitabı*”, Eğitim Yayınevi, Konya, 2008, s.33

¹⁵⁶Güllüoğlu, a.g.e, s.39, Aktarılan Yer: Erhan Eroğlu, Gülten Özkan, “*Analyzing The Relationship Between The Organizational Culture And Organizational Satisfactionand Applicaion In Eskişehir Woodlands Administration*”, International Symposium Communication In The Millennium, İstanbul, 2008, s.799

¹⁵⁷a.g.e, s.39

sebebi ise yöneticiler zamanlarının çoğu bölümünü karar almak için kullandıkları ve bu kararlarında işletme geleceği, gelişimi ve yaşamsal önem arz ettiği düşünüldüğünde, doğru bilgiye zamanın da ulaşılabilmesi, yönetim için ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.¹⁵⁸

“İşletme yönetiminin başarısındaki en önemli etkenlerden biri yöneticidir. Yönetici, işletme kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlamak, organize etmek, yöneltmek, kadrolamak ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Bu yüzden yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadır. İyi bir yönetici birçok teknik ve beşeri yeteneği bünyesinde barındırmalıdır. Sorun çözme, karar verme, emir (talimat) verme, geri bildirim, bilgi toplama, yayma ve irtibat sağlama gibi iletişim becerilerine sahip bir yönetici çalıştığı örgütte liderlik vasfını da üstlenecektir.”¹⁵⁹

İnsan davranışları karmaşık olmakla birlikte anlaşılması oldukça zor bir durumdur. Bu duruma göre, işletmelerde liderin ve kendi kadrosunun örgütü ayakta tutabilmesi, başarıya ve hedefe doğru sürüklemesi için liderin kendi özelliklerinin yanı sıra örgütü oluşturan iş görenlerin beklentileri ve ihtiyaçları tespit edilerek bunların karşılanabilmesi için bazı çalışmalar yapması gerekir. Örgütlerde bulunan iş görenlerin lider kadrosundan beklentileri genel olarak, güvenlik, statü, gelir, yükselme, yetki ve kararlara katılma imkânlarının sağlanmasıdır. Bu isteklerin önem derecesi kişi ve durumlara göre değişkenlik gösterebilir.¹⁶⁰

2.9.2 Örgütsel Faktörler

Örgütlerde, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi örgütsel iletişim denildiğinde akla gelen, bu iletişimi gerçekleştiren halkla ilişkiler uzmanları, bu uzmanların örgüt içindeki rol ve görevleri olmaktır. Örgütsel iletişimin uygulayıcısı olan halkla ilişkiler uzmanları, o kurumun kurum içi ve dışı grupla ile etkileşim içine girerek düzenlemelere gitmesini ve gereken durumlarda faaliyetlerde değişiklik yapmasını sağlayan bir yönetim anlayışı sağlamaktadır.¹⁶¹

“Organizasyonlarda iletişimi geliştirmeye yönelik olarak yapılabilecek en etkili halkla ilişkiler faaliyetlerinden biri zaman zaman tüm çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmektir. Belli zaman aralıklarında bütün çalışanların ve yöneticilerin

¹⁵⁸Başak Solmaz, “*Kurumsal İletişim Yönetimi*”, Tablet Yayınevi, Konya, 2007, s.102

¹⁵⁹Güllüoğlu, a.g.e, s.39, Aktarılan Yer: Eroğlu, Sunnel, a.g.e, s.179

¹⁶⁰Orhan Gökçe, Ata Atabey, “*Davranış Bilimleri Ders Notları*”, 2. Baskı, Dizgi Ofset, Konya, 2003, s.85

¹⁶¹Yıldız Dilek Ertürk, “*Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları*”, Babel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.55

katılacağı toplantılar, seminer, tiyatro, spor müsabakaları, davetler, yeni elemanın işe başlatılmasında hoş geldin partileri, terfilerde ve ödüllendirmelerde kutlama ve törenler, örgüt dışında hafta sonu piknikleri, hafta sonu işletme gezileri gibi etkinlikler düzenlenmelidir. Böylece çalışanların, kurum kültürüyle bütünleşmeleri, iş ortamı dışında ortak değer, varsayım, felsefe ve amaçları paylaşmaları sağlanabilir”¹⁶².

Örgütlerde yönetimin görevi, örgütsel iletişimi geliştirmek, iletişim bağlarını artırmak ve iş görenlere o kurumun bir parçası olduğu bilincini yerleştirmeye çalışmaktır. Bundan dolayı yönetimin, iletişimi gerçekleştirirken, amaç ve hedeflere hizmet edecek şekilde yönlendirerek iletişime duyulan ihtiyacı karşılamak zorundadır.¹⁶³

2.9.3 Teknik Koşullar

İşletmelerde örgüt içindeki iletişim faaliyetlerini etkin kılan diğer etmende teknik konulardır. Bulduğumuz yüzyılda teknoloji, enformasyon ve iletişim teknolojileri ismiyle anılmakta ve bu teknoloji bilgisayardan internete kadar birçok teknolojiyi kapsamaktadır. Örgütlerde kullanılan iletişim teknolojileri yatay iletişime olanak sağlamakta, filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sıkıntıları ortadan kaldırmaktadır. Örgütte bilginin daha hızlı ve daha etkin paylaşılmasını sağlama, zaman konusunda avantaj sağlama gibi üstünlükler sağlayarak örgütsel etkinliği artırmaktadır.¹⁶⁴

“Örgütün iletişim ağını kurumun çatısı olarak görebiliriz. Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edebilmeleri için örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Diğer bir deyişle, motivasyon bilgi ile başlar ve çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri ise çok sayıda faktörden etkilenen bir örgütsel iletişim süreciyle mümkündür.”¹⁶⁵

¹⁶²Güllüoğlu, a.g.e, s.40, Aktarılan Yer: Stephen P. Robbins, “*Organizational Behavior*” New Jersey, PrenticeHall, 1989, 273

¹⁶³Eertürk, a.g.e, s.55

¹⁶⁴Aslan, a.g.e, s.110

¹⁶⁵Güllüoğlu, a.g.e, s.41

2.10 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNİ AZALTAN FAKTÖRLER

Örgütsel iletişim, örgütlerin amaçlarının aktarımını sağlayan, kararları yönlendirebilen bir iletişim sistemidir. Bu sistem iletişim ağlarını kapsayarak çalışanlar, yöneticiler ve işletme ortaklarının her an bağlantı içinde olabilmelerini sağlar.¹⁶⁶

Örgütsel iletişimin gerçekleştiği yerde, yanlış veya eksik iletişim de gerçekleşebilir. Örgütler de iletişimi engelleyen ya da yanlış sağlanmasına sebep olan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

2.10.1 Kişisel Veya Bireylerden Kaynaklanan Faktörler

İletişimin gerçekleşmesi için gerekli olan ve bu şekilde kabul ettiğimiz alıcı ve gönderici, aynı zamanda iletişimi de engelleyebilir.

Alicının veya kaynağın kişisel amaçlarındaki farklılıklar, iletişimin gerçekleşme esnasındaki hisler, duygular ya da alışkanlıklar iletişimin gerçekleşmesini sağlayan mesajın doğru aktarımını veya doğru anlaşılmasını engelleyen faktörleridir.¹⁶⁷

2.10.2 Fiziksel Ya da Çevresel Faktörler

İşletmeler alanlarını genişlettikçe ve kendi bünyelerinde büyüdükçe, örgüt içindeki iletişimin gerçekleşmesi için kullanılan iletişim kanalları arasındaki mesafede uzamaya başlar. Bu kanalların uzaması da iletinin hedefe ulaşmasını zorlaştırır, beraberinde de sorunlar ortaya çıkarır.

“Fiziksel mesafe örgütsel iletişimin etkisini kimi zaman düşürür. Bu mesafe kimi zaman departmanlar arasında kimi zamanda bireyler arasında yaşanabilir.”¹⁶⁸ Örnek vermek gerekirse, haberleşme kanalı içinde iletişimi engelleyebilecek gürültünün olması, iletişimi engelleyecek olan durumların başında gelir. Bunu bide yazılı iletişim kullanarak iletişimi sağlayan departmanlar için düşünmek gerekirse, yazılı iletişim kullanarak iletişimi sağlayan etkenlerin teknik anlamda sebep olduğu olumsuzluklar yazılı iletişimi engelleyen faktör olarak kabul edilir.¹⁶⁹

Çalışanı, sosyal olarak sınırlandırarak yalnız bırakacak veya departmanlarla arasındaki iletişimi zorlaştıracak şekilde düzenlenen bir örgütsel iletişim ağı var ise

¹⁶⁶ Ertürk, a.g.e, s.45

¹⁶⁷ Erhan Eroğlu, “*Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü*”, Kurgu Dergisi, Sayı,20, 2003, s.251

¹⁶⁸ Güllüoğlu, a.g.e, s.42, Aktarılan Yer: Y. Unal , “*The Role Of Management In Creating Effective Internal Communication And An Application In If Sector*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.38

¹⁶⁹ Eroğlu, a.g.e, s.252

kurum çalışanlarını, üyelerini olumsuz yönde etkileyecek, performanslarında düşüşüne sebep olacaktır.¹⁷⁰

2.10.3 Şematik Ya da Yanlı İletişimden Kaynaklanan Faktörler

“Kimi zaman iletişim mesajları yazılı ya da sözlü değil belli şekillerden ya da şemalardan oluşabilir. Bazı iletişim modellerinde birden fazla sembolün kullanılması ya da bazı sembollerin değişik alıcılar tarafından algılanmaması veya farklı algılanması iletişim önünde önemli engeller oluşturabilir.”¹⁷¹

Mesajı iletirken kullanılan semboller, algılama esnasında farklı anlamlar yüklenilebilir. Bu yüklenen farklı anlamlarda görüş farklılıklarına ve anlam engellerine sebep olabilir. Bu durum sembollerin farklı anlamlarının olması yanı sıra farklı kişilerce de farklı anlamlar yükletilebilmesi ile görülür. Bunun sonucunda da iletilmek istenen ileti karşı tarafın anlaması gerektiği gibi anlaşılmasına sebep olur.¹⁷²

2.10.4 İletişim İçin Gerekli Haberleşme Sürecinin Yarattığı Zaman Baskısından Kaynaklanan Faktörler

“Zamanı iyi kullanmak gerektiği, yaşadığımız hızlı rekabet dünyasında artık altın kural olmuştur. Bu sebeple zaman baskısı oluşur ve iletişimde önemli bir engeldir. Edward Hall; Zaman konuşur, demiştir. Gerçekten de zamanı kullanımımızın da bir dili vardır. Çok hızlı konuşarak bir mesajı aktarırken, alıcı zamanımızın kısıtlı olduğunu kullandığımız hızlı dilden anlar. Bir mesajı gönderirken alıcının herhangi bir zaman sıkıntısının olup olmadığı göz önüne alınmalıdır. Örneğin, tam önemli bir toplantıya girmek üzere odasından çıkan yöneticiyle konuşmak isteyen bir diğer çalışan konuşmasını ertelemelidir, çünkü böyle kısıtlı bir süre içerisinde gerçekleşen iletişim sonucu çalışan istediğini tam olarak anlatamaz, yönetici de yetişmek zorunda olduğu programın stresi altındayken algılayışını çok fazla açık tutamaz.”¹⁷³

İşletmelerde zaman baskısı varsa ileti, alıcıya ulaşması gereken yollardan değil, daha hızlı nasıl ulaşabilirse o yollar veya o kanallar tercih edilerek ulaşılması sağlanır. Bu gerçekleşen durumda bazı kanalları devre dışı bırakması anlamına gelir ve buda anlaşmazlık veya karışıklıklara neden olur.¹⁷⁴

¹⁷⁰Tutar, ,a.g.e, s.159, 1.Baskı

¹⁷¹Güllüoğlu, a.g.e, s.43, Aktarılan Yer: Eroğlu, a.g.e, s.252

¹⁷²Erol Eren, “*Yönetim Psikolojisi*”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.298

¹⁷³Kıraç, a.g.e, s.81-82, Aktarılan Yer: Hasan Tutar, “*Örgütsel İletişim*”, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s.206

¹⁷⁴Eroğlu, a.g.e, s.252

2.10.5 Algıda Seçicilikten Kaynaklanan Faktörler

İletiyi alacak olan kaynağın, iletiyi bilinçli veya bilinçsiz olarak algılamak istememesinden kaynaklanan bir iletişim problemidir. Örgütlerde bazı kişiler, birbirlerine karşı ön yargılı davranarak onların ilettiği iletilere karşı duyarsız kalabilirler. Bu aynı zamanda iletişim içerisinde yer alan insanların kendi istediklerine göre istediği mesajı kabullenip istemediği mesajı kabullenmemeleri anlamına gelir.¹⁷⁵

“Etkin iletişim karşılıklı bağlılık gerektirir. Özellikle çalışanlar arasında bağlılık ve güven ortamının sağlana bilmesi için iletişimin süreklilik arz etmesi gerekir. Organizasyon içerisinde iletişim sisteminin etkin bir şekilde çalışması ise sürece engel olabilecek tüm faktörlerin tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınması ile mümkündür.”¹⁷⁶

“Bu engeller iletişimin etkili bir yönetimiyle ortadan kaldırılabılır. Yani iletişim sürecini yöneten yönetici, bu engelleri önceden bilmeli, onlara karşı hazırlıklı olmalı ve olası sorunları daha ortaya çıkmadan önleyici tedbirler almalıdır. Etkin iletişimle ve iyi yönetilmesiyle birlikte bağlılık ve güven ortamı sağlanmış olacaktır.”¹⁷⁷

2.10.6 Kültürel Faktörler

İletişimde esnasında kullanılan semboller ve dil kullanan kişilerin bilgi birikimine ve kültürel yapısına bağlıdır. Farklı kültürlere sahip kişilerin gönderdiği mesajlar, mesajı alacak olan tarafın, iletiyi gönderen kaynağın ifade etmek istediği şekilde anlaşılabilir. Bundan dolayı kültürel farklılıklar iletişimin etkinliğinde sorunlar ve bozulmalar yaratabilir.¹⁷⁸

“Örneğin, geleneksel kültüre mensup çalışanların bulunduğu bir örgütte, batı kültürüne mensup bir yönetici iletişim kurarken; çalışanların kültürünü göz ardı ederek kendi kültürüne uygun iletişim şekliyle iletişim kurduğu zaman çalışanların onun aslında ne demek istediğini anlaması güçleşecektir. Batı kültüründe doğrudan eleştirmeye alışmış bir yöneticinin geleneksel kültürün daha üstü kapalı şekilde eleştirilmeye alışkın olan çalışanlarla kültürel açıdan uyumsuzluğu gözlenecektir. Doğrudan eleştiriye alışkın olmayan çalışan, bunu direkt bir kişisel saldırı olarak anlayabilir, hâlbuki yöneticinin istediği muhtemelen sadece hatasını düzeltmesidir.”

¹⁷⁹

¹⁷⁵a.g.e, s.252

¹⁷⁶Güllüoğlu, a.g.e, s.43

¹⁷⁷Kıraç, a.g.e, s.83

¹⁷⁸Aslıhan Başyigit, “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2006, s. 31

¹⁷⁹Kıraç, a.g.e, s.83

2.10.7 Örgütsel Yabancılaşmanın Artışından Kaynaklanan Faktörler

İşletmelerde, iş görenlerin kendilerini o işletmeye karşı soyutlanmış, yabancılaşmış hissiyatına kapılmaları, o işletme açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütün çalışanı, kendini iletişimden soyutlarsa veya kendi isteği dışı iletişim kanalları dışında kalır ise örgütsel yabancılaşma yaşar. O işletme artık çalışan için samimiyetten uzak, orada üyeliği devam ettirme adına memnuniyetsizlik hissedilecek bir ortam haline gelir. Bu tip durumlar söz konusu ise ve önlemleri alınmazsa, iş gören isteği dışı dahi olsa kendini soyutlamaya devam edebilir. Bunun neticesinde de çalışanın üzerinde iletişimin etkililiği azalır.¹⁸⁰

2.11 ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ İYİLEŞTİRME YOLLARI

İşletmelerde iletişimin ve iletişim kanallarının sağlıklı ve aktif bir şekilde çalışabilmesi için yöneticiye büyük görev düşmektedir.¹⁸¹ Çünkü işletme yöneticileri iletişim engellerinin, nedenlerini bildiği sürece o engellerin giderilebilmesi için örgüt ve örgüt çalışanlarını bilgilendirecek, yön verecek kişidir. İletişimi iyileştirmek için yöneticilerin en çok kullandığı teknikler aşağıda sıralanmıştır.¹⁸²

2.11.1 Sonucu İzleme

Örgütteki iletişimi iyileştirmek için izlenen bu yol, geri bildirim ile alakalı bir yoldur. Karşı taraftan iletinin ilgili olduğu konuyla alakalı geri bilgi istemek iletişim etkinliğini artıracaktır.¹⁸³

2.11.2 Haberleşme Akışının Yönetimi

“Günümüz yöneticisinin mesajların merkezi halinde olduğu göz önüne alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bir ayıklamaya giderek sadece rutin olmayan işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır. İnternet ve işletme içi intranet uygulamalarında bu akış yönetimi, kullanıcılara verilen çeşitli şifreler ile daha rahat uygulanabilmekte, mesajların kime gideceği veya gitmeyeceği planlanabilmektedir.”¹⁸⁴

¹⁸⁰Kıraç, a.g.e, s.83

¹⁸¹Koçel, a.g.e, s.554

¹⁸²Adnan Çelik, “*Eğitim Kurumlarında Paydaşlık Olgusu: Yönetimde Seçme Konuları*”, MEB Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yayını, Kahramanmaraş, 2007, s.41

¹⁸³Kıraç, a.g.e, s.84

¹⁸⁴a.g.e, s.84

2.11.3 Empati

“İnsani yaklaşımla ilgili olanlardan birisi de empatidir. Kendini başkalarının yerine koyup, olaylara onların gözüyle bakabilme yeteneğine duygudaşlık (empati) denir. İletişim ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir. Karşılaşabileceği iletişim engellerini de önceden görebilecektir.”

185

2.11.4 Tekrar

“Tekrarın eğitimdeki rolü bilinmektedir. İletişimde de mesajın tekrarı, iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır. Bu uygulamanın mesajın algılama üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna varılabilir.”¹⁸⁶

2.11.5 Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi

“Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir. Çok fazla teknik terim içeren bir mesajı o teknik eğitime sahip olmayan çalışanların anlayabilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle olabildiğince sade ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır. Birçok firmanın halkla ilişkiler ve reklam uygulamalarında da markayı tanıtabilecek akılda kalıcı olabildiğince sade ve anlaşılır sloganlar tercih etmeleri bu nedendir. Semantik engeller de denen bu engelin ortadan kaldırılması için belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gidilmesi bu konuda iyi bir önlemdir. Kavramların herkesin anlayabileceği kelimeler arasından seçilmesi ustalık isteyen fakat yönetimin bilmesi gereken bir işidir. Kelimelerin yanında hazırlanan, daha açıklayıcı olacağı düşünülen bazı görsel şekiller (şema, grafik, resim gibi uygulamalar) ile yanlış iletişimin önüne geçilebilir.”

187

2.11.6 İletişim Kanallarının Artırılması

“Ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanma; grapevine (informal iletişim,- dedikodu) olarak adlandırılan informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.”¹⁸⁸

¹⁸⁵ a.g.e, s.84

¹⁸⁶ a.g.e, s.84

¹⁸⁷ a.g.e, s.84-85

¹⁸⁸ Kıracı, a.g.e, s.85

2.11.7 İletişim Teknolojisinin Ve Bilgisayar kullanımının Artırılması

“Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışının hızlı hâle gelmesinde etkili olmuştur. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sağlıklı karar verme imkânı artmış hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkânı doğmuştur.”¹⁸⁹

¹⁸⁹ a.g.e, s.85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 ARAŞTIRMADA İNCELENİLEN ÖRGÜTSEL İŞLETME

FIMKA grup adında faaliyet göstermekte ve iş ortaklarının isim baş harflerinden adını almış bu işletmeyi ele aldık. Birçok alanda faaliyet gösteren bu işletmenin tekstil sektöründeki çalışmalarını inceledik. 26 dilde, 5 kıtada, 101 ülkeye değer üreten bu firma çıkış noktası olan tekstil ürünlerini yaklaşık otuz yıldır dünyaya pazarlamaktadır.

1990'lı yıllarda gruba katılan Adalı Tekstil Gıda Turizm İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti. (1992), Akarsan Tekstil Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti. (1995) ve Bare Tekstil Triko Sanayi ve Tic. Ltd. Şti. ile FIMKA Grup, kadınlara yönelik hazır giyim, triko ve aksesuar üretimine de başladı. FIMKA Grup'un yenilikçi büyük mağazacılık anlayışıyla toptan satışı kolaylaştıran FIMKA markası, FIMKA mağazaları ve online satış yapan FIMKA Store'un müşterilerine sağladığı olanaklar sayesinde kısa zamanda sektörde öncü konuma geldi. Grubun bir diğer öncü markası, Adalı Tekstil Gıda Turizm İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından yönetilen JOYMISS markası, genç ve modern kadın giyimi ve aksesuarlarının perakende satışını yapan bir mağazalar zinciridir.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin yapıtaşlarından olan ve devamlılığını sürdürebilmesi için hayati önem taşıyan iletişimin, örgüt içindeki etkinliğinin kuruma nasıl bir fayda sağlayacağını araştırılmasıdır. Bu araştırmanın temel amacı ise işletmelerdeki kurum içi iletişimin işletme verimliliği üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini saptamaktır. Aynı zamanda da iletişimin nasıl ve hangi modellerde kullanıldığında, kurum içi iletişimi açısından ve aynı zamanda işletme verimliliği açısından daha verimli olabileceğini saptamaktır.

Kurum içi iletişimin işletme verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemek için, yöneticiler ve iş görenlerle ayrı ayrı anket çalışması yapılmıştır. Bunun nedeni örgütlerde çift yönlü iletişim gerçekleşmesidir.

Bu faktörlerin tespit edilmesi ile birlikte işletme yönetimine bu konuda öneriler sunarak, yardımcı olmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda eksik görülen noktalarda yönetime düzeltici ve iyileştirici önlemler alma hususunda da fikir vermek amaçlanmıştır.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1 Örneğin Seçimi

Araştırma konumuzda örnek seçimi yapılırken, iletişim konusuna bağlı olduğumuzdan iletişimin kurum için vazgeçilmez bir parçası olduğuna, eksik veya tam anlamıyla iletişimi örgütte kullandığına emin olduğumuz bir firma belirledik. Bu firmanın seçilme nedeni de uluslararası bir ithalat-ihracat potansiyelinin oluşu ve bünyesinde 220 personel çalıştırarak büyüklüğünü ispat etmiş duruma sahip oluşu etkili olmuştur. Böyle bir firmanın iletişimin nasıl gerçekleştiğini, kurum için faydalı durumda olup olmadığını incelemektir.

3.3.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma konumuzun analiz sonucunu tespit edebilme adına, yazılı anket yöntemine başvurulmuştur. Ankete katılım oranı % 64,5' dir. Anketler, tarafımdan tek tek iş gören ve firma yöneticilerine dağıtıldıktan sonra birkaç gün beklenmiş daha sonrada tekrar gidilerek katılımcılardan geri toplanmıştır. Anketi o anda yapmayışımızın ve hemen geri toplamayışımızın amacı, iş yoğunluğundan dolayı katılım oranının düşmesine izin vermemektir. Daha sonra toplama işlemini gerçekleştirerek o anda iş konusunda müsait olmayan iş görenlerin müsait olduğu esnada anketi doldurmasını sağlayarak katılım oranının fazla olmasını sağladık. Çalışan sayısının 220 olduğu bu firmanın 142 çalışanı ile anket sorularını cevapladık. Bunlardan 12 tanesi üst yönetim, geriye kalan 130 tanesi iş gören kısmında çalışanlardan oluşmaktadır. Geri ye kalanlar ile anket çalışması yapamayışımızın sebebi, çalışanların yurt dışında olması, anket sorularını bilimsel bulmamaları, başka bir üretim noktasında veya pazarlama adına firmada olmadıklarından kaynaklanmaktadır.

Araştırma işlemi sırasında, bu anket çalışmasını yaparken hem olumlu hem de olumsuz tepkilerle karşı karşıya kaldık. Örneğin; daha önceden bu tip yüksek lisans deneyimi olan çalışanlar, olumlu karşılayıp hatta ellerinden gelenin fazlasını gerçekleştirerek katılım oranının artması için destek oldular. Olumsuz tepkilerde ise zorunluluk olmayışından dolayı cevaplamak istemediklerini beyan ettiler veya anket sorularını çok fazla bilimsel bulmadıklarını söyleyerek cevaplamaktan kaçındılar.

3.3.3 Sorularının Niteliği

Anket soruları iki ayrı formdan oluşmaktadır. Bunlardan bir tanesi yöneticilere yönlendirilecek soru tipinde diğer ise alt kademedeki iş görenlere sorulabilecek soru tipindedir. Her iki anketinde ilk bölümü aynı olup, anketi cevaplayacak kişilerin kişisel bilgilerine yönelik sorulmuş sorulardır. Bu sorular; cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, iş yerindeki konumu ve hizmet yılına ilişkin sorulardır. İkinci bölümde ise yöneticiler ve çalışanlara yönelik olarak iki farklı soru kalıpları bulunmaktadır. Anketimizin alışanlara sormuş olduğu soru sayısı 18, yöneticilere sormuş olduğu soru sayısı ise 10 tanedir.

Anket formunun birinci bölümünde yöneticilere ve çalışanlara farklı grupların verdiği yanıtlar arasındaki önemli farklılıkları belirlemek amacıyla demografik sorular yönlendirilmiştir. İkinci bölümde ise iletişim açısından derecelendirme yapabilme adına 5'li likert leği kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılma sebebi ise kesin ve kararlı bir bilgi elde ederek analiz hatalarını ortadan kaldırmaktır.

Aşağıda sorulardan iki tanesi örnek olarak örnek olarak verilmiştir.

Örgütsel Faaliyetlerde her kez birbirine yardımcı olur mu?

- a) Her zaman
- b) oğunlukla
- c) Sık sık
- d) Ara Sıra
- e) Hiçbir Zaman

İş yerinde departmanlar arası sağlıklı iletişim kurulabiliyor mu?

- a) Her zaman
- b) oğunlukla
- c) Sık sık
- d) Ara sıra
- e) Hiçbir zaman

Anket formunda, örgütün iletişim boyutunu içeren sorular; 3.4.12.13.14.15.16.17. sorulardır. Bilgi paylaşım boyutunu inceleyen sorular ise; 11.9.5 ve 1'dir. Diğer sorular ise iletişime uzak olmayan yardımlaşma, taktir ve beklenti gibi konuları ele alma adınadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1 FIMKA tekstil, çalışanları ile kurum içi iletişimi sağlıklı olarak gerçekleştiriyor.

H2 Firmada, kurum içi iletişim çalışanların verimliliğini artırır.

H3 Çalışanlar, yönetim tarafından belirlenen kurum içi iletişim sisteminden memnunar.

H4 Kurum içi alınan kararların alınmasında çalışanların görüşünün alınması, kurum içi iletişim üzerinde olumlu etki yaratır.

H5 Yöneticiler, kurum içi iletişimi sağlıklı işletiyor.

H6 Yönetim kademesi, kurum içi iletişimin sağlıklı işlemesi, işletme verimliliğini artırır.

H7 Kurum içi iletişimin, işleyiş şekli çalışanların kuruma olan bağlılığını artırır.

3.5 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER

3.5.1 Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

		n	%
Cinsiyet	Kadın	64	49,2
	Erkek	66	50,8
Yaş	18-27	28	21,5
	28-37	70	53,8
	38-48	27	20,8
	49-58	5	3,8
Eğitim	İlköğretim	12	9,2
	Orta öğretim	68	52,3
	Lisans	49	37,7
	Lisansüstü	1	0,8
Konum	Ast yönetici	1	0,8
	Üst yönetici	16	12,3
	İş gören	113	86,9
İşletmede yıl	0-5 yıl	43	33,1
	6-10 yıl	53	40,8
	11-15 yıl	29	22,3
	16 üzeri yıl	5	3,8

Yapılan çalışmanın ilk aşaması olan ve FIMKA çalışanlarının demografik özelliklerini inceleyen anketin istatistik verileri yukarıda verilmiştir. Anket çalışmasına katılım oranına göre çalışan kadın sayısı erkek sayısının % 1,6 daha fazladır.

Çalışanların yaş grubu ise orta yaş sınıfına giren 28-37 yaş grubu arasında yoğunlaşmıştır. FIMKA çalışanlarının, konumu iş gören sınıfının, orta öğretim ve lisans eğitimi almış olması ve bu pozisyonda çalışanların sayısının oldukça fazla oluşu eğitime önem verildiğini gösterir. İşletmedeki çalışma yıllarına bakılırsa çalışanların tecrübeli olduğu kanaatine varılmaktadır. Bir çalışanın, aynı firmada 5 yıl gibi bir sürenin üzerinde devamlılığını sürdürmesi, yapmış olduğu iş üzerinde tecrübe kazandığını, işinden memnun olduğunu ve faydalı bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Bunun nedeni ise çalışan-işveren ilişkisinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve karşılıklı memnuniyete dayanmasıdır.

3.5.2 Çalışanlar Anketindeki Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

Soru-1. İş yerinde tüm duyurular iş görene zamanında duyuruluyor mu?

	N	%
Her zaman	68	52,3
Çoğunlukla	52	39,2
Sık sık	9	6,9
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir Zaman	1	0,8

İstatistiki sonucuna göre çalışanların % 52,3'ü işyerinde yapılan duyuruların kendisine zamanın da iletilildiğini düşünmektedir. %39,2 'lik kısım ise çoğunlukla cevabı vererek şirketin duyuruların zamanın da çalışanlara iletilildiğini desteklemiştir.

Soru-2. Örgütsel faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur mu?

	N	%
Her zaman	38	29,2
Çoğunlukla	64	49,2
Sık sık	23	17,7
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir Zaman	2	1,5

İstatistik sonuçlara göre kurum içinde ki çalışanların, kendi görev ve sorumlulukları dışında, birbirlerine yardımcı olduklarını belirtmişlerdir.

Soru-3. İş yerinde departmanlar arası sağlıklı iletişim kurulabiliyor mu?

	N	%
Her zaman	44	33,8
Çoğunlukla	55	42,3
Sık sık	25	19,2
Ara Sıra	2	1,5
Hiçbir Zaman	4	3,1

Ankete verilen cevaplara göre iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Sağlıklı gerçekleşmediğini belirten çalışanların sayısı azda olsa, göz ardı edilmemelidir.

Soru-4. İş yerinizde üstlerinizle sağlıklı iletişim kurabiliyor musunuz?

	N	%
Her zaman	55	42,3
Çoğunlukla	52	40,0
Sık sık	18	13,8
Ara Sıra	4	3,1
Hiçbir Zaman	1	0,8

Verilere göre çalışanların kendi üstleriyle olan iletişimi farklılık göstermektedir. Üstleriyle olan iletişimleri her zaman olmasa da çoğunlukla sağlıklı bir şekilde.% 42'lik bölüm her zaman iletişim içerisinde olduklarını söylerken %40'lık ve %13,8'lik bölüm tam anlamıyla gerçekleştiremediklerini vurgulamışlardır.

Soru-5. İş yerinde çalışanlarla ilgili politikalar, çalışanların da katılımıyla demokratik bir şekilde alınıyor mu?

	N	%
Her zaman	45	34,6
Çoğunlukla	69	53,1
Sık sık	12	9,2
Ara Sıra	4	3,1
Hiçbir Zaman	0	0

Bu istatistik sonuca göre yönetim politikaları belirlerken, iş görenlerin görüş bildirebildikleri ve karar alma sürecinde aktif rol oynayabildikleri söylenebilir.

Soru-6. Kendinizi örgütün değerli bir üyesi olarak görüyor musunuz?

	N	%
Her zaman	49	37,7
Çoğunlukla	58	44,6
Sık sık	18	13,8
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir zaman	2	1,5

Çalışanların %37,7'lik kısmı her zaman kendini firmanın değerli bir üyesi olarak görürken, %44,6 'lık kısmı çoğunlukla cevabını vererek işletmeye aidiyet duygularını da orta koymaktadırlar. diyerek bazı an ve zamanlar kendini değerli bir üye olarak göremediklerini belirtmişlerdir.

Soru-7. Yöneticiler, müşterilerin beklentilerini dikkate alıyor mu?

	N	%
Her zaman	47	36,2
Çoğunlukla	54	41,5
Sık sık	26	20,0
Ara Sıra	2	1,5
Hiçbir zaman	1	0,8

Anket çalışmasında bu soru sorularak firmanın müşterilerine ne kadar önem verdiğini anlamaya çalışılmıştır. Bununla birlikte müşteri ile arasındaki iletişimin önemine değinilmek istenmiştir. Müşterilerin dikkate alınması müşterilerle sürekli bir iletişim içerisinde olduklarını gösterir. Ankete göre de müşteriye gerekli önemin verildiği, katılım oranına göre çoğunluğunun müşterilerin beklentileri çoğunlukla ve her zaman dikkate alınıyor diye cevap vermelerinden çıkartılabilir. İşletmelerin önemli bir parçası olan müşteri, memnuniyeti ve görüşleri son derece önemlidir. Gerekli önemin müşterilere verildiği, ankete verilen cevaplar doğrultusunda ortaya konmuştur.

Soru-8. İşletme içinde yapılan olumlu işler takdir ediliyor mu?

	N	%
Her zaman	58	44,6
Çoğunlukla	46	35,4
Sık sık	22	16,9
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir zaman	3	2,3

Bu sorunun sorulma nedeni, çalışanlar için motivasyon ve buna bağlı olarak performans durumunun belirlenebilmesidir. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda

yapılan olumlu işlerin, yönetim tarafından takdir edildiği ve böylece çalışanların motive edildiği saptanmıştır. Artan motivasyonun, kurumun işleyiş sistemine olumlu katkı sağlayacağı da bir gerçektir.

Soru-9. Yöneticileriniz çalışanların görüşlerini dikkate alıyor mu?

	N	%
Her zaman	48	36,9
Çoğunlukla	61	46,9
Sık sık	15	11,5
Ara Sıra	4	3,1
Hiçbir zaman	2	1,5

Bu istatistik sonuca göre çalışanların görüşü çoğunlukla dikkate alınarak, yönetim sürecinde ve işleyişte yer bulabilmektedirler.

Soru-10. Yöneticileriniz işletmede takım çalışmasını destekliyor mu?

	N	%
Her zaman	57	43,8
Çoğunlukla	48	36,9
Sık sık	21	16,2
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir zaman	1	0,8

Çalışanlar için takım çalışmasının ayrı bir motivasyon artırıcı bir özelliği bulunmaktadır. Birbirlerini destekleyerek çalışmalarını, aynı zamanda performansın artmasına neden olmaktadır. Bu düşüncenin yönetim tarafından ne denli desteklendiğini öğrenme açısından sorulan soruda çalışanların %43,8'lik kısmı her zaman cevabını vererek yönetimin takım çalışmasını desteklediğini belirtmişlerdir.

Soru-11. Yöneticiler, örgütün vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını çalışanlarla paylaşıyorlar mı?

	N	%
Her zaman	38	29,2
Çoğunlukla	73	56,2
Sık sık	17	13,1
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir zaman	1	0,8

İşletmelerin devamlılığı için önemli olan vizyon ve işletme stratejilerinin çalışanlarla paylaşılıp paylaşılmadığını öğrenme adına çalışanlara yöneltildi. Bunun neticesinde çoğunlukla şikkı %56,2 ile en çok işaretlenen seçenek olmuştur.

Seçeneğe göre yönetim kademesi, çalışanlarına vizyon ve işletme stratejileri konusunda bilgi akışını sağlamaktadır.

Soru-12. Yöneticilerle sağlıklı iletişim kurabiliyor musunuz?

	N	%
Her zaman	38	29,2
Çoğunlukla	71	54,6
Sık sık	18	13,8
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir zaman	2	1,5

Çalışanların yöneticileriyle aralarındaki iletişimi, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla sorulan bu soruyla işletmedeki çalışanların yöneticileriyle %54,6'lık oranla çoğunlukla sağlıklı iletişim kurabildikleri sonucuna varılmıştır.

Soru-13. İşletme içi iletişim kanallarından yatay iletişimi aktif olarak kullanıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	54	41,5
Çoğunlukla	54	41,5
Sık sık	19	14,6
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir zaman	2	1,5

Aynı departmanda iş görenlerin birbirleriyle olan iletişimini kasteden yatay iletişim %41,5 her zaman %41,5'lik çoğunlukla, şıklarıyla departmanlar içinde ve departmanlar arası yatay iletişimin aktif kullanıldığı ortaya konmuştur.

Soru-14. Yöneticiler iletişim kanallarından dikey iletişimi aktif kullanıyor mu?

	N	%
Her zaman	47	36,2
Çoğunlukla	69	53,1
Sık sık	10	7,7
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir zaman	1	0,8

Farklı departmanlarda ki çalışanların astlarıyla veya üstleriyle gerçekleştirmiş olduğu iletişim olan dikey iletişim işletmeler açısından oldukça önemlidir. %53,1 'lik anket sonucuyla çoğunlukta gerçekleştiğinin belirtildiği bu anket araştırmasında çok az da olsa iletişim problemlerinin olduğu görülmektedir.

Soru-15. İletişimin etkin kullanılması örgüt performansını sizce artırır mı?

	N	%
Her zaman	64	49,2
Çoğunlukla	46	35,4
Sık sık	16	12,3
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir zaman	1	0,8

Bu soru sorularak örgüt içinde iletişimin etkin kullanıldığı zaman, iş görenlerin performansında etkilenme olup olmadığını tespit edilmeye çalışılmıştır. %49,2'lik bir oranla etkili iletişimin kullanılmasıyla performansın her zaman arttığı çalışanlar tarafından belirtilmiştir.

Soru-16. İletişim engellerinin giderilmesi örgüt performansını artırır mı?

	N	%
Her zaman	66	50,8
Çoğunlukla	42	32,3
Sık sık	17	13,1
Ara Sıra	5	3,8
Hiçbir zaman	0	0

İş görenlerin kendi aralarında ve üstleriyle kurdukları iletişimin engellenmesi, gerçekleşmemesi veya kısmen gerçekleşebilmesinin, iş görenin performansını ne kadar etkilendiğini, sorunlar giderildiği durumda olumlu etkisinin ne derecede olabileceğini tespit etmek için sorulan bu soruda, %50,8'lik yüzde ile iletişime dayalı sorunların, giderildiği taktirde performansın olumlu derecede artacağı belirtilmiştir.

Soru-17. İşletmedeki aktif iletişim örgüt bağlılığını artırıyor mu?

	N	%
Her zaman	58	44,6
Çoğunlukla	60	46,2
Sık sık	10	7,7
Ara Sıra	1	0,8
Hiçbir zaman	1	0,8

Çalışanlara sorulan bu soru ile iletişimin örgüt içinde aktif bir şekilde kullanılmasının örgüt bağlılığında artışa neden olup olmayacağını tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanlar bu soruya verdiği %44,6 'lık her zaman cevabı ile %46,2 'lik çoğunlukla cevabı, örgüt bağlılığının arttığını göstermektedir..

Soru-18. İşletme, gelişen teknoloji sonucu, değişen iletişim araçlarıyla doğru orantılı olarak, kullanılan iletişim araçlarında yenilikler yapılıyor mu?

	N	%
Her zaman	68	52,3
Çoğunlukla	46	35,4
Sık sık	12	9,2
Ara Sıra	3	2,3
Hiçbir zaman	1	0,8

İşletmelerin devamlılığını sürdürme adına gelişen teknoloji ve yenilikleri takip edip aynı zamanda işletmeye gerekli olan sistemlerin entegre edilip kullanmasının önemli olduğu bir dönemde, bu işletmenin bunu uygulayıp uygulamadığını tespit etme adına sorulan soruda %52,3'lük her zaman yanıtıyla işletmenin teknolojiyle birlikte hareket ettiği ve iletişim sistemlerinin de bu teknoloji ile değişimlere göre yenilendiği görülmektedir.

3.5.3 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Kadın	4	33,3
	Erkek	8	66,7
Yaş	18-27	-	-
	28-37	9	75,0
	38-48	2	16,7
	49-58	1	8,3
Eğitim	İlköğretim	-	-
	Orta öğretim	4	33,3
	Lisans	8	66,7
	Lisansüstü	-	-
Konum	Ast yönetici	3	25,0
	Üst yönetici	9	75,0
İşletmede yıl	0-5 yıl	1	8,3
	6-10 yıl	6	50,0
	11-15 yıl	1	8,3
	16 üzeri yıl	4	33,3

Yapılan çalışmanın ilk aşaması olan FIMKA şirketinde, yönetici statüsünde bulunan çalışanların ve yönetim kurulunda yer alan işverenlerin demografik özelliklerini inceleyen anketin istatistik verileri yukarıda verilmiştir. Anket çalışmasına katılım oranına göre yönetici erkek sayısı, yönetici kadın sayısının % 33,4 daha fazladır. Yöneticilerin yaş grubu ise orta yaş sınıfına giren tecrübeli ve aynı zamanda

dinamik olan 28-37 yaş grubunda oldukça yoğunlaşmıştır. FIMKA yönetiminde yer alanların eğitim seviyesi %66,7'lik oranda lisans mezuniyetidir. İşletmedeki yöneticilerin çalışma yıllarına bakılırsa çalışanların tecrübeli olduğu kanaatine varılmaktadır. Bir çalışanın aynı firmada 5 yıl gibi bir sürenin üzerinde devamlılığını sürdürmesi, %33,3'lük kısmın da 16 yıl ve üzeri süredir aynı firmada görev yapıyor olması, yapmış olduğu iş üzerinde tecrübe kazandığını gösterir.

3.5.4 Yöneticiler Anketindeki Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

Soru-1. İş yerinde tüm duyurular iş görene zamanında duyuruluyor mu?

	N	%
Her zaman	7	58,3
Çoğunlukla	5	41,7
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir Zaman	-	-

Yukarıda ki tabloda yöneticiler ile yapılan anket çalışmasının 1. sorusuna verilen cevapların istatistik sonuçları vardır. Bu verilere göre yönetim kademesi çalışanlarına işletme ile ilgili duyuruları zamanında aktarmaktadır.

Soru-2. İş yerinizde çalışanlarınızla sağlıklı iletişim kurabiliyor musunuz?

	N	%
Her zaman	7	58,3
Çoğunlukla	4	33,3
Sık sık	1	8,3
Ara Sıra	-	-
Hiçbir Zaman	-	-

Verilere göre yönetim kademesinin %58,3'lük kısmı çalışanları ile sağlıklı iletişim kurabilmektedir. %33,3 'ü çoğunlukla, %8,3 'ü de sıklıkla kurabildiklerini belirtmişlerdir.

Soru-3. İş yerinde çalışanlarla ilgili politikaları belirlerken çalışanlarında katılımı sağlanıp demokratik bir şekilde alınıyor mu?

	N	%
Her zaman	2	16,7
Çoğunlukla	10	83,3
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir Zaman	-	-

Bu verilere göre çalışanlarla ilgili politikalarda kararlar alınırken %16,7 'si çalışanların katılımını her zaman sağlarken, %83,3 ü ise çoğunlukla çalışanların katılımlarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu istatistik verilere göre çalışanların katılımı olmadan da kararlar verildiği anlaşılmıştır.

Soru-4. Yönetici olarak, çalışanların beklentilerini dikkate alıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	5	41,7
Çoğunlukla	7	58,3
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir Zaman	-	-

Verilen cevapların verilerine göre yöneticilerin, çalışanların beklentilerini dikkate alma yüzdeleri %41,7 ile her zaman ve %58,3 ile çoğunlukla olarak saptanmıştır. Bu yüzdeler oranlara göre çalışanların beklentilerinin dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Soru-5. Yönetici olarak çalışanların görüşlerini dikkate alıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	7	58,3
Çoğunlukla	5	41,7
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir Zaman	-	-

Verilere göre yöneticiler tarafından çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı %58,3 'lük bir yüzdelerle saptanmıştır. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması çalışanlar açısından performans artırıcı bir durum olduğundan, işletmenin bu konudaki olumlu yaklaşımı da gözden kaçmamaktadır.

Soru-6. Yönetici olarak, örgütün vizyonunu, stratejilerini iyileştirmeye açık alanlarını çalışanlarla paylaşıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	2	16,7
Çoğunlukla	10	83,3
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir zaman	-	-

Verilere göre işletme ilgili plan ve stratejilerin, çalışanlarla her zaman paylaşılmadığı çoğunlukla paylaşıldığı yani paylaşılmayan zamanların da bulunduğu yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Soru-7. Yöneticiler olarak iletişim kanallarından dikey iletişim kanalı olan aşağıya doğru iletişimi aktif kullanıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	9	75,0
Çoğunlukla	3	25,0
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir zaman	-	-

Verilere göre yöneticiler, çalışanlarıyla kurdukları dikey iletişimin aktif olarak her zaman kullandıklarını %75,0 gibi bir yüzde ile belirtmişlerdir.

Soru-8. İletişimin etkin kullanılması örgüt performansını sizce artırır mı?

	N	%
Her zaman	11	91,7
Çoğunlukla	1	8,3
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir zaman	-	-

Yöneticiler, çalışanlarıyla kurdukları, etkin iletişimin örgüt performansını artırmada etkili bir yöntem olacağını ankete verilen cevaplarla son derece bilinçli olduklarını belirtmişlerdir.

Soru-9. Yönetici olarak, iletişim engellerinin giderilmesi için çalışmalar yapıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	6	50,0
Çoğunlukla	6	50,0
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir zaman	-	-

Verilere göre yönetim kademesi iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapmaktadır.

Soru-10. Gelişen teknoloji ile birlikte değişen iletişim araçlarıyla doğru orantılı olarak kullanılan iletişim araçlarında yenilikler yapıyor musunuz?

	N	%
Her zaman	7	58,3
Çoğunlukla	5	41,7
Sık sık	-	-
Ara Sıra	-	-
Hiçbir zaman	-	-

Verilere göre yöneticiler, gelişen teknolojiye uyumlu bir şekilde kendilerini ve işletmeyi geliştirdiklerini ve devamlılığını sürdürdüklerini belirtmişlerdir.

3.5.5 Yöntem

Çalışmanın istatistiksel tabloları R 3.2.3 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Demografik özelliklerin ve sorulara verilen yanıtlara ait tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir.

3.5.6 Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

	EVET	HAYIR
H1.FIMKA tekstil, çalışanları ile kurum içi iletişimi sağlıklı olarak gerçekleştire biliyor mu?	X	
H2.Firmada, kurum içi iletişim çalışanların verimliliğini artırıyor mu?	X	
H3.Çalışanlar, yönetim tarafından belirlenen kurum içi iletişim sisteminden memnunlar mı?	X	
H4.Kurum içi alınan kararlar esnasında çalışanların görüşü alınıyor mu?	X	
H5.Yöneticiler, kurum içi iletişimi sağlıklı işletebiliyorlar mı?	X	
H6.Yönetim kademesi, kurum içi iletişimin sağlıklı işleminin işletme verimliliğini artırdığını düşünüyor mu?	X	
H7. Kurum içi iletişimin, işleyiş şekli çalışanların kuruma olan bağlılığını artırıyor mu?	X	

Hipotez 1 'de FIMKA tekstil, çalışanları ile kurum içi iletişimi sağlıklı olarak gerçekleştire biliyorlar mı? Sorusuna cevap aramak adına çalışanlarla yapılan anket, çalışmasında iş görenlere 4,12 ve 14. sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların yüzdesi belirlendiğinde % 35,9 'u her zaman üstleriyle iletişim içerisinde olduklarını söylemişlerdir. Anket çalışmasına katılanların % 49,2 'si çoğunlukla iletişim içerisinde olduklarını beyan etmişlerdir. %13,3 'lük bir orandan her zaman değil de çoğunlukla iletişim içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Anket çalışmasıyla birlikte yüz yüze görüşmeler de yapılmıştır. Çoğunlukla seçeneğinin işaretlenmesinin sebebi, yöneticilerin kuruma yapılan iletişim şekilleriyle bakış ve yaklaşımlarının farklılık göstermesidir. Anlaşabileceğine daha çok inandıkları, sorunları rahatlıkla aksettirebildikleri yöneticilerle daha çok iletişim kurdukları belirlenmiştir.

Hipotez 2' de firmada, kurum içi iletişim çalışanların verimliliğini artırıyor mu? Sorusuna cevap arama adına çalışanlarla yapılan anket çalışmasında iş görenlere 15. soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevapların yüzdesi belirlendiğinde %49, 2 'lik kısım her zaman cevabını verirken, %35,4 çoğunlukla, %12,3 sık sık, %2,3 ise ara sıra cevabını vermiştir. İstatistik veriler neticesinde iş görenlerle, yapılan görüşmeler esnasında iş görene yöneltilen kurumdaki iletişim verimliliğini artırıyor mu sorusu tekrar yöneltilerek, kurum içi iletişimin verimlilikteki etkinliğini tespit etmek amaçlanmıştır. Soruya verilen cevap ise; "iletişimin iyi işlediği, karşılıklı paylaşımların iyi sağlandığı, bir ortamda verimliliğin ve performansın her zaman iyi olduğunu", belirtilerek motivasyon konusunda sıkıntı yaşamadıkları anlaşılmıştır.

Hipotez 3' de firmanın belirlemiş ve kullanmakta olduğu iletişimden çalışanların memnun olup olmadıkları tespit edilmesi adına iş görenlerle yüz yüze yapılan görüşmede, kurum içindeki mevcut kullanılan iletişim modellerinden, teknolojik açıdan kullanılan araçlardan memnun olup olmadıklarını sorduğumuzda gayet memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu belirtilen cevaba karşılık olarak ise 4. hipotezimiz olan ve ona cevap aradığımız, anket çalışmasının 18. sorusuna verilen cevapların istatistik verileri ise %52,3' le her zaman olurken, %35,4 çoğunlukla, %9,2 sık sık olmuştur. Bu istatistik verilere dayanarak anket çalışmasına katılanların çoğunluğu, gelişen teknoloji sonucu, değişen iletişim araçlarıyla doğru orantılı olarak, kullanılan iletişim araçlarında yenilikler yapıldığı anlaşılırken az bir bölümde olsa buna katılmadıklarını tam anlamıyla teknolojiyle uyumlu halde olmadıklarını belirtmişlerdir. Yüz yüze yapılan ve anket çalışmasında sorulan 18. sorunun cevaplarının uyumsuzluğu göz önüne alınması sonucu yüz yüze görüşmeye devam edilerek bunun nedenleri sorulmuştur. Bu nedenlere cevap olarak ise üretim yerlerinde kullanılan iletişim ile departmanlar da kullanılan iletişim araçları ve kanallarının farklı olması bu sonuçların çıkmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

Üretim aşamasında çalışan iş görenlerin kullandıkları iletişim daha çok yüz yüze iletişim iken departmanlar da çalışan iş görenler daha çok teknolojik iletişim araçlarının kullanıldığı, söylenmiştir.

Hipotez 4'de işletmenin kendini ilgilendiren alanlarında alınan kararların çalışanların görüşü dikkate alınıp alınmadığı konusunda sonuca vara bilme adına iş görenlere yöneltilen anket çalışmasının 5. ve 9. Sorusu yöneltilmiştir. Buna karşılık anket çalışmasına katılan iş görenlerin iki sorununda istatistik verilerine göre %35.75'i her zaman yanıtı verirken, %50 'si çoğunlukla, %10,5 'i sık sık, %3,1'i de ara sıra yanıtı vermiştir. Bu sonuçlara göre ele alınan veriler karşısında bireysel araştırma sonucu kararlar alınma esnasında her bölümlerle ilgili temsilciler seçilerek onların katılımının sağlandığı, çalışanların iş yoğunluğundan dolayı birçok toplantıya bireysel olarak katılmadıkları, firmanın dış işleriyle ilgilenen çalışanlarının genellikle sahada olmasından dolayı kendilerini ilgilendirse dahi bu tip toplantılara katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

Hipotez 5'de yöneticilerin kurum içindeki iletişimi yeterli derecede işletip işletemediğini saptamak amacıyla, yöneticilerle yapılan anket çalışmasında 2. ve 7. sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların istatistik sonucu ise %66,5 ile her zaman iken %29'luk bir kısım ise çoğunlukla yanıtı vermiştir. Bu sonuçlar ardından yöneticilerle yapılan yüz yüze iletişim esnasında iletişimi nasıl işlettikleri, işletmek adına neler yaptıkları soruları yöneltilmiştir. Bu sorulara cevap olarak iletişim konusunda, bilgilendirme ve iletişimin işleyişinin her geçen gün daha da iyi hale getirme adına profesyonel destek aldıklarını, bu konularla ilgili uzman kişiler davet edilerek seminerler düzenlendiğini, bu seminerlere yöneticilerin katılımlarını zorunlu kıldıklarını beyan etmiştir.

Hipotez 6' da yönetim kademesinin, kurum içi iletişimin sağlıklı işlemesi durumunda işletme verimliliğini, performansını ve çalışanların motivasyonunu artırdığını düşünüp düşünmediği hakkında bilgi alabilmemiz için yöneticiler için hazırlanmış olan anket çalışmasının 8. sorusuna yöneltilmiştir. Anket çalışmasına katılan yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları yanıt %91,7'lik bir yüzdeyle her zaman olmuştur. Bu yüzdelik dilimden de anlaşılacağı gibi iletişimin önemi, nedenli fayda sağlayacağını, işletme için önem derecesinin farkında olduklarını saptamış olduk. Geriye kalan %8,3'lük kısmın çoğunlukla demesinin sebebi yüz yüze iletişimle araştırıldığı da karşımıza bazı iş bölümlerinde iletişimin neredeyse sıfır noktasında olduğu, o alanlarla iletişime ihtiyaç dahi duyulmadığını, bunun sebebinin ise makinaların üretim esnasında çıkarmış oldukları ses kaynaklı olduğu söylenmiştir. Çok az bölümlerden oluşsa da buradaki iletişimin performansa katkıda

bulunmayacağı savunulmuştur. Hatta bu alanlarda iletişimin gerçekleşebilmesi oldukça zor olduğu söylenmiştir.

Hipotez 7’de kurum içi iletişimin, işleyiş şeklinin çalışanların kuruma olan bağlılığını artırıp artırmadığı konusunda bilgilenmek için yöneticilerle yapılan anket çalışmasında ki 8. soruyu yönelterek aynı zaman da yöneticilerle ve çalışanlarla u konuda yüz yüze iletişim modeli kullanılarak fikirleri alınmıştır. Anket katılan yöneticilerden %75’lik bir kısım her zaman kullandıkları dikey iletişim modeli ile kuruma olan bağlılığın aşağıya doğru olan iletişimin bu modelini ne kadar düzgün kullandıkça o kadar arttığını söylemiştir. Aynı soru iş görenlere yüz yüze sağladığımız iletişim modeli ile sorulduğunda yöneticilerin kendilerine ne kadar çok ulaşılma durumu oldukça o kadar kendilerini daha rahat ifade ettiklerini belirterek bu sistemi düzgün uygulan yöneticiler sayesinde kuruma olan bağlılıklarının sürekli arttığını beyan etmişlerdir. Bunun dışında işletmenin kullandığı iletişim araçlarının düzgünlüğü, yeniliği, amirlerinin kendilerine olan hitapları, bağlılık konusunda büyük etken olduğunu söylemişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme yöneticileri hizmet içerisinde olduğu işletmeler hakkında yaptığı faaliyetler hususunda çalışanlarını bilgilendirmek, iş görenleri birçok faaliyet içerisine çekerek katılımlarını sağlamak işletme açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin kendi çalışanları ile iletişim kurmaları ve çalışanları bu sürece katması başarılı bir işletme ağının kurulmasında önemlidir.

Araştırma yapılan FIMKA adlı işletmede yönetim kademesinin de çalışanların, iş görenlere bilgi verme husus da yeterli oldukları gözükmemektedir. Bu bilgi verme konusunun biraz daha üstünde durularak farklı yöntemler belirlenip sistematik bir şekilde bilgi verilebilir. Buna örnek vermek gerekirse; yapılan faaliyetlerle ilgili çalışanlara özel dergi, işletme gazetesi veya broşürler basılarak dağıtılabılır.

İşletmenin devamlılığı, gelişimi ve büyümesi açısından yöneticilerin iş görenleri ile etkin bir iletişim kurmasının birkaç yöntemi vardır. Bu yöntemler belirlenirken işletmenin büyüklüğü, çalışan sayısı, alt yapı ve elindeki kaynaklar değerlendirilir. İncelemiş olduğumuz işletmenin bir tekstil firması olduğundan ve üretim yerleri ile departmanlar arasında mesafe açısından bir uzaklık söz konusu olması, yönetim ile çalışan arasında iletişim kopukluklarına sebep olur. Bunun önlenmesi adına günümüzde yaygın olan internet kullanılarak e- posta yolu ile iletişim sağlanabilir. İkincisi ise üretilen ürünlerin tanıtımını yapan dergi ya da iş yeri ile ilgili aylık dergi çıkarılarak planlar, faaliyetler, hedefler ve o anki işletme durumu ile ilgili bilgiler yayınlanabilir. Bu çalışmalar iş görenlerin kendilerini bir ekip üyesi olarak görmelerini, şirketin değerli bir üyesi olarak görmelerini, motive olmalarını, performanslarının yükselmesini ve şirkete olan güvenlerinin artmasına neden olacaktır.

İşletme yöneticisi, işletmeyi temsilen görevli kişi olduğundan, işletmenin başarısı ve verimliliğinin artışında veya azalışında en büyük role sahiptir. İşletmenin üretiminde veya herhangi bir departmanında çalışan iş görenlerin kendi aralarında gerçekleştirmiş olduğu iletişim kadar, üstleriyle olan iletişimi de oldukça önemlidir. Çünkü üstleriyle kurmuş oldukları etkin iletişim, çalışanların hem verimliliğini hem de motivasyonunun artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle bizim firmamızda buna yönelik yönelttiğimiz sorular bulunmaktadır. Bu soruların neticesinde departmanları arası iletişimin aktif olduğu saptanmıştır. Çok az da olsa eksikler görülmektedir. Bunları önleme adına da üstlerin çalışanlarına karşı sürekli sorgulayıcı değil bazen de mükâfatlandırma tavırlar izlemelidir.

İşletme içinde yöneticilerle iş görenler arasındaki kurulan iletişim çok yönlü bir ağ olmak zorundadır. İş görenler, yöneticileri ile rahat bir şekilde tartışabilmeli ve fikir

alış verişinde bulunabilmelidir. Bunun gerçekleşmesi iş görenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Çok yönlü bir iletişim ağı bulunmayan işletmelerde mesajın ilgisiz yere gitmesine sebep olabilir, mesajlar filtrelenip geç ve yanlış yerlere ulaşabilir. İncelemiş olduğumuz işletmenin çok yönlü ve gelişmiş iletişim ağı olmasına rağmen bu sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun giderilmesi adına iletişimin gerçekleşmesi, sürdürülebilmesi ve problemlere yol açmayacak şekilde devam etmesi için iletişim alanlarında profesyonellerden yardım ve destek alınmalıdır. İletişimle ilgili edinilmesi gereken bilgileri haftalık, aylık veya yıllık düzenlenen seminerler ile değil, bünyesinde çalıştırması gereken uzmandan yararlanılarak kurum içi koordinasyon sağlanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi durumunda yöneticilerin veya çalışanların işle ilgili sorunlarını, özel yaşamlarında karşılaşılabilecekleri sorunlardan aldıkları profesyonel iletişim birimleri desteği sayesinde daha kolay ve başarılı çözüm yöntemleri geliştirebilirler.

İşletmenin hedefleri, amaçları, gelecekle ilgili politikaları, iş görenle daha sıklıkla paylaşmak, bununla ilgili internet ağı, broşür, dergi veya katılımın fazla olduğu toplantıların belirli periyotlar halinde düzenlenmesi gerekmektedir.

İş görenlere, yaptıkları işlere ilişkin bilgi verilmeli, eğitilmeli, kendi veya farklı birimlerden eğitim desteği istenmelidir. Bu çalışanların hem daha profesyonelleşmesine hem de işin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

İşletmenin sosyal veya ekonomik sorunlarına ilişkin bilgilerini iş görenlerle paylaşmalı ve iş görenlerin genel, sosyal ve ekonomik sorunlar ile ilgili aydınlatarak, şirketi sahiplenme duygusunu vererek performanslarının artmasını sağlar.

İşletme, iş görenlerini yenilikçiliğe özendirerek, bilgi, sezgi ve akıllarına güvenmelerini sağlayıp, yöneticileri ile bilgi alış verişini yapabilecek öz güvenin sağlanmasına özendirilmelidir.

İşletme yöneticileri ile iş görenleri arasında ki iki yönlü iletişimin artması için sosyal faaliyetler düzenlemesi gerekmektedir. Buna örnek vermek gerekirse, gezi, tiyatro, sinema ve şirket yemeği gibi faaliyetler ilk akla gelenlerdir. Ancak bu faaliyetler gerçekleştirilirken, yönetici ve iş görenler iç içe olup aralarında bir hiyerarşi olmamalıdır. Bu tür faaliyetlerden sonra yönetici kimlikleri atılarak iletişimin artmasına ve yöneticilerle çalışanların kaynaşmalarına çok önem verilmelidir. Sonuç olarak çalışma alanlarında, yöneticilerine karşı daha rahat ifade özgürlüğüne sahip iş görenler doğacaktır.

İşletmenin kendi içinde ki iletişim çalışmaları çerçevesinde yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız bir şekilde oluşturulması, her çalışana statü ve katılım şansı verilmesi, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması, ekip ruhunun

aşılması ve iş görenlerin gelecekle ilgili kaygılarının giderilmesi ya da iyimser düşüncelere sevk edilmesi sağlanmalıdır.

İşletme çalışanlarının başarıları sonucu ödüllendirme sistemi getirilebilir. Ancak getirilen bu ödüllendirme sistemi diğerlerine göre farklılık yaratabilen modelden olmalıdır. Eğer ödüllendirme sistemi çalışırsa, çalışanlar arasında ödül hak etme adına tatlı bir rekabet ortamı sağlanmış olur. Sonuç olarak da işletmenin üretimi ve verimliliği artar.

İşletmenin genel giderleri periyodik bir şekilde incelenmelidir. Bu giderler incelenirken fazla giderlerin tespiti durumunda bu giderler belirlenerek kısıtlanabilir. Bu kısıtlama sonucu şirketin gözden çıkarmış olduğu giderler geri döndürülerek zararın karı olarak nitelendirilen kurtarılan para işletme kasasına kazandırılabilir. Kazandırılan bu paranın az ya da çok oluşu önemsenmeyerek çalışanlar adına kullanılabilir. Örneğin; iş görenlerin arasında, çocukları üniversitede okuyanlar belirlenerek o öğrencilere burs niteliğinde verilebilir. Bu sistem iş görenlerle tartışılarak ortak bir karar çerçevesinde birleşilebilir.

İşletmeler devamlılığını sürdürebilmek, gelişebilmek veya globalleşen dünyaya ayak uydurabilmek için iç ve dış paylaşımlarından gelen ilgiye, desteğe ve saygıya ihtiyaçları vardır. İşletmeler kendi çalışanları ve halkla etkileşim içinde olmak zorundadır. Örgüt devamlılığı için işletmenin hem kendi içinde hem de dışa dönük gerçekleştirmek zorunda olduğu iletişimin iyi bir ağıla yönlendirilmesi gerekir.

İşletme içinde kullanılan iletişim yöntemleri, aslında yönetimin özünü oluşturmaktadır. İletişimsel bir sıkıntı yönetimin ve işteki işleyişin de aksamasına neden olacaktır. İşletmedeki yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, geniş ölçüde yöneticilerin iletişim becerilerine bağlıdır. Yani yöneticiler iletişim sürecini, iletişim değişkenlerini anlamak ve onları denetleme yoluna giderek işletmenin iletişim verimliliğini artırabilir.

İşletmenin işletişinden sorumlu olan yöneticiler, iletişim politikalarını belirlemek ve işlerlik kazandırmaktan sorumludurlar. Aynı zamanda işletmedeki iletişim sorunlarını değerlendirip işletme içi iletişim sistemini de sorunsuz işletme sorumluluğu da üstlenirler.

İncelediğimiz işletmedeki ana unsur, konumuzun kurum içi iletişim çalışmamızda, bir işletmede iletişim sisteminin nasıl değerlendirileceğini, katkılarını ve nasıl ölçülebileceğini ortaya koymaktadır. İşletme içinde iyi işleyen bir iletişim ağının verimlilik adına etkilerinin olumlu sonuçlar doğurabildiği ortaya konmuştur. Ancak incelemiş olduğumuz işletmedeki iletişim ağının başarılı oluşu, bazı iletişim tıkanıklıklarının olduğunu da ortaya koymuştur. Bu durum gerek verimlilik gerekse çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. Varılan bu

sonuca göre işletme, iletişimin etkinlik derecesini belirli periyotlar halinde ölçümleyerek revizyon yapabilmelidir.

Sonuç olarak kaynak ve zaman kaybını önlemek istiyorsa iletişim engelleri ortadan kaldırmalıdır. Daha sonra iletişime önem veren yönetim sistemi ve yöneticiler kuruma kazandırılarak işletmenin içindeki departmanlar arası iletişim koordinasyonu kuvvetlendirmelidir. İşletme içi iletişim esnasında kullanılan dili sade, yalın ve anlaşılır hale getirmeli, iletişimde algılamayı etkileyen faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme içi iletişim ağının zayıf kalan bölümlerinde iletişimin boşluğunu dedikodu, hayıflanma ve fısıltının dolduracağı bilinmeli zayıf kalan alanlarının acilen uzman yöneticiler tarafından düzenlemesi yapılmalıdır. İşletme yöneticilerinin iletişimi gerçekleştirirken, doğru zamanı ve doğru kişiyi iyi tespit edebilen ve aynı zamanda iyi bir dinleyici olmaları gerekmektedir. Sebebi ise iletişimin iyi işlediği bölümlerde geribildirim yoğun olma ihtimali her zaman fazladır.

İşletme, iletişimi bireysel boyutta değil kurumsal bazda ele almalı, iletişim sorunlarının olduğu ortamda işletmenin tamamının zarar görebileceği düşünülmelidir. İşletme yöneticilerinin, iletişim ağını iyi kullanamamaları ve işletmemeleri durumunda kendileri de planlama, organizasyon ve kontrol etme konularında sıkıntı yaşayacaklardır.

İşletmeler için hayati önemi olan müşterilerin ihtiyaçları istekleri iyi karşılanabilmeli, müşterilerin isteklerine, düşüncelerine, beklentilerine değer verilerek planlamalar yapılmalıdır. Halkın memnuniyeti işletmenin dış çevresi ile olan iletişimini ve bağlarını kuvvetlendirecek bu da işletme verimliliğini artıracaktır.

İletişimin sağladığı katkılardan en önemlisi olan motive edici ve performans artırıcı özelliği aşırıya kaçıldığında ters tepki yaratabilir. Bunun sebebi de aşırı motive olmuş kişiler basit hatalar yapabilir ve bunları fazla abartarak paniğe kapılabilirler, bu da verimlilikte olumsuz etkilere neden olur. Bunu da ayarlayacak olan kişiler yöneticilerdir, yöneticiler çalışanlarına ne düzeyde bilgi vereceklerine, ne derecede motive etmeleri gerektiğine kendileri karar vererek olumsuz durumları ortadan kaldırebilmelidir. Bunu yapabilmeleri içinde çalışanların düşüncelerini iyi bilmeli, düşünceleri iyi bilebilmeleri için de iş görenlerle iyi bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT İlter, İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul 1994
- ASLAN Şebnem, Yöneticinin El Kitabı, Eğitim Yayınevi, Konya. 2008
- ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002
- AZİZ Aysel, İletişime Giriş, Hiperling yayınları, İstanbul, 2012
- BAHAR Emel, İşletme Yönetimi, Beta yayınları, İstanbul, 2011
- BAT Mikai, AKINCI Vural, Kurumsal İletişim, Sena Ofset Yayınevi, İstanbul, 2013
- BIÇAKÇI İlker, İletişim Ve Halkla İlişkiler, Şefik Matba, İstanbul, 2004
- BOVEE Courtland, Business Communication Today, Prentice Hall yayıncı, İstanbul, 1998
- CAN Halil, Organizasyon Ve Yönetim, Siyasak Kitap Evi, Ankara, 1999
- CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, İşletme Bilgisi, Anadolu Univ, Eskişehir, 1993
- ÇELİK Adnan, Eğitim Kurumlarında Paydaşlık Olgusu: Yönetimde Seçme Konular, Mem Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yayını, Kahramanmaraş, 2007
- DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998
- DOĞAN Selen, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare yayınları, İstanbul, 2005
- DÖKMEN Üstün, İletişim Çalışmaları Ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- ERDOĞAN İrfan, İşletmelerde davranış, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997
- EREN Erol, Yönetim Piskolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- EREN Erol, Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- ERİŞ Ufuk, İletişim Bilgisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Ofset Tesisleri Yayınevi, Eskişehir, 2012
- ERTOPUZ Ayşem, İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009
- ERTÜRK Yıldız Dilek, Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları, Babel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007
- GÜLLÜOĞLU Özlem, İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Kitapevi, Konya, 2012
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri, Gop İİBF Yayın no:1, Tokat, 1998
- GÜNEY Salih, Örgütsel Davranış, Almina Ofset Yayınevi, İstanbul, 2011
- GÜNGÖR Nazife, İletişime Giriş, Desen Ofset, Ankara, 2011
- GÜZEL Ahu, İşletme, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011

W.WILLIAMS John, STEVEN Egglend, Örgütlerde İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991

KARATEPE Selma, Örgütsel İletişim: Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayınları, Ankara, 2005

KAZANCI Metin, Halkla İlişkiler, Savaş Yayınları, Ankara, 1982

KOÇEL Tamer, İletişim Yöneticiliği, Beta yayınevi, İstanbul, 2001

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2005

OKAY Ayla, Kurumsal İletişim Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005

GÖKÇE Orhan, ATABEY Ata, Davranış Bilimleri Ders Notları, Dizgi Ofset, Konya, 2003

RODOPLU Gültekin, Para Ve Sermaye Piyasaları, Tuğra Ofset Yayınevi, Isparta, 2001

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, İşletme, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011

SOLMAZ Başak, Kurumsal İletişim Yönetimi, Tablet Yayınevi, Konya, 2007

ŞİMŞEK Şerif, Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001

TUTAR Hasan, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003

TÜRKMEN İsmail, Yöneticiler İçin İletişim Modeli, Mpm Yayınevi, Ankara, 1999

ZIRRIOĞLU Merih, İşletme Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul, 1998

İNTERNET KAYNAKLARI

Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sistemenin Güçlendirilmesi Projesi İletişim Süreci Ve Türleri,

http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/gazetecilik/moduller/iletisim_sureci_ve_turleri.pdf. <http://hbogm.meb.gov.tr>. (04.05.2015)

www.notoku.com. tarihinde <http://notoku.com/isletmelerin-amaclari>. (04.05.2015)

Milli Eğitim Bakanlığı, Örgütsel İletişim, http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20leti%C5%9Fim.pdf, 2012, (04.05.2016)

MAKALE

DEMİRTAŞ Mine, Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları Ve Halkla İlişkiler Filimleri Örneği, İ.B.F Dergisi. 2010. 411-444.

EROĞLU Erhan, Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü, Kurgu Dergisi. 2003. 251.

TEZLER

AŞIKOĞLU Meral, İŞ Gören Yönetiminde İletişim Ve Şişe-Cam Endüstrisinde Uygulama, Anadolu Üniversitesi, EŐkiŐehir, 1986, (YayınlanmamıŐ Doktora Tezi)

VURAL İzlem, Televizyon Haberciliğinde Bir Mesleki Kişilik Olarak "Anchor" Kaynak KŐi zellikleri Boyutunda Değerlendirilmesi Ve Türkiyedeki Uygulama BiÇimine Yönelik Durum Saptaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, EŐkiŐehir, 2003, (Yüksek Lisans Tezi)

KIRAÇ Esmal, rgtsel İletişimin rgtsel Bağlılık Algılaması, Denizli, 2012, (Yüksek Lisans Tezi)

BAŐYİĐİT Aslıhan, rgtsel İletişimin rgtsel Bağlılık zerine Etkisi, Kütahya, 2006, (Yüksek Lisans Tezi)

