

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİYERARŞİK ORTAMLARDA İLETİŞİM  
BİR KAMU KURUMU BETİMLEMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ramazan GÜNEY**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN**

**HAZİRAN - 2006**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# HİYERARŞİK ORTAMLARDA İLETİŞİM BİR KAMU KURUMU BETİMLEMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ramazan GÜNEY

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset

Bu tez 28 / 06 / 2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ali SEYYAR  
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN  
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS  
Jüri Üyesi

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ramazan GÜNEY**

**28.06.2006**

## ÖNSÖZ

“Hiyerarşik Ortamlarda İletişim. Bir Kamu Kurumu Betimlemesi” konusu, günümüzde sıkça “Avrupa Birliği Uyum Süreci” içerisinde değişim gerekliliği ifade edilen Hiyerarşik Kamu Kurumlarında, mevcut iletişimin boyutlarını çizilmesi konusunda durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN'A teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Ramazan GÜNEY

29 . 06 . 2006

# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞLETME, ÖRGÜT, YÖNETİM VE HİYERARŞİ .....</b>	<b>3</b>
1.1 İşletmenin Tanımı .....	3
1.2 Yönetimin Tanımı .....	3
1.2.1 Bir Süreç Olarak Yönetim .....	3
1.2.2 Bir Bilim Olarak Yönetim .....	4
1.3 Örgüt Tanımı .....	4
1.4 İşletme ve Örgüt.....	5
1.5 Yönetim ve Örgüt .....	6
1.6 Yönetim (İşletme Yönetimi).....	6
1.7 Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	7
1.7.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	8
1.7.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	9
1.7.3 Bürokrasi Yaklaşımı .....	10
1.7.4 Klasik Dönemden Neo-Klasik Döneme Geçiş Nedenleri .....	11
1.7.5 Neo-Klasik Dönem.....	12
1.7.6 İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	12
1.7.6.1 İnsan İlişkileri Yaklaşımının Tanımı ve İlkeleri .....	12
1.7.6.2 İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar .....	14
1.7.6.3 İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Örgüt Modeli .....	15
1.7.7 Durumsallık ve Sistem Yaklaşımı.....	16
1.8 Örgütsel Yapının Tanımı ve Anlamı.....	17
1.8.1 Karmaşıklık.....	18
1.8.1.1 Yatay Farklılaşma .....	18
1.8.1.2 Dikey Farklılaşma.....	18
1.8.1.3 Coğrafik Farklılaşma .....	18

1.8.2 Biçimsellik.....	19
1.8.3 Merkezileşme.....	19
1.9 Örgütsel Yapıyı Oluşturan Temel İlkeler.....	21
1.10 Örgüt Türleri.....	22
1.10.1 Biçimsel örgüt yapısı.....	22
1.10.2 Biçimsel olmayan örgüt yapısı.....	23
1.11 Hiyerarşinin Tanımı.....	24
1.12 Hiyerarşik Örgüt Şeklinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	24
1.13 Organizasyon Hiyerarşisi ve Kontrol Alanı.....	25
1.14 Hiyerarşik Organizasyonun Etkileri.....	27
<b>BÖLÜM 2: İLETİŞİM.....</b>	<b>29</b>
2.1 İletişim Nedir?.....	29
2.2 İletişimin Tanımı.....	30
2.3 İletişimin Önemi.....	31
2.4 İletişimin Amacı.....	32
2.4.1 Gönderici ve Alıcı Açısından.....	32
2.4.2 Kişisel ve Toplumsal Açından.....	34
2.5 İletişim Süreci.....	35
2.5.1 Kaynak ve Kodlama.....	36
2.5.2 Mesaj (İleti).....	37
2.5.3 Gürültü.....	37
2.5.4 Kanal.....	37
2.5.5 Hedef veya Alıcı.....	38
2.5.6 Geri Besleme.....	38
2.6 İletişim Ortamı.....	38
2.7 İletişim Şekli.....	39
2.7.1 Kişisel İletişim.....	39
2.7.2 Kişisel Olmayan İletişim.....	39
2.7.3 Kitle İletişimi.....	40
2.8 İletişim Araçları.....	40
2.8.1 Yazılı araçlar (Yazışma).....	42

2.8.1.1 Gazeteler .....	44
2.8.1.2 Dergiler .....	44
2.8.1.3 İletişimde Kullanılan Öteki Yazılı Araçlar .....	44
2.8.2 Sözlü Araçlar (konuşma) .....	44
2.8.3 Simgeler.....	46
2.8.4 Sembol.....	47
2.8.5 Eylem.....	48
2.8.6 Resmi ve Gayri Resmi Araçlar .....	49
2.8.7 Görsel ve Duyusal Araçlar.....	50
2.8.8 Sosyal Faaliyetler .....	50
2.9 İletişimi Kolaylaştıracak Temel Özellikler .....	51
2.10 İletişimi Engelleyen Unsurlar .....	52
2.10.1.Müşterek Tecrübenin Olmaması.....	52
2.10.2.Sembol ile Sembolize Edilen Şey Arasındaki Uyumsuzluk.....	53
2.10.3.Soyut Kelimelerin Hatalı Kullanılması .....	53
2.10.4.Lafazanlık (Sözcüklere Boğma).....	55
2.10.5.Sınırlı Algı .....	55
2.10.6.Fiziksel Çevre .....	55
2.10.7.Örgütsel Engeller.....	56
2.10.8.Dil Engelleri.....	56
2.10.9.Psikolojik Engeller .....	56
2.10.10.Bilgiyi Tutma (Saklama) .....	57
2.10.11.Klikler.....	58
2.10.12.Yönetimsel Engeller .....	58
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....</b>	<b>59</b>
3.1 Örgütsel İletişimin Tanımı .....	59
3.2 Örgütsel İletişimin Önemi .....	61
3.3 Örgütsel İletişim Çeşitleri .....	63
3.3.1 Fiziksel Açıdan İletişim.....	63
3.3.1.1 Örgüt Dışı İletişim .....	64
3.3.1.2 Örgüt İçi İletişim.....	64
3.3.2 Yapısal Açıdan İletişim Çeşitleri .....	65

3.3.2.1 Resmi İletişim (Biçimsel) .....	65
3.3.2.2 Gayri Resmi İletişim .....	66
3.3.3 Amacına Göre İletişim Çeşitleri.....	68
3.3.3.1 Bilgilendirici İletişim .....	68
3.3.3.2 Eğitici İletişim .....	68
3.3.3.3 Etkileyici, GÜdüleyici İletişim.....	69
3.3.3.4 Değerlendirici, Yorumlayıcı İletişim.....	69
3.4 Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler.....	70
3.4.1 Kişisel Faktörler .....	70
3.4.2 Örgütsel Faktörler .....	71
3.4.3 Teknolojik Faktörler .....	73
3.5 Örgütsel İletişim Şekilleri .....	73
3.5.1 Sözlü İletişim .....	73
3.5.2 Sözsüz İletişim .....	74
3.5.3 Yazılı İletişim.....	76
3.5.3.1 Yazılı İletişim Araçları.....	77
<b>BÖLÜM 4: HİYERARŞİK ORTAMLARDA İLETİŞİM BİR KAMU</b> <b>KURUMU BETİMLEMESİ.....</b>	<b>78</b>
4.1 Araştırmanın Amacı.....	78
4.2 Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı .....	78
4.3 Örneklemi.....	78
4.4 Kesitler/Kısıtları.....	79
4.5 Araştırma Süreci/Özellikleri.....	80
4.6 Bulgular .....	80
<b>DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>107</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>119</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>133</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b> : Sosyal Sistem Modeli .....	15
<b>Şekil 2</b> : İletişim Modeli .....	36
<b>Şekil 3</b> : Cinsiyet Durumu .....	81
<b>Şekil 4</b> : Yaş Durumu .....	82
<b>Şekil 5</b> : Unvan Durumu .....	83
<b>Şekil 6</b> : Çalışma Yılı Durumu.....	84
<b>Şekil 7</b> : Eğitim Durumu.....	85
<b>Şekil 8</b> : Çocuk Durumu .....	85
<b>Şekil 9</b> : Çalışma Yılı Durumu.....	86
<b>Şekil 10</b> : Medeni Hal Durumu .....	87
<b>Şekil 11</b> : Memleket Durumu.....	87
<b>Şekil 12</b> : Genel İletişime İlişkin Soruların Cevap Dağılımı.....	89
<b>Şekil 13</b> : Örgüt İçi İletişimin Yönü Sorularının Cevap Dağılımı .....	93
<b>Şekil 14</b> : Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı Sorularının Cevap Dağılımı .....	96
<b>Şekil 15</b> : Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik Boyutu Sorularının Cevap Dağılımı .....	98
<b>Şekil 16</b> : Örgüt İletişiminin Etkinliği Sorularının Cevap Dağılımı .....	101
<b>Şekil 17</b> : Örgütteki Gayri Resmi İletişim Sorularının Cevap Dağılımı .....	103
<b>Şekil 18</b> : Örgüt İletişim Araçları Sorularının Cevap Dağılımı .....	105

## KISALTMALAR

<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>A.G.E.</b>	: Adı Geçen eser
<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>A.Ü.</b>	: Ankara Üniversitesi
<b>B.Y.Y.O.</b>	: Basın Yayın Yüksek Okulu
<b>ÇEV.</b>	: Çeviren
<b>DR.</b>	: Doktor
<b>FAK.</b>	: Fakülte
<b>G.Ü.</b>	: Gazi Üniversitesi
<b>H.Ü.İ.İ.B.F.</b>	: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi
<b>İ.İ.B.F.</b>	: İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi
<b>İ.Ö.</b>	: İsa'dan Önce
<b>İ.Ü.</b>	: İstanbul Üniversitesi
<b>K.H.O.</b>	: Kara Harp Okulu
<b>LTD.</b>	: Limited
<b>OCT.</b>	: Octobers
<b>S.</b>	: Sayfa
<b>S.B.F.</b>	: Sosyal Bilimler Fakültesi
<b>T.</b>	: Türkiye
<b>TV.</b>	: Televizyon
<b>VB.</b>	: Ve Bunlar Gibi
<b>VOL.</b>	: Volume
<b>VS.</b>	: Ve Saire
<b>Y.O.</b>	: Yüksek Okul
<b>YAY.</b>	: Yayın
<b>Y.Y.</b>	: Yüz Yıl

<b>Tezin Başlığı:</b> Hiyerarşik Ortamlarda İletişim Bir Kamu Kurumu Betimlemesi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ramazan GÜNEY	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
<b>Kabul Tarihi:</b> Haziran 2006	<b>Sayfa Sayısı:</b> VIII (ön kısım) + 118 (tez) + 13 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi	<b>Bilim Dalı:</b> Sosyal Siyaset
<p>Avrupa Birliğinin yoğun gündemi oluşturduğu günümüz Türkiye’inde, asıl değişimi ve gelişmeyi sergileyecek organizasyonların başında kamu kurumları ve yönetimi gelmektedir. Bu amaçla kamuda ağırlıklı orman, asayiş ve güvenlik konularından sorumlu birimlerde kullanılan hiyerarşik organizasyonların yapısı ve işleyişi bu tür değişimlerden mutlaka etkilenecektir. Bu durumu da göz önünde bulundurarak kamu hiyerarşik organizasyonlarında ki iletişimin saha çalışmasını yaparak mevcut iletişimin hatlarını tespit etmek çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır.</p> <p>Bu amaçla; işletme, örgüt, yönetim kavramlarını tanımlayarak, tarihsel gelişmelerini de aktardığımız çalışmanın ilk bölümünde; yönetim yaklaşımlarını aktararak hiyerarşinin tanımı, ortaya çıkışı ve gelişimi, kontrol alanı ve bu tür hiyerarşik organizasyonun etkilerine değinilmiştir.</p> <p>Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise; iletişim ve örgütsel iletişimin; tanımı, önemi, amacı, süreci ve çeşitleri üzerinde durulmuştur. İletişimin modeli çizilerek, iletişim araçları tanımlanmış, iletişimi kolaylaştıran ve/veya zorlaştıran durumlar incelenmiştir.</p> <p>Araştırmanın dördüncü bölümü saha çalışmasına ayrılmıştır. Saha çalışması, Türk Kamu Kuruluşlarından Ankara İlinde konuşlu, Hiyerarşik olarak organize olan kurumlarda çalışan toplam 375 çalışana uygulanarak yapılmıştır. Çalışmada; bu tip kurumlarda iletişimle ilgili daha çok iş yeri ve kişilerin vasıfları ile ilgili etkenlerin belirleyici unsurlar oldukları, işçi ve mevsimlik işçilerin görevleri ile ilgili sorgulamaya gitmedikleri, kendilerine tevdi edilen her görevi sorgulamadan yerine getirme davranışlarına sahip oldukları, işçi ve mevsimlik işçilerin işyeri dışı konu ve olaylarla ilgili iletişim eğiliminde oldukları, üst düzey yöneticilerin işle ilgili ağırlıklı iletişimin kurdukları, memur, işçi ve mevsimlik işçide sözlü iletişimin daha fazla olduğu, üst ve orta düzey yöneticilerde yazılı iletişim daha fazla olduğu, köyde doğan çalışanların iletişimde pasif oldukları, yüz yüze sözlü iletişimin kurum içi tüm seviyelerde en çok kullanılan iletişim olduğu, orta düzey yöneticilerde dedikodu ve söylentinin fazla kullanıldığı, mevsimlik işçilerde söylentinin fazla kullanıldığı, eğitim düzeyinin yükselmesi ile ters orantılı olarak dedikodu ve söylentinin kullanımının ve öneminin azalmış olduğu, üst düzey yöneticilerin kendi fikirlerine daha fazla değer verildiğine inandıkları tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Hiyerarşik Organizasyonlar, İletişim, Örgütsel İletişim, Kamu, Hiyerarşik Kamu Kuruluşlarında Kullanılan İletişim.	

<b>Title of the Thesis:</b> Field Study of the Communication in Hierarchical Environments as a Sample	
<b>Author:</b> Ramazan GÜNEY	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Fatma FİDAN
<b>Date:</b> June 2006	<b>Nu. of pages:</b> VIII (pre text) + 118 (main body) + 13(appendices)
<b>Department:</b> Labor Economics	<b>Subfield:</b> Social Politics
<p>In present day Turkey in which European Union is the first <u>item of the agenda</u>, public institutions and their administrations are the organizations that will hold the first place in the real change and the improvement. Therefore, the structure and mechanism of the hierarchic organizations that are mainly used in the units responsible for forest, public order and security will certainly be affected from these changes. Bearing also this situation in mind, it constitutes the real target of this study to determine the current communication means by making the field work of communication in Public hierarchic organizations.</p> <p>To this end, in the first chapter of the study in which we have defined the concepts of enterprise, organization and management and given their historical developments, the definition of hierarchy, its emergence and development and its control area have been touched on by giving the management approaches.</p> <p>In the second and the third chapters of the study, the definition, importance, aim, process and types of communication and organizational communication have been studied. The model of the communication has been drawn and the means of communication have been defined and the situations that make the communication difficult and / or that make it easy have been studied.</p> <p>In the fourth chapter of the study has been used for the field study. Field study has been done on total 375 employees working for hierarchically organized enterprises in Ankara. In the study the followings results have been reached; the factors related to characteristics of the work place and the employees are the determining factors; the workers and seasonal workers do not go to the inquiries related to their works; the workers and seasonal workers have the characteristics of doing any work they were given without questioning, they have the tendency for communication about the subjects and events not related to their work, gossip and hearsay are widely used among middle class administrators, the use of gossip and hear say decrease as the education level increases, and the top level administrators give more importance to their own opinions and ideas.</p>	
<b>Key Words:</b> Hierarchical Organizations, Communication, Organizational Communication,	

# GİRİŞ

## Amacı

Avrupa Birliğinin yoğun gündemi oluşturduğu günümüz Türkiye’inde, asıl değişimi ve gelişmeyi sergileyecek organizasyonların başında kamu kurumları ve yönetimi gelmektedir. Bu amaçla kamuda ağırlıklı orman, asayiş ve güvenlik konularından sorumlu birimlerde kullanılan hiyerarşik organizasyonların yapısı ve işleyişi bu tür değişimlerden mutlaka etkilenecektir. Bu durumu da göz önünde bulundurarak kamu hiyerarşik organizasyonlarında ki iletişimin saha çalışmasını yaparak mevcut iletişimin hatlarını tespit etmek kısaca tanımlayıcı bir araştırma çalışmanın amacını oluşturmuştur.

## Önemi

Aslında çağın gelişmelerine hiç bir insan ve/veya kurum kayıtsız kalamayacak duruma gelen dünyada, tüm organizasyonlar planlanan hedeflerine ulaşmakta iletişim kanallarını kullanmakta, haklı veya haksızda olsa hedeflediği amacına ulaşmada kazanımlar elde etme yoluna gitmektedir. Bazen “göz göre göre yalan”, “bu kadarda olmaz” dedirtecek kadar çelişkilerle karşı karşıya kaldığımız propaganda dâhilindeki durumlarda, tepkisini verdiğimiz konunun başka insanlar tarafından nasıl anlaşıldığını merak ederek kaygılarımızı birçok kat arttırdığımız olmuştur. Bu kadar önemli olan bir konuda birçok noktada değişimi yaşayan Türk İnsanı, iletişimin hangi noktasında sorusu hep merak edilmiş ve bu konuda sıralı birçok araştırma yapılmıştır.

Günümüz Türkiye’inde değişim süreci içerisinde bulunan kamu yönetimi emrinde bulunan Hiyerarşik Organizasyonlarda iletişimin boyutu nedir? Sorusu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Kendi çalışma yaşamımı da kapsayan bu tür organizasyonlarda çalışanların sık sık birçok konuda genellemeler yaparak birçok noktada şüpheli olan kanaatler edindikleri düşünüldüğünde, iletişim gibi önemli bir sistemde ki yanlış kanaatlerin doğuracağı kayıplar önemli kayıp olacaktır.

Bu tür organizasyonlarda azami 30 yıllara tekâmül eden bir çalışma süresine sahip olan bireyin, çalışma yaşamında; kabul, barış, itibar, etkinlik, paylaşım gibi konularda en önemli payı olan iletişimin/örgütsel iletişimin bilimsel olarak çerçevesinin çizilmesi ast, üst ve yatay sevilere açısından önemli kazanımlar sağlayacaktır. Ayrıca değişim süreci

içerisinde olan bu tür kurumların bakış açılarına yön verebileceği düşünülebilecek bir diğer noktadır.

### **Metodolojisi**

Araştırma, Ankara ili sınırları içerisinde faaliyetlerini yürüten, Kamuya Ait Hiyerarşik Organizasyonlarda EK-A, EK-B’de örnek formları bulunan anketler uygulayıcılara elden ve internet aracılığı ile ulaştırılarak yapılmıştır. EK-B’de bulunan ve Access programında hazırlanan anket, mail aracılığı ile hedef uygulayıcılara ulaştırılmıştır. Anketin bu şekli anketin uygulayıcılar ve uygulayıcılar açısından işlemi kolaylaştırmıştır.

Araştırma alanının hiyerarşik bir ortam olması nedeniyle anketin cevaplandırılmasında üst konumunda bulunan çalışanların müdahalesine imkân vermemek için; uygulama direk uygulayıcıya teslim edilerek, etkilenmeye maruz kalmaları önlenmiştir.

Çalışmada mevcut yapıdan kaynaklanan nedenden dolayı tek iş yerinde istenen sayıda üst düzey yöneticiye ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu sorun, paralel hiyerarşik organizasyonların üst düzey yöneticilerine ulaşmak sureti ile çözülmüştür. Diğer uygulayıcılar olan Orta Düzey Yöneticiler, Memurlar, İşçiler ve Mevsimlik İşçiler ise aynı kamu kurumunda çalışan personeldir.

Anket uygulanması, cevaplandırmayı kabul eden tüm çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada, ön görülen her statüden 75 kişinin bulunmasına ilişkin durum üzerinde hassasiyet gösterilmiş, uygulayıcıların seçiminde her hangi bir özellik aranmamıştır. Araştırmada sınırlı sayıda da olsa; işyerinde kendilerine sorun yaratılacağı düşüncesi nedeni ile ankete katılmak istemeyen personel olduğu görülmüştür. Sayısal değerleri tutulmamakla birlikte, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere büyük çoğunluğun ise; ankete katılma isteğinde oldukları ve sonuçtan işyeri iletişimine ilişkin olumlu beklenti içinde oldukları gözlenmiştir.

Araştırma; Örgüt İletişim Araçları, Örgütteki Gayri Resmi İletişim, Örgüt İletişiminin Etkinliği, Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik Boyutu, Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı ve Örgüt İçi İletişimin Yönü konuları üzerinde durulmuş ve bu başlıkların cevapları aranmıştır.

# **BÖLÜM 1: İŞLETME, ÖRGÜT, YÖNETİM VE HİYERARŞİ**

## **1.1. İşletmenin Tanımı**

İşletme kısaca, iş kökünden gelmekte ve şu anlamları kapsamaktadır (Tosun, 1987:3):

- 1) Bir alet, makine veya benzeri bir aracı çalıştırma,
- 2) Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, yani işyeri,
- 3) Maddi ve beşeri fonksiyonlardan oluşan bir üretim birimi.

Birincisi, yalnız teknik, diğerleri ise sosyal ve teknik bir özelliğe sahiptir. Genel olarak; *İşletme*; kişilerin ve toplumsal kurumların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, maddi ve manevi sürekli kazanç elde etmek amacıyla, doğal ve fiziki kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgüt adlı dört ana üretim faktörünü sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ve hizmet üreten, pazarlayan, teknik, iktisadi, hukuki ve toplumsal birimler olarak; diğer bir ifade ile de genel olarak mal yada hizmetlerin üretildiği söz konusu birimlere denir (Uğur, 2003:2).

## **1.2. Yönetimin Tanımı**

Yönetim tanım olarak genellikle, bir örgüt içindeki belli bir grup insanın yönetimi anlamında kullanılmaktadır. Başka bir tanıma göre de; Yönetim; akademik bir disiplin ve çalışma alanıdır. Yönetim ile ilgili bütün tanımlar, yönetimin farklı özelliklerini yansıtmaktadır.

Yönetimin değişik tanımlarından örnekler verecek olursak; Yönetim kavramı çoğunlukla bir örgüt içinde liderlik deneyiminde bulunan, yönetici diye adlandırdığımız kişileri niteleyen bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında bazıları yönetimi “insanlara bir işi yaptırabilme gücü” olarak tanımlayarak yönetsel etkinlikleri diğerlerinden ayırmıştır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir.

### **1.2.1. Bir Süreç Olarak Yönetim;**

Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların; planlama, örgütleme, yürütme

ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çabalar olarak tanımlanabilir.

Kavram olarak en geniş anlamıyla yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür.

### **1.2.2. Bir Bilim Olarak Yönetim;**

Yönetim sadece bir faaliyetler dizisi veya süreç olarak değil, aynı zamanda öğrenilebilir bir bilgi topluluğu, bir disiplindir. Kendine özgü teorileri, kavramları ve ilkeleri vardır. Buna göre bilim olarak yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlerine, yöneltme (emir-komuta), koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanır.

### **1.3. Örgüt Tanımı**

Örgüt kavramı insan hayatında son derece önemli bir yer tutar. Hemen her iş veya faaliyet için her zaman bir tür örgütlenmeye ihtiyaç duyulabileceği gibi, hemen her insan da günlük hayatında veya iş hayatında bir veya bir kaç örgüt ile ilişki içinde olabilir.

Genel bir tanımla; iki veya daha fazla insanın saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapıya örgüt denmektedir (Applewhite,1965:1). Diğer bir tanımla örgüt, birden çok kişinin bilinçli biçimde eşgüdümlemiş eylem yâda güçlerinden oluşan sistem (Fişek, 1975), yâda sosyal şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışmak üzere hiyerarşik olarak yapılanmış bir sosyal düzeni ifade eder (Etzioni, 1964).

Örgütün temelini takım çalışması oluşturur. Bu çalışma biçimi iki önemli faktörden oluşur. Bunlar; *işbirliği oluşturma* ile *belli bir düzen veya uyum içinde çalışmadır*. İşbirliğinin en önemli özelliği; iki veya daha fazla bireyin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, tek başına çalıştıkları zamandan daha büyük, farklı bir sonuç



elde edebilmeleri için beraber çalışmalarıdır. Uyum içinde çalışmanın en önemli özelliği ise; belirli bir amaca ulaşmak için örgütteki tüm bireylerin etkinliklerinin birbirlerini tamamlaması gerekliliğidir.

Örgüt tanımı yapılırken genellikle kişiler arası ilişkiler bütününden oluşan sosyal yapı kavramları ile karıştırılır. Bu iki kavram arasındaki farklılığı vurgulayacak olursak; çeşitli toplumsal birimler, aile, köy, fabrika gibi hepsi birer kişiler arası ilişkiler bütünüdür. Hepsinde, bireyler arasındaki ilişkiler, belli davranış kalıpları çerçevesinde cereyan eder ve düzenlilik gösterir. Hepsinde üyelerin uymaları gereken kurallar vardır. Böyle zaman içinde süreklilik gösteren kalıplaşmış ilişkiler düzenine "toplumsal yapı" adını veririz. Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, toplumsal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Belli bir yâda birkaç amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış, çeşitli basamaklar ve oranlar meydana getirilmiştir. Bu değişik kademeler ve oranlar arasındaki bildirişim ağı ve emir-komuta zinciri, farklı etkinliklerin ulaştırılmasını sağlayacak biçimde planlanmış, kurallara bağlanılmıştır. Örgüt üyeleri değişse de, onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olduğu halde toplumsal yapılarını korurlar (Öncü, 1976:25).

Toplum dediğimiz zaman aklımıza farklı örgütlerden oluşan bir bütün gelir. Örgütsüz bir toplum veya örgütsüz bir örnek yaşamı düşünmek mümkün değildir. Çünkü birey, yaşamını tek başına sürdürebilecek bir yetenek ve güce sahip değildir. İnsan yaşamı, büyüklüğü, yapısı ve adı nasıl olursa olsun bir örgütle başlar, çok değişik örgütlerle devam eder ve yine bir örgütle son bulur. İnsan, yaşamının doğumla ölüm arasındaki süreçlerini çok değişik örgütlerde geçirmektedir. Bireyin yaşamı en küçük toplumsal birim olan aile ile başlar, okullarda devam eder ve birey yaşamını sürdürmek üzere seçtiği bir meslek dalı veya toplumsal işbölümü biçimiyle sosyal grup diye adlandırabileceğimiz çeşitli örgütlü birimler veya işletme dediğimiz toplumsal birimlerde faaliyet göstermekle yaşamını devam ettirir.

#### **1.4. İşletme Ve Örgüt**

İşletme, mal veya hizmet üretmek bireyin ve toplumun çeşitli istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere var olmuştur. Ancak, işletme, fiziki varlığını düşünmezsek soyut bir kavramdır. Bir başka deyişle; birey ve toplumun istek ve gereksinimlerini karşılamak

isteyen, işletme değil; kendisinin yaşam kaynağı olan bireylerdir. Her işletmenin oluşumunda maddi manevi emeği geçen birçok birey bulunur. İşletme bu kişiler sayesinde doğar, yaşamını sürdürür, mal veya hizmet üretir, toplumun ve bireylerin istek veya gereksinimlerini karşılar. Birçok bireyin yaşamını sürdürebilmesi için çalışmasına ve para kazanmasına aracı olur ve bazen de oluşan olumsuz koşullar sonucu etkinliklerine son verir. Sonuçta, işletmenin var olabilmesi için her işletme için değişebilecek sayıda bireye gereksinim vardır. Çünkü ilk çağlardan, günümüze kadar ki süreç içinde birey yaşamını devam ettirebilmek için diğer bireylerle işbirliği, işbölümü yapması gerektiğini öğrenmiştir. Birey, tek başına ancak sınırlı bir gücü ifade eder, ama birden fazla birey yan yana geldiğinde yapılması gereken ne olursa olsun işler çok daha kolaylaşır.

İşletme ve örgüt ilişkisinin özünde, birçok bireyin belli kurallar, anlaşmalar, politikalar, amaçlar ve karşılıklı dayanışma ile bir araya gelerek işletmeyi var edebilmek yatar. Örgüt, bireylerin tek başların başaramayacakları işleri birden fazla bireyin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aralarında işbölümü, uzmanlaşma, farklılaşma yaratarak işbirliği oluşturmaları ile meydana gelir. Kısacası, işletmenin yaşaması için örgüt, belli bir örgütün yaşaması içinde işletmeye gereksinim vardır.

### **1.5. Yönetim Ve Örgüt**

Yönetim ve örgüt kavramları anlamlarını; birbirlerinin varlığı sayesinde kazanırlar. Yönetimsiz bir örgütün belirli bir amacı gerçekleştirmesi veya örgütsüz bir yönetimin herhangi bir eylemi gerçekleştirmesi olası değildir. Bu konuya ilişkin detaylı açıklama devam eden bölümde arz edilecektir.

### **1.6. Yönetim ( İşletme Yönetimi )**

Birey, yaşamını sürdürebilmek için diğer insanlarla dayanışmak zorundadır. Bireyin her türlü ihtiyacını tek başına karşılaması olası değildir. Buna göre bireyler yaptıkları işbölümü veya üstlendikleri sorumluluklara göre üretmek ve yaşamlarını sürdürmek durumundadırlar.

Bütün üretim etkinliklerini yerine getirebilmek için belli kurallar, işbölümü, uyumlaştırma ve örgütlenme söz konusudur. Çünkü belli bir amaç olmadan, kimin nerede, nasıl, ne zaman, hangi araçları ne kadar kullanacağını bilmeden plansız,

programsız bir üretim faaliyetinde bulunmak kargaşadan başka bir şey değildir.

Bütün bu programdan, belli bir plandan ve amaçtan söz edildiğinde bir sistemden söz etmemiz gerekir. Sistem ise çalışmak için yönetilmeye gereksinim duyar.

İnsanların ihtiyaçlarının çeşitlenmesi örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Endüstri devrimiyle birlikte işletmeler giderek ortaya çıkmaya başlamıştır. Endüstri devriminden önce insanlar, yalnızca küçük birimler olarak kendileri için üretim yaparlarken; endüstri devriminden sonra teknolojinin de etkisiyle üretimi makineleşmeye başlamış ve sürekli gelişen teknolojinin de yardımıyla, çok sayıda bireyin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri bir araya gelmiştir. Böylece, sayı ve büyüklükleri artan, bünyeleri karmaşıklaşan işletmelerin çalışma alanları çeşitlenmiştir. Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması, yeni teknolojilerin özel bilgi ve beceriler gerektirmesi çok sayıda insanın bir arada çalışması, sermaye ihtiyacının artması, birleşme, çok ortaklık gibi gelişmelerden dolayı işletme yönetimi adlı bilim dalı doğmuştur.

Kısaca özetleyecek olursak işletme yönetimi, yönetim kavramının işletmelerde uygulaman bölümüdür. Her işletmede birden fazla bireyin çalıştığı ve çok farklı işlerin, çok değişik araçlar kullanılarak yapıldığı düşünülürse tüm bu yapı; bireyler, teknoloji, araçlar ve çevreden oluşan açık sistemdeki etkinliklerin, amaçların planlanması, örgütlenmesi, ilişkilerin yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi ve yönetici adaylarının yetiştirilmesi yâda eğitimi ancak; işletme yönetimi diye adlandırdığımız bilimsel bilgi ile gerçekleşebilir. Yönetimsiz bir örgüt veya birey yaşamı düşünmek olası değildir.

### **1.7. Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

İnsanoğlu toplu halde yaşamaya başladığı ilk günden itibaren dağınık da olsa bir takım yönetim işlevlerini görmek mümkündür.

Yönetim bilimi dediğimizde bu bilimin öncüsü olarak Taylor'ı söylemek ve Yönetim Tarihine Taylor'dan başlamak gerekir.

### 1.7.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

İşletme yönetimiyle ilgili bir takım ilkeler ileri sürülmüş olmakla beraber, modern yönetimin Taylor ile başladığı görüşü genel kabul görmüştür. Kendisinin asıl geniş çapta tanınmasını sağlayan 1912 yılında Amerika Kongresinin bir komisyonunda yaptığı savunmasıdır. Taylor'a göre bilimsel yönetim; geleneksel kuralları, bilimsel kurallarla değiştirmek ve bilginin örgütlenmesidir. Bir işi yapmanın en iyi bir tek yolu vardır ve yöneticinin görevi işte bu yolu bulmak ve işgörenlerine öğretmektir.

1911'de kendisini yönetim konusunda büyük üne kavuşturan "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı eserini yayınlayan Taylor'un bilimsel yaklaşımları daha ustabaşlık dönemlerinde başlamıştı. Taylor, işçilik, hammadde ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu saptamış; bunu önleyerek verimliliği arttırmanın yollarını araştırmıştır. Hem işçiler, hem de yöneticiler yönünden bilgisizliğin, cehaletin, üretimin artmasını engellediğini; böylece daha fazla ücret alma imkânı varken çalışanların farkında olmadan düşük ücrete razı olduklarını gözlemlemiştir.

Özellikle zaman etüdü adı verilen çalışmaları, parça başına ücret uygulanması ile fazla üretim yapan kimselerin yüksek ücretler ödüllendirildiği teşvikli ücret sistemlerinin gelişmesiyle, sanayi üretiminde ortalama %400'ü aşan verimlilik artışı sağlayabilmiştir. Ancak bu çalışmaları, onu işçi sendikalarıyla karşı karşıya getirmiştir. Taylor'a göre bilimsel yönetimin ilkeleri adlı eserinin üç amacı vardı.

1. Örnekler vererek, verimsiz çalışmanın sebep olduğu büyük zararları göstermek.
2. Bu verimsizliği önlemenin tek yolunun sistemli bir yönetim uygulaması olduğunu okuyucularına kanıtlamak.
3. Yönetimin belirli kanun, kural ve ilkelere dayanan bir bilim olduğunu ortaya koymaktır.

Taylor yeni bir yönetim felsefesi geliştirdiğini belirterek bu yeni yönetim tarzında, görevin planlanması işinin, onun performansı işinden ayrılması gerektiğini vurgulamıştır. Planlama yanında denetlemeye de büyük önem vermiş ve yöneticilere şu önerilerde bulunmuştur:

- Her işçinin yaptığı işi unsurlarına ayırın,

- Göz kararı parmak hesabı usuller yerine bilimsel metotları kullanın,
- İşçilerin seçimi ve eğitimi bilimsel yollarla yapınız,
- İşlerin bilimsel yollardan yapılması için işçilerle işbirliği yapınız,
- Sorumlulukları, yönetenler ve işçiler arasında adil bir şekilde dağıtınız.

Taylor'un çalışmaları ve bilimsel yönetim anlayışı ve uygulamaları, onu izleyen çeşitli uygulamacılar ve araştırmacılar tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Goerent ve Gilbert gibi bazı bilim adamları da Taylor'a benzer şeyler söylemişlerdir. Bilimsel yönetim yaklaşımına göre insan, üretimin makinaya benzer bir parçası olarak görünüyordu ve gereken iyileştirmeler yapıldığı takdirde üretimin artacağı söyleniyordu. Halbuki sadece ücret artışı yada üretim tekniklerinin iyileştirilmesinin verimi arttırmadığı, bu konuda insanı ilişkilerinde önemli rol oynadığı sonradan anlaşılmıştır. (Uğur:6)

### **1.7.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Her ne kadar geleneksel olarak adlandırılrsa da gerçekte bu günkü çağdaş yönetim ilkelerini ortaya koyan Taylor'la aynı devirde yaşamış olan Fayol'dur. Fayol hemen hemen Taylor'la aynı zamanda ama ondan habersiz büyük bir işletmenin genel yönetim ilkelerini sistemli bir şekilde ortaya koyarak, bilimsel yönetimin gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır.

Fayol yönetim olayını tepe yönetim işlevi olarak ele almış ve yönetim biliminin evrensel olduğunu ve birtakım ilkelere bağlı olarak birtakım fonksiyonlarca yürütüldüğünü ileri sürmüştür. Yönetim ilkelerini ortaya koyarken kendisinininkilerin yol gösterici olduğunu ve başka ilkelere olabileceğini belirtmiştir.

Fayol, çalışama hayatındaki bulguları 1916 yılında ki Administration Industrielle et Générale yayınında toplamıştır.

Fayol, işletmenin uğraşlarını altı başlık altında toplanabileceğini söylemiştir. Bunlar:

1. Teknik (üretim)
2. Ticari (alım satım ve değişme)

3. Finansal (sermaye tedariki ve en uygun kullanımı)
4. Güvenlik (mülk ve personelin korunması)
5. Muhasebe (istatistik dâhil)
6. Yönetim (planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrol)

Bunların ilk beşi kolayca anlaşılır olarak nitelendirerek yönetim üzerinde ayrıntılı olarak durmuş ve yönetim işlevini beş fonksiyon ile ifade etmiştir.

1. Planlama (ileriye görmek)
2. Örgütleme (organize etmek, organizasyon)
3. Yönelme (yürütmek)
4. Koordinasyon (düzenleştirmek- ahenkleştirmek)
5. Denetim (kontrol etmek)

Fayol'un 6 grupta kolayca anlaşılır olarak nitelendirdiği ilk beş kavramda güvenlik hariç diğerleri yönetim biliminin alt disiplinleri olan üretim, pazarlama, finansman ve muhasebe fonksiyonlarıdır. Bunların her biri ayrı bir uzmanlık alanını oluşturmaktadır. Fayol bu ilkelerin katı olmaması gerektiğini de söylemiştir.

Ayrıntılı olarak ele aldığı yönetim fonksiyonunu da bölümlendirip yöneticilik görevlerini yönelme, koordinasyon, denetim, planlama ve örgütleme olarak sınıflandırması da hemen hemen bugünkünün aynısıdır. Bir başka ifadeyle, Fayol 100 yıl önce yaptığı çalışmalarla bugünkü işletme fonksiyonlarını ve yönetimin fonksiyonlarını isabetli bir şekilde ortaya koymuştur.

### **1.7.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

İşletme yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesinde Taylor ve Fayol ile aynı dönemlerde Almanya'da yaşayan ve bürokrasi modeli veya bürokrasi yaklaşımı ismiyle anılan bir organizasyon teorisi geliştiren Alman Düşünürü Max Weber'i de ayrıca belirtmek gerekir. Aslında işletme yöneticisi değil, bir bilim adamı sosyolog olan Weber sosyoloji, din, iktisat ve siyasi bilimler dallarında önemli eserler vermiştir. Uzun süre

eserlerinin yabancı dillere çevrilmemesi nedeniyle fazla tanınmayan Weber, klasik örgüt teorisine önemli katkılarda bulunmuştur.

Weber'in üzerine durduğu bürokrasi, günlük dilde kullanılan "işlerin yokuşa sürülmesi", "geciktirilmesi" anlamının tam aksine etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını göstermektedir. Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu ve etkin bir organizasyon yapısının üzerinde duran Weber'in görüşlerinin bazı temel noktaları şunlardır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık-seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi,
- Her kademe işlerin yapılmasına ilişkin pozisyonlara gelen herkesin uyacağı ilke ve yöntemler,
- Kişisel ve duygusal olmayan; rasyonel ve ilkeler doğrultusunda ilişkiler,
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sistemi,
- Organizasyon bilimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanmasıdır.

Görüldüğü gibi, bürokrasi yaklaşımında önceki yaklaşımlara benzemektedir; bir takım ilkelerin uygulanması ve izlenmesiyle işletmelerde etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.

#### **1.7.4. Klasik Dönemden Neo-Klasik Döneme Geçiş Nedenleri**

Klasik teorinin, organizasyon problemlerine yetmediğine, pek çok olayların açıklama ile güçsüz kaldığına ve organizasyonu sadece maddi unsurlara dayandığı ve maddi vakalardan hareketle organizasyon olayını açıklamaya çalıştığına dikkat edilirse organizasyonun en önemli bir unsuru olan beşeri faktörlerin klasik teori içinde yer almadığı, dolayısıyla güçsüzlüğünün bu nedenlerden meydana geldiği, belirtilerek klasik teoriye bir tepki olarak Neo-Klasik teori gelişmiştir (Yozgat, 1983:181).

Bu bağlamda Neo-Klasik dönem çeşitli politik, ekonomik ve sosyal faktörlerin sonucu ortaya çıkmıştır. Endüstriyel devrim ile birçok tarım işçisi kasaba ve şehirlere giderek fabrikalarda iş aramaya başlamıştı. Sürü besleme ve toprağın daha yararlı bir şekilde

kullanılması konusu geleneksel iş olan sebzeçilikten çok daha az sayıda tarım işçisine gereksinme hissettiriyordu. Bu durum sonucunda ortaya çıkan fazla tarım işçileri fabrikalara akın ediyorlardı. Bu da sağlıksız çalışma koşullarını beraberinde getiriyordu.

Son yıllarda teknolojik gelişmenin de etkisiyle kalifiye eleman bulma isteği hızla artıyordu. Sendikacılık ve birçok işveren tarafından önerilen işsizlik sigortası ve yan ödemeler, çalışanlardan birçoğunun temel ekonomik ve güven gereksinimlerini karşılıyordu. Böylelikle “Kişisel Saygınlık” ve “Kişisel Bütünlük” gereksinimleri artarak devam ediyordu. Yöneticilik gittikçe daha profesyonel hale geliyordu (Herbert, 1981:151-152).

Öte yandan, 1920’lerle birlikte toplumsal organizasyonlarda yer alan “Kapitalist Ahlaksal Anlayış” (Baransel, 1993:260) ve değerler değişmeye başlamıştı. Bu gelişmeler sendikaları ve işçi örgütlerini güçlendirmişti. Bu, 1929 dünya kriziyle belirgin bir şekilde açığa çıkmıştı. Bireysel mutlulukları esas alan kapitalist ahlaksal anlayış tüm toplumun refahını temel alan “Sosyal Ahlak” (Baransel, 1993:261) anlayışına dönüşmüştü.

#### **1.7.5. Neo-Klasik Dönem**

Klasik yönetim düşüncesinin temel aldığı özellikler akılcılık, yapı ve uzlaşma idi. Motivasyon kelimesinin klasik teorideki karşılığı ekonomik açıdan desteklenmiş insan emeğiydi. Neo-klasik dönemde insanın farklı bir yapıda olduğu görüşü genel ilke olarak kabul görmüş grup ve diğer sosyal faktörler önemli bir yer almıştır. Neo-klasik harekette kişileri belirli ve özel türden tanımlamak gittikçe zorlaşmaktadır.

#### **1.7.6. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

##### **1.7.6.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Tanımı ve İlkeleri**

Klasik yönetim düşüncesinin esasını “Bilimsel Yönetim” oluştururken, Neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” oluşturmaktadır. İşletme yönetimine “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” yâda daha yeni ifadesiyle “davranışsal yaklaşım”, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır. Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular insan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar



ve davranışları, algılama ve tutumlar, isteklendirme, liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişmedir (Mucuk, 1997:22).

İnsan İlişkileri Yaklaşımının savunduğu örgüt ve yönetim ilkeleri ana hatları ile şunlardır:

1. Örgütün toplumsal bir yapısı vardır. Her örgüt birden çok insandan oluşur. Bu insanlar toplumsal bir yapı oluştururlar. Her toplumun olduğu gibi, örgütte oluşan bu toplumunda kendine özgü değerleri ve düzeni vardır.
2. Örgütün en üstün varlığı işgörendir. Örgütün verimi, tek tek işgörenlerin veriminin toplamıdır. Bu yüzden işgören, örgütsel verimliliğin en etkin aracıdır.
3. İşgören bir makine değildir. İşgörenin bilişsel gücü, duyguları, tutumları vardır. İşgören yalnız beden gücü ile değil, sahip olduğu psikolojik güçleriyle de örgüte katkıda bulunur. İşgöreni bir makine olarak benimsemek, onun yaratıcılığında çok örgütün yararlanmasını engellemek demektir.
4. İşgörenler, örgütsel toplum içinde kümeleşirler. İşgörenlerin guruplaşması doğaldır. Bu guruplaşmayı engellemek değil, yöneterek örgüte yararlı kılmak gerekmektedir. Ayrıca guruplar arasında da ilişkiler vardır.
5. Her küme kendi üyeleri üzerinde yüksek etkiye sahiptir. İşgören, üyesi olduğu örgütün değerlerine ve düzenine uymak zorundadır. Bu yüzden, üretimini gurubun koyduğu ölçülere uydurur. Bu ölçülerin üstünde yâda altında verimli olması olanaksızlaşır.
6. Denetleyici kılavuzluk yapıldığında İşgörenin ilk üstünün ona yapacağı destekleyici, yardım edici, yol gösterici eğitimi, onu geliştirebilmekte, örgüte katkısını arttırabilmektedir.
7. İşgörenin güdülenmesinde parasal özendiricilerden başka özendiriciler de vardır. Parasal özendiriciler, İşgörenin güdülenmesinde sınırlı etkiye sahiptir. İşgörenin psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaya yönelik özendiriciler de, onun yüksek verime odaklanmasını sağlayacaktır.

8. İşgörenleri etkileyen pek çok değişken vardır. İşgörenler işlerinde yalnız üstlerinden etkilenmez. İşgörenin çalıştığı ortamdan, çevre koşullarından, örgütün toplumsal yapısından, diğer İşgörenlerden de etkilenir (Başaran, 1989:78-79).

#### **1.7.6.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar**

Beşeri ilişkiler yaklaşımı psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayanmaktadır.

a. Psikolojiden alınan varsayımlar:

- İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilir.
- İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.
- İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu nedenle bireysel davranışların işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek şekilde eğitilebilirler.

b.Sosyolojiden alınan varsayımlar:

- İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisinde kalır.
- İş yerinde klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikler, biçimsel örgütü etkiler, aynı zamanda biçimsel örgütten etkilenirler.
- İşin gerektirdiği roller, işin bünyesi mevcut kişisel ve sosyal iş fonksiyonları nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu hususlar doğal olarak iş tahlilinde göz önüne alınmazlar
- Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen kısımlardan oluşan sosyal sistem olarak tasarlanmalıdır.

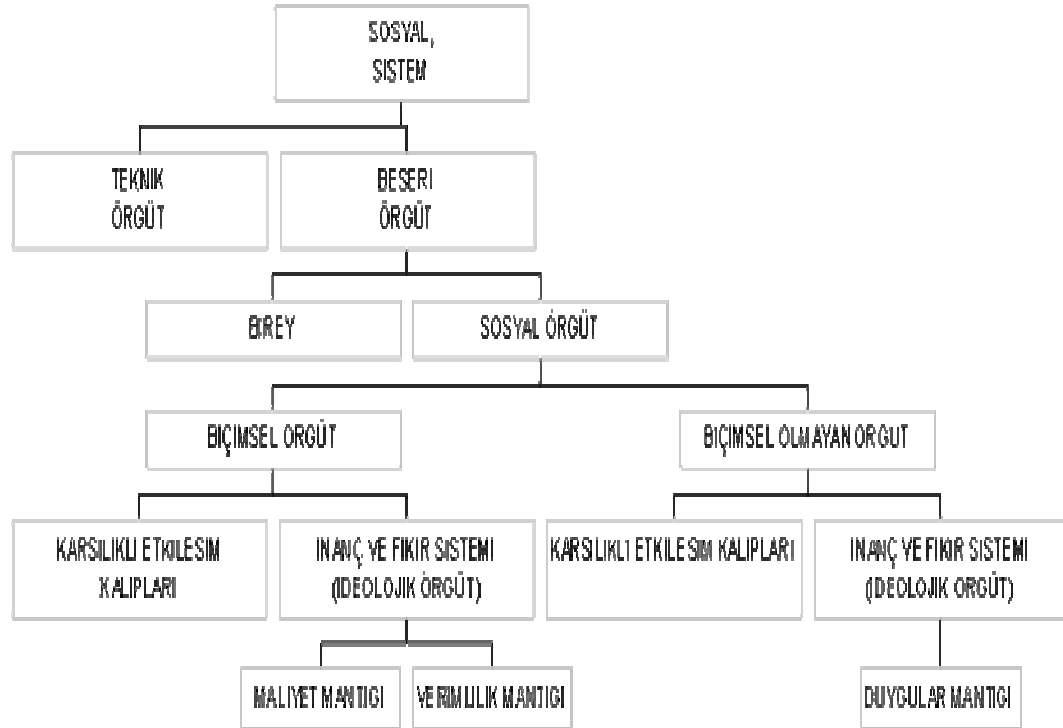
c. Sosyal psikolojiden alınan varsayımlar:

- İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli arzulu değildirler. Bu bakımdan insanları etkilemek gerekmektedir.
- Örgütün haberleşme kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını nakleder.
- Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

### 1.7.6.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Örgüt Modeli

İnsan ilişkileri yaklaşımını dayandığı örgüt modeli, klasik yönetim düşüncesinin ussal yâda amaç modelinden farklıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımı sosyal sistem modeline dayanır.

Şekil 1. Sosyal Sistem Modeli



**Kaynak :** BAŞARAN, İbrahim Ethem (1989), *Yönetim*, Gül Yayınevi, s.79, Ankara

Sosyal sistem modelini açıklaması şöyledir.

Teknik Örgüt sosyal sistemin, makine, araç ve yapılar gibi fiziksel elemanlarını içermektedir. Beşeri Örgüt sosyal sistemin, tüm kişisel özellikleriyle birlikte insan ögesi ile bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkileri anlatmaktadır.

Birey sosyal sistemin çekirdeğini oluşturur ve örgüte beraberinde getirdiği duyguları ve değerleri ifade etmektedir. Sosyal Örgüt, işçi, gözetimci ve yönetici grupları içindeki fiili karşılıklı etkileşim kalıplarını ifade etmektedir.

Biçimsel Örgüt, kurum yönetimi tarafından kural ve düzenlemelerle saptanan gerekli karşılıklı etkileşim kalıpları ile beşeri örgüt içinde, beşeri örgüt ile teknik örgüt arasında politikalar aracılığı ile sağlanan ilişkileri içermektedir. Biçimsel Olmayan Örgüt, biçimsel örgütün temsil etmediği yâda yetersiz bir biçimde temsil ettiği bireylerarası gerçek ilişkileri ifade etmektedir.

İdeolojik Örgüt, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütte değerlerin anlatıldığı, inanç ve fikirler sistemi ile bu değerleri temsil eden simgeleri içermektedir. Maliyet Mantığı, tüm örgütün ortak ekonomik amaçlarını değerleyen, inanç ve fikirler sistemidir. Verimlilik Mantığı, Örgüt üyelerinin işbirliği yapma çabalarını değerlendiren, inanç ve fikirler sistemidir.

Duygular Mantığı, gruplar arasındaki beşeri ilişkilere hâkim olan değerleri ifade eden inanç ve fikirler sistemini ifade etmektedir.

Sonuç olarak sosyal sistemin tümü ekonomik mal veya hizmet üretmek ve üyelerini tatmin etmek biçiminde yorumlanan iki temel işleve sahiptir. İnsan ilişkileri yaklaşımının öncüleri: Sigmund Freud ve Wilfredo Pareto ile Elton Mayo ve Fritz J. Roethlisbergerdir.

### **1.7.7. Durumsallık Ve Sistem Yaklaşımı**

İnsan Kaynakları yaklaşımının ilkeleri evrensel bir karakter taşıması nedeniyle zamanla eleştirilmiştir. Çünkü her ülkenin , her işletmenin, hatta her birey ve toplumun şartlarının birbirinden farklı olması doğaldır. Bu nedenle en iyi tek bir yönetimden söz

edilemez. Bazı araştırmacılar 1970’li yıllardan itibaren insan-iş ilişkisinin oluşturulmasında durum tespiti’nin önemli olduğu gerçeği üzerinde durmuşlardır.

Sistem yaklaşımı ise, karmaşık yapı özelliği arz eden işletmeleri daha alt unsurlara ayırarak problemleri çözmeyi hedefler. Buna göre, her sistem kendi içinde daha çüçük alt sistemleri oluşturur. Örneğin, işletme bir sistem olarak kabul edilirse, ona bağlı üretim, pazarlama, finans, personel ve yönetim fonksiyonları birer alt sistemi temsil eder.

İnsan kaynakları açısından sistem yaklaşımı ele alındığında fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim gibi alt sistemlerin ayrı ayrı iyiliği bunları bunların toplamından oluşan üst sistemin iyiliğini, yani insan kaynaklarının verimli kullanılması sonucunu doğurur. (Uğur,12)

### **1.8. Örgütsel Yapının Tanımı Ve Anlamı**

Örgütsel yapı birçok değişik şekilde tanımlanmıştır. Genel anlamda herhangi bir sistemde geçerli ilişki ve organların tümü veya işletmenin çeşitli işlevlerini gerçekleştiren türlü organlar arasındaki düzenleme olarak tanımlanmıştır.

Böylelikle işletmenin yapısı, var olma ve yaşama nedeni olan; bilgi, kurallar, haberleşme, ilişkiler, uygulamalar diye adlandırdığımız tüm güçlerin dayanacağı iskeleti örgütsel yapı olarak adlandırabiliriz. En ilkelinden, en gelişmişine kadar bütün işletmelerin bir yapıya gereksinmesi vardır. Bir işletme de örgütlenmenin ilk aşaması, yapısının ortaya konulması, kısacası yerleştirilmesi gereken kişilerin düzenlenmesidir.

Küçük bir yapıda ilişkiler kolayca düzenlenebilir. Fakat çok sayıda insanı bir araya getiren, bünyesinde toplayan, büyük örgütlerde işlerin paylaşımı, düzenlenmesi oldukça güç olacaktır. Çoğunlukla, insanların belli bir amacı etkili bir biçimde gerçekleştirmek üzere nasıl çalışacağı sorusu örgütsel yapıyı ilgilendirir. Örgütsel yapı, hangi işin nasıl yapılacağı konusunda olanaklar sunar.

Bir örgütün yapısı üç bileşenden oluşur. Birinci bileşen, dikey, yatay ve coğrafik farklılaşma ile ilgilidir. Bu bileşene *karmaşıklık* denir. İkincisi kuralların ve düzenlemelerin kullanılma derecesidir. Buna *biçimsellik* denir. Üçüncüsü *merkezileşmedir* ve karar alma yetkisinin nereye yayıldığı ile ilgilidir. Bu üç bileşeni kısaca inceleyecek olursak;

**1.8.1. Karmaşıklık:** Karmaşıklık üç kısma ayrılabilir. *Yatay* farklılaşma, birimler arasındaki yatay ayrılmanın derecesidir. *Dikey* farklılaşma örgütsel hiyerarşinin derinliğini ifade eder. *Coğrafik* farklılaşma ise örgütün işyerlerinin ve iş görenlerin coğrafik olarak yayılma derecesini içerir. Örgüt bu boyutlarda ne denli farklılaşmışsa, o denli karmaşıktır.

**1.8.1.1. Yatay Farklılaşma:** Yatay farklılaşma, üyelerin yönelimlerine, yerine getirdikleri işlerin yapısına, eğitim ve öğretimlerine göre birimler arasındaki farklılaşmanın derecesini ifade eder. Bir örgüt içinde uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren meslekler ne derece fazlaysa, örgüt yatay açıdan o denli çok farklılaşmıştır. Çünkü farklı mesleklerin bulunması, örgüt üyelerinin iletişim kurmalarını, üyelerin etkinliklerinin yönetim tarafından uyumlaştırılmasını zorlaştırır. Örneğin, örgütler uzmanlaşmış gruplar yarattıklarında ve bölümsel unvanları genişlettiklerinde, grupları birbirlerinden ayırarak, gruplar arasındaki etkileşimi daha karmaşık hale getirirler. Eğer örgüt benzer altyapılara, becerilere ve eğitime sahip kişilerden oluşuyorsa, bu kişiler dünyayı benzer açılardan görecektirler. Farklı yapılara sahipler ise, iş görenlerin farklı amaçlara sahip olma, zamanı farklı kullanma ve hatta işle ilgili farklı sözcükler kullanma olasılıklarını arttırır. Mesleki uzmanlık farklılıkları pekiştirir.

**1.8.1.2. Dikey Farklılaşma:** Dikey farklılaşma yapının derinliğini ifade eder. Farklılaşma artarsa, örgütteki kademelerin (hiyerarşik düzeylerin) sayısı artacağından, karmaşıklık da artar. Üst yönetim ile çalışanlar arasında ne kadar çok düzey bulursa iletişimin bozulma potansiyeli o denli fazla olur, yöneticilerin kararlarının eşgüdümü zorlaşır ve üst yönetimin çalışanların hareketlerini yakından incelemesi güçleşir.

**1.8.1.3. Coğrafik Farklılaşma:** Bir örgüt aynı etkinlikleri, aynı yatay ve dikey düzenlemelerle çok çeşitli yerlerde yerine getiriyor olabilir. Çok sayıda yerin olması karmaşıklığı arttırır. Dolayısıyla, karmaşıklığın üçüncü bileşeni coğrafik farklılaşma yâda bir örgütün bürolarının, fabrikalarının ve işgörenlerinin yerlerinin coğrafik açıdan yayılma derecesidir. Coğrafik kavramı, aynı şekilde dikey farklılaşmaya da uygulanabilir. Eğer bir örgütün üst düzey yöneticileri bir şehirde orta düzey yöneticileri başka bölgelerde ve alt düzey yöneticileri dünyaya yayılmış yüz farklı şirket ofisinde yerleşmişse; karmaşıklık artar.

**1.8.2. Biçimsellik:** Biçimsellik, örgütteki işlerin standartlaştırılma derecesini ifade eder. Eğer bir iş çok biçimsel ise, işi yapan kişi ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az karar verebilme yetkisine sahiptir. Biçimselliğin yüksek olduğu örgütlerde açık iş tanımları, birçok örgütsel kural ve iş süreçleri hakkında tanımlanmış düzenlemeler bulunmaktadır.

**1.8.3. Merkezileşme:** Merkezileşme karar almanın örgütte tek bir noktada yoğunlaşma derecesidir. Eğer üst yönetim alt düzeydeki işgörenlere danışmadan, örgütte önemli kararlar alıyorsa, genellikle o örgütün merkezileşmiş olduğu söylenir.

Bir işletme kurulurken önce fiziksel yapı koşullarının düzenlenmesi; daha sonra örgüt yapısının büyüklüğü, yapılacak iş ve çalışmalarının içeriği ve ne kadar işgörenele, nasıl çalışılacağı gibi; işletmenin yaşaması için gerekli olan tüm plan ve programın yapılması gerekir.

Örgüt yapılarından söz etmek için öncelikle sürekli birlikte kullanılan “Yönetim” ve “örgüt” kavramları üzerinde durmak gerekmektedir. Her yönetici belirli bir örgüt yapısı içinde çalışır ve amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşır. Bu nedenle örgüt, yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Diğer yandan yönetici, örgüt yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece, yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir.

Özetleyecek olursak; etkin bir yönetim uygulaması uygun bir örgüt yapısına sahip olmaya bağlı olacaktır. Örgüt tasarımının temel taşı işlerin örgütün orunları olarak belirlenmesidir. Yapılacak işler bir araya getirilerek örgüt pozisyonları oluşturulur. Bu işin temel adımları şöyle özetlenebilir.

- Bir pozisyonda yapılacak işler belirlenir.
- Bu pozisyona gelecek işgörenin sahip olacağı yetkiler belirlenir.
- Bu pozisyona gelecek işgörenin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiği belirlenir.

Böylece karşımıza kişiye bağlı olmayan "fommal" örgüt pozisyonu çıkmış olur. Daha sonra bu pozisyonlar kendi aralarında ilişkilendirilerek örgüt şeması elde edilir. Örgüt tasarımı veya örgüt yapılandırılması özünde, organize etme ile aynı anlamı taşımaktadır. Yapılandırılması yapılacak başlıca örgüt unsurları şunlardır:

- Örgüt kademelerinin (basamaklarının) sayısı,
- Bölümler,
- Karar verme otoritesinin dağılımı,
- Bilgi akış sistemi,
- Fizik birimlerin dağılımı,
- Gerekli işgörenin nitelikleri.

Kısaca, örgüt tasarımı, bir örgüt yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini, niteliğini ifade eder. Örgüt yapılandırmada, işler, amaçlar, bölümler, gerekli donanım gibi görülebilen faktörlerle, değer yargı ve normları, işgörende aranacak nitelikler, çevre ve kültürel faktörler gibi iç faktörler kullanılır. Örgüt olarak ifade ettiğimiz kavram ise, yapılandırma sürecinde kullandığımız tüm faktörlerin sonucunda ortaya çıkan eseri belirtir. Örgüt yapısı olarak da adlandırılan bu sonuç belirli bölümleri ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır. Her yapı belirli bir sürecin sonucudur. Örgütleme, tıpkı planlama, emir-konuta, koordinasyon ve kontrol gibi bir yönetim işlevidir. Bu işlev, esas itibarıyla örgüt yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlamaktadır. Örgütleme süreci sonunda ortaya çıkan yapı "formal" (biçimsel, şekilli) örgüt yapısıdır.

Biçimsel yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Biçimsel yapı, genellikle bir örgüt şeması şeklinde belirtilir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler (başlıca işler, görevler, yetki ilişkileri vb.) örgüt el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır. Dolayısıyla, biçimsel örgüt yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder.



## 1.9. Örgütsel Yapıyı Oluşturan Temel İlkeler

Temel ilkelerden ilki bir işi gerçekleştirmeye yetecek işçilerin işe yerleştirmesidir. İşgörenlerin çalışabileceği işletmenin kadro yapısının etkinlik sağlayacak düzeyde uygulanması diğer bir önemli ilkedir. Başka önemli bir ilke ise iletişimdir.

Örgüt yapısının temel öğelerinden bir diğeri insan yeteneklerinin tam kullanımını sağlayacak biçimde toplayıp, birleştirmede etkinlik ve verimlilik yönünde yarar vardır (Ülgen, 1991:51-52). Tüm bu ilkelerin dışında belli başlı yönetim kaynaklarında görüş birliğine varılan diğer ilkeler şunlardır (Ülgen., 1991:53-62):

- Amaç birliği
- Etkinlik ilkesi
- Denetim (yönetim) ilkesi
- Hiyerarşi ilkesi
- Yetki devri ilkesi
- Sorumluluk ilkesi
- Yetki ve sorumluluk ilkesi
- Komuta birliği ilkesi
- Yetki düzeyi ilkesi
- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- Görevlerin tamamlanması ilkesi
- Ayrıklık ilkesi
- Denge ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi

## 1.10. Örgüt Türleri

İnsanları insan yapan özellikler evrensel olsa da olmasa da her insanı birey yapan farklılıklar vardır. Örgütlerde bazı yönleriyle evrensellik gösterirken bazı özellikleri ile de diğerlerinden ayrılırlar. Buna göre; örgütleri üyelerinin duygusal ilgisine göre *ilksel* ve *ikincil* şeklinde ayırabiliriz.

*İlksel* örgütler doğrudan, zorlamasız, yüz yüze oluşan örgütlerdir. Bu örgütler karşılıklı anlayışa dayanır. *İkincil* örgütler ise ilişkileri ussal ve sözleşmeye dayanan örgütlerdir. Bu tür örgütler biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerdir. Bu tür örgütlerde işgören ile örgüt arasında ki bağlantı sınırlıdır. İlksel örgütlerde bağlantı örgüt ile işgören arasında amaç birliği, çok sıkı bağ ve birlik var iken ikincil örgütlerde işgören hizmeti ölçüsünde veya kendisine sağladığı menfaatler açısından bağ oluşurken amacı da bu bağlamda kuvvetli olur.

Örgütleri doğal gelişen ve bir sözleşme ile oluşan örgütler şekli ile de ikiye ayırmak mümkündür. Örgüt türlerini amaçlara göre ayırmak da mümkündür. Örgüt türlerini bu şekli ile 6 değişik biçimde ayırabiliriz. Bunlar:

- Hizmet
- Ekonomik
- Dinsel
- Koruyucu
- Kamusal
- Sosyal örgütlerdir.

Yapısal açıdan; *biçilmesel* ve *biçimsel olmayan* örgüt yapı türleri vardır. Bunları inceleyecek olursak:

### 1.10.1. Biçimsel Örgüt Yapısı

Biçimlenmiş örgüt olarak kısaca tanımlayabileceğimiz biçimsel örgüt yapısı; tasarımı ve basamaklar sırası, yetki ve sorumlulukları tespit edilmiş, yapının işleyişi belli kurallar

ve kalıplara sabitlenmiştir. İletişim kanalları açıktır. Örgüt mensuplarının yaptıkları işler tanımlanmıştır. Biçimsel örgütler sürekli ve planlıdır. Belli bir düzene dayandırıldığı için esneklikleri çok azdır (Ülgen 1991:9). Temel öğeleri ise:

- Görülecek İşlemlerin Belirlenip Guruplara Ayrılması,
- Bölümlere Ayırma,
- Basamaklar Hiyerarşisi,
- Komuta Kurmay İlişkisi,
- Denetim Alanı,
- Yetki Devri,
- Aşırı ve Eksik Örgütleme,
- Merkezci ve Merkezkaç Yapı,
- Yeniden Örgütlemidir.

### **1.10.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**

Biçimlenmemiş örgüt olarak kısaca tanımlayabileceğimiz biçimsel olmayan örgüt yapısı; işlerin kimler tarafından, ne şekilde yapılacağını ve basamaklar arasında ki yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren biçimsel yapının yanında; kendiliğinden oluşan bir insan ilişkileri sistemi, başka bir deyişle biçimsel olmayan bir yapı vardır (Güngör, 1979:14). Her biçimsel örgüt yapısının içinde biçimsel olmayan bir yapıda bulunur. Örgütteki guruplar; kendi deneyimlerini, değerlerini, normlarını ve yaşadıkları, çalıştıkları çevredeki diğer bireylerle olan sosyal ilişkilerini biçimsel yapının içine yerleştirirler (Peter ve Scott, 1962:6).

Kısaca; Biçimsel Olmayan Örgütler, Biçimsel Örgütlerle belirlenip saptanamayan ilişkiler sonucu oluşan küçük toplumsal gurupların değer yargıları, inanç ve tavırları ile davranışların ifadesidir. Bu ilişkiler, örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkarak gelişir ve tamamen ortadan kalkması imkânsızdır. Hukuki bir kimliği bulunmayan bu ilişkiler, kişilerin tavır ve duyguları yanında, kişisel tatmin ve verimliliği de büyük oranda etkilemektedir. Temel öğeleri ise;

- Birey
  - Bireyin Sosyalleşmesi
  - Benlik ve Statü
  - Kişisel Uyum ve Çatışma
  - Kişisel Etkileşim
- Gurup
  - Gurupların Oluşumu
  - Gurupta Üyelik

Şimdi tez konumuzu oluşturan *Hiyerarşi* kavramının tanımını, ortaya çıkışı ve gelişimini ve günümüz şartlarına göre etkilerini inceleyelim.

### **1.11. Hiyerarşinin Tanımı**

Hiyerarşi sözlük anlamı olarak şöyle tanımlanabilir:

1. Bir toplulukta, bir kuruluştaki kişilerin ast-üst ilişkilerine, görev ve yetkilerine göre sınıflandıran düzenleme, makam, aşama sırası veya değişik öğelerin belli bir ölçüye ve önem sırasına göre azalan veya artan bir dizi olarak yerleştirildiği sınıflandırma, basamak, derece düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz (Hachette,1412).
2. Hiyerarşik organizasyon, basit teknoloji organizasyonlarda, işbölümü ve kontrol alanı yoluyla amacın gerçekleştirildiği bir organizasyon şeklidir (Atik, 2004:1).

### **1.12. Hiyerarşik Örgüt Şeklinin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi**

Günümüzde çok yaygın olarak karşılaştığımız hiyerarşik örgütsel yapıların ortaya çıkması Sanayi Uygarlığının ortaya çıkmaya başlamasından sonra kuruluşların daha ileri teknolojilerle kitle imalatına yönelmeleri ve büyüme eğilimlerinin artmaya başlamasına rastlar. Sanayileşmenin getirdiği kentleşme ve bilinmeyen çok sayıda müşteri için mal veya hizmet üretilmeye başlanması fabrikasyon üretimin önemini

arttırmış ve büyük kuruluşların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler daha etkili örgütsel düzenlemeleri zorunlu hale getirmiştir. Max Weber tarafından geliştirilen “İdeal Bürokrasi Kuramı” geliştirilmiş en önemli örgütsel yapı olmuştur. İdeal Bürokrasi Kuramının getirdiği birçok örgütsel anlayıştaki yeniliğin yanı sıra en önemli sonuçlarından birisi “organizasyon hiyerarşisini” yaşamımıza sunmuş olmasıdır.

Bürokrasi kuramının organizasyon hiyerarşisiyle yetkileri açıkça tanımlanmış organizasyon kademeleri, her kademe yöneticisinin kontrol alanı, hiyerarşik ilişkileri esas alan ast-üst ilişkileriyle astlardan istenenlerin ve bilgilendirmelerin emirlerle belirtildiği bir örgütsel şekil geliştirilmiştir. Bu örgütsel şeklin ortaya çıkardığı en önemli husus hiyerarşi kavramıdır.

Organizasyon hiyerarşisinin var oluşunun en önemli nedeni değişik hiyerarşik kademelerde yer alan organizasyon personeli arasında yaratılan işbölümü yardımıyla organizasyondaki uzmanlaşmanın yükseltilebilmesidir. Hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan üst seviye yöneticiler büyük ölçüde kuruluşun uzun vadeli amaçlarına yoğunlaşırken, alt kademede kiler günlük rutin işlerle meşgul olmaktadırlar. Organizasyonlar karmaşıklaştıkça işbölümünün derecesi ve karar vermede ihtiyaç duyulan bilginin miktarı artmaktadır. İhtiyaç duyulan bilgiyi elde etmek organizasyon çalışanlarının kontrolünü gerçekleştirecek hiyerarşik basamaklar yaratılarak, emir komuta birliği oluşturmakla mümkün olmaktadır (Atik, 2004:2).

Hiyerarşik basamaklar sadece yönetilenlerin kontrolünü gerçekleştirmekle kalmayıp onların eksikliklerini tespit ederek yönlendirmeler sağlamak ve amaç birliğini oluşturabilmek için bireyler ve organizasyon birimleri arasında koordinasyonu sağlamakla da ilgilenmektedirler. Organizasyon yapıları koordinasyon ve kontrol maliyetlerini en aza indirmek için düzenlenir. Alt ünitelerin işleri ne kadar homojen işler olursa, organizasyonda kontrol daha kolaylaşır ve kontrol alanı geniş tutulabilir. Kontrol maliyetlerinin azaltılmasında diğer bir etkili unsur da kuralların ve süreçlerin biçimselliğini arttırmaktır. Organizasyonun alt birimlerinin farklılaşması arttıkça, koordinasyon maliyetleri yükselir. Organizasyonun alt birimleri arasında bu koşullar altında koordinasyonu sağlamak ancak daha fazla çabayla mümkündür (Atik, 2004:3).

### **1.13. Organizasyon Hiyerarşisi Ve Kontrol Alanı**

Organizasyon hiyerarşisinin derinliğinin saptanmasında en etkili faktörlerden biri ilgili organizasyonun kontrol alanıdır. Kontrol alanı, bir yöneticinin etkili yönetebileceği ast sayısını ifade eder. Değişik hiyerarşik basamaklarda kontrol alanının genişliği

değişmektedir. Alt hiyerarşik basamaklarda kontrol alanı daha geniş tutulurken üst yönetim basamaklarına çıkıldıkça kontrol alanı daralmaktadır. Genellikle kontrol alanının dar tutulması organizasyonun hiyerarşisinin artmasına, geniş tutulması ise basıklaşmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik seviyenin dışında kontrol alanının genişliğini etkileyen faktörlere kısaca bakmakta organizasyon hiyerarşisinin derinliğini daha iyi anlayabilmek için yarar vardır.

Kontrol alanının genişliğini birçok faktör etkiler. Bunların en önemlileri; organizasyonun teknolojisi, işlerin niteliği, bireylerin nitelikleri, organizasyonda egemen olan kontrol felsefesi ve ilgili hiyerarşik basamakta kontrol işlerinin etkili yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin miktarıdır.

Nassbaum'a (Nussbaum, 2000:153) göre bir organizasyonun organizasyon biçimleri ve çalışma ofislerinin nasıl bir şekil alacağını en fazla etkileyen unsur, o organizasyonun teknolojisi olmaktadır. 1913'lerde A.B.D'de birçok kuruluşun hiyerarşik organizasyon yapısı binalarının gökdelenler şeklinde çok katlı binalar şeklini almasında organizasyon yapılarının hiyerarşik biçimde olmasının büyük rolü olmuştur.

Organizasyonun teknolojisi basit işler ve sınırlı yetenek gerektiren bir teknoloji ise; kontrol alanı geniş olur. Teknoloji karmaşık işler ve ileri yetenekler gerektiren teknoloji şeklini aldıkça kontrol alanı dar olmak zorundadır. Ancak bu durumda organizasyon bireylerinin profesyonellik dereceleri artmakta ve profesyonellerin işleriyle ilgili konularda yakından nezaret ve onların işleri üzerindeki söz haklarını azaltma verimi düşürmektedir. Ağırlıklı olarak profesyonellerden oluşan bireyler çalıştıran kuruluşlarda hiyerarşinin bu nedenle düşük seviyede olması daha uygun olacaktır.

Organizasyondaki kontrol felsefesi organizasyon bireyleri ve birimleri arasında oluşturulan güven derecesinden etkilenmektedir. Yüksek güvenli organizasyonlarda kontrol, otokontrole dönüşmekte ve kontrol neticesinde karşılaşılan olumsuzluklar eksik yeteneklerin kazandırılmasında yöneticilere ve yönetilenlere yol gösterici olmaktadır. Hiyerarşik organizasyon formunun güvensizlik temeline dayandığı görüşü yaygın bir görüştür. Hiyerarşilerde yaratılan güven bunalımı düşük güvenli organizasyonların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Düşük güvenli organizasyonlarda kontrol felsefesi herkesin yakından kontrol edilmesini zorunlu hale getirmekte ve karşılaşılan olumsuzluklardan sorumlu tutulanların cezalandırılmasını esas almaktadır. Sıkı kontrol,

kontrol alanının daralmasına ve sonuçta hiyerarşik basamak sayısının ve kontrol maliyetlerinin artmasına ve yeni yeteneklerin kazanılması gayretlerinin azalmasına neden olmaktadır.

Bilgi güçtür. Organizasyonlar fırsatçı davranışlardan yararlanabilmek için aşırı belirgin şartlarda faaliyette bulunma yerine, bir miktar belirsizliğe katlanmak zorundadır (Foster, 2000:369-386). Bu durum ise organizasyonlardaki güç dengesini değiştirmektedir. Organizasyonlar da güç, mücadele alanları olarak tanımlanabilmektedirler. Organizasyon hiyerarşisiyle gücün elde tutulması yâda paylaşılması, oluşturulacak kontrol alanı ve organizasyon derinliğini yakından etkilemektedir. Bunun dışında belirli bir hiyerarşik basamakta kontrol için ihtiyaç duyulan bilginin miktarı da kontrol alanının genişliğini belirleyen önemli bir unsurdur. Söz konusu hiyerarşik basamakta ihtiyaç duyulan bilginin miktarı ne kadar fazla ise, kontrol alanı dar tutularak hiyerarşik basamak sayısı arttırılmak zorundadır (Datta, 1996:387-413).

#### **1.14. Hiyerarşik Organizasyonun Etkileri**

Klasik-hiyerarşik örgüt yapıları katılıma ve yaratıcılığa izin vermemektedir. Piyasa beklentilerini karşılamaktan uzak, izlek uyumlu bir işleyişe sahip söz konusu organizasyonların neden ağır hareket ettiklerini bu yapıların aşağıda belirtilen özellikleriyle açıklanması mümkündür (Dönmez, 1996).

- Yönetim tarzı emir komuta zincirine dayanmaktadır.
- Karar mekanizması ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru işler.
- Süreçlerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdan yukarıya doğru az sayıda geri bildirim gelir.
- Süreçler, birimler arasında dağıtılmıştır. Her birimde çalışanlar o sürecin sadece sorumlu oldukları bir parçasını yürütürler.
- İşlerin dağıtık olarak, birimler arasında emir komuta zinciriyle çalışması sonucunda çaba, katma değer yaratan işlerden çok kontrol ve denetime yönelik işlere sarf edilir.

- Geleneksel/hiyerarşik organizasyonlarda yönetim kademelerinin üst basamakları saygınlık, güç ve paraya giden yolu temsil etmektedir. Bu yüzden çalışanların, enerjilerinin çoğunu kıdem atlayabilme çabasında yoğunlaştırmaları söz konusudur.
- Ayrıca bilgiye sahip olma ve fikir üretecek düzeyde olma güç ile eş anlamlıdır. Bu yüzden organizasyonda bilgi ve fikir üretme sürekli kontrol altında tutulur.
- Mevcut dengelerin, organizasyonel değişiklikler ve yeni gelişmeler ile yönetim yapısını tehdit eden boyutlara ulaşım bozulması arzu edilmez. Dolayısıyla; değişiklik ve gelişmeler yöneticiler tarafından yakın takibe alınır ve kontrol altında tutulmaya çalışılır.
- Bu faktörlerin tümü, organizasyonun değişik piyasa koşullarına yoğunlaşmasından çok iç politikalara yoğunlaşmalara neden olur. Bu yoğunlaşma ise geleneksel/hiyerarşik organizasyonların “rekabet edebilirliğini” güçleştirir.
- Geleneksel/hiyerarşik organizasyonlarda yer alan çok sayıda yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar. Ayrıca, organizasyon içi süreçlerin tümüne hâkim olan gruplar olmadığından, süreçlerin bütününe görülüp sürekli iyileştirilmesi mümkün olmamaktadır.

Sanayi uygarlığının egemen organizasyon yapısı olan hiyerarşik yapı “organizasyon adamı” olarak adlandırılan, fazla gayret göstermeyen, elinden gelenin asgarisini performans olarak gerçekleştiren, sorumluluk ve risk üstlenmekten kaçınan, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve girişimciliği gelişmemiş, olgunlaşmamış bir organizasyon bireyi yaratmıştır. Hiyerarşik yapıların günümüzün hızlı değişen çevresel koşullarında sanayi uygarlığının başarılı olmuş olan organizasyon adamının fazla başarılı olması olası görünmemektedir.

Ayrıca faaliyet giderleri açısından bakıldığında da bir organizasyonun hangi birimlerinde belirginlik koşullarında, hangi birimlerinde belirsizlik koşullarında faaliyette bulunması gerektiğini belirlemesi gerekmektedir. Belirsizliğin egemen olduğu birimlerini başarıya taşıyabilmek için hiyerarşiden uzaklaşan, uyumu yüksek yatay organizasyon biçimlerine dönüştürmesi gerekirken, fırsatçılıktan yararlanmanın söz konusu olmadığı belirginlik koşullarında faaliyette bulunacak olan organizasyon alt birimleri hiyerarşik organizasyon biçimiyle başarılı olmaktadır (Foster, 2000:369-386).

## **BÖLÜM II: İLETİŞİM**



## 2.1. İletişim Nedir?

Dilimize iletişim (haberleşme) olarak çevirdiğimiz “*Communication*” terimi; Latince de, “*ortak*” anlamına gelen “*communis*” ve “*ortak kılmak*” anlamına gelen “*Communicares*” kelimesinden oluşmuştur. İletişim, ortak göstergelerle anlamların ortaklaştırılması sürecini ifade eder.

İletişim bilgi düşünce ve davranışların aktarılması sürecidir. İnsanlar arasındaki iletişimde sürecin temel öğeleri ileti, iletiyi üreten kaynak ve iletinin alıcısıdır. Burada, belirtilmesi gereken önemli nokta, iletişimin temelde iki yönlü bir süreç olduğudur. Özellikle yüz yüze iletişimde iki yönlü süreç çok belirgindir (İlal, 1989:1).

İletişim deyince aklımıza hemen insan ile insan arasındaki sözel bir süreç şeklinde işleyen konuşma gelir. İletişim gündelik yaşamımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, iş bölümü içinde değişik toplumsal roller üstlenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan o dönemdeki hayat tarzını öğretir, kabul ettirir, yeniden üretimi için gereken değerlendirme biçimlerini aşılır. İletişim vasıtasıyla insanlar çevresiyle ilişki kurarak, toplumsal sistemin sürmesini ve sistemin kendi kendini yeniden üretmesini sağlar (Oskay, 1994).

İletişim yalnızca sözel bir süreç değildir. İnsan ile insanın karşılaştığı ilişki kurduğu her yerde, her durumda ve her mekânda ayrı bir dil biçimi içinde iletişim süreci yaşanır. İletişim, sözlü, sözsüz, jest ve mimiklerle kurulabilir.

Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar ve olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam tecrübelerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine aktaran insanlardan oluşan topluluk yâda toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen duygu, düşünce ve tutum bildirişimlerine iletişim diyoruz (Oskay, 1994:15).

Dolayısıyla iletişim çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık bünyesinde pek çok ayrıntı taşıyan bir süreçtir (Koçel.,1993:293).

## 2.2. İletişimin Tanımı

İletişim tanımları, tanımı yapanların yaklaşımına göre değişiklik göstermektedir. Tanımlarda iki temel yaklaşım görülmektedir. Birincisi, iletişim sürecinin iletim yönünü öne çıkaran yaklaşım. Bu yaklaşım, bir fikrin, bir tutumun vs.. bir başkasına nasıl aktarıldığını ortaya koymaktadır. İkinci yaklaşım ise, karşılıklılık ve ortak algılamaya gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır.

Dar anlamda iletişim iki veya daha fazla kişinin duygu, düşünce, bilgi alışveriş yoluyla aralarında anlaşma sağlamaları biçiminde tanımlanabilir (Bingöl, 1990:220). Geniş anlamıyla ise iletişim bireyler, gruplar veya örgütler arasında çeşitli düşünce, bilgi ve duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır.

İletişim, genel olarak ele alınacak olursa, mesajı gönderen (kaynak), kanal, mesaj, alıcı (hedef), kaynak ile hedef arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve şartlar ile mesajların dayandığı birçok unsuru içermektedir. İletişim, başkaları üzerinde eylem yapma, başkalarıyla bir etkileşime girme ve başkalarına karşı bir etki gösterme eylemlerinden hepsi veya herhangi birisi olabilir (McQUAIL ve WINDAHL, 1993:3).

Bazı modellere göre iletişim sürecine 'kodlama' (modelin kaynak gönderen tarafında) ve 'kod açma' (modelin alıcı tarafında) süreçlerini de ilave edilmektedir. Kodlama, mesajın alıcıya iletilmesinde kullanılacak amaca uygun dile veya koda çevrilmesidir. Kod açma ise, alıcının mesajı anlayabilmesi için mesajın çözümlenmesi anlamına gelmektedir.

İletişim, duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş mesajlar aracılığı ile alıcı konumdaki kişi yâda gruplara iletilmesi, bu kişiler üzerinde bir etki oluşturmak amacıyla başlatılan ve mesajın iletilen hedefteki etkisinin geri besleme yoluyla ölçülerek yeni iletilerin kodlanması sürecidir (Türkmen, 1983:3).

İletişim, fikir, bilgi, düşünce, talimat, görüş ve duyguların karşılıklı olarak, fertler veya gruplarca, aynı anlam ve değerde anlaşılır hale getirilmesi, fikir ve düşüncelerin paylaşılmasıdır. Sonuçta da, alıcı ve gönderici arasındaki karşılıklı etkileşimin sağlanmasıdır. İletişim, fikir, düşünce, bilgi, görüş ve duyguları kişiler arasında ortak kılma işlemidir (Baykal, 1981:98).

İletişim istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü yâda sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamaktır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991:175).

İletişim bir tarafın, öteki tarafın davranışını istenen yönde etkileme veya değiştirme sürecidir (Erdoğan ve Alemdar.,1990:51). İletişim insan etkinliklerinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Nerede bir insan etkinliği varsa orada iletişim vardır. İletişim insan ilişkilerinin bir zorluluğu, ayrıcalığı, önceliğidir Erdoğan ve Alemdar.,1990:170).

Bir benzeri bulunmayacak türülükte anlamlar yüklü İletişim sözcüğünün kapsamına İletişim araçları da, İletişim kurma etkinliği de, odada konuşulan bir sözde, uydu aracılığında gönderilen bir ileti de girmektedir. Medya yâda başka bir deyişle gazete, radyo, televizyon gibi iletişim teknolojileri, konferans, konser, tartışma gibi kişiler arası yâda gruplar arası iletişim de işaret, bakış, gözyaşı, gülümseme, mimikler, giyinme alışkanlıkları gibi sözsüz iletişim, dahası da sessizlik bile iletişim sözcüğü anlamın içindedir (Usluata, 1995:9).

Yukarıda sıralanan iletişimin tanımları ve literatürdeki değişik tanımları da (Usluata, 1995:14) dikkate alarak iletişime şöyle bir tanımlama yapmamız mümkündür. “Etkileşim içindeki tüm canlılar arasında değişik hedefler için karşılıklı bilgi alış verişi, karşılıklı inandırma, yönlendirme ve eğlendirme işlemlerinin bir veya bütününe iletişim veya haberleşme denir.” İletişim aynı zamanda kısa olarak “anlamların insanlar arasında ortak kılınma işlemidir.” (Daldal, 1978:5) Biçiminde tanımlanmaktadır.

### **2.3. İletişimin Önemi**

İletişim gündelik yaşamımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, iş bölümü içinde değişik toplumsal roller üstlenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan o dönemdeki hayat tarzını öğretir, kabul ettirir, yeniden üretimi için gereken değerlendirme biçimlerini aşar. İletişim vasıtasıyla insanlar çevresiyle ilişki kurarak, toplumsal sistemin sürmesini ve sistemin kendi kendini yeniden üretmesini sağlar (Oskay, 1994).

İnsani değerlerin öğrenilmesi ve ilkellikten toplumun sahip olduğu yaşanan son değerlere ulaşılması ve bu günü ve geçmişi gelecek nesillere aktarmanın tek yolu iletişimi ve iletişim kanallarını kullanmaktır. Bir insanın diğer bir insanla anlaşabilmesi,

konuşabilmesi için iletişim olmalıdır. İnsanlar toplumsal hayatlarında yeterince ilişki kuramıyorlarsa, gerçek olmayan varsayımlardan hareket ediyorsa toplumsal ilişkiler zayıflar.

## **2.4. İletişimin Amacı**

İletişimi (haberleşme) amacı bir fikre başkalarını ortak etmek veya o fikre yandaş kazanmak ve bir fikri başkaları ile paylaşmaktır. İletişim belirli bir fikrin açıklanması gibi sınırlı bir kapsamda olabileceği gibi belirli bir konuda bilimsel bir görüşün açıklanması şeklinde çok geniş kapsamlıda olabilir (Şenatalar, 1978:312). İyi insan ilişkileri ancak iletişim ile kurulabilir. İletişimin temel amacı; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitime, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme türünde sıralanabilir (Usluata, 1995:24).

Şimdi iletişimin tarafları açısından iletişimin amacın ele alalım.

### **2.4.1. Gönderici ve Alıcı Açısından**

Kişiler arasında sözlü-sözsüz ve belki de duyu dışı iletişimin amacı; karşısındakini etkilemek, yönlendirmek, bilgi sahibi yapmaktır. Alıcı açısından ise gerekli duyduğu enformasyonu elde etme olabilir.

Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur. Bu fikri formüle eden, mesaj formülasyonu (fikri, kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir (Koçel, 1993:294).

Etkin bir iletişim (haberleşme) sonuçta istenen davranışı sağlayan bir nitelik taşır. Bunun ilk koşulu ise, mesajın tam alınmasının yanı sıra, alıcının mesaja ve kaynağa karşı tutumunun da istenen tutumunun da istenen biçimde gerçekleştirilmesidir (Bingöl, 1990:221).

Deneyimlerin, düşüncelerin, tepkilerin, duyguların paylaşılmasını sağlayan simgeleme gücü yâda iletişim bireyler arasında etkileşimin temelidir. İletişim kişinin, bilinçli yâda bilinçsiz bir başkasının kavrama yetisini simgesel yollarla etkileme süreci olarak alındığında, iletişim kuran kaynak bir başkasının kavrama yetisini simgeler kullanarak

istediği biçimde iletişim süreciyle etkileyebilir. Hedef ( alıcı ) de iletişim kaynağından gelen simgeleri algılayıp, yorumladıktan sonra yanıt vermek, belirli bir tepki göstermek için iletişim sürecinden yararlanabilir. Kaynak yâda hedef (gönderici yâda alıcı) olarak değişen rollerinde bireylere iletişim şu hizmetleri verebilir. Kaynak olarak iletişim, gereksinimleri karşılamak, çıkarları korumak, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir. İletişim anlık bir gereksinimi de karşılayabilir, uzun sürede ulaşılabilecek bir amacın gerçekleşmesini de sağlayabilir. Değişiklik için, koşulların değiştirilmesi için iletişim bir araç olabilir. Kişinin kendisini estetik yönden açıklaması, yaratıcılığın simgeleştirilmesi için iletişimden yararlanırlar. Ayrıca iletişim kişinin kendisini tanımaya, kendisini bulmasına da yardımcı olur. İletişim kurarken kişi kendi inançlarını, duygularını da daha iyi çözümleyebilir. İletişim süreci içinde kimi kez kaynağın görüşleri yâda amaçları değişebilir, çevreyi kendisine uyarlamak istiyorken, kendisi çevresine uyarlanabilir; gönderen kaynak ile hedeflenen alıcının yer değiştirmesi de olasıdır (Usluata, 1995:24).

Alıcı durumundaki hedef kişi için iletişimin temel işlevi iletileri algılayacak ve yorumlayacak araçları, kaynakları sağlamaktadır. Dinleyerek, izleyerek, okuyarak alıcı rolü üstlenir; kazanılan bilgilerle de seçim yapma olanağı doğar. Ne ölçüde çok alınır, o ölçüde çok seçenek için bilgi edinilir. Geribildirim sağlayarak, geçici bir süre için kaynak rolünü üstlenerek, etkili, aktif bir dinleyici olma becerisi kazanan alıcı yâda hedef kişi, kaynağı da etkileyebilir. Alıcı durumunda müzik dinleyerek, film seyrederek de, estetik doyuma varılabilir (Usluata, 1995:25).

Gönderici (verici) açısından iletişimin amaçları; bilgi verme, öğretmek, hoşnut etmek, öneride bulunmak, inandırmak vs.. sayılabilir.

Alıcı açısından ise; anlamak, öğrenmek, eğlenmek, dinlenmek, karşı öneriye hazırlanmak yâda karar almak diye sıralanabilir.

Anlaşıldığı gibi insanlar, öncelikle iletişimde bilgi vermek, bilgi edinmek ve anlamak eğilimindedirler. Gönderici durumunda bulunan kişinin ilk amacı, kendi konuları ile ilenebilecek olanlara bilgi vermektir. Göndercinin amacı; bilgi vermektense başka bu bilginin alıcı tarafından tam öğrenilmiş olması da sağlanmaktadır. Bu bakımdan gönderici aynı zamanda öğretici durumundadır. İnsanların moral bakımından yüksek düzeyde bulunabilmesi için göndericinin alıcıyı hoşnut etmesi de gerekmektedir. Alıcı

ruhsal yönden ne kadar tatminlik duyarsa o derecede anlama ve öğrenme yeteneği artar (Daldal, 1978:66-67).

İletişimde insandan insana taşınmaya çalışan anlamdır. Anlam (mana) bir insanın karşısına çıkan bir söz, bir eylem, bir simge gibi kendini etkileyen olgulardan anladığı, bunların anımsattığı düşünce ve nesnedir (Başaran, 1994:63).

İletişim karşıdaki kişiyi etkilemek için yapılır. Bu etkileme iletinin niteliğine göre yalnız bir etkilemeden başlayarak çok yüksek düzeyde bir etkilemeye kadar derecelenebilir (Başaran, 1994:63). İletişim bireylerin davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, onları yönlendirir, çatışmaları azaltır, eşgüdümü gerçekleştirir ve denetimi yapabilir (Başaran, 1994:64).

#### **2.4.2. Kişisel ve Toplumsal Açıdan**

Kişisel amaçlar; hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir (Koçer, 1993:298).

Etkili biçimde iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim (haberleşme) kaynaklarını açık tutma yönündeki çabalarıyla toplum veya toplumu oluşturan herhangi bir gurubu kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir (Bingöl,1990:219).

Kişinin kendi içinde anlamlar yaratması, düşünme yâda “içsel iletişim” ise, başkalarıyla anlam alış verişi yapması da kişiler arası iletişimdir. “Kimse tek başına bir ada değildir.” Deyiminden yola çıkılırsa, başkalarına uzanmanın, kişiler arası iletişimin gereği daha iyi anlaşılır. En yalın tanımıyla iletişim bir kişiden başkasına bilgi, haber, görüş ve tutum aktarımıdır. Herkes tek tek bir yâda daha çok kişinin duyularına-görme, ses, dokunma, tatma yâda koku almaya – ileti yönelterek başka kişiyle iletişim kurar.

İletişime toplumsal açıdan bakılacak olursak, toplumsal değerlerin oluşmasında ve gelecek nesillere taşımada iletişimin rolü tartışılmaz noktadadır. Ortak değerler ve davranışların iletimle varlığını sürdürme amacı toplumsal hedefler arasındadır. Kişiler

arası paylaşımın daha fazla kişi ile yapılması ve ortak bir kültür oluşturulması iletişimin sonucudur. Süre gelen kültür ve geleneklerin gelecek nesillere ulaştırılması, hatta hatta korunması iletişim ve iletişim araçları vasıtası ile yapılabilmektedir. Karşılaşılabilecek tüm olumlu veya olumsuz durumlara karşı birlikteliği doğurmanın yolu iletişimden ve iletişime karşı kayıtsız kalmamaktan geçmektedir. Kişiler arası sorunların çoğunu, hatta pek çok toplumsal sorunu iletişim bozukluklarına bağlarız. İletişim, var olmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. İnsanlarda var olan benlik kavramı, grup, tutumlar gibi karmaşık psikolojik ve toplumsal olayların doğasında iletişim vardır.

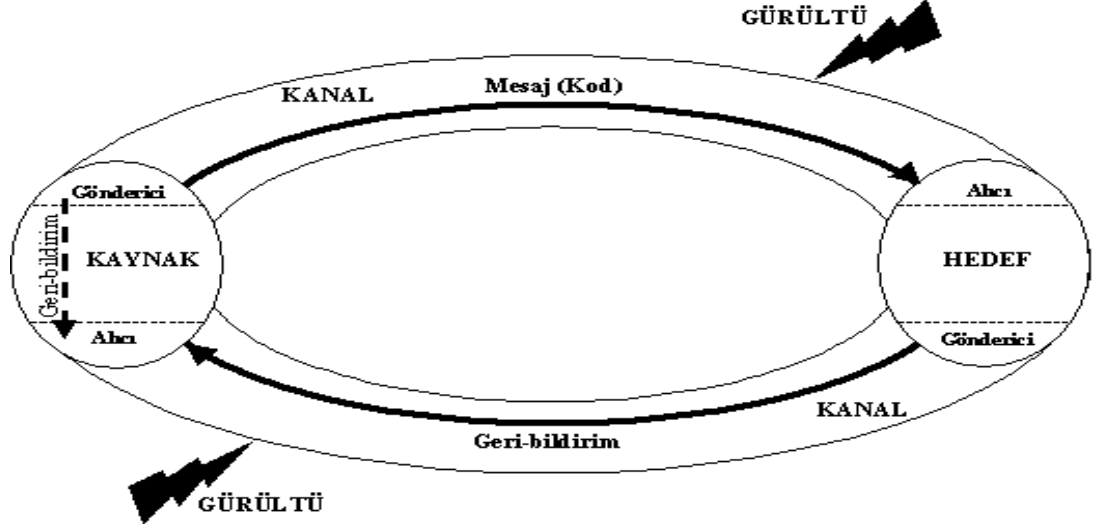
## **2.5. İletişim Süreci**

İletişimin vazgeçilmez dört bileşeni vardır: kaynak, hedef, kanal ve mesaj.

İletişim temelde iki yönlü bir süreçtir. İletişim sürecinin bireysel boyutlarına bakılacak olursa, çevrenin algılanması, bu algıların değerlendirilmesi ve değerlendirmelere uygun açıklamaların yapılmasından oluşan bir ileti üretme süreci gözlemlenir. Bu üç aşama; algılama, tanımlama ve açıklamadır (İlal, 1988:7).

Toplumsal iletişim süreci, belli bir düşünce ve anlayış çerçevesi içinde, kaynağın (yönetici yâda diğer gurup üyelerinin) haberleşme araçlarından yararlanarak, bilgi, anlam, duygu ve düşünceleri mesaj haline getirdikten sonra, onları biçimsel yâda doğal iletişim kanallarından alıcıya ulaştırmaya çalışmasıdır. Bu süreç, kaynak tarafından gönderilen mesajların alıcı tarafından algılanması, tepki gösterilmesi ve kaynağın besleyici yankı süreciyle sonuçları devamlı olarak denetlenmesi şeklinde cereyan eder (Dicle, 1974:167).

Şekil 2. İletişim Modeli.



### 2.5.1. Kaynak ve Kodlama

İletişim sürecinde kaynak iletişimi başlatır ve temel unsurdur. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye (kaynak) bağlıdır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan, duygu, düşünce ve olguları başkalarına aktarmak için harekete geçen kişi veya örgüttür. Kaynak bazen bir kişidir yâda bir kurumsal yapı söz konusu olabilir.

Kodlama mesajın hedef kitleye ve mesajın gönderileceği kanala uygun kodlara veya dile çevrilmesidir. Bu kodlama, sözcükler, resimler ve simgeler aracılığıyla yapılır. Kodlamanın iletinin içeriğini ve biçimini koruyacak şekilde yapılması gereklidir. Aksi halde iletilmek istenen anlam yerine farklı anlam algılamaları olabilir. İletim kısa, dikkat çekici ve karşı tarafın anlayabileceği şekilde kodlanmalıdır. İletimin taşıdığı anlam tam olarak iletilmediğinde sonuç alınamayacak veya farklı bir anlamda algılama olabilecektir. Kodlama, yazılı ve sözlü kelimelerle cümlelerle olabileceği gibi işaret, resim vs. ile de olabilir.



İletişimin etkinliğinde, kaynak ile hedef kitlenin ortak alanlarının genişliği önemlidir. Kaynak ile alıcının bilgisi, dili, kültürü vs. aynı olmayabilir. Kaynağın özellikleri iletişim ve inandırıcılık açısından önemlidir. İletilerin etkisi kaynağın özelliklerine göre değişebilmektedir.

### **2.5.2. Mesaj (İleti)**

İletişim sürecinde iletilen, alıcı için uyaran olarak işlev gören, kaynağın alıcıya iletmek istediği anlamdan oluşan bir sinyal ve sinyaller bütünü olan mesaj, kaynağın amaçladığı iletişimin içeriği, alıcının ise algıladığı anlamdır. Mesaj, alıcı ile kaynak arasındaki ilişkiyi sağlar.

Mesaj, kaynağın hedefe iletmek istediği anlam, bilgi, duygu veya düşüncelerdir. Mesaj, hedefe iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulmasıdır ve alıcının anlayabileceği şekilde olmalıdır. Alıcının anlayamadığı mesaj, iletişim sürecinde bir gürültü olarak yer alacaktır ve alıcıyı rahatsız edecektir yâda yanlış anlamalara yol açabilecektir. İletişim kurarken hedeflenen şey önceden bilinir ve belirlenirse etkinlik artabilir ve amaca daha kolay ulaşılabilir.

Mesajın alıcı tarafından algılanabilmesi, her şeyden önce iletişimde alıcı ve göndericinin ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmalarıyla mümkündür. Ortak bir dil konuşmayan, ortak bir kültürü olmayan ve haberleşmede kullanılan sembol ve işaretlere farklı anlamlar veren alıcı ve gönderici arasında haberleşme olmayacağı doğaldır (Dicle, 1974:161).

### **2.5.3. Gürültü**

Gürültü ise kaynağın iletmek istemediği ama alıcıya iletişim sürecinde dışarıdan ulaşan her türlü sinyaldir.

### **2.5.4. Kanal**

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya ulaştığı yoldur. Yüz yüze iletişimde atmosfer, telefonla iletişimde ise kablo kanal görevini yapar. Kanal, gönderici ile alıcı arasındaki iletişimi sağlar. İletişim kanalında mesajı iletmek için birden fazla haberleşme aracı kullanılabilir.

Mesajı taşıyan kanallar fiziksel (Ses, Hava vb.), teknik (Telgraf, Telefon) yâda sosyal (Okul, Tv.) araç olabilir. Mesaj ““beden diliyle” sözsüz iletişimle de aktarılabilir. Konuşmaların büyük bir kısmında mesajlar sessiz olarak beden diliyle aktarılmaktadır.

### **2.5.5. Hedef veya Alıcı**

İletişim sürecinde mesajın ulaşması hedeflenen, bir kişi, küme veya kitledir. İletişimin ulaştığı yer hedefdir; hedef de iletiden, kaynaktan bağımsız olarak kendi anlamını çıkaracak kişi yâda kitledir. Alıcı hedef kişi yâda kitle olarak göndericinin iletilerinin olumlu yâda olumsuz yönde tepkiler verir. Eski iletişim kuramları alıcı durumdaki hedef kitleyi pasif saymakta idi; oysa alıcı yâda hedef kitle iletişim sürecinde etkin olmaktadır. Çünkü iletişim sürecinde gönderici ile alıcı, kaynak ile hedef yer değiştirmekte ve geri besleme sürecinde içinde hem gönderici hem de alıcı işlevlerini üstlenmektedir (Usluata, 1995:18-19).

Alıcının iletiye olumlu yâda olumsuz bir tepki vermesi, tutum değiştirmesi bir ölçüde kaynağın özelliklerine bağlıdır. İletinin algılanmasında kaynak ile alıcının tutum ve inançları, bilgi, düşünce ve deneyimleri, iletişim kurma yetenekleri, dili, topluluk içindeki rol ve konumları, ihtiyaçları, istekleri, hedefleri, ortam vs. etkilidir. Alıcı ve kaynağın görünebilir özelliklerinin yanında kişilikleri, kültürleri vs. de iletişimi etkilemektedir.

### **2.5.6. Geri Besleme**

Geri besleme, alıcının göndericinin gönderdiği mesaja verdiği tepkidir. İletişimde göndericinin mesajı alıcının olumlu veya olumsuz yönde bir tepki göstermesine neden olur. Alıcının tepkisi iletişimin istenilen şekilde yapılması için önemlidir. Eğer alıcıdan hiç tepki gelmiyorsa iletişim tek taraflı olur ve istenilen etkinliği sağlayamaz.

Geri besleme sözlü iletişimde daha iyi işler. Göndericinin mesajını alıcı anlamamışsa anında tepki göstererek anlaşılmayan kısmın açıklanmasını isteyebilir. Yazılı iletişimde ise geri besleme daha uzun bir süreçte olabilir. Bu nedenle yazılı iletişimde gönderici, alıcının anlayabileceği bir şekilde mesajını göndermelidir.

## **2.6. İLETİŞİM ORTAMI:**

İletişim ortamı; iletişimin yapıldığı ve içinde iletişimi etkileyen faktörlerin bulunduğu ortamdır. Bu ortamın;

- Sıcak veya soğuk,
- Gürültülü veya sakin,
- Konforlu veya rahatsız,
- Karanlık veya aydınlık,
- Düzenli veya düzensiz,
- Durgun veya hareketli,

Olması gibi şartlar iletişimi etkileyen faktörlerdir. Örneğin, gürültülü bir ortamda sözlerin anlaşılabilmesi, iyi aydınlatılmamış bir ortamda jest ve mimiklerin seçilememesi, bunaltıcı sıcaklarda ders yapılamaması, karşılıklı konuşmaların araya girenlerle kesilmesi gibi durumlar, ortamın iletişim üzerindeki olumsuz etkisini göstermektedir. İletişimi etkileyen bu faktörler, KANAL üzerinde etkili olduğu gibi, KAYNAK ve ALICI üzerinde de olumlu veya olumsuz etkiler yaratmaktadır.

## **2.7. İletişim Şekli**

İletişimin şekli; kaynağın durumuna, kullanılan kanalın sayısına, aracın özelliğine, alıcının durumu ve sayısına göre;

- Kişisel
- Kişisel olmayan
- Kitle iletişimi

Olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

### **2.7.1. Kişisel İletişim**

İletişim, en fazla dört-beş kişiden meydana gelen küçük bir grup içinde, yüz yüze kuruluyor ise, kişisel iletişim olarak adlandırılmaktadır. Kaynakla alıcının sık sık yer

değiştirdiği bu iletişim şeklinde, en az iki kanal kullanılmakta olup, kaynak ve alıcının yer değiştirmesine bağlı olarak kanal ve iletişim araçları da değişir.

### **2.7.2. Kişisel Olmayan İletişim**

Kişisel olmayan iletişimin, temel özelliği, yüz yüze kurulmamasıdır. Bu tür iletişimde kaynakla, alıcı veya alıcılardan çok, iletişim araçları etkinlik ve ağırlık taşır. Kişisel olmayan iletişim, birbirini tanıyan veya tanımayan iki kişi arasında olduğu gibi, bir kişiyle bir topluluk arasında da olabilir. Uçuş kulesi ile pilotun yaptığı konuşma; telefonla herhangi bir merkezden bilgi veya rapor alınması; teleks veya faks aracılığıyla gelen mesajlar kişisel olmayan iletişim şekilleridir.

### **2.7.3. Kitle İletişimi**

Kişisel olmayan iletişim çok sayıda alıcıya ulaştığında, kitle iletişimi adını alır. Bu kapsamda değerlendirilen iletişimde kaynak tek olsa bile, iletilen duygu ve düşünceler (semboller) çok sayıda alıcıya ulaşmaktadır. Kitle iletişimi, kullanılan iletişim araçlarına göre adlandırılır. Televizyon, gazete, radyo, kitap ve dergi en yaygın olarak kullanılan kitle iletişim araçlarıdır.

## **2.8. İletişim Araçları**

İletişim araçları iletişimin sanayileşmiş araçlarıdır. İletişim teknolojisi verilerin üretilmesi, dağıtımı, çoğalması, saklanması, gösterilmesi yâda alımında yardımcı olan her tür araç kitle iletişim araçları için kullanılmaktadır. Bu araçlar ileti gönderme ve almayı özellikle görsel ve işitsel açıdan yaygınlaştırma işlevini görmektedirler. Mağara duvarlarına ilk resim çizilişle (İ.Ö. 27.000 yılında), dumanın işaret vermede kullanımıyla (İ.Ö. 4.000 yılında), Mısırlıların savaşları, önemli olayları, dinsel düşünceleri simgelerle yazmalarıyla başlayan kitle iletişimi 15.yy.da Gutenberg'in baskı makinesi bulmasıyla yaygınlaşmış ve hızlanmıştır. Toplum ve kültür için en önemli kitle iletişim aracı biçimi olan kitap çok sayıda ve hızla basılmaya, 1600'lerde de ilk gazete yayınlanması başlamıştır. 1830'larda gelişen iletişim teknolojisi, telgraf (1859), telefon (1876), basım (1900), film (1900), radyo (1900), televizyon (1940),

bilgisayar (1946), uydu (1960), tümleşik hizmetler sayısal şebekesi (1990) ve öteki iletişim dizgeleriyle bugün dünyanın her köşesine yayılmış durumdadır.

İletişim teknolojisinde değişiklikler hızla sürmüştür ve sürmektedir, yakın gelecekte de büyük değişiklikler beklenmektedir. Sayısal simgeler tele iletişim ağlarında ses sinyalleri yâda veri iletişimi kadar yaygınlaşacak ve yeni boyutlar yaşamı büyük ölçüde değiştirecektir (Usluata, 1995:98-99).

Etkin bir iletişim politikasının önerdiği bir iletişim sisteminin uygulanması amacıyla çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Belirli durumlarda kullanılması gereği göz önüne alınarak gizli haberleşmeye de yer verilmesi olağandır. İşletmede çalışanlarla iletişimde kullanılan araçlar çok çeşitlik arz etmektedir (Şenatalar, 1978:319).

İletişim araçları:

1-Mekanik, telefon, hoparlör vb gibi bir alet aracılığı ile yapılan iletişim kanalları,

2-Fiziksel, görme, işitme, dokunma, koklama, konuşma (ses), fizyolojik iletişim kanallarıdır. Hava, ses dalgalarının içinde yayıldığı bir kanaldır (Akat, 1984:166).

Mc Quail (1983:79,80) iletişim araçlarının görevini (rolünü) beş temel kategoride toplar:

**1-Enformasyon görevi:** Dünyadaki ve toplumdaki durumlar ve olaylar hakkında bilgi sağlamak; güç ilişkilerini göstermek (çıkarcı grupları ve örgütler arası ilişkiler); yenilikleri, uyumu ve gelişmeyi kolaylaştırma,

**2-Karşılıklı bağlılık sağlama görevi:** Enformasyon ve olayların anlamı hakkında açıklama ve yorum yapma; yerleşmiş kurallar ve egemenlik için destek sağlama, öncelikler sırasını saptama ve bağımlı toplumsal duruma işaret etme,

**3-Devamlılık sağlama görevi:** Egemen kültürü ifade etme ve alt kültürler ve yeni kültürler gelişmeleri tanıma; değerler ortaklığını işleme ve tutma,

**4-Eğlence,** avuntu, hoş vakit geçirme, günlük baskılardan uzak, dinlenme olanakları sağlama,

**5- Harekete geçirme (seferber etme) görevi:** Siyasal, savaş, ekonomik kalkınma, iş bazen din alanında toplumsal amaçlar için kampanya yapma (Erdoğan ve Alemdar, 1990:107),

İletişim araçlarının belli fonksiyonlara sahip olması demek, bu araçların belli amaçlara hizmet etmesi demektir. Araçların fonksiyonlarını anlamak için bu araçların gereksinimler ne dereceye kadar giderdiği ve ne çeşit doyumlar sağlandığını bulmak gerek (Erdoğan ve Alemdar, 1990:111). Halloran'ın deyiimiyle; çoğulcu değerlere sahip olan izleyiciler dolayısıyla, iletişim örgütlerinden birinde egemenlik sağlayabilir.

İzleyiciler iletişimi kabul etmek, uymak, karşı gelmek, uyum sağlamak yâda reddetmek zorunda değildirler.

Kişiler hayatı kendilerine anlamlı kılmak zorundadır. Bunu sağlama yolunda iletişim araçları toplumsal gerçeği tanımlamayı da içeren anlamlar ve açıklamalar getirmek görevi ile yükümlüdür (Halloran, 1977:31).

### **2.8.1. Yazılı araçlar (Yazışma)**

Yazışmada sözcüklere yüklenen anlam, alıcıya yazılı olarak iletilir. Vericinin alıcıya ulaştırdığı anlam, yazıdaki sözcüklerin anlamıyla sınırlıdır. Alıcı, bu sözcüklerden anlayabildiğince göndericinin maksudını anlayabilir. Eğer alıcının anlamadığı yönler varsa, bunu göndericiye yazılı olarak sorması gerekir. Bu da iletişimin süresini uzatır (Başaran, 1994:66).

Resmi yazışmanın nasıl yapılacağına gösteren yönergeler, yazının ancak biçimini vermektedir; yoksa içeriğinin niteliğini ve iletişim yeterliğini veremezler. Bir yazının anlatımının niteliğini yükseltmek, istenileni gerektiğince yükseltmek, yazıyı yazan yeterliliği ile ilgilidir. Yönetici bu yeterliliğini geliştirmek zorundadır (Başaran, 1994:66).

Hazırlanacak bu yazının istenileni tam olarak iletilmesi için asgari şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Başaran, 1994:66).

1-Yazı istenileni tam olarak anlatabilmelidir.

2-Anlatılmak istenilenler tam ama öz anlatılmalıdır.

3-Yazıyı okuyacak olana uygun anlatım biçimi seçilmelidir. Asıl olan, yazıyı alacak olanın anlatılmak istenen anlamı tam olarak anlamasıdır. Bunu sağlamak için karşısındaki anlayabileceği ama konuya uygun sözcükler kavramlar seçilerek yazı yazılmalıdır.

4-Yazı dil bilgisi kurallarına uygun yazılmalıdır. Eğer yabancı dilden alınmış sözcükler (terimler) kullanılacak ise bunlarda kullanılacak ise bunlarda alınan dilin kurallarına göre yazılmalıdır.

5- Yazı karşısındaki etkilemeli ama incitmemelidir.

6- Yazı okunabilir olmalıdır. Yazı okuyanı sıkmamalıdır.

Yazılı iletişim araçları yukarıdan aşağıya doğru:

1-Emir ve Talimatlar,

2-Mektup ve yazılı hatırlatmalar,

3-İşletme yayınları,

4-İlan tahtası,

5-Büyük boy resimler,

6-Bildiriler,

7-El kitabı ve Temel kitaplar,

8-Yıllık faaliyet raporları,

9-Sendika yayınları.

Aşağıdan yukarıya doğru ise:

1-Raporlar,

2-Kişisel Mektuplar,

3-Uzlaşmazlıklar,

4-Teklif sistemleri,

5-Davranış ve bilgi araştırmaları,

6-Sendika yayınları.

Yatay iletişimde araçlar ise:

1-Mektuplar, yazılı hatırlatmalar, raporlar, teksirler,

2-İşletme yayınları,

3-İlan tahtası ve büyük boy resimler (poster),

4-El kitabı ve temel kitaplar,

5-Yıllık faaliyet raporları,

6-Sendika yayınları.

**2.8.1.1. Gazeteler:** Hem dış iletişimde, hem de i iletişimde kullanılan araçların başında gazeteler gelmektedir. Ancak gazetelerden istenilen biçimde yararlanabilmek için onların özelliklerini ve en önemlisi çalışma düzenlerini bilmek gerekmektedir.

Gazetelerin işledikleri konulara ağırlık verdikleri sorunlara göre bir sıralaması yapılabilir. Bu sıralamaya uygun olarak da her gazetenin belirli bir kategori içinde kalan okuyucu kitlesi bulunur (Kazancı, 1982:147).

**2.8.1.2. Dergiler:** Gazetelerin iletişim aracı olarak sahip oldukları özellikler aynen dergiler için de geçerlidir. Dergilerin de niteliklerine göre farklı okuyucu kitleleri vardır.

Gazeteyi dergiden ayıran en önemli ayırım zaman bakımındandır. Dergiler genellikle haftada veya ayda bir çıkar (Kazancı, 1982:152-153).

**2.8.1.3. İletişimde Kullanılan Öteki Yazılı Araçlar:**

➤ Broşürler

➤ Bültenler

➤ Yıllıklar



- El kitapları
- Afişler

### **2.8.2. Sözlü Araçlar (konuşma)**

Konuşmada, sözcüklere yüklenen anlam, alıcıya söylenerek iletilir. Karşılıklı konuşmada anlaşılamayan yönlerin karşı sorularla açıklığa kavuşturulması iletişimin daha sağlıklı olmasına yol açar. Ayrıca konuşma yüz yüze yapılıyor ise, verici ve alıcının sözsüz iletiler kullanılarak daha iyi anlaşmaları da olanaklıdır. Konuşmada iletişim, yazılı iletişime göre daha az zaman alabilir (Başaran, 1994:66).

Sözlü iletilerde sözcüklerin anlamı kişiseldir. Bir sözcüğün anlamı kişiden kişiye değişebilir.

Sözcük somutlaştıkça daha belirgin, daha sınırlı anlam taşır. Bu yüzden iletilerde anlamın daha iyi anlaşılması için, sözcüklerin el verdiğince soyutluktan kurtarılması gerekmektedir (Başaran, 1994:66).

Konuşma, yüz yüze olabildiği gibi, telefon, telsiz, televizyon gibi taşıyıcılarla da olabilir. Yüz yüze konuşmanın alıcıya etkisi taşıyıcı yâda yapılan konuşmadan daha yüksektir (Başaran, 1994:67).

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim düzeni içinde yüz yüze iletişimin payı büyüktür. Yöneticiler ve çalışanlar genellikle yüz yüze görüşmeyi yazılı iletişime tercih etmektedirler. Çalışanlara topluca hitap etmeyi de yüz yüze iletişim yönetimi içinde sayabiliriz (Şenatalar, 1978:319).

Sözlü haberleşme araçlarından yukarıdan aşağıya alanları şöyle bir sıralamak mümkündür.

1-Kişisel Talimatlar

2-Açıklamalar, Konferanslar, Komite toplantıları,

3-Telefonla görüşme, Toplantıda görüşme, film ve Diyapozitifle açıklama,

4-Zil, düdük vs.

6-Sendikal faaliyetler dâhil sosyal işler,

7-Gizli haberler

Aşağıdan yukarıya sözlü iletişim araçları ise:

1-Söyleşi ve yüz yüze rapor verme,

2-Görüşmeler,

3- Telefon görüşmesi,

4-toplantılar, Konferanslar,

5- Sosyal işler,

6- Gizli bilgiler,

7-Sendika temsilcileri ve iletişim kanalları.

Yatay iletişimde sözlü araçlar ise:

1- Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları,

2- Telefon görüşmesi, dâhili iletişim sistemi, filmler, diyapozitifler,

3- Sendikal faaliyetler dâhil sosyal işler,

4-Gizli bilgiler (Şenatalar, 1978:320)

### **2.8.3. Simgeler**

İletişim sırasında çoğunlukla kelimelerden yararlanır. Bunun yanında kelime sözlerin kullanımından başka resimlerin, şemaların, işaretlerin ve hareketleri gösteren şekillerin kullanılması da olağandır (Şenatalar, 1978:312)

Simgeler ile simgesel bir oluşturularak kullanabilmek insanoğluna özgü bir yetenektir; simge üretip yanıtlamak da kişilerin yaşamlarının temel işlevlerini oluşturmaktır.

İletişimin temelinde anlamın iletiye dönüştürülebilmesi yâda kodlanması ve iletiden anlam çıkarılması, açıklanması bulunmaktadır. Bir noktadan, kaynaktan, bir başka noktaya, hedef kişiye, verilerin kodlanarak gönderilmesinde ve alınmasında simgeler önemlidir. Simgeler (semboller) sözcükleri, nesnelere yâda etkinlikleri temsil eden

verilerdir, simgesel veriler de harfler, sözcükler, cümleler, amblemler yâda davranışlardan oluşurlar.

Kişiler arasına iletişimde önemli bir başka özellik de simgesel ortamdaki nesnelere, yerlere, kişilere anlam verilmesidir; yorumda bulunmak, duyguları düşünceleri, anıları iletmek için anlamlar simgesel anlamı bilmeyi gerektirir. Simgeler ve simgelere tek tek verilen anlamlar iletişimde paylaşılır ve standartlaştırılır.

Simgeleri, anlamlarını, onlara verilecek yanıtları kişiler oluşturur; sözcüğü yol kavşağındaki “dur” anlamına gelen kırmızı ışığın kendi başına bir anlamı yoktur. Ona bu anlamı veren, üzerinde anlaşmaya varan ve uygulayan kişilerdir. Simgelerin süreklilik niteliği deneyimlerin birikimini, verilerin kuşaktan kuşağa iletimine olanak sağlar (Usluata, 1995:45).

Örgütlerde ve işletmelerde çok simge kullanılır. Çalışma yerlerinde bu iletilere gereklilik çokça duyulur. İşgörenlerin, çalışma sırasında bir biriyle bu yolla iletişim kurmaları daha kolay, daha hızlı olabilir. Bilgisayarlar bu tür iletilerle çalışır (Başaran, 1994:65).

Simgeler (semboller) çeşitli tipte olabilirler. Bununla birlikte, yönetsel nitelikli iletişimde bilgi ve anlama, normal olarak sözlü simgeler aracılığıyla taşınır.

Gönderici ve alıcıyı birleştiren kanaldan simgeler kullanılmadan hiçbir bilgi akımı olamaz (Kazmier, 1989:213).

Simgeleme, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan hususları basit şekilde ve herkesçe bilinen kelimelerle tanımlama yoluna gitmek önemli bir faktör olduğu gibi, kelimeler yanında hazırlanan şemalar, grafikler ve resimlerin sözlü ve yazılı mesaj iletiminde büyük ölçüde yardımcı olduklarını ve yanlış anlamaları önlediklerini söyleyebiliriz. Özellikle şekiller ve resimler yazılı ve yüz yüze sözlü iletişimde yanlış anlamaları asgariye indiren araçlardır (Eren, 1989:289).

İnsanoğlu içinde bulunduğu fiziksel ortamın dışında etkin bir yaşam sürdürebilmek için kodlanmış verilerle dolu simgesel ortama da uyarlamak zorundadır. Simge ile simgenin gönderim yaptığı çevresel özellik arasındaki ilişki öğrenmeyle kazanılır, ayrıca içinde

yaşanılan toplumun da onayı gerektirir. Toplumda paylaşılan imgelerin (imajların) dayandığı temelde yine simgelerdir. Kişilerin birbirleriyle anlaşmaları da imgeleri düzenleyerek ileti oluşturma, karmaşık simge düzenlemelerini kullanma yeteneklerine bağlıdır. Kişiler arası kaynak konuşarak, yazarak yâda davranışlarıyla hedef kişiye veriler iletir; iletiyi alan kişi de “geri bildirim”le sorularla süreci ters çevirerek ileti gönderir, yanıt verir (Usluata, 1995:26).

#### **2.8.4. Sembol**

Kişiler için değeri ve anlamı olan öğrenilmiş bir “uyarıcı”dır. Semboller sadece ayrı parçalar halinde değil aynı zamanda çoğu kez değişik büyüklükte ve karmaşıklıkta demetler halinde oluşurlar (Erdoğan ve Alemdar, 1990:27).

Semboller yoluyla kişi diğerlerini teşvik etmek kapasitesine sahiptir. Kişi arzu ettiği anlam ve değerleri öteki kişide uyandırmak için iletişimde bulunur. G H.Mead’e göre doğal sinyallerle iletişimde, iletişimci öteki kişinin davranışını kontrol eder. Çünkü öteki kişinin vücudu uyarıcının duyu organlarına yaptığı etkiye değişmez olarak belli bir şekilde karşılık verir. Anlamli sembollerle iletişimde, iletişimci “dinleyicinin” davranışını etkileyebilir. Fakat kontrol edemez, çünkü sembol dinleyicinin değer ve anlam içeriğiyle iletişim yapar. Yani, sembolün dinleyici için taşıdığı anlam ve değer bu etkiyi belirler. Bunun için sembolik toplumsal bir süreçtir. Bu süreçte, ileten kişi ve iletilen kişi, ikisi de, iletişimin içeriğine katkıda bulunur (Erdoğan ve Alemdar, 1990:27).

Kişi sembollerin iletiminden geçerek birçok anlamlar ve değerler, dolayısıyla davranış yolları öğrenir.

Günümüzde pek çok toplum bilimciler ve iletişim uzmanları çağımıza “simgelerle yönetim çağı” adını vermişlerdir. Endüstride çalışma gücünün büyük etkinliği ile ortaya çıkan teknik gelişme ve ilerlemeler kişileri maddeden çok simgelere yaklaştırmakta ve bu konuda daha çok düşündürmektedir (Daldal, 1978:5).

#### **2.8.5. Eylem**

Eylemler, alıcıya iletilecek anlam, sözlerle ulaştırılmadığında başvuru olan ileti türüdür. Bir aracın kullanılması, bir iletişim yapılması gibi beceriye dayanan işlerde eylemi ileti

olarak kullanmak daha başarılı bir iletişim sağlamaktadır. Bu durumda verici, bir işi yaparak alıcıya gösterir; anlatmak istediklerini eylemle anlatır. Birçok konuda eylemler, sözlerden daha güçlü anlam taşırlar. İşçilikte, Laboratuarda, hizmet içi eğitim çalışmalarında bu tür iletiler öğrenme için çok gerekmektedir (Başaran, 1994:66).

Bazen; alıcı vericinin ne dediğinden çok ne yaptığına bakar. Eğer vericinin yaptığı ile dediği arasında tutarlık varsa iletişim daha etkili olur (Başaran, 1994:68).

En kuvvetli, enerjik tesir, örnek olmak, misal teşkil etmektir (Gustave, 1976:123).

Eylem olarak hazırlanan iletiler, yine büyük çoğunlukla yüz yüze iletişimle alıcıya iletilir. Ama bir kesim eylemler film, bant, resim, çizgi gibi taşıyıcılarla da gönderilebilir (Başaran, 1994:67).

Yazılı araçların kullanımı yanında bir işi veya olayı hareketlerle göstermek olağanlık arz etmektedir (Şenatalar, 1978:312).

Bunun yanında yüz yüze iletişimde önemli olan faktörlerden biri de, yüz ifadeleri (gülme, somurtma) mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumlardır. Bunlarda birer eylemdir. Bu tutumlar bazen sözle ifade edilenlerden daha fazla etkili olurlar. Hatta bazen insanın söylediği ile yaptığı arasındaki farkı ortaya koyarlar. Söylenmek istenen şeyin yorumlanmasını, samimi olup olmasını ortaya koyarlar. Bu nedenle, dil ve kelimelerden ortaya çıkan yanlış anlamalar hareketlerle takviye edildiği zaman mesajın daha etkili iletiildiği söylenebilir. Bilhassa yüz yüze iletişimin yazılı iletişimine üstünlüğü burada ortaya çıkmaktadır (Eren, 1989:289).

Her büyük başarıyı perçinleyen şey, eylemdir. Eylem sonuçları hazırlayandır (Robbins, 1992:7).

Bilgiye sahip olmanın yeterli olmadığını tekrarlamakta fayda var, çünkü sonuçları üreten eylemdir (Robbins, 1992:31).

Güçlü olmanın temelinde eyleme geçmenin yattığını unutmayın (Robbins, 1992:40).

## **2.8.6. Resmi ve Gayri Resmi Araçlar**

Yaşam içinde doğru yâda yanlış bir haberin yayılması olarak, en abartılmış gayri resmi iletişim kanalı dedikodudur.

Bir diğerk kanal ise sylenlidir. Sylenli bireylerin her hangi kaynaktan aldıkları bilgileri amacından saptırarak başkalarına iletmeleridir (Akat, 1984:168).

Sylenlideki resmi olmayan iletişimin özelliği, bilginin kişiden kişiye geçerken doğruluk derecesini yitirmesidir. Bilgiler burada bazı ana elemanlarını yitirdiği gibi, bazen esas haberle ilgili olmayan, yeni elemanları da kazanmaktadır (Daldal, 1978).

Gayri resmi iletişim resmi iletişimin yetersizliğinden kaynaklanır ve yıkıcı etkilere sahiptir. Ortadan kaldırılması mümkün değildir.

Karmaşık bir örgüt yapısına sahip işletmelerde her alt ünite kendi faaliyetlerini diğerk kaynaklardan edindiği bilgilere dayandırır (Akat, 1984:164).

Resmi iletişim araçları örgüt hiyerarşisine bağlı kalınarak yapılan iletişimdeki kanallardır. Yukardan aşığı emir ve direktifler, bilgilendirmeler, aşığıdan yukarıya raporlar, fikirler düşüncelerin akışıdır.

### **2.8.7. Görsel ve Duyusal Araçlar**

Yazılı ve sözlü iletişim araçları yanında göz ve kulağa hitap eden araçlarda kullanılmaktadır. Bu amaçla kullanılan araçlar özellikle; filmler, diyapozitifler, tablolar, resimler ve benzeri araçlardır. Konuşma yerine resim ve işaretlerle iletişim çok gürültülü olan ortamlar için önemli iletişim araçlarıdır (Şenatalar, 1978:322).

Konuşan kafalardan kaçınma ilkesinin arkasında yatan yanlış düşüncelerden biri de, neyin görsel bakımdan ilginç olduğu ve neyin olmadığı hakkındaki yanlış bir kanaattir. İnsanların çoğu için, bu dünyadaki en ilgi çekici nesnelere, başka insanlardır ve bir televizyon ekranında belirebilecek en ilginç görüntü, ister tiyatro oynuyor, ister fıkra anlatıyor, ister spor yapıyor, şarkı söylüyor veya dans ediyor olsun, bir başka insanın görüntüsüdür. Yetenekli kişilerin bildikleri şeyler üstünde konuşmalarını seyretmenin büyük bir çekiciliği vardır. İnsanları düşünürken seyretmek çok zevklidir. Hele bu işi iyi yapıyorlarsa (Avcı, 1990:27), Görünüş, dokunuş, yer ve zaman kullanımı sözel olmayan veriler için temel kaynaktır. Bireylerin çevrelerindeki bilgi edinmeleri için sağladıkları bütün veriler tümüyle bilgi kaynağı oluştururlar (Usluata, 1995:49).

Görsel ve duyusal araçlardan amacımızın kulağa ve göze hitabeden radyo, TV, film gibi kitle iletişim araçları olduğunu hemen belirtelim. Bu araçların yazılı basına oranla belirli bazı üstünlükleri bulunmaktadır (Kazancı, 1982:154).

### **2.8.8. Sosyal Faaliyetler**

Doğrudan doğruya işle ilgili olmamakla beraber, geziler, konserler ve benzeri sosyal faaliyetlerde, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasında yardımcı olmaktadır. Bazı mesajlarda bayram ve tatil gibi günlerde hedeflere ulaştırılırlar. Çalışanlara ücret ödemesi yapılan zarflar içinde mesajlarında verilmesi olağandır. Gelişmiş sanayili ülkelerinde işletme içi televizyon sistemleri de iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Şenatalar, 1978:322).

## **2.9. İletişimi Kolaylaştıracak Temel Özellikler**

**İletişimde ilk dakika önemlidir:** Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı aksesuarlardan, içinde bulunduğu fizik ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi algılayan kişinin değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde de yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak, iletişimin ilk anında bir karar verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir.

**İletişim karşılıklı anlamak ve anlaşılmaktır:** İnsanlar arası iletişim, sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi, iletişimin özünü yapılandırır. Bu, iletişimin evrensel yönüdür. Sözlerin bedendeki karşılıkları ise, iletişimi değerlendirmemizde ikinci önemli noktadır. İletişimde bilgilenecek ve öğrenmek “anlamak” değildir. Örneğin, çocuğunuz veya arkadaşlarınızla yapacağınız bir konuşmada, doğru iletişim kurmaya yardımcı öğelerden olan beden dilini değerlendiremezseniz; onun o gün neler yaptığını öğrenebilirsiniz, ama neler yaşadığını anlayamazsınız. İletişimin ana amacı, anlayarak kavramaktır. Kelimelerin sözlük anlamlarını yâda sizde çağrıştırdıkları anlamları, karşıdaki kişinin eylem biçimleri ile birlikte değerlendirmek doğru iletişime imkân verir. Kendimizden farklı olabilecek bir dünyanın anlamlarını tanımaya açık olabildiğimiz oranda, karşımızdaki insanın dünyasını kavramaya yönelebiliriz. Bu konuda en önemli yardımcımız karşımızdakinin kavramlara yüklediği anlamı, onun eylemleri ile anlamaya hazır olmamızdır.

**İletişim kişiye değil; kişiyle yapılır:** İletişim, başka bir kişiyle birlikte yapılandırılan bir süreçtir. İletişim, onu oluşturan bireylerden birinin aktif oluşu, diğersinin ise bu eylemi seyredışı ile kurulamaz. Eğer alıcı kişi hazır değilse, iletişim yolu tıkanır. Böyle bir ilişki, düşündüğümüz anlamda doğru ve sağlıklı bir anlama ve anlaşma doğurmaz.

**İletişim bir bütündür:** İletişimi; kelimeler, eller, gözler gibi bütünlüğünden soyutlayarak ve süreçteki bir kesite bakarak değerlendirmeye çalışmak bizi yanıltabilir. Sözsüz iletişim işaretlerini veya sözlü iletişim içeriğini tek tek değerlendirerek sonuçlara varmak yanıltıcı olabilir. Örneğin, ellerin bir masaya dayanması veya bir sandalyeye ters oturmak, sözsüz iletişimimiz açısından bir destek aramak ve güvensizlik

işareti olarak yorumlanır ama bu durum bazen bedenimizi dinlendirmek ihtiyacından da kaynaklanabilir. İletişim biçimindeki bütün özellikler ve iletişim süreci, iletişimin birbirinden ayrılmayan parçalarıdır.

## **2.10. İletişimi Engelleyen Unsurlar**

İletişimde etkinliği azaltan başlıca yedi engel bulunmakta olup, bunlar;

- Müşterek tecrübenin olmayışı,
- Sembol ile sembolize edilen şey arasında uyumsuzluk,
- Soyut kelimelerin hatalı kullanılması,
- Lafazanlık,
- Sınırlı algı,
- Fiziksel çevre
- Örgütsel engellerdir.

### **2.10.1. Müşterek Tecrübenin Olmayışı**

(1) İletişimde en büyük engel, kaynak ile alıcı arasında müşterek tecrübenin olmayışıdır. Zira iletişim ancak ilgili şahıslar arasındaki fiziki, zihni ve duygusal tecrübenin benzerliği oranında etkilidir.

(2) Birçok kimse kelimelerin âdeta bir kamyonun malzeme taşıması gibi anlamları taşıdığını düşünebilir. Kamyona yüklenen bir malzeme, götürüldüğü yerde indirildiği zaman yine aynı malzemedir. Ancak kelimeler, böyle bir görev yapamazlar. Yani semboller, hiçbir zaman anlamları kaynaktan alıcıya tam anlamıyla aynı manada taşıyamazlar. Zira kelimeler tamamen tecrit edilmiş bir şekilde öğrenilmeyip, geçirdiğimiz bir tecrübenin bir parçası olarak zihnimize yerleşmektedir. Örneğin, bir otomobil yarışı seyrederken öyle söyleyebiliriz, "Şu Doğan adeta uçuyor". Bu tecrübeye, hem "Doğan" kelimesi, hem de ifade ettiği şey, yani otomobil bir arada mevcuttur. Yani, birinin var oluşu diğerini de hatırmıza getirmektedir. Bu çağrışım işlemi zihnimizde vuku bulunca, Doğan kelimesinin otomobilin bir sembolü haline



geldiğini görürüz. Bu gibi tecrübeler bize, kelimelerin bizzat kendi anlamını değil, alıcının zihnindeki anlamı verdiğini göstermektedir. Özel olarak; kaynağın kullandığı kelimeler, bu kelimelerin atıfta bulunduğu eşyalar veya kavramlar hakkında tecrübesi bulunmayan bir okuyucuya veya dinleyiciye hiçbir anlam vermeyecektir.

### **2.10.2. Sembol ile Sembolize Edilen Şey Arasındaki Uyumsuzluk**

(1) Kelimeler basit olarak, temsil edici şeylerdir. Onlar, mevcut olan, tecrübe edilen veya şahısların hakkında konuştukları bir şeyi temsil ederler. Yani dil bir harita gibi vazife görür. Bir haritanın araziye doğru olarak gösterdiği gibi, dil de temsil ettiği şeylere ve kavramlara uygun olmalıdır. Hataları olan bir harita gibi, yanlışları olan bir ifade de, ancak mevcut olmayan bir bağlantıyı ima edebilir.

(2) Kelimelerin ve onların ifade ettikleri gerçeklerin birbirlerinden farklı olabilecekleri açık olduğu halde, insanlar bazen bu ayırımı yapmakta hataya düşmektedir. Örneğin, bir kimse, sırf hırsız diye damgalandığı için işini kaybedebilir. Eğer insanlar, hırsız olarak damgalanmakla, hırsızlık yapmayı aynı şeymiş gibi düşünüyorlar ise; bir kelimeyi temsil ettiği bir şey ile karıştırıyor demektir. Pek çok insanın "Etikete para verdiği" veya "Bir sözcüğün, gerçek bir nesne gibi kabul edildiği" varsayımından yola çıkan reklâmcılar, ürünlere bir ad bulmak için büyük paralar harcamaktadır.

(3) Etkili bir iletişim kurmak isteyenlerin, sembollerle sembolize edilen şeylerin karıştırılmasındaki tehlikeyi fark etmeleri zaruridir. Etkili konuşmacılar veya yazarlar, sembollerle onların temsil ettiği şeyler arasında gerçek bir perspektif görüş kullanarak, dikkatle ayırım yaparlar.

### **2.10.3. Soyut Kelimelerin Hatalı Kullanılması**

(1) Her kavram, onunla ilgili olgu veya olgu grubunun zihinde saklanan yaşantı izlerine ait ortak yönlerin ifadesi olan bir soyutlamadır. Soyutlama ise, ateşin sıcaklığı gibi nesnelere ayrılması mümkün olmayan, beyazlık, ağırlık, sevimlilik, yumuşaklık, sevgi, adalet, dürüstlük... gibi niteliklerin zihinde ayırt edilerek üzerinde düşünebilme yeteneğidir.

(2)Zihinde zamanla biriken tasarımlar üzerinde bir takım işlemler yapılır. Bunlar soyutlandıktan sonra, birbirine benzeyen ortak niteliklere sahip olan tasarımlar gruplandırılarak, genel tasarımlara varılır. İşte bunlara kavram denir. İnsanlar, beyinlerinde oluşan bu kavramlara bazı adlar verirler; yani bunları bazı kelimelerle veya sembollerle tanımlarlar. Bu sembollerin bazıları, doğrudan doğruya edinilen maksatlı yaşantıları temsil eder ki bunlara somut kavramlar denmektedir. Doğrudan doğruya edinilemeyen yaşantıları temsil eden kavramlara ise, soyut kavramlar adı verilmektedir. Soyut kavramlar, genellikle alıcının kafasında açık-seçik zihinsel semboller yaratmaz.

(3)Soyut kavramlar dizisinden birkaç örnek incelenirse konu daha da açıklık kazanacaktır:

SANA YAĞ dediğimiz zaman, çok iyi bildiğimiz ve tecrübe sahamız içerisine giren muayyen kalitede bir margarinden bahsediyoruz demektir. SANA kelimesinin bir üstünde yer alan YAĞ kelimesi kullanıldığında, bir soyutlama yapılmaya başlanmıştır. Daha yukarılara çıkıldıkça, normal tecrübe sahamızdan da uzaklaşma başlar ve bu kelimeler alıcının kafasında belirgin semboller yaratmaz. Soyutlamaya devam edildikçe şu durumlar meydana gelir; nesneyi kapsar.

(a) Her üstteki terim, bir altındakine göre daha fazla

(b) Kavramlar, olayların fiilen tecrübelerine sahip olduğumuz yerlerden gittikçe uzaklaşmaya başlar.

(4) Yüksek seviyede soyut kavramlar kullanıldığında, kendimizi küçük sembollerle çok şeyin ifade edildiği, adeta bir stenografi diyarında buluruz. Aslında soyut kelimeler lüzumlu ve faydalıdır. Zira geniş sahayı kapsayan anlamları vardır ve konuşanı lüzumsuz ayrıntıdan kurtarır. Fakat dikkatsizce kullanılması halinde, dinleyicinin zihninde, kaynağın kastettiği anlam canlanmayabilir. Bu nedenle, soyut kelimeler kullanıldığında, anlamın tam olarak verilebilmesi için, bunlar ÖRNEKLER ve AÇIKLAMALARLA belirgin hale getirilmelidir.

(5) Soyut kelimeler yerine, daima somu kelimeler kullanmak ise, çok ayrıntıya inmeye ve fikri dağıtmaya sebep olur. Bu nedenle, yanlış anlamaları önlemek için gereksiz ayrıntılara girmeyecek ölçüde soyutlama seviyesi aşağıya indirilmelidir.

#### **2.10.4. Lafazanlık (Sözcüklere Boğma)**

(1) Kaynak, alıcıyla paylaşmak istediği fikri (bilgi, haber, tutum, duygu) örnek bile vermeye gerek duymadan yalnızca sözcüklerle anlatırsa, kısa bir süre sonra alıcının dikkati kaybolur.

(2) Kaynağın iletişim yaklaşımı; fazla tekrarlayıcı, yavan veya ilgi çekicilikten uzak bir yön aldığı zaman alıcı, radyoyu kapattığı gibi, karşısındakini de devre dışı bırakabilir. İletişimde herhangi bir araç veya uyarıcının sürekli olarak kullanılması, onun etkinliğini azaltır. Lâfazanlık nedeniyle sürekli aynı biçimde kullanılan sözcüklerin, iletişim sürecindeki etkisi geniş ölçüde ortadan kalkar. Bu engelin yarattığı sorunu ortadan kaldırmak için, eğitim yardımcıları kullanılarak iletişimin diğer kanallarından da yararlanılmalıdır.

#### **2.10.5. Sınırlı Algı**

(1) Kişilerin algısı sınırlıdır, örneğin, görüş alanımız içinde bilinçli olarak algıladığımızdan çok daha fazla sayıda eşya bulunmaktadır. Her gün defalarca baktığımız kol saatimizin kadranı üzerinde kaç tane rakam bulunduğunu, kaçımız kısa zamanda doğru olarak söyleyebiliriz? İnsanın algısındaki bu sınırlılık, iletişimin de sınırlarını belirlemektedir. Bu sınırı genişletmenin yolu, değişik görsel-işitsel yardımcıları ve daha pek çok yaratıcı tekniğe dayanmayı gerektirir.

(2) Kaynak, alıcının algı hızını hesaba katmadan ve anlamın paylaşılıp paylaşmadığını kontrol etmeden mesajlarını peş peşe gönderirse, daha ilk cümlelerin anlamı kavranmadan ikinci cümle gelecek, onun da anlamını düşünmeye vakit kalmadan üçüncüsü duyulacaktır. Sonuçta, alıcı anlatılmak istenen konuyu izleyemeyecek duruma gelecektir.

#### **2.10.6. Fiziksel Çevre**

İletişim sürecinin süregeldiği ortamdaki sıcaklık derecesinin çok yüksek veya çok alçak olması, havanın rüzgârlı ve nemli olması, çevrenin gürültülü ve gözü rahatsız eden renklere sahip olması iletişimi engelleyen öğelerdir.

### **2.10.7. Örgütsel Engeller**

(a) Örgüt şemaları, bir örgüt içindeki resmi iletişim kanallarını gösterir. Bu şemanın temsil ettiği otorite bağlantıları, sorumluluklar ve statü farklılıkları tamamıyla anlaşılmadığı takdirde, örgütsel iletişimin engelleri ortaya çıkmaya başlar. Herhangi bir örgüt içinde, değişik düzeylerdeki statülerin ortadan kaldırılması düşünülemez. Çünkü bu statüler, kontrol ve yöneltme işlevlerini güçlendirir. Bütün çağdaş örgütlerde olduğu gibi, askeri örgütler de statüsüz ve sınıfsız olamaz. Fakat her koşulda statüye aşırı önem vermek iletişim için büyük bir engeldir.

(b) Statü farklılıkları oluşturulmasının tek nedeni, örgüt içinde görevin yapılmasını sağlamaktır. Bir askeri örgütte değişik rütbe ve makamlar, görevin başarılmaması için gereken değişik otorite ve sorumluluk düzeylerinde olmalıdır. Tüm bireyler, örgütteki statülerini anlamalı ve görevin başarılmaması için rollerini belirleyebilmelidir. Örgüt yapısı içinde bunu yapamayanlar, örgüt düzenini ve bilgi akışını bozacak şekilde kendilerine doğal ilişkilere yöneltirler.

(c) Örgütsel iletişimin, çok değişik statü düzeylerinden geçme zorunluluğu, genellikle gecikmeye ve iletişim içeriğinin bozulmasına neden olur. İletişim akışında statüyü göz ardı etme veya bu

Akışın sağlanması için cesaretlendirmede yapılan hatalar ise, iletişimin kesilmesine neden olur.

### **2.10.8. Dil Engelleri**

Dil sorunları, hem yüz yüze, hem de yazılı olan iletişimde büyük engel oluşturmaktadır. Dinleyicilerin tecrübelerine uygun, anlaşılabilir ve doğru olan sözcüklerin seçimi, etkili iletişimin ayrılmaz özelliğidir. Yeni bir sözcük kullanıldığında, bunun farkına varılması ve sözlüğe bakıp anlamının öğrenilmesi kolaydır. Fakat bilinen bir sözcüğün farklı

anlamlarda kullanılması halinde alıcının bunu fark etmesi güçleşebilir ve bu tür sözcüklerin kullanılması iletişimde en büyük engellerden biri olabilir.

### **2.10.9. Psikolojik Engeller**

Bir örgüt içinde bulunan her bireyin en az dört temel psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar;

- Güvenlik içinde olma,
- Kendini geliştirme fırsatı,
- Eşit davranılma arzusu ve
- Yaptığı işin yararlı ve önemli olduğunu fark etme ihtiyacıdır. Eğer bu ihtiyaçlar tatmin edilmezse, iletişimin engellenmesi bir yana, bireyin örgüt içinde bulunması bile imkânsızlaşır.

### **2.10.10. Bilgiyi Tutma (Saklama)**

(a) Örgüt içinde, hemen her birey bilgi saklar. Komutan, karargâhı ve diğer astlar değişik nedenlerle bilgi saklayabilirler. Komutanın otoriteyi temsil etmesi nedeni ile astlar, komutandan çekinme eğilimindedir. Astlar, komutanın öğrencileri gibidir ve komutanın tüm hareketlerini dikkatle izlerler. Eğer komutan, kolaylıkla sinirlenen, heyecanlanan bir kişi ise, astlar uygun olmayan durumları komutana yansıtmaktan kaçınırlar. Komutanlar ise, pek çok şeyi astlarına açıklamaz ve genellikle "Kapım herkese açık, herhangi bir konuda benden bilgi isteyen gelip beni görebilir" derler, ancak ne yazık ki, astların çoğu için bundan daha etkili bir cesaretlendirme yoluna ihtiyaç vardır.

(b) Bilgiyi saklamanın suçu, çoğunlukla komutanın omuzlarına yüklenir. Bilginin saklanması sonucunda bir boşluk meydana gelir. Bu boşluk, söylentilerle dolmaya başlar ve söylenti örgüt için büyük zararlar getirir. Söylentilerin kaynağı nedir? Bu soruyu yanıtlamak için, bütün örgütlerde bulunan iki tür iletişim ağını göz önüne almak zorundayız. Bu ağlardan birincisi, örgüt şemasını izleyen resmi ağıdır. Eğer komutan, bu iletişim ağını, kendi komutanlığının sonucu olarak ortaya çıkan tek ağ şeklinde görüyorsa hatalı bir varsayımda bulunuyor demektir. Çünkü her örgütte ikinci

bir ağ daha vardır ki, bu da doğal iletişim ağıdır. Hiçbir komutan doğal iletişim ağını yıkamaz. Herhangi bir bilgi boşluğu çıkar çıkmaz, doğal ağ gelişmeğe başlar. Bu nedenle, söylentilerden doğan zorlukları en alt düzeye indirmek için, komutan astlarına elden geldiğince bilgi vermelidir. Özellikle konular bireylerin kişisel sorunlarıyla ilgili olduğunda, bu iletişim daha da önem kazanır.

### **2.10.11. Klikler**

(a) Toplum halinde yaşama içgüdüğü, insanları gruplaştırarak birbirine bağlar. Belirli bir noktaya kadar, insanın bu eğiliminin hatalı ve sorun getiren bir yanı yoktur. Hatta moral açısından örgüt için yararlı da olabilir. Fakat bireyler birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlı birer klik üyesi olmağa başladığında, birliğin görevi ikinci sırayı alır ve klikler öne geçer.

(b) Klikler genellikle bilgi boşluğu ortaya çıktığında, gelişme eğilimi gösterir. Bu, gruplar genellikle, resmi örgüt yapısı içinde statülerini belirlemede güçlük çekenlerden oluşur. Klikler, çoğunlukla bir tecrit ortamında şekillenirler. Örgütün, bir bölümünün başka yerde konuşlandırılması halinde, bu bölümün, asıl örgütün kontrolünden çıkarak klikleşmesi olasıdır. Tecrit, bazen de yapılan işin özelliğinden kaynaklanır. Örneğin, bir örgüt içinde bulunan bazı uzmanlık dallarının önemi, örgütün öneminden daha öne çıkarsa, büyük bir olasılıkla bu uzmanlar güçlü bir klik oluştururlar.

### **2.10.12. Yönetimsel Engeller**

İçindeki kişiler, yapılacak iş ve işin yapılış şekli hakkında fikir birliğine varmadıkça, hiçbir örgüt düzenli çalışamaz. Bu fikir birliğini sağlama görevi, iletişim sürecine aittir. İletişim sorunları, genellikle yönetimin ana sorunları olarak düşünülür. Çünkü yönetimde karşılıklı anlayış kaçınılmaz bir zorunluluktur. Yönetime katılan kişilerin özgeçmişleri, arzulan, amaçları ve güdülenmeleri çok farklıdır. Buna karşılık, bu kişiler ortak bir hedefe sahip olmalı ve karşı görüşleri dinleyip değerlendirmede isteklilik göstermelidirler. Yöneticiler, kendilerine ulaşan önerilere ve bilgilere karşı anlayışla yaklaşılırsa, korku, önyargı ve bireyler arasındaki kıskançlıklar ortadan kalkmağa başlar. Öte yandan, işler iyi gitmediğinde yalnızca eleştiri ve cezaya başvurulursa,

içtenlikle davranılmaz, verilen sözler tutulmaz ve uygun hareket tarzları yürürlüğe konulmaz ise, iletişim için aşılması güç barikatlar kurulmağa başlanmış demektir.

### **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

Örgütün varlığını devam edebilmesi için kendi iç ve dış çevresiyle yaptığı bilgi ve materyal alışverişi olarak belirtebileceğimiz örgütsel iletişim, örgüt kurgusu ve devamlılığı içerisinde hayati öneme sahiptir. Mevcut sisteme ivme veren ve devamlılığını sağlayan ve bir insanın sinir sistemini andıran örgüt iletişimi vazgeçilemez bir boyuttadır. İletişim, yöneticinin astlarına iş yaptırtmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici astlarından ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile aktarır. Dolayısıyla iletişim, yönetim uygulamaları ve işletme için gereklidir ancak yeterli değildir (Koçel, 1989:221-222). Sorunların ana kaynağı olabileceği gibi, sorunları çözümenin de ana unsuru olabileceği kolaylıkla söylenebilir.

#### **3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı**

En kısa tanımı ile Örgütsel İletişim; Örgüt Faaliyetlerine yönelik tüm yönlerden bilgi aktarımıdır. Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme, koordinasyon sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içi ve örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir (Türkmen, 1983:24).

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında

gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi yâda birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1983:20).

Örgütsel iletişim, toplumsal bir sistem olan örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve örgütün çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal yâda düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde kişilere, gruplara; amaçlara uygun yöntem, araç ve politikalara bağlı olan etkileşim olgusudur (Aşkun, 1982:416).

İşletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, işletmeyi oluşturan tüm birimler ile işletmenin çevresi arasında girilen sürekli bir materyal, bilgi ve düşünce alışverişi örgütsel iletişimdir (Artan, 1977).

Örgütsel iletişimin örgütteki işlevlerini şöyle sıralayabiliriz (Türkmen, 1983:24-25).

- Örgütsel iletişim, örgütteki çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçlarına ulaşılması yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim vasıtasıyla gerçekleşebilir.
- Örgütlerin termodinamiğinin ikinci yasası gereği örgütün entropi etkisinde kalması olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örgütsel iletişim, dış çevre ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında örgütlerin kendilerini yeni şartlara uyarlamaları da yine örgütsel iletişimle sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli yönetim araçlarından biridir. Örgütte planlama, karar verme, güdüleme, eşgüdüm ve denetimin sağlanabilmesi etkin bir örgütsel iletişim gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve yönetsel otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, bilgiler, belgeler ve dokümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.



- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirlerine karşı ve çalışanların örgüte bağlılık duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Örgütsel iletişim, işletmelerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-örgüt bütünü arasındaki ilişkilerin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve örgütsel iletişimin amaçlarının ne olacağı, geniş ölçüde iletişime katılan bir kişi yâda birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olur. İletişim, ortama, zamanın niteliklerine ve örgütün kendi amaçlarına bağlı olarak değişebilecektir (Dicle, 1983:47).

Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi yâda kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya dolaylı (teknoloji, telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir.

### **3.2. Örgütsel İletişimin Önemi**

İletişim, gönderici ve alıcının aktif olduğu karşılıklı bir etkinlik olarak görülür. Bu aktiflik zorunlu olarak eşit bir aktiflik değildir. Fakat taraflar için herhangi bir şekilde fonksiyondur. İletişim bir gereksinimi karşılar veya bir doyum sağlar. Nerede bir toplumsal ilişki varsa orada iletişim etkinliği bulunur. İletişim toplumu bağlayan bir ağıdır. İletişim sadece kişiler arasında değil, aynı zamanda ilişkiler arasında da bir ilişkiyi temsil eder (Erdoğan ve Alemdar, 1990:164).

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşıklaşmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde çatışmaların ikna yöntemiyle çözümlenmesine paralel olarak gittikçe artmıştır. Günümüzde, örgütsel iletişimin örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden biri olduğu anlaşılmıştır (Dicle, 1983:125).

İletişim; çalışanları ve örgütü ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran yardımcı bir araçtır. Çalışanlar iletişim yoluyla örgütün hedefleri hakkında ortak bir görüş ve anlayış birliğine varabilecekleri gibi bu hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli işbirliğini sağlayabilirler. İletişim; bir işletmede çalışanlara mevcut durum hakkında bilgiler verdiği gibi yapılacak değişiklikler hakkında da bilgiler vererek çalışanların kendilerini

yeni durumlara uydurmalarına yardımcı olur. İşletme içinde iş ilişkilerindeki gelişmeler İletişim yoluyla ilgililere aktarılabilir (Şenatalar, 1978:311).

Örgütler geleceklerini güvence altına almak ve istenilen çizgiye ulaşabilmek için gerek iç ilişkilerini gerek çevreyle ilişkilerini titizlikle yürütmek ve bunları bir düzene altına almak zorundadır. Böyle bir düzenin kurulması ise, hiç kuşkusuz iyi bir iletişim sisteminin varlığı ile gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu, 1987).

Yönetim ve İşgörenler arasında karşılıklı anlayışın başarılması, yönetsel personelin iletişimin dinamik yapısından haberdar olmasını ve onların örgüt üyeleri arasında sürekli bir bilgi alış verişi özendirir bir iklim oluşturmalarını gerektirir (Bingöl, 1990:219).

Bu sosyal yapı içinde iletişim sistemine gerek duymadan hiçbir iş düşünülemez. Çünkü iletişim, bir insandan başka bir insana bilgi ve anlayışın aktarılmasıdır (Bingöl, 1990:220).

İletişim süreci olmadan organizasyonların mevcudiyeti düşünülemez. Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. organizasyonda ki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç, üstlerle ve aynı kademedeki meslektaşları için de geçerlidir. Kısaca iletişim yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir (Koçel, 1993:293).

İşletmelerde ast-üst ilişkilerini iyileştirmeye bireylerin gerek örgüt içinde gerekse örgütün çevresinde bir yana itilmelerini, ihmal edilmelerini önlemek için ve daha önceki yanlış anlamalara ve yanlış uygulamalara tekrar düşmemek iyi bir iletişimle mümkündür (Kazancı, 1982:23).

İletişimin oluşumu ve düşüncenin aktarabilmesi için bunların dolaşıma girmesi gereklidir. Yoksa haber yalnızca bir olay, olgu, fikir olarak kalır. Haberleri, bilgileri,

düşünceleri kişi yâda kurumların yığıp, biriktirmesi (depolaması); haber, bilgi ve düşünceyi yok saymaktan başka bir şey değildir (Erdoğan ve Alemdar, 1990:124).

Çünkü yöneticinin temel işlevi karar vermedir. Toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel işlevi sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmek içindir. Yönetici, birimini geliştirmek ve değişen çevresel koşullara uydurma, biriminde oluşan ve oluşabilecek rahatsız edici durumları gidermek yanında işlerin yerli yerinde nasıl yapılacağı, kimlerin yapacağı kaynakların dağılımıyla ilgilenir, anlaşmazlıklar giderilmesiyle için görüşmeler yapar. Bütün bunları iletişimle sağlar (Can, 1991:40).

Kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. Bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğerleriyle birlikte yaşamak zorundadır. Amaçlar siyasal olsun, politik, askeri, eğitimsel yâda ekonomik olsun birlikte hareket etmek, grup çabalarına yönelmek gereklidir. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup çabaları ise etkili bir işbirliği ve eşgüdüm gerektirir (Can, 1991:40). Bu da ancak iletişim sayesinde olmaktadır.

İşletmelerin büyümeleri ve yönetimin gittikçe karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması, devletin ve sendikaların işletme yönetiminde daha etkili rol almaları, işletmelerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir. İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardım eden temel bir unsurdur. Özellikle yöneticilerin yetkisinin diğer çalışanlara göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle yöneticilere verilen bilgilerin doğru olması gereklidir. Aksi halde, yöneticilere verilecek yanlış veya eksik bilgiler işletmedeki tüm çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi de olumsuz yönde etkiler. Bir an için işletmelerde iletişimin olmadığını farz edersek işletme yönetiminin bir karmaşıklığa dönüşebileceği ortadadır. Şöyle ki; böyle bir varsayımı kabullendiğimizde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini açıkça bilemeyecekler, aynı düzeyde çalışanlar da, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilemeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden birinin iletişim olduğu söylenebilir (Artan, 1977:65-66).

### **3.3. Örgütsel İletişim Çeşitleri**

#### **3.3.1. Fiziksel Açıdan İletişim**

Örgüt yaşayan bir varlık olarak çevresindeki kişi, kurum ve kuruluşlar ile ilişki kurmak zorundadır. Fiziksel açıdan iletişimi örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak ikiye ayırabiliriz.

##### **3.3.1.1. Örgüt Dışı İletişim**

Dış müşterilerle yapılan iletişim olarak kısaca tanımlayabiliriz. Örgüt dışı iletişim, bir örgütün diğer örgütlerle ve bireylerle yaptığı iletişimidir. Örgüt dışı iletişim, örgütün çevresindeki kişi, grup, devlet vs. ile ilişki kurarak çevresinden ihtiyacı olan girdileri (bilgi, teknoloji, hammadde, enerji vs.), bilgileri alması ve ürettiği ürünleri çevresine vermesi, geri dönüşümlerini almasıdır.

Örgütün çevre ile iletişiminde geri besleme süreci çok ağır işler. İşletme, yaşayan bir sistem olarak çevresiyle bilgi ve materyal alışverişi yapmak zorundadır. İşletmenin diğer işletme veya sistemlerle iletişiminin iyi olması örgüt içi iletişimin yeterli olmasıyla mümkün olabilir.

##### **3.3.1.2. Örgüt İçi İletişim**

İç müşterilerle yapılan iletişim olarak kısaca tanımlayabiliriz. Örgüt içi iletişimin kapsamına kişisel, kişiler arası, kişi ile grup, kişi ile örgüt, gruplar arası ve grup ile örgüt arasındaki iletişimi alabiliriz. Bu tür iletişim, örgütün işleyişi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde olmalıdır.

Kişisel iletişim, örgüt çalışanlarının örgüt hakkındaki düşünceleri vs.dir. Ayrıca, kişinin kendisiyle iletişim kurması ve kendisini motive eden gereksinimlerini karşılamak istemesidir.

Kişiler arası iletişim, örgüt çalışanlarından iki kişinin yaptığı iletişimidir. Bireyler arası iletişime zorlayan en önemli etkenlerden biri de düşünce yapılarındaki farklılıktır. Kişisel anlaşmazlıkların giderilebilmesinde bireysel iletişim etkin rol alır. Bu iletişim ile

çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda ortak anlayış ve düşünceye yönlendirilerek, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin gelişmesine yardımcı olunmaktadır.

Kişi ile grup arasındaki iletişim, örgütün herhangi bir çalışanı ile örgütteki bir grup arasındaki iletişimidir. Bu iletişim, gruptan kişiye yâda kişiden gruba doğru olabilir.

Kişi ile örgüt yâda grup arasındaki iletişim, kişinin veya grubun örgüt ile iletişimidir.

Gruplar arası iletişim, örgütteki doğal yâda biçimsel gruplar arasındaki iletişimidir. Gruptan gruba iletişimin ilk biçimi yer bağlayıcı mesajlardır. Burada örgütteki birimler arasındaki mesaj alışverişi önemlidir. İkinci biçimi ise zaman ayarlayıcı mesajlar olmuştur. Yer bağlayıcı mesajlar, yönetimin mevcut düzen kurma eylemleriyle ilgiliyken, zaman ayarlayıcı ileteler ise şimdi ile geçmişi bağlamaktadır (Aşkun, 1976:17).

### **3.3.2. Yapısal Açıdan İletişim Çeşitleri**

Örgütsel iletişimi yapısal açıdan resmi ve gayri resmi iletişim olmak üzere iki türde inceleyebiliriz. Örgütte biçimsel yapıya uygun olarak, önceden belirlenmiş amaç ve kurallar çerçevesinde yapılan iletişim resmi iletişim, resmi iletişimin yeterli olmamasından dolayı ortaya çıkan ve biçimsel olmayan iletişim ise gayri resmi iletişimidir.

#### **3.3.2.1. Resmi İletişim (Biçimsel)**

Resmi iletişim, örgütün kuralları çerçevesinde ve önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan iletişimidir. Bu tür iletişim, örgütün biçimsel yönüyle ilgilidir ve örgütün üst yönetimiyle çalışanları arasında ilişkiyi sağlar.

Örgütün çeşitli birimleri arasında ilişkilerin kurulması, eşgüdümün sağlanması ve işletmenin hayatiyetini devam ettirebilmesi için örgütün ana şemasında gösterildiği şekilde yapılır. Örgüt şemasındaki hiyerarşi takip edilerek iletişim gerçekleştirilir.

Resmi iletişim ile örgüt kararlarının bütün kademelere ve çalışanlara iletilmesi, çalışanların tepkilerinin yönetime ulaşmasının sağlanması ve bütün çalışanların ortak amaçlar çerçevesinde yönlendirilmesi ile eşgüdümün sağlanması amaçlanır. Bu amaçları gerçekleştirmek için ise, basılı metinler (belge vs.), resmi yazı, bilgi,

toplantılar, konferanslar, duyurular, yayınlar, raporlar, broşürler, ilan tahtaları vs. kullanılır.

Resmi iletişim, örgütte koordinasyon ve bütünlüğün sağlanmasında, işlerin gerektiği gibi yapılmasında önemli olmasına rağmen iletişimi yeterli olarak sağlayamaz. Resmi iletişim, resmi iletişim olduğu ve örgüt gerçeğini tam olarak yansıtmadığı için genelde ağır işler, esnek değildir ve etkinliği de örgüt üyelerinin kabulüne göre değişir.

Örgüt yapısında basamak sayısı arttıkça resmi iletişim de bozulmaya başlayacaktır. Ayrıca, örgütteki basamak sayısının artmasıyla iletilmek istenen mesaj anlamını yitirebilir ve ulaşılmak istenen sonuç tam anlamıyla gerçekleşmeyebilir.

Resmi iletişimde üstler astlara yeterli bilgi vermeyebilir yine astlar da üstlerin hoşlanmayacağı bilgileri üstlerine iletmeyebilir. İletilmek istenen mesaj da iletilen tarafta istenilen anlamı oluşturamaz veya farklı anlamlar çıkabilir.

Örgüt içinde olan ve bitenler önceden kestirilemeyeceği için iletişim biçimsel hale getirilemez. Resmi iletişim iletilmek istenen anlamı tam olarak yansıtmaz ve çalışanlar tarafından kabul edildiği ölçüde etkili olur. Örgütteki resmi iletişimi gayri resmi iletişim tamamlamaktadır.

### **3.3.2.2. Gayri Resmi İletişim**

Örgütsel iletişimi sağlamak için resmi iletişim yeterli olmamakta ve gayri resmi iletişim ortaya çıkmaktadır. Resmi iletişimin üst yöneticilerin denetiminde olması, yeterli bilgi akışını sağlayamaması ve iyi çalışmaması gibi nedenlerden dolayı gayri resmi iletişim etkin olmaktadır. İşletmede yönetim kademelerinin çok olması, merkeziyetçilik, ast ve üst arasındaki iletişim zorlukları, yöneticilerin tavırları gibi nedenlerden de gayri resmi iletişim ortaya çıkmaktadır.

Gayri resmi iletişim, örgütlerde kişiler arası biçimsel olmayan ilişkileri kapsamına alır. İnsanlar arasındaki ilişkinin doğal bir sonucu olan gayri resmi iletişim resmi haberleşme kuralları ve kanalları dışında ve önceden planlanmayan bir kanalda oluşmaktadır. Gayri resmi iletişim aynı zamanda Resmi iletişimi de tamamlamaktadır. İnsan faktörünün önemli bir unsur olduğu örgütlerde resmi iletişim iyi çalışsa bile; yine de gayri resmi iletişim söz konusu olacaktır.

Örgütlerde çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, *sohbet* ve resmi söylem dışında işletme hakkındaki *haberler* genellikle *düşünce alışverişi* ve *dedikodu* şeklinde görülür.

Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak oluşan doğal haberleşme, önceden belirli bir planı ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Her örgütte var olan ve varlığı inkar edilmeyen bu tür iletişim etkili biçimde denetim altına alınmadığı zaman örgütsel düzeni kökünden sarsacak boyutlara varabilir (Sabuncuoğlu, 1993:87).

Gayri resmi iletişim yerinde kullanılırsa örgütün verimlilik ve etkenliğine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır. Bu tür iletişimin faydalı veya zararlı olması genelde yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlı olacaktır. Çalışanlara gerekli bilgi zamanında ve yeterli olacak kadar verilir ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunursa gayri resmi iletişimin olumsuzluğu önlenecektir.

Gayri resmi iletişim genelde “dedikodu” olarak nitelendirilmektedir. İşletmede çalışanlarından bir kişi kendi kişisel çıkarı için bilgi aktarabilir. Bu iletişim olumlu yönde, çalışanların isteklendirme için kullanılırsa faydalı olabilir. Örgüt yapısındaki kademelerin fazla olması ve merkezi bir yönetim uygulanması gayri resmi iletişimi arttırır.

Gayri resmi iletişimin yararlarını sıralayacak olursak; ( Dicle, 1974:68)

- Örgütteki haberleşme yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim ihtiyacını karşılamak bakımından biçimsel haberleşmeye yardımcı olur ve onu tamamlar;
- Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- Gayri resmi iletişim yerinde ve iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- Dilek ve şikâyetlerin üstlere ulaştırılmasında aşağıdan yukarıya haberleşmenin etkin bir araçtır.

- Örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve çevresindeki değişen şartlara uydurmak üzere içyapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasının ve örgütlerde takım çalışması ile görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasına imkân sağlar.

### **3.3.3. Amacına Göre İletişim Çeşitleri**

Örgütsel iletişim çeşitli amaçlarla yürütülür. Örgütte yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi için bilgi ve materyale olan ihtiyaç, örgütte çalışanların yönlendirilmesi ve eğitilmesi iletişim vasıtası ile karşılanır. Amacına göre iletişim çeşitlerini *bilgilendirici*, *eğitici*, *güdüleyici* ve *değerlendirici* iletişim şeklinde ayırabiliriz.

#### **3.3.3.1. Bilgilendirici İletişim**

Bir örgütte yönetim işlevlerinin yerine getirilebilmesi ve örgüt hayatının devamı için bilgiye ihtiyaç vardır. Planlama, eşgüdüm, karar verme, yönlendirme ve denetim işlevleri yerine getirilirken örgüt içinden ve örgüt çevresinden gelen bilgi ve materyale ihtiyaç vardır. Yönetimde alınacak kararların başarılı ve etkin olabilmesi kararların dayandırıldığı bilgilere bağlıdır.

Örgütte, orta üst düzey yöneticiler, uzmanlar (mühendis, teknik eleman, uzmanlaşmış personel) ve çalışanlar kendi görevleri ile ilgili işleri gerçekleştirirken devamlı bilgi akışına ihtiyaçları vardır. Yönetim tarafından alınan kararların, üretimin yöntemi, miktarı ve diğer konularla ilgili bilgilerin ilgililere aktarılması örgüt için hayati öneme sahiptir. Bilgilendirici iletişimde, mesaj; alıcı için yeni, bir gereksinime cevap niteliğinde, net ve açık olmalıdır. Mesaj, hem alıcı hem yönetim için yararlı sonuçları doğurmalı, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticiye yardımcı olurken, alıcıların da iş ve örgüt konusunda bilgilensinmesini sağlamalı ve niteliklerini yükseltmelidir (Türkmen, 1983:29).

#### **3.3.3.2. Eğitici İletişim**



Eğitici iletişim, örgütte çalışanların meslek ve örgütsel kurallarla ilgili olarak eğitilmeleri ve daha yüksek nitelikli personel haline gelebilmeleri için yapılan örgütsel iletişim türüdür. Bu tür iletişim, eğitim programlarıyla veya gündelik iş yaşamının bir parçasında da olabilir (Türkmen, 1983:29).

Bu tür iletişim, otoriter ast-üst ilişkileriyle ilgilidir ve hiyerarşik kademeler arasında, yetki çizgisini izleyerek işler. Eğitici iletişimin araçları arasında emirler ve yönergeleri sayabiliriz. Yöneticiler astların ne yapmaları gerektiğini genelde buyruklarla belirtir.

Emirler, örgütsel amaç çerçevesinde, açık ve anlaşılır, astın ahlak ve inançlarına ters düşmeyen, yine astın beklentilerine uygun olmalıdır. Yönergeler, bir astın işi nasıl yapacağı açık ve anlaşılır bir şekilde anlatmalı ve asta yeterli bilgiyi sağlayabilmelidir.

### **3.3.3.3. Etkileyici, Güdüleyici İletişim**

Etkileyici ve güdüleyici amaçla yapılan iletişim, örgütsel iletişimin büyük kısmını kapsar. Bu tür iletişim iki yönlüdür. Yöneticiler, çalışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, görevlerini daha etkin yapmaları için güdülemek isterler. Bir kişinin diğer kişi veya grubu etkileyebilmesi için o kişi güç sahibi olmalıdır. Yönetici, bilgisi, uzmanlığı otoritesi ve saygınlığı gibi etkenlere göre çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Yöneticiler, çalışanlar üzerinde yetki kullanarak ceza verip yönlendirme yerine ikna ederek yönlendirmeye çalışmalıdır.

Etkileyici ve güdüleyici iletişim çift yönlü olduğu için, astlar da yöneticilerini etkilemek ister. Ast, gerek kişiliği gerek çalışması ile üstünü etkilemeye çalışır, üstüne karşı takdir edilmek ister.

### **3.3.3.4. Değerlendirici, Yorumlayıcı İletişim**

Kişiler yâda örgüt birimleri kendilerine iletilen bilgilerin bir inceleme ve değerlendirmesini yapıyor yâda bir değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, değerlendirici iletişim söz konusudur.

Değerlendirici iletişime yorumlamak, hüküm vermek, eleştirmek gibi anlamlar verildiği gibi, herhangi bir olay yâda eylemin önceden belirlenen ölçütlerle karşılaştırılması süreci, kalitenin standarda bağlanması veya karar vermek için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesinde tecrübe kazanmak gibi anlamlar da verilmektedir (Tayer, 1961:50).

Kişi gelen bilgileri değer yargıları, kültür, ortam, dil, yetenek vs. çerçevesinde algılar ve değerlendirir. Yöneticilere astları tarafından iletilen bilgiler genellikle onların hoşlanacağı biçimdedir. Yönetici, bu durumu bilmeli ve kendi değer yargıları ve hislerinden uzak bir şekilde değerlendirme yapmalıdır.

### **3.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel iletişimi kişisel, örgütsel ve teknolojik faktörler etkilemektedir. Yöneticinin iletişim konusundaki tutumu, örgüt yapısı ve teknoloji iletişimin etkinliğinde rol oynamaktadır.

#### **3.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel iletişimi gerek üst gerekse ast olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. İletişim sürecine katılan kişilerin amaçları, yetenekleri, tutum ve davranışları, bilgi düzeyleri vs. iletişimi etkilemektedir.

Örgütsel iletişimi genellikle kaynak konumunda olan yöneticinin iletişime bakış açısı ve bu konudaki yetenekleri etkilemektedir. İletişimin etkili olabilmesi için şu noktalara dikkat edilmelidir (Türkmen, 1983:31).

- İletişimin amacı önceden iyi belirlenmelidir.
- Mesajlar ortak anlayış çerçevesi içinde kalmalıdır. Astın anlayamayacağı sözcükler kullanılmamalıdır.
- Gönderilen mesajlar birbirleriyle çelişmemelidir.
- Özellikle orta düzey yöneticiler, üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajlarını süzme eğilimlerini örgütsel amaçları göz önüne alarak sınırlandırmalıdır.
- Orta düzey yöneticilerin üstlerinden bilgi saklamaları olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Yöneticinin yerinde ve doğru karar vermesini engelleyecektir.

Yöneticinin işletme ile ilgili bilgileri astlarıyla paylaşmasıyla, astların işletmenin çıkar ve amaçlarına göre davranmasını sağlayabilecek ve aynı zamanda işletme ile ilgili bilgileri doğrudan öğrendikleri için dedikodunun etkisi azalacaktır.

Yönetici veya ast mesajın iletilme zamanını iyi ayarlamalıdır. Çünkü mesajın iletildiği zaman mesajın etkinliğini etkileyecektir. Alıcıya aşırı bilgi yüklenmesi de olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İletişimin gerçekleştirildiği alıcı ve gönderici arasındaki kültürel farklılıklar iletişimin niteliğini etkiler. Örneğin, ABD’de bir işin bitirilmesi için bir tarih saptanması o işin ivedi olduğunu belirtir. Buna karşılık bazı ülkelerde böyle bir tarih belirlemek kabalık olarak nitelendirilir (Can, 1991:252).

Duyu organlarının konuşma ve dinlemedeki yetersizlikleri ve çalışanların genellikle farklı sosyal çevre ve kültürden gelmesi dil kullanımında yanlış anlamaya neden olmaktadır. İletişim sürecinde bir kişiden diğerine aktarılırken mesajın tamamı veya bir kısmı ileilmeyebilir. Genellikle astlar, üstlerinin hoşlanmayacağı bilgiyi üstüne sunmaz veya yumuşatarak bir kısmını aktarır. Bu da mesajın anlamının bozulmasına neden olabilir. Üstler, bilgiyi otoritesini sürdürme aracı olarak kullanmak için veya astların bu bilgiye ihtiyaçları olmadığını farz etmesi nedeniyle bilgileri astlarına tümüyle ileilmeyebilir.

İletişimin sağlıklı olabilmesi için alıcı ve vericinin birbirine güven duyması ve açık iletişimde bulunmaları gerekir. Karşı tarafı dinlemeden iletişim gerçekleşmez veya seçici algılama söz konusu olabilir. İletişimde “duymak istediklerini duyma” olarak da adlandırabileceğimiz seçici algılama önemlidir. Çalışanlar ihtiyaçlarına vs. duruma göre gönderilen mesajı algılamada seçicilik yapabilmektedir.

### **3.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütün geniş bir alana yayılması ve hiyerarşik basamakların fazlalığı iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetimin merkeziyetçi bir yapıda olması, her konunun merkeze sunulması iletişim kanallarındaki yoğunluğu arttıracak ve aksamalara neden olacaktır.

Mesajların süzülmesi kişisel bir tavır gibi gözükse de genellikle örgütsel yapıdan kaynaklanır. Örgütteki hiyerarşik yapı, yetki ve sorumlulukların dağılımı ile oluşturulan otorite farklılaşmasının sonucudur. Bu nedenle yukarıdan aşağıya doğru, yetki devri ile yönetim görevi almış kişiler, bir önceki yöneticiye karşı sorumludurlar.

Astların kullandığı yetkiler ise üstlerin devrettiği yetkililerdir. Bu sorumluluk ve denetim baskısı, yöneticileri sorunları daha küçük göstermeye iter. Sonuçta da üst yönetime, gerçeğe yakın ama gerçek olmayan bilgiler gider. Örgütte hiyerarşik basamak sayısı arttıkça mesajların bozulma oranı gittikçe artar (Türkmen, 1983:32).

R.G. Nichols, çeşitli hiyerarşi kademelerinde bulunan her örgüt çalışanın kendisine gelen mesajlardan, sadece yüzde 60-70 kadarını anlayabildiğini ileri sürmektedir (Dicle, 1974:116).

Örgütlerde çalışan sayısının ve faaliyet alanının artması iletişim güçlüğüne ve iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Birbirine coğrafi bakımdan uzak olan birimler arasındaki iletişimin etkinliği azalacaktır. Günümüz teknolojik imkânlarıyla bu yetersizlikler ortadan kalkmaktadır.

Günümüz örgütlerinde uzmanlaşma ve teknolojik gelişme çok ileri boyutlara ulaşmıştır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte uzmanlaşma da artmıştır. Örgütlerin özellikle örgüt çalışanlarının belirli ve dar faaliyet alanlarında uzmanlaşmaları, farklı düşünce şekillerinin, farklı meslek dili ve ilgilerin ortaya çıkmasına ve örgüt üyelerinin yabancılaşmalarına ve bunalım geçirmelerine yol açmaktadır. Uzmanlaşma sonunda oluşan içe dönüklük ve yabancılaşma, örgütlerde iletişimi engelleyen en önemli etkenler arasındadır. Örgütlerde kurmay elemanlarla uygulayıcı elemanlar arasında uyumsuzlukların ortaya çıkması ve aralarında iletişimin oldukça sınırlı olması da uzmanlaşma ve yabancılaşmasıdır (Dicle, 1974:118).

Örgüt içindeki aşırı uzmanlaşma farklı meslek dillerinin ortaya çıkmasına neden olmakta, bu da iletişimsizliği getirmektedir. Uzmanlaşmanın aşırı olması kişiyi topluma ve örgüte yabancılaştırmaktadır.

Örgütteki hiyerarşik düzen bir statü sistemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütteki statü farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmakta veya sertleştirilmektedir. *Statü, hem astlar ve hem de üstler açısından iletişimin etkinliğini etkilemektedir.*

Örgütün amaçları ile kişisel gereksinimler ve amaç arasında doğal bir çelişki vardır. Zaten başarı için bu iki amacın aynı yöne yönlendirilmesi gereklidir.

İşletmenin organizasyonunda iş tanziminin iyi yapılmaması, sorumluluk ve yetkilerin tam olarak belirlenmemesi, örgütü geliştirecek birimlerin etkinliğinin olmaması iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Kadro ve kademelerin sayısının fazla olması iletişimin etkinliğini azaltabilecektir.

İletişim sürecinde gürültü iletişiminin etkinliğini önemli ölçüde azaltacaktır. Özellikle sözlü bir iletişimde gürültü iletişimi önemli ölçüde aksatacaktır. Göndericinin iletildiği mesajlardaki değişikliğe neden olan gürültü fiziki yâda psikolojik olabilir. Göndericiden giden mesajın tam anlaşılmasını engelleyen gürültü, mesajın iletilmesinden çekinme ve iletişim ortamındaki fiziki şartların olumsuz etkileri şeklinde olabilir. Gürültü, iletilmek istenen mesajın anlamını bozar. Mesajın iletilme sürecinin herhangi bir aşamasında sürece giren gürültü iletişimin etkinliğini ve doğruluğunu etkiler.

### **3.4.3. Teknolojik Faktörler**

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi, örgütlerin iç ve dış çevreyle iletişimini olumlu etkilemektedir. İletişimde uygun kanal ve araç seçimi iletişimin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt, gelişen iletişim araçlarından yeterince yararlandığı takdirde iletişim de etkili olmaktadır.

Örgütün tüm birimlerinin bir bilgisayar sistemi ile birbirine bağlanmış olması iletişimin hızı ve etkinliği açısından önemli bir ilerleme olmuştur. Teknolojik gelişme örgütte coğrafi uzaklık kavramını adeta ortadan kaldırmıştır. Yüzlerce, binlerce kilometre uzaklıktaki birimlerle merkez anında görüntülü, sesli ve yazılı iletişim araçlarıyla haberleşebilmektedir. Bilgisayar teknolojisi ile yönetici bilgilere anında ulaşabilmekte, etkin bir iletişim kurabilmekte ve zamanının önemli bir kısmını diğer işlere ayırtabilmekte dolayısıyla daha hızlı ve etkin karar alma, hızlı denetim sağlanabilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile yeni mesleki alanları oluşmakta, yeni terminoloji ortaya çıkmaktadır. Aynı mesleği icra eden iki kişi, yeni teknolojiyi takip etmezse, gelişmeleri takip eden diğer bir meslektaşını tam anlayamama durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. İletişim kuran tarafların aynı terminolojiyi bilmemeleri ve dillerinin farklı olması iletişimi olumsuz yönde etkileyen bir unsur olacaktır.

### **3.5. Örgütsel İletişim Şekilleri**

### 3.5.1. Sözlü İletişim

Genel olarak en etkili iletişim biçimi sözlü veya yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni, sözlü iletişimde alıcının sadece göndericinin konuşmaların dinlemekle kalmayıp, göndericinin duyu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesidir. Alıcı anlamadığı yerleri karşı tarafa sorarak kısa süre içinde geri bildirim elde edebilir. Gerçi bu gibi yararların bulunması, hız ve etkinlik sağlanması yanında bazı sakıncaları da vardır: Her şeyden önce, herkes aynı anda orada bulunmadıkça iletişimde uyum sağlanmayabilir. Bir kimsenin farklı kişilere aynı bilgiyi aktarması zordur. Örneğin aynı fıkrayı anlatan iki kişinin yapacağı etki farklıdır. Buna ilaveten, kişi yüz yüze iletişimde gerçekleştirmek istedikleri şeyde değişiklik yapmak zorunda kalabilir (Can, 1991:243).

Sözlü iletişim sürecinde gönderici, karşısındaki alıcıya aktarmak istediği bilgi, duygu ve düşüncelerini sözlü semboller aracılığıyla gönderir. Gönderici ve alıcı arasındaki iletişimin sağlıklı olabilmesi için mesajın aktarılmasında kullanılan sembol ve işaretler önemlidir. Dil, ilgili toplumun özelliği olarak sembol ve işaretlerden oluşmuştur. Dil, olaylar üzerinde bilgi iletimini sağlar. Alıcı ve verici arasındaki dil ortak olmazsa iletişim de olmaz. İnsanların anlaşabilmesi için öncelikle aynı dili konuşmaları gereklidir.

Sözlü iletişimde mesaja cevap alma anında olmaktadır. Mesajda anlaşılmayan noktalar varsa alıcı anında anlaşılmayan kısmın açıklanmasını isteyebilmektedir. Gönderici, mesajın etkili olup olmadığını ve etki derecesini geri besleme ile ölçebilmektedir. Sözlü iletişimin olumlu özelliklerine karşın yönetici sözlü iletişim için gerekli zamanı bulamayabilir. Özellikle ast ve üst arasındaki sözlü iletişimde astlarla olan iletişimin geri beslemesi kolay işlemeyebilir. Astların iletilen mesaja cevabı genellikle yöneticinin tutumuna bağlı olacaktır. Bunun için iletilerin astların anlayabileceği şekilde ortak simgelerle kodlanması ve açık olması gereklidir. Teknik bir kullanılan iletişimde alıcı ve vericinin de aynı dili bilmesi gereklidir. Aksi halde ortak semboller fazla olmadığı için iletişimsizlik söz konusu olacaktır.

Toplumunu oluşturan fertlerin duyguları, nesnelere, kavramaları vs. ortak sembollerle bir kelime veya terim olarak kullanılarak bir dil oluşturulur. Bu dili bilen herkes bu dille yapılan iletişimi anlayabilecektir. Sözlü iletişimin büyük bölümü de toplumsal ilişkileri kurmak veya bu ilişkileri sürdürmek şeklinde görülmektedir. Sözlü iletişimin temelini

gönderici ile hedef kitlenin paylaştığı ortak bilgi arayışı oluşturur. Yönetmel iletişimde ise, sorunların çözülmesi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için isteklendirme, emirlerin iletilmesi gibi işlemler sözlü iletişimle daha etkin gerçekleştirilir.

### **3.5.2. Sözsüz İletişim**

Sözsüz iletişim, kelimeler dışındaki öğelerin kullanıldığı, yüzdeki anlamları, el ve kol hareketlerini, duruşu, giyinmeyi, göz hareketlerini, sesin özelliklerini içeren bir iletişimdir. Bazı araştırmalarda, iki kişinin karşılıklı konuşmasının yüzde 65'ini sözsüz devam ettirdiği belirtiliyor. İletişimde bilginin büyük bir bölümünün sözcüklerden çok söylenmeyenlerden, bakıştan, mimiklerden, davranışlardan ve jestlerden çıkarıldığı bir gerçektir. İletişimde kişisel tepkiler ve duygular sözcüklerden çok bakışlardan ve davranışlardan anlaşılır. Konuşmacı, bakışlarla ve diğer hareketleriyle dinleyicilerin geri bildirimle söylediklerini anlayıp anlamadıklarını, sıkılıp sıkılmadıklarını, fikirlerine katılıp katılmadıklarını yüzleri, kaş ve ağız hareketlerini inceleyerek anlayabilir. Bazen de konuşma imkansızlığınca, sözgelimi gürültülü fabrikalarda ve denizin dibinde yüzerken el kol hareketleri konuşmanın yerini alır (Usluata, 1993:54).

İletişim süreci, konuşulan veya yazılan semboller şeklinde kodlanan bilgi, fikir ve duyguların sözcükler aracılığıyla ifade edilmesi olduğu kadar, genel olarak vücudun duruşu ve görünümü, giyilen kıyafetin etkisi ve bazı vücut hareketleri tarzında sözsüz bir anlatım biçimi ile de ortaya çıkabilir. İletişim konusu ile uğraşan bazı bilim adamları, ortalama bir insanın dakikada 750 kelimelik bir düşünce hızına sahip olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık, konuşma hızı dakikada 150 kelimedir. Bu durumda bir kişi, düşünme potansiyelinin % 20'sini fiili olarak sözlü iletişim sürecinde kullanırken, yaklaşık % 80'i ile başka işler yapma imkânı bulmaktadır. Kalan zamanda, bir kişi ya hayal kuracak yâda biraz sonra söyleyeceklerinin planını yapacaktır. İnsan zihninin sahip olduğu hız ve kapasiteye eşdeğer bir sözlü iletişim olmaması ile birlikte, set vurularak sözlü ifade elde etme imkânı bulunmaması sebebi ile bastırılan fikir ve duygular da değişik vücut hareketleriyle dışa vurulmaktadır. Sözsüz iletişim, kişilerin çeşitli iç ve dış uyarılara karşı dil veya söz ile ifade edilmeyip, birtakım vücut hareketleri ile bazı çevre hareketleri (çok geniş veya çok dar bir oda gibi) şeklinde ortaya koydukları birer tepki tarzıdır. Sözsüz iletişim, genellikle gizli mesaj içermektedir. Başkalarının yanında aktif olmayan bir kişi, depresyon, can sıkıntısı,

kızgınlık, korku ve endişe gibi açıklamak istemediği mesajları farkında olmadan beden diliyle dışa yansıtabilir (Eroğlu, 1992).

Bir örgütte çalışanların birbirleriyle selamlaşmaları ile jest ve mimikleri bu tür iletişimin kapsamındadır. İnsanın eli, kolu ve parmakları aracılığıyla yaptığı jestler bazı ortak anlayışlar olmasına karşın her kültürde farklı anlama gelebilir. Örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkide ellerin yumruk yapılması, işaret parmağının havaya kaldırılması gibi hareketler söz olmadan değişik anlamlar ifade eder. İnsanların yüz ifadeleri ve baş hareketleri de fizyolojik ve duygusal durumu ifade eder. Mesela, iki kişinin uzun süre göz göze bakması bir ilgiyi veya korkutmayı ifade edebilir.

Örgütte çalışanların bulunduğu mevki ve statüler de iletişimde önemli rol oynar. İletişim kuran tarafların statüsüne göre iletişimin etkinliği değişecektir. Mesaj, yüksek statüdeki alıcı tarafından daha inandırıcı olarak algılanabilir ve yerine getirilir. Bunun tersi durumunda ise alt düzeydeki yöneticinin mesajı, bilgi sahibi bile olsa bile kabul görmeyebilir.

Örgütte çalışanların giydiği elbiseler de iletişimde etkili olur. Çalışanların giydiği elbiseler genelde buldukları mevkilere göre karşısındakilere mesaj verir. Her zaman için düzgün, temiz giyilen elbise iletişimi olumlu yönde etkileyebilir.

Sözsüz iletişimin üç işlevi şöyle sıralanmaktadır (Usluata, 1993:55):

- Kişiler arasındaki iletişimde duygu ve tavırları düzenlemek;
- Sözel iletişimi, geri bildirimle vurgulayarak ve tamamlayarak desteklemek;
- Konuşmanın yerini almak

Beden dili kalıtsal yâda eğitimle edinilmiş, kişinin bulduğu yâda benzetmek istediği bir davranış türü olabilir. Ayrıca özellikle günümüzde kitle iletişim araçlarının etkisiyle değişik kültürlerde değişik anlamlara gelen bazı davranışlar başka kültürlerden alınmakta ve uygulanmaktadır.

### **3.5.3. Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim, tüm birimlere aynı emrin veya bilginin aktarılması, saklanması gibi özelliklerden dolayı diğer iletişim şekillerine nazaran daha üstündür. Yazılı iletişim ile



yönetici tüm birimlere aynı metin aktarılabilir ve ayrıca bu metin daha sonraki işlemlerde de bir kanıt niteliğindedir.

Ancak yazılı iletişimde mesajı alan tarafın tepkisini ölçemeyiz ve aynı mesaja herkesin yaptığı yorum da aynı olmayacaktır. Metindeki ifade bozuklukları yanlış anlaşılmalara neden olabilecektir.

Yazılı olarak kodlanan mesaj, için karşı tarafın anlayabileceği şekilde kodlanmalıdır. Bu iletişimde mesajı alanın tepkisi ve mesajın ne kadar anlaşıldığı ölçülemediğinden mesajın oluşturulmasında kullanılan dil ve simge çok önemlidir.

Etkili iletişim için ideal olan sözlü iletişimle beraber yazılı iletişimin kullanılmasıdır.

### **3.5.3.1. Yazılı İletişim Araçları**

**Emir ve Talimatlar:** Çalışanların ne yapması veya ne yapmaması gerektiğini yoruma açık bırakmadan belirten yayınlardır. Bunlar münferit olabileceği gibi yönerge ve yöneltmelik gibi şeklinde de olabilir.

**Kurum içi periyodik yayımlar:** Çalışanları bilgilendirmek için haftalık, on beş günlük, aylık veya diğer dönemlerle çıkarılan dergi, bülten gibi yayınlardır.

**Mektuplar:** Örgütün üst yöneticilerinin yazdığı ve çalışanları bilgilendirmek amacıyla kaleme alınan mektuplar çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar. Mektup, müşterilerle diyalog için de kullanılmaktadır. Mektuplar bazı durumlarda süreli yayın olarak kullanılmaktadır.

**E-Mektuplar:** Elektronik ortamda kâğıt, donanım, zaman ve ulaştırma kolaylıkları gibi kolaylığı bulunan yazılardır. Aynı anda birden fazla kişinin bilgilenebileceği bir imkân yaratması cevabını kısa zamanda yapılması gibi yararları olan bu tür yazışma türü güvenlik problemi gibi sorunları da doğurmaktadır.

**Bilgi Notları:** Süregelen faaliyetlerde üstten veya astlardan yapılmakta olan işlemlerin geldiği son duruma ve bilgilendirmeye ilişkin yazılardır.

**Post-itler:** Daha çok birlikte çalışan personel arasında hatırlatma ve yönlendirme amaçlı kullanılan değişik ebatlarda ve her yere yapıştırılabilen notluklardır. İşlemlerin önem arz eden noktalarını belirtmekteki yararları bulunan yardımcı malzemelerdir.

**Tabela ve İşaretler:** Daha fazla yol ve yer göstermede kullanılan yazılı levhalardır. Amaç ilk defa ve değişikliğe tabi tutulan örgütlerde iç ve dış müşteriye karşı yol gösterici olmaktır. Son zamanlar da teknolojinin gelişmesi ile aynı zamanda reklâm ve bilgilendirme amaçlı kullanılan tabelalar kullanım alanını genişletmiş ve iletişimde kolaylıklar sağlamıştır.

## **BÖLÜM 4: HİYERARŞİK ORTAMLARDA İLETİŞİM BİR KAMU KURUMU BETİMLEMESİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; Kamu Yönetimi içerisinde mevcut hiyerarşik olarak organize olan kurumlarda var olan iletişimin genel hatlarına ilişkin tanımlayıcı bir çalışma yapmaktır.

Neden kamu kurumu? Sorusu doğal olarak ilk akla gelen sorudur. Avrupa Birliğinin yoğun gündemi oluşturduğu günümüzde, asıl değişimi ve gelişmeyi sergileyecek organizasyonların başında kamu kurumları ve yönetimi gelmektedir. Bu amaçla kamuda ağırlıklı orman, asayiş ve güvenlik konularından sorumlu birimlerde kullanılan hiyerarşik organizasyonların yapısı ve işleyişi bu tür değişimlerden etkilenecektir. Bu durumu da göz önünde bulundurarak kamu hiyerarşik organizasyonlarında ki iletişimin saha çalışmasını yaparak mevcut durumun betimleyici bir çalışmayla tespit edilmesidir.

### **4.2. Araştırma Yöntemi Ve Veri Toplama Aracı**

Araştırma Ek-A ve Ek-B’de örnekleri bulunan maktu anket formu ile yapılarak değerlendirmeye alınmıştır. Anket formları “ACCESS” programı ile elektronik ortamda ve basılı anket şeklinde hazırlanmıştır. Formların elden, bilgisayar ortamı ve net aracılığı ile uygulayıcılara gönderilmek sureti ile cevaplandırılması sağlanmıştır.

### **4.3. Örnekleme**

İşletme;

- Ankara ilinde faaliyetini yürüten,
- Kamu kurumu olan,
- İcra edilecek görev ve harekât tarzlarının yazılı kurallarla şekillendiği,
- Sadece Hizmetin üretildiği,

- Sorumluluk alanlarının herkes tarafından bilindiği,
- Fiziksel güce ihtiyaç duyulması nedeniyle, ağırlıklı erkeklerin görev yaptığı,
- Çok dar alanda yaratıcılık gerektiren dolayısı ile faaliyetler açısından yapılacak işin açık olduğu,
- Maaşların kişini işyeri performansına bakılmadan standartlara bağlanmış olarak merkezi yönetim tarafından belirlendiği,
- Çok dar alanda ödüllendirmenin yapıldığı,
- Fiziksel ve hürriyeti bağlayıcı cezalarında verilebildiği etkin bir ceza sisteminin bulunduğu,
- Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin tamamının, memur ve işçilerde ise sınırlı sayıda ağırlıklı da kendi istekleri yönünde, rotasyona tabi tutulduğu,
- İşyerindeki sosyal alanların statülere göre şekillendiği (örneğin yemekhanelerin statülere göre düzenlenmesi, ayrı giriş ve çıkışlarının bulunması, serviste oturma planına göre oturulması) gibi özellikleri bulunan dikey yapıya sahip bir organizasyonda anket uygulanmıştır.

Araştırma eşit sayıda, yetmiş beşer (75) kişi planlaması ile beş ayrı statüden (Üst Düzey, Orta Düzey Yöneticilere, Memurlara, işçilere ve Mevsimlik İşçilere) olmak üzere toplamda 375 kişiye uygulanmıştır. Ankete katılanların tamamı kamu personeli olup; personel, yukarıda işletme özellikleri de sıralanmış Hiyerarşik Organizasyon yapısına sahip olan birimlerde görev yapmaktadır.

Anket personelle birebir her hangi bir etki ve/veya etkilenmeye maruz kalmasına imkân bırakılmadan doldurtulmuştur.

#### **4.4. Kesitler/Kısıtları**

Araştırmada mevcut yapıya kesinlikle müdahale edilmemiş, rastlantısal olarak statü standardı olan 75 sayısına uyulmak sureti ile uygulanmıştır. Ankete katılan tüm personel Ankara ilinde hizmet odaklı görev yapan kamuya ait işletmede ve/veya işletmelere uygulanmıştır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, organizasyonların yapısının hiyerarşik yani dikey yapılanması nedeniyle 75 Üst Düzey Yönetici sayısına

ulaşılmasında sıkıntı yaşanmış bu açığı kapatmak içinde farklı hizmet üreten fakat aynı yapılanma içerisinde ve aynı teşkilata ait kurumların üst düzey yöneticilerine anket uygulamasına ihtiyaç duyulmuş ve uygulanmıştır.

Anket uygulan personele zaman kısıtlaması uygulanmamıştır. Ayrıca anket, okuma yazma problemi olan personele uygulanmamıştır.

#### **4.5. Araştırma Süreci/Özellikleri**

Araştırma 1 Eylül 2005–31 Mart 2006 tarihleri arasında saha çalışması ile yapılmıştır. Anket uygulanması, cevaplandırmayı kabul eden tüm çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada, ön görülen her statüden 75 kişinin bulunmasına ilişkin durum üzerinde hassasiyet gösterilmiştir. Araştırmada sınırlı sayıda da olsa; işyerinde kendilerine sorun yaratılacağı nedeni ile ankete katılmak istemeyen personel olduğu görülmüştür. Sayısal değerleri tutulmamakla birlikte, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere büyük çoğunluğun ise; ankete katılma isteğinde oldukları ve sonuçtan işyeri iletişimine ilişkin olumlu beklenti içinde oldukları gözlenmiştir.

Araştırma, Ankara ili sınırları içerisinde faaliyetlerini yürüten, Kamuya Ait Hiyerarşik Organizasyonlarda EK-A, EK-B’de örnek formları bulunan anketler uygulayıcılara elden ve internet aracılığı ile ulaştırılarak yapılmıştır. EK-B’de bulunan ve Access programında hazırlanan anket, mail aracılığı ile hedef uygulayıcılara ulaştırılmıştır. Anketin bu şekli anketin uygulayıcılar ve uygulatıcılar açısından işlemleri kolaylaştırmıştır. Anket toplu sonuçları EK-C’de toplu halde sunulmuştur.

#### **4.6. Bulgular**

Ankete ilişkin uygulama sonuçları aşağıda belirtilen tablolar aracılığı ile ortaya konulmuştur. Araştırmada, İşçi ve Mevsimlik İşçiler de, görevleri ile ilgili sorgulamaya gitmedikleri, kendilerine tevdi edilen görevleri sorgulamadan yerine getirme davranışlarına sahip oldukları gözlenmiştir. İşin yasal sınırları içerisinde kendilerine ne denirse yapıyor oldukları tespit edilmiştir. Hiyerarşik yapının sivillere etkisi olarak ta; İşçi ve Mevsimlik İşçiler de işyeri dışı konu ve olaylarla ilgili iletişim eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri açısından bakıldığında, Mevsimlik İşçilerin kısa sürelerle çalışması ile işçilerin statü farklılıklarının olması ve bu statüye sahip personele uygulanan kanun farklılığının bulunması birer etken olarak görülmektedir. Bu

durum, ilgili statüdeki personelin kendi içinde daha çok sosyal ve özel yaşamlarına yönelik iletişimde bulunmaları sonucunu doğal olarak ortaya çıkarmaktadır. Diğer statülere bakılınca; özellikle Üst Düzey yöneticilerde işle ilgili işletme içi iletişimin kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada, çocuk sahibi olmanın ve medeni halin belirleyici unsurlar olmadığı gözlenmiştir.

Araştırmada, daha çok iş yeri ve vasıfla ilgili etkenlerin belirleyici unsurlar oldukları gözlenmiştir. Ankete katılan personel yaş ortalamasının 30'un üzerinde, 34 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumunda; Büyükşehir'de faaliyet gösteren bu tür kurumların, tayin politikasına bağlı personelin taşradan Büyükşehir'e ilerleyen yaşlarda gelebilmeleri, çalışma yaşamı sınırları içerisinde emekliliğin etkisi ile ilerleyen yaşlarda olan (tecrübe, etkinlik gibi faktörlerinde etkisi ile) personelin bulunması önemli bir etken olduğu, çalışılan birimin özelliklerine göre eğitimin yaş ortalamasına etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 3. Cinsiyet Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>ERKEK</b>	353	94,1
<b>KADIN</b>	22	5,9
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Uygulamaya katılanlardan %94,1'lik kısmı oluşturan 353 kişinin cinsiyeti erkektir. %5,9 kısmını oluşturan toplam 22 kişinin cinsiyeti ise bayandır. Kamudaki Hiyerarşik Yapılarda üretilen iş ve hizmetler ağırlıklı olarak fiziksel güce dayalı işler olması nedeniyle sayısal fark doğmaktadır. Ayrıca hiyerarşik yapılar, ağırlıklı disiplin ve yoğun çalışma temposu nedeniyle bayanlar tarafından tercih edilmeyen yapılardır. Bu tür yapılarda bulunan bayanların ağırlıklı büro ve benzeri işlerde çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

**Şekil 4. Yaş Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>19</b>	1	0,3
<b>20</b>	9	2,4
<b>21</b>	26	6,9
<b>22</b>	13	3,5
<b>23</b>	8	2,1
<b>24</b>	15	4
<b>25</b>	20	5,3
<b>26</b>	18	4,8
<b>27</b>	3	0,8
<b>28</b>	6	1,6
<b>29</b>	9	2,4
<b>30</b>	5	1,3
<b>31</b>	9	2,4
<b>32</b>	17	4,5
<b>33</b>	14	3,7
<b>34</b>	8	2,1
<b>35</b>	13	3,5
<b>36</b>	10	2,7
<b>37</b>	14	3,7
<b>38</b>	22	5,9
<b>39</b>	16	4,3
<b>40</b>	21	5,6
<b>41</b>	15	4
<b>42</b>	13	3,5
<b>43</b>	11	2,9
<b>44</b>	6	1,6
<b>45</b>	12	3,2
<b>46</b>	9	2,4
<b>47</b>	10	2,7
<b>48</b>	10	2,7
<b>49</b>	1	0,3
<b>50</b>	5	1,3
<b>51</b>	4	1,1
<b>52</b>	1	0,3
<b>53</b>	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan personelin 19–53 yaş gurubu arasında olan kişilerden oluştuğu, 19 yaş altı ve 53 yaş üstü personelin çalışmadığı, çalışan personelin %73,8 kısmını da 40 yaş altı personelin oluşturduğu tespit edilmiştir. Personel temininde iş standardına uygunluk ve yetiştirilme açısından 19 yaş alt sınırı ve yönetsel açıdan (tecrübeye ve yönetsel beceriye duyulan ihtiyaç nedeniyle) da 53 yaş üst sınırı oluşturduğu tespit edilmiştir. Çoğunluğu erkek ve yaş gurubu açısından 19–40 yaşlarında personel ihtiyacının hâsıl olması, Hiyerarşik Organizasyonların işe göre fiziksel açıdan personel ihtiyacının olduğu, bunun alt sınırının standartlar açısından yetiştirme gibi nedenlerden dolayı 19 olduğu, yönetsel ve tecrübe itibari ile de üst limitin 53 yaş olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca kamudaki mevcut emeklilik sisteminin yaptırımları ile kamuya personel temini ve uygun standartları taşımayan personelin sistem dışına çıkmasında yaşanan güçlükler nedeniyle şekillendiği söylenebilir. Burada yine araştırma içerisinde göz önünde bulundurulması gereken diğer bir konuda, bu tür organizasyonlar içerisindeki kamu personelinin tayin politikasına tabi tutulması ve Ankara gibi Büyükşehir merkezinde yaş ortalamasının daha yukarıda, Büyükşehir hariç diğer taşra teşkilatlarında ise daha aşağıda olduğu kıymetlendirilmiştir.

**Şekil 5. Unvan Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>ÜST D.YÖNETİCİ</b>	75	20
<b>ORTA D.YÖNETİCİ</b>	75	20
<b>MEMUR</b>	75	20
<b>İŞÇİ</b>	75	20
<b>MEVSİMLİK İŞÇİ</b>	75	20
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Araştırmaya dâhil edilen statüler Üst Düzey Yöneticiler, Orta Düzey Yöneticiler, Memurlar, İşçiler ve Mevsimlik İşçiler olmak üzere 5 statü ve her statüden 75 olmak üzere toplam 375 kişinin bilgisine başvurulmuştur. Her statü, uygulayıcılar açısından % 20'lik bir kesimi oluşturmuştur.

**Şekil 6. Çalışma Yılı Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>0-5</b>	102	27,2
<b>6-10</b>	66	17,6
<b>11-15</b>	50	13,3
<b>16-20</b>	78	20,8
<b>21-25</b>	54	14,4
<b>26-30</b>	20	5,3
<b>31-35</b>	5	1,3
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Araştırma 5 yıllık dönemler halinde, toplamda 7 bölümde incelenmiştir. İncelenen kısımda; % 27,2'lik kısmını da oluşturan 0-5 arasında çalışma yılı olan personelin fazla olması kısa dönemde ihtiyaç duyulan personel zorunluluğudur. Bu tür kamu hiyerarşik yapılarında mevcut personelin fiziksel açıdan dinamik, 20'li yaşlarda olan kişilerden oluşması gerektiği rahatlıkla söylenebilir. Bu kurumlara, kamu personel politikası gereği öncelikle personel temin edildiği belirtilmesi gereken bir konudur. Yine 16-25 yıllık döneme rast gelen ve % 35,2'lik kısmını oluşturan ağırlıklı kısmın orta düzey yöneticiler, memur ve işçilerin çalışma yaşamlarının son döneme gelen ve tecrübeli iş gücünü oluşturan personel olduğu belirtilmelidir. 26-35 yıllar arasında çalışma yılına sahip personelin oranı 6,6'lık kısmını oluşturmaktadır. Bu oranın azlığı hiyerarşik yapıdaki üst düzey personelin sayıca az olması ile doğru orantılıdır. Ayrıca üst düzey yöneticiler hariç diğer personelin hizmet sürelerini 21-25 yılları arasında tamamlayarak emekli oldukları, bu nedenle de emeklilik hakkını kazanan personelin emekliliği tercih ederek ayrıldıkları gözlenmiştir. Çalışma yıllarının artışına paralel olarak personelin sayısal çoğunluğunun düştüğü, 16-20 yaş gurubunu oluşturan % 20,8'lik kısmındaki çokluğun ise emeklilik sınırı ve Büyükşehir faktörlerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.



**Şekil 7. Eğitim Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>DOKTORA</b>	2	0,5
<b>Y. LİSANS</b>	33	8,8
<b>LİSANS</b>	92	24,5
<b>ÖN LİSANS</b>	52	13,9
<b>LİSE</b>	145	38,7
<b>ORTAOKUL</b>	28	7,5
<b>İLKOKUL</b>	23	6,1
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların, %6,1'i ilkökul, %7,5'i Ortaokul, çoğunluğunu oluşturan %38,7'si Lise, %13,9'u Ön Lisans, %24,5'i Lisans , %8,8'i Yüksek Lisans, %0,5'i ise Doktora eğitimi almış personeldir. Hiyerarşik Kamu Organizasyonlarının iş guruplarına yönelik olarak ağırlıklı ihtiyaç duydukları lise ve dengi okul mezunu personeldir. Bunun dışında personel maaş sitemindeki mevcut yapı nedeniyle farklı eğitim seviyelerinde olan personelin, üst eğitim düzeylerini tamamlama eğiliminde oldukları, bununla da sistem içerisinde gelirlerini arttırma girişimlerinin olduğu değerlendirilmiştir. Personelin sisteme giriş eğitim durumları ile şimdiki eğitim durumlarının farklılık gösterdiği rahatlıkla söylenebilir. Burada personelin bir üst eğitim durumuna doğru yöneldikleri, lisans eğitim düzeyi altından gelen personelin ise yüksek lisans ve doktora gibi eğitim düzeylerine rağbet etmedikleri, ekonomik kaygının, kariyer ve yükselme kaygısından –sistem içerisindeki şekillenmiş tayin ve statüler arasındaki geçiş zorluğu gibi nedenleri de belirtmek şartı ile– daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

**Şekil 8. Çocuk Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>0</b>	144	38,4
<b>1</b>	64	17,1
<b>2</b>	127	33,9
<b>3</b>	33	8,8
<b>4</b>	3	0,8

5	3	0,8
6+	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların, %0,3'ü 6 ve/veya daha fazla, %0,8'i 5, %0,8'i 4, %8,8'i 3, ikinci çoğunluğu oluşturan %33,9'u 2, %17,1'i 1, çoğunluğunu oluşturan %38,4'ü ise 0 çocuğa sahiptir. Hiç çocuğu olmayan personel sayısının, bekâr personel sayısının çokluğu ile doğru orantılı olduğu, ekonomik nedenlerle çok çocuk tercih etmedikleri gözlenmiştir.

#### Şekil 9. Çalışma Yılı Durumu

	n	%
1	106	28,3
2	30	8
3	21	5,6
4	34	9,1
5	23	6,1
6	16	4,3
7	11	2,9
8	40	10,7
9	1	0,3
10	8	2,1
12	2	0,5
13	2	0,5
14	2	0,5
15	12	3,2
16	19	5,1
17	11	2,9
18	7	1,9
19	4	1,1
20	3	0,8
22	5	1,3
23	5	1,3
24	3	0,8
25	3	0,8
26	2	0,5
28	2	0,5
29	1	0,3
32	1	0,3

<b>33+</b>	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların çalışma yılı açısından, %77,4'ü 1–10, %15,7'si 11–20, %6,3'ü 21–30, %0,6'sı ise 31/32+ yılları arasında mesleki çalışma yılına sahip personel olduğu tespit edilmiştir. Burada üzerinde durulması ve belirtilmesi gereken nokta geçici işçilerin durumudur. Geçici işçiler ağırlıklı olarak 1–10 yılları arasında görev yapan personeldir. Buda büyük çoğunluğu oluşturan döneme açıklık getiren bir noktadır. Diğer bir nokta ise; personel politikaları nedeniyle yeni temin edilmiş kalıcı personelin durumudur.

**Şekil 10. Medeni Hal Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>BEKÂR</b>	122	32,5
<b>EVLİ</b>	253	67,5
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlar, %32,5'i Bekâr, %67,5'i Evli personelden oluşmaktadır. Bekârları, özellikle mevsimlik işçileri de oluşturan genç gurubun oluşturduğu, Büyükşehir, mesleki zorlukların özel yaşama etkisini azaltma isteği, sosyal ve kültürel nedenlerle evli oranının yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

**Şekil 11. Memleket Durumu**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>KÖY</b>	42	11,2
<b>KASABA</b>	20	5,3
<b>İLÇE</b>	62	16,5
<b>ŞEHİR</b>	111	29,6
<b>B.ŞEHİR</b>	140	37,4
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların, %11,2'si Köy, %5,3'ü Kasaba, %16,5'i İlçe, %29,6'sı Şehir ve Büyük çoğunluğunu oluşturan %37,4'ü Büyükşehir doğumlu olduğu tespit edilmiştir. Kurumların Büyükşehir de olması, eğitim ve iskân imkânlarının varlığı gibi nedenlerle, Büyükşehir doğumluların bu tür kurumlarda çalışmalarını etkilediği söylenebilir. Diğer doğum yerlerinde doğanlara oranla Büyükşehir doğumlu personelin bu tür kurumlar da çalışma imkânlarının daha fazla olduğu değerlendirilmiştir.

**Şekil 12. Genel İletişime İlişkin Soruların Cevap Dağılımı**

	<b>CEVAP</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>S1-1: Çalışma Yaşamınızda En Çok kullanılan İletişim Şekli</b>	SÖZLÜ	322	85,9
	SÖZSÜZ	2	0,5
	GAYRİ RESMİ	3	0,8
	YAZILI	48	12,8
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
<b>S1-2: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Yazılı İletişim Aracı</b>	BİLGİSAYAR	3	0,8
	EMİR	279	74,4
	E-POSTA	38	10,1
	FAX	2	0,5
	GAZETE	6	1,6
	İLAN TAHTASI	3	0,8
	MEKTUP	5	1,3
	MESAJ	20	5,3
	NOT	17	4,5
	PERİYODİK YAYIN	2	0,5
<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>	
<b>S1-3: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Sözlü İletişim Aracı</b>	KONFERANS	2	0,5
	MERKEZİ YAYIN	5	1,3
	TOPLANTI	24	6,4
	YÜZ YÜZE	344	91,7
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
<b>S1-4: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Gayri Resmi İletişim Aracı</b>	DEDİKODU	39	10,4
	SÖYLENTİ	108	28,8
	HİÇBİRİ	228	60,8
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
<b>S1-5: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan İletişim Aracı</b>	BİLGİSAYAR	35	9,3
	TELEFON	334	89,1
	TELSİZ	6	1,6
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
<b>S1-6: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kiminle İletişim Kurarsınız</b>	ASTIMLA	16	4,3
	AYNI SEVİDEKİ ARKADAŞ	100	26,7
	ÜSTÜMLE	41	10,9
	HERKESLE	218	58,1
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlara S1-1'de, çalışma yaşamında en çok kullanılan iletişim şekli sorulduğunda, %12,8'i yazılı, %0,8'i Gayri Resmi, %0,5'i Sözsüz, büyük çoğunluğu oluşturan %85,9'u ise sözlü iletişim şeklini kullandıklarını belirtmiştir. (0,034 df:12 pierson chi-square: 22,286) Sivillerde sözlü iletişimin, üst ve orta düzey yöneticilerde ise yazılı iletişim daha fazla olduğu tespit edilmiştir. (0,027 df:12 pierson chi-square: 23,081) Doğum yeri büyüdükçe sözlü iletişimin artmış olduğu, köyde doğanların iletişimde pasif oldukları gözlenmiştir.

Uygulamada Gayri Remi ve Sözsüz iletişimin az çıkmasının başlıca nedeni elbette hiyerarşik bir yapının olması ve mevcut disiplinin bu tür iletişime derhal müdahale etmesidir. Tüm kurum içi resmi iletişimler yazılı yapılsa da; var olan her hangi bir yazılı iletişimin açılımında bile sözlü iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle de sözlü iletişim, en çok tercih edilen iletişim şeklidir. Bu kurumlarda çalışan personelin sözlü iletişimin pratikliği, anlaşılır etki ve tepki ile işin etkinliği açısından önemli olduğu ve bu nedenlerle de daha çok kullanıldığı değerlendirilmiştir.

S1-2'de çalışma yaşamında en çok kullanılan yazılı iletişim aracı nedir diye sorulmuştur. Katılımcıların; %0,8'i Bilgisayar, % 74,4'ü Emir, %10,1'i E-posta, %0,5'i Fax, %1,6'SI Gazete, %0,8'i İlan Tahtası, % 1,3'ü Mektup, %5,3'ü Mesaj, %4,5'i Not, %0,5'i Periyodik yayın cevabını vermiştir. Hiyerarşik yapıların tipik özelliği olan resmi iletişimin göstergesi yazılı iletişimidir. Bu nedenle de emir şeklinde yazılı iletişim, diğer yazılı iletişimlere göre büyük bir fark oluşturmaktadır. Buda icra edilecek görevin tanımlandığı ve sorumluların belirtildiği bir yazı formatı olan emrin önemini ortaya çıkarmaktadır. (0,000 df:36 pierson chi-square: 127,243) E-posta ve Mesaj kullanımının üst düzey yöneticilerde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Burada belirtilen ve karmaşıklığa neden olabilecek bir konu da; Mesaj ile E-postanın karıştırılabileceğidir. E-Posta herhangi bir kuralla şekillendirilmemiş bilgisayar ve net aracılığı ile yapılan, mesaj ise Fax cihazı ve/veya benzeri bir cihazla yazım kuralları belirlenmiş bir yazı formatıdır.

S1-3'de çalışma yaşamında en çok kullanılan sözlü iletişim aracı sorusu sorulmuştur. Katılımcıların; %0,5'i Konferans, %1,3'ü Merkezi Yayın, %6,4'ü Toplantı, %91,7'si yüz yüze sözlü iletişimi kullandıklarını belirtmişlerdir. Burada belirtilen verilerden de anlaşılacağı üzere, yüz yüze sözlü iletişim kurum içi tüm seviyelerde en çok kullanılan iletişimdir. İnsan tabiatına en uygun, içeriği resmi, özel veya sosyal olsun yüz yüze iletişimin varlığı ve gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Diğer sözlü iletişim araçları ise; daha çok iş ve işle ilgili diğer konular için kullanılan ve sınırlı zamanlarda ihtiyaç duyulan sözlü iletişim şekilleridir. Buda kullanılma oranlarının az olmasının başlıca nedenidir.

S1-4'de Çalışma yaşamında en çok kullanılan gayri resmi iletişim aracı nedir sorusu sorulmuştur. Katılımcıların; %10,4'ü Dedikodu, %28,8'i Söylenti olduğunu, %60,8'i herhangi bir gayri resmi iletişim şeklini kullanmadıklarını belirtmişlerdir. (0,003 df:8 pierson chi-square: 28,266) Orta düzey yöneticilerde dedikodu ve söylentinin, ayrıca mevsimlik işçilerde ise söylentinin fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile ters orantılı olarak dedikodu ve söylentinin kullanımının ve öneminin azalmış olduğu tespit edilmiştir.

Söylentinin dedikoduya oranla yüksek çıkmasının başlıca nedeni ise; işle ilgili belirsizlik durumlarında söylentinin daha çok kullanılarak belirsizliği, sınırlı kaynaklardan temin edilen bilgiler ile aydınlatma isteğidir. Elde edilen yetersiz bilginin kişi ve/veya kişilerin yorumu ile harmanlanması ile söylenti oluşmaktadır. Ayrıca keskin hatlarla çizilmiş, görev ve sorumluluk sınırlarında herkesi ilgilendirecek konuların söylenti aracılığı ile kaynağının belli olmadan yayılabilmesi, söylentinin kullanma ihtimalini yükseltmiştir. Dedikodunun ise; kişisel çekişmelerden kaynaklanan anlaşmazlıklarda ve örgüt kültürüne aykırı (ahlaki konulara yönelik) durumlarda yönelik kullanılan gayri resmi iletişim şekli olduğu değerlendirilmiştir.

S1-5'de Çalışma yaşamında en çok kullanılan iletişim aracı nedir sorusu sorulmuştur. Katılımcıların; %9,3'ü Bilgisayar, %89,1'i Telefon, %1,6'sı iletişim aracı olarak Telsizi kullandıklarını belirtmişlerdir. Burada araçlar konusunda çeşitlerin kısıtlı tutulmasının nedeni; birçok iletişim aracının özel kullanıcıların bulunmasıdır. Soruda tercih edilen araçlar, araştırmaya dâhil edilen ve herkes tarafından kullanabilen araçlar olması nedeniyle seçilmiştir. Kurumların sınırlı sayıda 1-50 km arası arazi çalışması da

yapmaları, kablosuz oluğu ve hareket özgürlüğü getirmesi nedeniyle telsizi tercih ettikleri rahatlıkla söylenebilir. Burada, görev durumunun belirteç olduğunu vurgulamakta yarar vardır. Zira taşra teşkilatları daha çok uygulayıcı olmaları nedeniyle telsizi daha fazla kullandıkları ve o oranda telefon ve bilgisayar kullanımının azaldığı diğer bir tespittir.

S1-6'da çalışma yaşamında en çok kiminle iletişim kurarsınız sorusu sorulmuştur. Katılımcıların; %4,3'ü Astımla, %26,7'si Aynı Seviyedeki Arkadaşımlla, %10,9'u Üstümle, büyük çoğunluğunu da oluşturan %58,1'i ise kurumlarında herkesle iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. (0,000 df:12 pierson chi-square: 66,955) Memur ve İşçi aynı seviyedeki arkadaşlarıyla, Üst Düzey Yöneticilerse astı ile daha çok iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Burada belirtilmesi gereken diğer bir konu da, Üst Düzey Yönetici sayısının işletme içinde az olması ve tüm iletişimlerini işletme içindeki kendilerine göre ast olan personelle yapma zorunluluğudur.

Herkesle iletişim kurarım cevabının varlığı kurum ortamının şekillenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Kurum içinde en üst statüde bulunan yönetici ve en altta bulunan icracı personel haricinde herkes ast olabildiği gibi aynı zamanda da üst olabilmektedir. Bu da herkesle iletişim kurarım cevabının kısaca açıklamasını oluşturmaktadır. En çok "Aynı seviyedeki arkadaşımlla" cevabı ikinci çoğunluğu oluşturmaktadır. Tüm statüler ankette %20 oranında temsil edilmiş olması ve üst düzey yönetici dışındaki statülerin eşit düzeyde bu cevabı tercih ettiklerini söylemek fazla iddialı bir düşünce olmayacaktır. Üst yönetici gurubu haricinde, ast ve üst ile iletişim kıyaslamasında farklılığın hiyerarşik kurum ve asttan makul mesafede durma ve mesafeyi koruma düşüncesinden kaynaklandığı düşünülebilir.



Şekil 13. Örgüt İçi İletişimin Yönü Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILİYORUM		KATILİYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S2-1 İşyerimde bilgiye ve bilgiye sahip olan kişilere değer verilir.	69	18,4	187	49,9	41	10,9	53	14,1	25	6,7
S2-2 İşyerimde bilgi ve fikir üretme sürekli teşvik edilir ve desteklenir.	60	16	199	53,1	54	14,4	50	13,3	12	3,2
S2-3 İşyerimde düşündüğüm her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum.	56	14,9	196	52,3	49	13,1	65	17,3	9	2,4
S2-4 Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu astlarıma rahatlıkla iletebiliyorum.	77	20,5	245	65,3	29	7,7	19	5,1	5	1,3
S2-5 Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu aynı seviyedeki kişilere rahatlıkla iletebilirim.	92	24,5	246	65,6	24	6,4	12	3,2	1	0,3
S2-6 İşyerimde karar ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü işler.	81	21,6	196	52,3	34	9,1	61	16,3	3	0,8
S2-7 İşyerimde bilgiye sahip olan kişiler bilgiyi paylaşma ve öğretme konusunda isteklidir.	36	9,6	207	55,2	64	17,1	57	15,2	11	2,9
S2-8 Astların teklif ve öneri sunması konusunda işyerimde olumlu bir atmosfer ve yaklaşım vardır.	46	12,3	206	54,9	56	14,9	51	13,6	16	4,3
S2-9 Çalışma yaşamımda farklı statüler arasında iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır.	47	12,5	184	49,1	58	15,5	84	22,4	2	0,5
S2-10 Bir ast amiri müsaade etmeden kendi görüşlerini ifade etmemelidir.	38	10,1	121	32,3	47	12,5	126	33,6	43	11,5

Örgüt İçi İletişimin Yönü ile ilgili S2-1'de işyerinde bilgiye ve bilgiye sahip olan kişilere değer verilir sorusuna; %18,4 tamamen katılıyorum, %49,9 katılıyorum, %10,9 kararsızım, %14,1 katılmıyorum ve son olarak %6,7 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmada (0,000 df:12 pierson chi-square: 66,955) Üst Düzey Yöneticiler, kendi fikirlerine daha fazla değer verildiği belirtmişlerdir.

Bu grupta değer verildiğini düşünenlerin çoğunluğu oluşturmasının başlıca nedeni; bu tür kurumlarda şekillenmiş görev bölümü ve bu durumunun doğurduğu sorumluluktur. Yatay ve üst seviyelerde personelin özellikle işin uzmanı olmaları ve bu nedenle kişinin görüşünün alınması ve değer verilmesi göz önünde bulundurulması gereken bir konudur.

Örgüt İçi İletişimin Yönü ile ilgili S2-2 İşyerinde bilgi ve fikir üretme sürekli teşvik edilir ve desteklenir sorusuna; %16 tamamen katılıyorum, %53,1 katılıyorum, %14,4 kararsızım, %13,3 katılmıyorum ve son olarak %3,2 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Son yıllarda kamu sektöründeki toplam kalite yaklaşımı ve takım çalışmalarının etkisi, özellikle geri besleme ve iletişim araçlarının çeşit olarak fazla ve rahatlıkla kullanılması gibi nedenler astın ve özellikle konu uzmanı astların sorumlu karar mercileri tarafından dikkate alınması, bu soruya ağırlıklı olarak olumlu bakılmasına sebep olmuştur.

S2-3 İşyerinde düşündüğüm her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum sorusuna; %14,9 tamamen katılıyorum, %52,3 katılıyorum, %13,1 kararsızım, %17,3 katılmıyorum ve son olarak %2,4 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. (0,022 df:136 pierson chi-square: 171,033) Katılımcıların yaşı arttıkça bu fikre personelime katılım oranının düşmekte olduğu tespit edilmiştir.

S2-4 Çalışma yaşamında düşündüğüm her konuyu astlarıma rahatlıkla iletebiliyorum sorusuna; %20,5 tamamen katılıyorum, %65,3 katılıyorum, %7,7 kararsızım, %5,1 katılmıyorum ve son olarak %1,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S2-5 Çalışma yaşamında düşündüğüm her konuyu aynı seviyedeki kişilere rahatlıkla iletebilirim sorusuna; %24,5 tamamen katılıyorum, %65,6 katılıyorum, %6,4 kararsızım, %3,2 katılmıyorum ve son olarak %0,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S2-6 İşyerinde karar ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü işler sorusuna; %21,6 tamamen katılıyorum, %52,3 katılıyorum, %9,1 kararsızım, %16,3 katılmıyorum ve son olarak %0,8 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. (0,000 df:16 pierson chi-square: 56,331) sadece yukarıdan aşağıya iletişimin olduğu yönde üst düzey yöneticiler olumsuz bakmaktadırlar. Bu düşünce üst düzey yöneticilere aykırı gelmiş tamamen aksini savunmaktadırlar. Diğer statüler ise çoğunlukla katılmaktadırlar.

S2-7 İşyerinde bilgiye sahip olan kişiler bilgiyi paylaşma ve öğretme konusunda isteklidir sorusuna; %9,6 tamamen katılıyorum, %55,2 katılıyorum, %17,1 kararsızım, %15,2 katılmıyorum ve son olarak %2,9 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S2-8 Astların teklif ve öneri sunması konusunda işyerinde olumlu bir atmosfer ve yaklaşım vardır sorusuna; %12,3 tamamen katılıyorum, %54,9 katılıyorum, %14,9 kararsızım, %13,6 katılmıyorum ve son olarak %4,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S2-9 Çalışma yaşamında farklı statüler arasında iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır sorusuna; %12,5 tamamen katılıyorum, %49,1 katılıyorum, %15,5 kararsızım, %22,4 katılmıyorum ve son olarak %0,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S2-10 Bir ast amiri müsaade etmeden kendi görüşlerini ifade etmemelidir sorusuna; %10,1 tamamen katılıyorum, %32,3 katılıyorum, %12,5 kararsızım, %33,6 katılmıyorum ve son olarak %11,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 14. Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILİYORUM		KATILİYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S3-1 Amirlerimle odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	59	15,7	224	59,7	37	9,9	45	12	10	2,7
S3-2 Astlarımla odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	83	22,1	248	66,1	26	6,9	15	4	3	0,8
S3-3 Üstlerimle görüşürken fiziksel görünümünü her zaman düzeltme zorunluluğum iyi iletişimin yapmama engeldir.	28	7,5	115	30,7	43	11,5	166	44,3	23	6,1
S3-4 İyi bir iletişimde astın kılık, kıyafet, tavır ve üslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir.	67	17,9	228	60,8	34	9,1	41	10,9	5	1,3
S3-5 Üstlerimle aynı ortamda sık sık karşıya gelmek beni tedirgin eder.	20	5,3	99	26,4	48	12,8	176	46,9	32	8,6

Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı ile ilgili S3-1 Amirler ile odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim sorusuna; %15,7 tamamen katılıyorum, %59,7 katılıyorum, %9,9 kararsızım, %12 katılmıyorum ve son olarak %2,7 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S3-2 Astlarımla odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim sorusuna; %22,1 tamamen katılıyorum, %66,1 katılıyorum, %6,9 kararsızım, %4 katılmıyorum ve son olarak %0,8 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S3-3 Üstlerimle görüşürken fiziksel görünümünü her zaman düzeltme zorunluluğum iyi iletişimin yapmama engeldir sorusuna; %7,5 tamamen katılıyorum, %30,7 katılıyorum, %11,5 kararsızım, %44,3 katılmıyorum ve son olarak %6,1 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S3-4 İyi bir iletişimde astın kılık, kıyafet, tavır ve üslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir sorusuna; %17,9 tamamen katılıyorum, %60,8 katılıyorum, %9,1 kararsızım, %10,9 katılmıyorum ve son olarak %1,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S3-5 Üstlerimle aynı ortamda sık sık karşıya gelmek tedirgin eder sorusuna; %5,3 tamamen katılıyorum, %26,4 katılıyorum, %12,8 kararsızım, %46,9 katılmıyorum ve son olarak %8,6 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 15. Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik Boyutu Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HİÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S4-1 İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir.	36	9,6	267	71,2	31	8,3	33	8,8	8	2,1
S4-2 Çalışanlar iş yerindeki sosyal yaşamın etkisinde kalırlar ve bu durumdan etkilenirler	59	15,7	264	70,4	29	7,7	23	6,1	0	0
S4-3 İşyerimde iletişim kurduğum herkesi rahatlıkla etkileyebiliyorum.	26	6,9	174	46,4	114	30,4	59	15,7	2	0,5
S4-4 İşyerimde duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla iletebilirim.	39	10,4	222	59,2	53	14,1	55	14,7	6	1,6
S4-5 Birden fazla kişinin olduğu ortamda fikirlerimi rahatlıkla ifade edebilirim.	49	13,1	262	69,9	36	9,6	26	6,9	2	0,5
S4-6 Çalışma yaşamımda ortak kültürün olması nedeniyle rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	39	10,4	270	72	28	7,5	35	9,3	3	0,8
S4-7 İşyerimde Günlük Konuşmalarda herkesçe anlaşılan genel/ortak kelimeler kullanılır.	65	17,3	271	72,3	16	4,3	19	5,1	4	1,1
S4-8 İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır.	29	7,7	232	61,9	52	13,9	49	13,1	13	3,5
S4-9 Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşıyorum	28	7,5	229	61,1	47	12,5	54	14,4	17	4,5
S4-10 İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir.	79	21,1	214	57,1	30	8	45	12	6	1,6

Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik Boyutu ile ilgili S4-1 İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir sorusuna; %9,6 tamamen katılıyorum, %71,2 katılıyorum, %8,3 kararsızım, %8,8 katılmıyorum ve son olarak %2,1 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-2 Çalışanlar iş yerindeki sosyal yaşamın etkisinde kalırlar ve bu durumdan etkilenirler sorusuna; %15,7 tamamen katılıyorum, %70,4 katılıyorum, %7,7 kararsızım, %6,1 katılmıyorum ve son olarak %0 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-3 İşyerinde iletişim kurduğum herkesi rahatlıkla etkileyebiliyorum sorusuna; %6,9 tamamen katılıyorum, %46,4 katılıyorum, %30,4 kararsızım, %15,7 katılmıyorum ve son olarak %0,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmada (0,006 df:136 pierson chi-square: 180,472) katılımcıların yaşı arttıkça, bu fikre katılım oranının düştüğü tespit edilmiştir.

S4-4 İşyerinde duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla iletebilirim sorusuna; %10,4 tamamen katılıyorum, %59,2 katılıyorum, %14,1 kararsızım, %14,7 katılmıyorum ve son olarak %1,6 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-5 Birden fazla kişinin olduğu ortamda fikirlerimi rahatlıkla ifade edebilirim sorusuna; %13,1 tamamen katılıyorum, %69,9 katılıyorum, %9,6 kararsızım, %6,9 katılmıyorum ve son olarak %0,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-6 Çalışma yaşamında ortak kültürün olması nedeniyle rahatlıkla iletişim kurabiliyorum sorusuna; %10,4 tamamen katılıyorum, %72 katılıyorum, %7,5 kararsızım, %9,3 katılmıyorum ve son olarak %0,8 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-7 İşyerinde Günlük Konuşmalarda herkesçe anlaşılabilir genel/ortak kelimeler kullanılır sorusuna; %17,3 tamamen katılıyorum, %72,3 katılıyorum, %4,3 kararsızım, %5,1 katılmıyorum ve son olarak %1,1 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-8 İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır sorusuna; %7,7 tamamen katılıyorum, %61,9 katılıyorum, %13,9 kararsızım, %13,1 katılmıyorum ve son olarak %3,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-9 Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşırım sorusuna; %7,5 tamamen katılıyorum, %61,1 katılıyorum, %12,5 kararsızım, %14,4 katılmıyorum ve son olarak %4,5 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S4-10 İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir sorusuna; %21,1 tamamen katılıyorum, %57,1 katılıyorum, %8 kararsızım, %12 katılmıyorum ve son olarak %1,6 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.



Şekil 16. Örgüt İletişiminin Etkinliği Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S5-1 Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilenme konusunda amacına ulaşmaktadır.	33	8,8	199	53,1	65	17,3	58	15,5	20	5,3
S5-2 İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış verişi yapılmaktadır.	31	8,3	205	54,7	72	19,2	55	14,7	12	3,2
S5-3 Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim.	32	8,5	201	53,6	64	17,1	69	18,4	9	2,4
S5-4 Astlarım hakkındaki sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim.	47	12,5	254	67,7	47	12,5	26	6,9	1	0,3
S5-5 Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarıma iletebilirim.	70	18,7	265	70,7	25	6,7	14	3,7	1	0,3
S5-6 Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir.	64	17,1	173	46,1	88	23,5	34	9,1	16	4,3
S5-7 Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır.	31	8,3	182	48,5	95	25,3	53	14,1	14	3,7
S5-8 Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınıyorum.	20	5,3	107	28,5	58	15,5	155	41,3	35	9,3
S5-9 İşyerimde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır.	19	5,1	177	47,2	68	18,1	92	24,5	19	5,1

Örgüt İletişiminin Etkinliği ile ilgili S5-1 Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilenme konusunda amacına ulaşmaktadır sorusuna; %8,8 tamamen katılıyorum, %53,1 katılıyorum, %17,3 kararsızım, %15,5 katılmıyorum ve son olarak %5,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-2 İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış verişi yapılmaktadır sorusuna; %8,3 tamamen katılıyorum, %54,7 katılıyorum, %19,2 kararsızım, %14,7 katılmıyorum ve son olarak %3,2 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-3 Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim sorusuna; %8,5 tamamen katılıyorum, %53,6 katılıyorum, %17,1 kararsızım, %18,4 katılmıyorum ve son olarak %2,4 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-4 Astlarım hakkındaki sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim sorusuna; %12,5 tamamen katılıyorum, %67,7 katılıyorum, %12,5 kararsızım, %6,9 katılmıyorum ve son olarak %0,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-5 Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarıma iletebilirim sorusuna; %18,7 tamamen katılıyorum, %70,7 katılıyorum, %6,7 kararsızım, %3,7 katılmıyorum ve son olarak %0,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-6 Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir sorusuna; %17,1 tamamen katılıyorum, %46,1 katılıyorum, %23,5 kararsızım, %9,1 katılmıyorum ve son olarak %4,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-7 Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır sorusuna; %8,3 tamamen katılıyorum, %48,5 katılıyorum, %25,3 kararsızım, %14,1 katılmıyorum ve son olarak %3,7 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-8 Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınırım sorusuna; %5,3 tamamen katılıyorum, %28,5 katılıyorum, %15,5 kararsızım, %41,3 katılmıyorum ve son olarak %9,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S5-9'de işyerinde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır sorusuna; %5,1 tamamen katılıyorum, %47,2 katılıyorum, %18,1 kararsızım, %24,5 katılmıyorum ve son olarak %5,1 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 17. Örgütteki Gayri Resmi İletişim Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILİYORUM		KATILİYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HİÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S6-1 Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır.	27	7,2	80	21,3	20	5,3	173	46,1	75	20
S6-2 İşyerimdeki Söylentiler Bilgilenmeye Yönelik Haberler taşır.	21	5,6	104	27,7	51	13,6	151	40,3	48	12,8
S6-3 Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır.	33	8,8	198	52,8	63	16,8	69	18,4	12	3,2
S6-4 Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşıyorum.	13	3,5	98	26,1	48	12,8	166	44,3	50	13,3
S6-5 Gayri resmi edindiğim bilgiyi astlarımla paylaşıyorum.	6	1,6	108	28,8	53	14,1	163	43,5	45	12
S6-6 Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşıyorum.	25	6,7	138	36,8	59	15,7	109	29,1	44	11,7

Örgütteki Gayri Resmi İletişim ile ilgili S6-1 Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır sorusuna; %7,2 tamamen katılıyorum, %21,3 katılıyorum, %5,3 kararsızım, %46,1 katılmıyorum ve son olarak %20 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S6-2 İşyerimdeki Söylentiler Bilgilenmeye Yönelik Haberler taşır sorusuna; %5,6 tamamen katılıyorum, %27,7 katılıyorum, %13,6 kararsızım, %40,3 katılmıyorum ve son olarak %12,8 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S6-3 Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır sorusuna; %8,8 tamamen katılıyorum, %52,8 katılıyorum, %16,8 kararsızım, %18,4 katılmıyorum ve son olarak %3,2 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S6-4 Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşırım sorusuna; %3,5 tamamen katılıyorum, %26,1 katılıyorum, %12,8 kararsızım, %44,3 katılmıyorum ve son olarak %13,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S6-5 Gayri resmi edindiğim bilgiyi astlarımla paylaşırım sorusuna; %1,6 tamamen katılıyorum, %28,8 katılıyorum, %14,1 kararsızım, %43,5 katılmıyorum ve son olarak %12 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S6-6 Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşırım sorusuna; %6,7 tamamen katılıyorum, %36,8 katılıyorum, %15,7 kararsızım, %29,1 katılmıyorum ve son olarak %11,7 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 18. Örgüt İletişim Araçları Sorularının Cevap Dağılımı	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S7-1 İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.	58	15,5	196	52,3	41	10,9	56	14,9	24	6,4
S7-2 Teklif ve öneri kutuları işyerimde etkin olarak kullanılmaktadır.	45	12	182	48,5	63	16,8	67	17,9	18	4,8
S7-3 Zamana uygun iletişim araçlarını rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır.	35	9,3	205	54,7	35	9,3	54	14,4	46	12,3
S7-4 İşyerimde çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları vardır.	72	19,2	227	60,5	19	5,1	35	9,3	22	5,9

Örgüt İletişim Araçları ile ilgili S7-1 İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır sorusuna; %15,5 tamamen katılıyorum, %52,3 katılıyorum, %10,9 kararsızım, %14,9 katılmıyorum ve son olarak %6,4 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S7-2 Teklif ve öneri kutuları işyerinde etkin olarak kullanılmaktadır sorusuna; %12 tamamen katılıyorum, %48,5 katılıyorum, %16,8 kararsızım, %17,9 katılmıyorum ve son olarak %4,8 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S7-3 Zamana uygun iletişim araçlarını rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır sorusuna; %9,3 tamamen katılıyorum, %54,7 katılıyorum, %9,3 kararsızım, %14,4 katılmıyorum ve son olarak %12,3 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

S7-4 İşyerimde çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları vardır sorusuna; %19,2 tamamen katılıyorum, %60,5 katılıyorum, %5,1 kararsızım, %9,3 katılmıyorum ve son olarak %5,9 hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

## Değerlendirme Ve Sonuç

İşletme şekli birçok boyutta şekillenmiş bir yapı olan hiyerarşik organizasyonlar da çalışan insanların, iletişim boyutlarını tespit etme amacı olan araştırmamızın sonuçları; önceden tespit edilebilecek gibi görünse de, ilgi çekici sonuçlara ulaştığımızı rahatlıkla söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ankete katılan personel yaş ortalamasının 34 olduğu,
- Bu tip kurumlarda iletişimle ilgili daha çok iş yeri ve kişilerin vasıfları ile ilgili etkenlerin belirleyici unsurlar oldukları,
- Çocuk sahibi olmanın ve Medeni halin bu tip işletmelerde iletişim açısından belirleyici unsurlar olmadığı,
- İşçi ve Mevsimlik İşçilerin, görevleri ile ilgili sorgulamaya gitmedikleri, kendilerine tevdi edilen her görevi sorgulamadan yerine getirme davranışlarına sahip oldukları,
- İşçi ve Mevsimlik İşçilerin işyeri dışı konu ve olaylarla ilgili iletişim eğiliminde oldukları,
- Üst Düzey yöneticilerin işle ilgili ağırlıklı iletişimin kurdukları,
- Memur, İşçi ve Mevsimlik İşçide sözlü iletişimin daha fazla olduğu,
- Üst ve Orta Düzey yöneticilerde yazılı iletişim daha fazla olduğu,
- Personelin doğum yeri köyden kente doğru büyüdükçe sözlü iletişimin kullanma oranının artmış olduğu,
- Köyde doğanlar personelin iletişimde pasif oldukları,
- E-posta ve Mesaj kullanımının Üst Düzey Yöneticilerde daha fazla olduğu,
- Yüz yüze sözlü iletişimin kurum içi tüm seviyelerde en çok kullanılan iletişim olduğu,

- Orta Düzey Yöneticilerde, dedikodu ve söylentinin fazla kullanıldığı,
- Mevsimlik işçilerde, söylentinin fazla kullanıldığı,
- Eğitim düzeyinin yükselmesi ile ters orantılı olarak dedikodu ve söylentinin kullanımının ve öneminin azalmış olduğu,
- Memur ve İşçi aynı seviyedeki arkadaşlarıyla daha çok iletişim kurduklarını,
- Üst Düzey Yöneticilerin daha çok astı ile iletişim kurdukları,
- Üst Düzey Yöneticilerin kendi fikirlerine daha fazla değer verildiğine inandıkları,
- Katılımcıların yaşı arttıkça düşündüğü her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum düşüncesine personelim katılım oranının düşmekte olduğu,
- Sadece yukarıdan aşağıya iletişimin olduğu şeklinde ibareye sadece üst düzey yöneticiler olumsuz baktığı, diğer personelinse sadece yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir.

Sonuçta günümüz yönetim anlayışı içerisinde hizmeti ön plana çıkarmış, yapacağı işlerin kesin kuralları bilinen, planlı eğitim sisteminden gelen ve/veya getirilen insanlar tarafından oluşan Hiyerarşik Organizasyonda, tahmin edilenin üzerinde insani değerlerden etkilendiği, tamamen özgür bir yapı kadar olmasa da en azından kişiye has durumlarda iletişimin sınırlarının sanılanın aksine çapının geniş olduğu, bu noktada da üst düzey yöneticilerin ast durumunda olan personele göre daha iyimser oldukları, ast durumunda olan personelinde (sınırların zorlandığı günümüzde) kişisel alanlarının geniş olması konusunda ki arzunun burada rahatlıkla görüldüğü söylenebilir.



## Öneriler

Çalışma dahilinde hem ast durumunda, hem orta düzey, hemde üst düzeyde görevli hiyerarşik ortamlarda çalışan personelle görüşülmüş ve personelin bakış açıları değerlendirilmiştir. Yapılacak hizmetin gereklilikleri, organizasyon kültürü, kişisel vasıflar, teknik imkan ve kabiliyetler elbette değerlendirilmelerde göz önünde bulundurulmuştur.

Oysa Hiyerarşik yapılarda; susmanız ve sessizce size ne denirse yapmanız istenen bir organizasyonda ki varlığınız elinizdeki gücünüz kadardır. Kişisel yetenekleriniz elde edeceğiniz yetkileri belirlemede etkin olsa da; aslında hiyerarşik organizasyonlar, siz sadece size verilen kadarını kullanabileceğinizin farkında olursanız kişilik çatışmalarından uzak olacağınız bir işyeridir. Yapının özelliklerini de göz önünde bulundurarak önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz:

- Organizasyon iç ve dış siyasetinin belirleyici etkisi akla ve bilme uygun olmalı, kişisellikten ve belirli bir gurubun menfaatini değil tüm kurum ve hizmet alanının menfaatine göre yapılandırılmalıdır. Bu durumda çalışan her hangi bir bireyin iş odaklı düşünmesi ve davranması olasıdır. (Günümüz Türkiye'sinde siyasi otoritenin il ve ilçe sınırları içerisindeki temsilcilerinin kurumlara her türlü müdahaleyi kendilerine hak olarak görmesi ve müdahale etmesi. Kurum içinde siyasi odaklı işe alınan personellerin diyet ödeme davranışında olmaları, üst statüye kurum ve kurum dışı siyasi otorite aracılığı ile gelenlerin bedel ödeme davranışları sergilemeleri gibi.)
- Hiyerarşik Organizasyon içerisinde her ast, bir gün üst olmayı düşünür ve buna hazırlık yapar. Bundan güçle her üstün ast durumunda tespit ettikleri eksiklikler zaman içerisinde yoğrulup olgunlaştırılarak gelecekte bir anlamda geri besleme halini almaktadır. Oysa bu günün şartlarında iyi bir kalite yönetimi uygulaması ile, kısa zamanda, etkin bir iyileştirme ve iyileştirmeye rahatlıkla dönüşü bilmektedir. Buda çalışanların top yekun kalite yönetimi aracılığı ile kurulacak iletişimi kullanmaları ile gerçekleşebilecektir. Dolayısı ile kanalları mevcut yapı ile tıkanan iletişimin kanallarına BY-PASS yapılmış ve işlevliği etkinleştirilmiş olacaktır.

- Bu tür kurumlarda bulunan tek tip kıyafet iletişimi kolaylaştırdığı gibi dönem dönem fanatik davranışlara da sebep olmaktadır. (Polis memurunun kıyafeti ile Trafik suçu işleme ve buna trafik polislerinin göz yummalarının yarattığı olumsuz durum.) Çalışanların anlayışlarında bu çelişkinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla kurumla değil kişi ile iletişim anlayışı yerleştirilmelidir. Kıyafetin ve aidiyetliğin dışına çıkılmalıdır.
- Mevcut personel arasında Özeleştirici kurulları kurulmalı, yürütülen iletişim ve davranışlarda özeleştire gidilebilmelidir.
- İletişim ve davranış sorunları ile ilgili birim içinden görevli üst düzey bir yönetici (ast durumda olan personelin tercihleri de göz önünde bulunarak) seçilmeli, ast ve üst konumda bulunan personel arasında köprü vazifesi görmelidir.
- Kanunlaşan bilgilendirme hakkının iç müşteriye dönük yeniden yapılandırılması, kişi tespiti ve cezalandırma korkusu personelin üzerinden arındırılmalıdır. Samimiyet esaslı bilgilendirilmeye gidilmelidir.
- Organizasyon içi yazılı kuralların sık aralıklarla ve en üst düzey yöneticiler tarafından değiştirilmesi etkinliği azalttığı gibi personelin kuruma güvenini zedelemekte ve azaltmaktadır. Bu amaçla; stratejileri kesin hatlarla çizilmiş, kurum varlığı içerisinde kuralları kişiye göre değil, kurumsallığın gereği olarak şekillenmiş organizasyonlar yaratılmalıdır. Buda çalışanların bu kalemin özelliklerinden uzaklaşmalarına neden olacaktır. Gerçek fikirlerini sergilemelerini sağlayacaktır.
- (Kural tanımaz ve/veya) Vasıfları ve varlıkları değişik nedenlere dayanan ve kurum gerekliliğine uyulmadan, kuruma girmeyi başarmış personelin giriş şekillerine paralel talimat ve kanunsuz hareketleri dedikodu ve söylentinin doğmasına bu da iletişimin gayri resmi bir ortama kaymasına neden olmaktadır. İyi bir personel temin mekanizması ile şekillenen personel temini kişiyi işe yerleştirmeden çok, işe uygun vasıfta eleman temin etmek amacı gütmeli, kurum içi ortak kültür, iş odaklı iletişim ve ortak amaç birliği etrafına toplanmaya olanak sağlayacaktır.

- Statüler arasında liyakat sisteminin yerleştirilmesi, başarılı olan personelin üst statülere (başarısını ispat eden engeller hariç engel konulmadan) kolayca ulaşabilmesi, kurum içi gerçekçi ve etkin bir iletişimin doğmasına önemli bir etki yaratacaktır.
- Kurum içinde rotasyonların zamanlamasında gerçekçi etkenler değerlendirilmeli, olması gerekenden az veya çok zaman diliminde personel yer değiştirilmesine gidilmemelidir. Kuruma ait ilgili birimde ortak dilin ve ortak planlara ulaşmada yarar sağlayacağı gözden kaçırılmamalıdır. Uyum ve etkin çalışmayı kolaylaştırabileceği gibi etkin iletişime olanak sağlayacaktır.
- Kuruma yeni dahil edilen personele mutlaka kurum içi iletişimine dönük eğitim verilmeli, uzun zaman dilimlerinde de tamamlayıcı eğitimlerle iletişim yeteneği desteklenmelidir.
- Özel zaman dilimlerinde, istekli personelin kurum imkanlarından eşit miktarda faydalanmaları sağlanmalı, bunun aracılığı ile de güven ve aidiyetliği artırıcı aktiviteler düzenlemeli bu tür eylemlere isteğe dayalı katılımlar sağlanmalı, işyeri hiyerarşisi bu tür birlikteliklere yansıtılmamalıdır.
- Bireysel öneri kutuları kalite yönetimi çerçevesinde kullanılmakta olmasına rağmen; hem ast, hemde üstler tarafından etkinliği ve güvenilirliği halen tartışılmaktadır. Bu tür güvensizlikler, iletişime, yenileşme ve iyileşmeye sekte vurmaktadır. Bu tür eylemlerin istek ve inanma ekseninin sağlam olması değerini artıracaktır. Bu tür güvensizlikle tüm birim olarak baş edilmelidir.
- Kurum içi yazışmalar aynı eksen ve değişik hiyerarşik seviyelerden tekraren gönderilmekte ve bu tür davranışlarında son seviyede bulunan ast konumunda olan personel üzerinde inançsızlık ve tepkisizlik yaratmaktadır. Etkinliği az bir yazılı iletişime dönmektedir. Bu tür tekrarlardan kısa vadede kaçınılmalı, aşağıda arz edilen elektronik iletişime zaman kaybedilmeksizin geçilmelidir.
- Yapılan çalışmada da ön planda tespit edilen yazılı ve özellikle sözlü iletişimin ağırlıklı etkinliği aslında bize teknolojik bir açılıma zorlamaktadır. (Bu zorlama hep güvensizlik nedeniyle ertelenmektedir.) Oysa iletişimde bilgisayar

ortamı ve internet ortamının kullanılması, iletişimin hızını inanılmaz düzeyde artıracak, ilgili kişilere direk ulaşılmasını sağlayacak, tasarrufunsa inanılmaz düzeyde arttıracaktır. Halen kullanılmakta olan genellenmiş iletişimden bireyselleşmiş iletişime rahatlıkla geçilebilecektir. Olumsuz açıdan bakıldığında ise; bazı hukuksal sorunları, art niyetli personele açık alanlar bırakacağı kaçınılmaz gibi görünmektedir. Elbette güvenlik önlemlerinde yapılacaklar yeni açılımlar bu tür yeniliklere imkan tanıyacak ve olumsuzluklarını ortadan kaldırılabilecektir.

- Yapılması istenen ve yazılı iletişim araçları ile gerçekleştirilen iletişimlerin takibi, işlemin etkinliği sürdüğü sürece önemle takip edilmeli, etkinliğini yitirdiğinde derhal uygulamadan kaldırılmalıdır. Bu türde eylemlerle ast konumdaki personel boğulmaması sağlanmalıdır.
- Ast durumda olan personelin ülkemize has kahve edebiyatı olarak değerlendirilen ilgisiz alan ve yerde, kişi ve zamanlarda iletişimi düşünmekten çok; kişi, yer ve zaman konusunda cesur ve istekli olmalıdırlar.
- Amir konumunda olan personelin, sınırlı sayıda da olsa yüksek sesle konuşarak ast durumda olan personeli etki altına alma davranışı sergiledikleri, bu durumun personelin üzerinde olumsuz bir hava yarattığı gözlenmiştir. Özellikle personel davranışlarında tenkit edilecek durumlarda amir konumunda bulunan personelin ses seviyesinin yüksekliğinden çok tonlaması ile ilgilenmesi ve dikkat etmesi önem arz etmektedir. Personeli coşkulandırma ve motive etme durumunda kelimelerin özenle seçilmesi şartı ile yüksek sesi kullanmanın yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Alt yapıya yapılan her türlü yatırımın bir kayıp olmadığı düşüncesinden hareketle, teknik donanım konusunda personel göre değil işin gerekliliklerine göre teknik iletişim ekipmanları dağıtılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.
- İşin etkinliği ve personelin ilk etapta isteneni yapmasını sağlamaya yönelik bilgisayar ortamının sağladığı görsel, işitsel ve mental açıdan tamamlayıcı ve tanımlayıcı dokümanlar kullanılmalıdır.

- Tüm yazılı iletişimde, günümüz hastalığı olan yabancı kelime kullanma hastalığını terk ederek; “TÜRKÇE KELİME” kullanmaya özen gösterilmeli, kendi dilinde iletişimin kolaylıklarından azami düzeyde faydalanılmalıdır.
- Eğitim düzeylerinin iletişimde belirleyici unsur olmadığı yapılan araştırmada tespit edilmiştir. Buna rağmen üst konumunda bulunan ve paralelinde üst düzey eğitim almış personelin anlaşılabilirliği çoğaltmak amacı ile kısa ve herkesçe kolaylıkla anlaşılabilir kelime ve cümlelere başvurmaları önem arz etmektedir.
- Ast konumunda bulunan personelin amirlerine her türlü müracaatlarında, amirleri tarafından olumlu etkileşimler yaratılarak personelin etkili iletişim yapabilmeleri sağlanmalı, personel rahatlatılmalı ve desteklenmelidir. Ast durumundaki personelinde, amirleri ile ilgili iletişim zamanları konusunda özen göstermeleri ve amirlerinin zamanlarını gereksiz kullanmaktan kaçınmalıdırlar.
- Amirlerin özellikle toplantılarda sözün sadece amirler tarafından kendilerine has kullanılır anlayışında olmaları ve anlaşılır düzeyde içerik ihtiva eden konularda gereğinden fazla tekrardan kaçınmaları gerekmektedir.
- Amir konumunda bulunan personelde özellikle sözlü iletişimde isteğin içeriğine “astıma açıklama yapmak zorunda değilim” anlayışından kaynaklanan açıklamadan kaçınma eğilimi gösterdikleri, açıklama yapılmayan isteklerde de, ast konumunda olan personelin anlama ve kavramada sorunlarla karşılaştıkları bir gerçektir. Özellik ve Önem ihtiva eden konularda amir konumunda bulunan personelin derinliğine açıklama eğiliminin de olmasının amaç açısından yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Doğum, ölüm, nişan, düğün ve yeni bir statüye yükselme gibi durumlarda birim içi bilgilendirmenin, kurum kültürüne etkisinin büyük olacağı, mutluluk ve kişilerin birlik isteklerine katkı sağlayacağı açıktır.

## KAYNAKÇA

- ALEMDAR, K. ve İ. ERDOĞAN (1990), *İletişim ve Toplum*, Bilgi Yayınları, Ankara
- ANTHONY, Robbins (1992), *Sınırsız Güç*, Çev. Dr. Mehmet Değirmenci, İnkılâp Kitabevi, s.7, İstanbul
- ARGYRİS, Chris (1994), “*Good Communication That Blocks Learning*”, Harvard Business Review. July-August, s.77-85
- ARMSTRONG, Michael (1994), *A Handbook of Personel Management Practice*. Kogan Page Limited, London
- ARTAN, Sinan (Haziran 1977), “*İşletmelerde İletişim*”, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 13, Sayı 2,
- AŞKUN, İnal Cem (1982), Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, T. ERGUN (Ed.) Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar 16-19 Kasım 1981, TODAİE, s.415-452, Ankara
- AŞKUN, İnal Cem (Haziran 1976), “*Yönetimde Haberleşme*”, E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, s.17, Eskişehir
- ATİK, Selahattin, Organizasyon Hiyerarşisi, K.H.O., s.1
- AYKAÇ, Burhan (1990), *Yönetim Sanatı*, Geliştirilmiş 2. Basım, Emel Yay., Ankara
- BARANSEL, Atilla (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, AVCIOL Basım Yayım, Cilt 1, s.260, İstanbul
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1989), *Yönetim*, Gül Yayınevi, s.78-79, Ankara
- BAYKAL, Besim (1981), *Organizasyonların Yönetimi*, s.98, İstanbul
- BECKER, E. Brian ve M. HUSELİD (June 1993), “*The Incentive Effects of Tournament Compentation System*”, Administrative Science Quarterly

- BİNGÖL, Dursun (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, s.220, Erzurum
- CAN, Halil (1982), *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, H.Ü.İ.İ.B.F Yay., Ankara
- CAN, Halil (1990), *Organizasyon ve Yönetim*, 2. Baskı, Adım Yay., Ankara
- CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Yaşar AYHAN (1991), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 4. Baskı, Adım Yayıncılık, s. 175, Ankara
- CANMAN, Doğan (1990), “*Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama*”, AİD, 26,1
- CANMAN, Doğan (1993), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yay., Ankara
- CÜCELOĞLU, Doğan (1993), *Yeniden İnsan İnsana*, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul
- DATTA, S. (Nov 1996), “*Hierarchies; Supervision of Employees*”, *Rationality & Society*, Vol. 8 Issue 4, s.387-413
- DAVIS, Keith (1981), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, İ.Ü. Yayınları, İstanbul
- DİCLE, Ülkü (1974), *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, MPM Yay., No: 169, s.167, Ankara
- DÖNMEZ, Tülay (1996), INTERTECH, *Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması*
- DRUCKER, Peter. F. (1990), “*The Theory of the Business*”, *Harvard Business Review*. September-October: 95-104
- DRUCKER, Peter. F. (1990), *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, 2. Baskı, Eti Kitapları, İstanbul
- DRUCKER, Peter. F. (1990), *Gelecek İçin Yönetim*, Çev. Fikret ÜÇCAN, T.İş Bankası Yay., 3. Baskı, Ankara

- DURALI, Teoman (1988), “Etkileşim-İletişim-Bildirişim”, G.Ü. Basın-Yayın Y.O. Dergisi, 10, 49-65, Ankara
- EROĞLU, Feyzullah (1992), “Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi”, Atatürk Ü. İİBF Dergisi, Erzurum
- ETZİONİ, A. (1964), *Modern Organisations*, Prentice Hall, New York
- EYRE, E.C. (1992), *Mastering Basic Management*, Macmillan Press Ltd., Second Edition, London
- FİŞEK, K. (1975), *Yönetim*, AÜSBF Yayını No: 387, Ankara
- FLEUR, Malvin De (1981), “Çağdaş Kitle İletişim Kuramları”, A.Ü. B.Y.Y.O. Yıllığı. 155-187
- FOSTER, J. (Oct. 2000), “Is There Role For Transaction Cost Economics If We View Firms As Complex Adaptive Systems”, *Contemporary Economic Policy*, Vol.18 Issue 4, s.369-386
- GUSTAVE, Le Bon (1976), *Kitleler Psikolojisi*, 3. Baskı, Çev. Selahattin Demirkan Yağmur Yayınlar, s.123, İstanbul
- GÜNGÖR, Onal (1979), *İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı*, İ.İ.T.İ.A. Yayın No:33, s 14, Bursa
- HACHETTE, *Ansiklopedik Sözlük 3. Cilt*, s. 1412
- HAMMER, M. ve J, CHAMPY (1992), *Değişim Mühendisliği*, Sabah Kitapları, İstanbul
- HERBERT G. Hicks ve CRAY Gullet (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. BAYKAL Besim, s.151-152, İstanbul
- HUNT, John V (1990), *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Öteki Yönetim dizisi, Öteki Yay., Ankara
- İLAL, Ersan (1989), *İletişim, Yıgımsal İletişim Araçları ve Toplum*, Der Yay., s.1, İstanbul



- KOÇEL, Tamer (1989), *İşletme Yöneticiliği*, İÜ İşletme Fak., Yay., s.221-222, İstanbul
- KOÇEL, Tamer (1993), *İşletme Yönetimi, Organizasyon ve Davranış*, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- McQUAIL, D. ve S. WINDAHL (1988), *İletişim Modelleri*, Çev. Mehmet Küçük Kurt, İmaj Yay., Ankara
- McQUAIL, Denis ve Swen WINDAHL (1993), *İletişim Modelleri*, Çev. Mehmet Küçük Kurt, İmaj Yay., s. 5, Ankara
- MIHÇIOĞLU, Cemal (1989), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, A.Ü. SBF Ders Notları, Ankara
- MUCUK, İsmail (1997), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, s.22, İstanbul
- NUSSBAUM, B. (January 2000), “*Designs for the Future*”, Business Week, Issue 3696, s.153
- O'REILLY, Brian (1988), “*360 Feedback Can Change Your Life*”, Fortune. Newyork Time Inc., October 17: 23-27
- OSKAY, Ünsal (1993), *İletişimin ABC'si*, 2. Baskı, Simavi Yay., İstanbul
- ÖNCÜ, Ayşe (1976), *Örgüt Sosyolojisi*, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, s.25, Ankara
- ÖRNEK, Acar (1989), *Kamu Yönetimi*, Meram Yayın Dağıtım, İstanbul
- ÖZKÖK, Ertuğrul (1981), *İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü*, Tan Yayınları, Ankara
- PEEFFER, Jeffery (1989), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul
- PELTEKOĞLU, Filiz B. (1989), “*İşçi-İşveren İlişkileri - Ekip Oluşturmak ve Ekiplerle İletişim Kurmak*”, MPM Verimlilik Dergisi, 4

- PETER, M.BLAU and W.RICHARD SCOTT (1962), *Formal Organizations*, Chandler Publishing Company, s.6, San Francisco
- PETERSON, Susan (1989), “*Managing Your Communication*”, Vital Speeches Of The Day. LXI, 6, Jaurnay 1.
- PHILIP, B. APPLEWHİTE (1965), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, s.1, İnc. New Jersey
- SABUNCUOĞGLU, Zeyyat (1993), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1987), *Örgütlerde Haberleşme Düzeni-Yapısal Analiz*, Bursa
- SAYERS, Fran, C.E. BINGEMAN, R.GRAHAM ve M. WHEELER (1993), *Yöneticilikte İletişim. Kişisel Gelişim ve Yönetim dizisi*, Rota Yay., İstanbul
- TAŞKIN, Erdoğan (1982), “*İşletmelerde Etkin İletişim*”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 3, s.125, Ankara
- TAYER, Lee O. (1961), *Administrative Communication, Home Wood, III.*, Richard D. Irwin, Inc.,s.155 ve 161’den aktarılan Ülkü DİCLE, a.g.e., s.50
- TOSUN, Kemal (1987), *İşletme Yönetimi*, İ.Ü Yayın No: 3462, s.13, İstanbul
- TÜRKMEN, İsmail, *Etkin İletişim Modeli*, s.3
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı, Sakarya Kitapevi, ADAPAZARI
- USLUATA, Ayseli (1993), *İletişim*, İletişim Yay., s.18-19
- YOZGAT, Osman (1983), *İşletme Yönetimi*, Met-er Matbaası, s.181, İstanbul

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki anket formu “Hiyerarşik Organizasyonlarda İletişim” başlıklı yüksek lisans tezinin veri toplama aracıdır. Bu soruların amacı Silahlı Kuvvetler çalışanlarının iletişim ortamı, çeşitleri, türleri ve iletişim algılayışını ortaya koymaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, soruları tam olarak cevaplandırınız ve gerekli yerlere (x) işareti koyunuz. Yapılan anket çalışması bilimsel nitelikli olup, bilgiler gizli tutulacaktır. Lütfen isminizi yazmayınız.

Yoğun çalışma temposunuz içinde vakit ayırdığınız için teşekkür eder, Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ramazan GÜNEY  
Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ç.E.ve Sos. Siy. Anabilim Dalı Öğrencisi

## KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyet  Bay  Bayan
- Yaş .....
- Mesleki Unvan  Mevsimlik İşçi  İşçi  Memur  Orta Düzey Yönetici  
 Üst Düzey Yönetici
- Meslekteki Çalışma Yılı .....
- Eğitim Düzeyi  Okur-Yazar Değil  İlk Okul  Ortaokul  Lise  Ön lisans  
 Lisans  Y.Lisans  Doktora
- Medeni Haliniz  Evli  Bekar
- Varsa Çocuk Sayınız  1  2  3  4  5  6 +
- Bu Birimdeki Hizmet Yılı .....
- Doğup Büyüdüğünüz Yer  Köy  Kasaba  İlçe  Şehir  Büyükşehir
- 1.Çalışma Yaşamınızda En Çok kullanılan İletişim Şekli .....
- 2.Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Yazılı İletişim Aracı .....
- 3.Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Sözlü İletişim Aracı .....
- 4.Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Gayri Resmi İletişim Aracı .....

## 5.Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan İletişim Aracı .....

EK-A2

## 6.Çalışma Yaşamınızda En Çok Kiminle İletişim Kurarsınız.....

SORULAR	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<b>Örgüt İçi İletişimin Yönü</b>					
7.İşyerimde bilgiye ve bilgiye sahip olan kişilere değer verilir.	()	()	()	()	()
8.İşyerimde bilgi ve fikir üretme sürekli teşvik edilir ve desteklenir.	()	()	()	()	()
9.İşyerimde düşündüğüm her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum.	()	()	()	()	()
10.Çalışma yaşamında düşündüğüm her konuyu astlarıma rahatlıkla iletebiliyorum.	()	()	()	()	()
11.Çalışma yaşamında düşündüğüm her konuyu aynı seviyedeki kişilere rahatlıkla iletebilirim.	()	()	()	()	()
12.İşyerimde karar ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü işler.	()	()	()	()	()
13.İşyerimde bilgiye sahip olan kişiler bilgiyi paylaşma ve öğretme konusunda isteklidir.	()	()	()	()	()
14.Astların teklif ve öneri sunması konusunda işyerinde olumlu bir atmosfer ve yaklaşım vardır.	()	()	()	()	()
15.Çalışma yaşamında farklı statüler arasında iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır.	()	()	()	()	()
16.Bir ast amiri müsaade etmeden kendi görüşlerini ifade etmemelidir.	()	()	()	()	()

## Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı

17.Amirlerimle odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	( )	( )	( )	( )	( )
18.Astlarımla odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	( )	( )	( )	( )	( )
19.Üstlerimle görüşürken fiziksel görünümümü her zaman düzeltme zorunluluğum iyi iletişimin yapmama engeldir.	( )	( )	( )	( )	( )
20.İyi bir iletişimde astın kılık, kıyafet, tavır ve üslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Üstlerimle aynı ortamda sık sık karşıya gelmek beni tedirgin eder.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik Boyutu</b>					
22.İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Çalışanlar iş yerindeki sosyal yaşamın etkisinde kalırlar ve bu durumdan etkilenirler	( )	( )	( )	( )	( )
24.İşyerimde iletişim kurduğum herkesi rahatlıkla etkileyebiliyorum	( )	( )	( )	( )	( )
25.İşyerinde duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla iletebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Birden fazla kişinin olduğu ortamda fikirlerimi rahatlıkla ifade edebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
27.Çalışma yaşamında ortak kültürün olması nedeniyle rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
28.İşyerinde Günlük	( )	( )	( )	( )	( )

Konuşmalarda herkesçe anlaşılacak genel/ortak kelimeler kullanılır.					
29.İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
30.Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
31.İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Örgüt İletişiminin Etkinliği</b>					
32.Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilenme konusunda amacına ulaşmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
33.İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış veriş yapılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
34.Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
35.Astlarım hakkındaki sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
36.Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarıma iletebilirim	( )	( )	( )	( )	( )
37.Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
38.Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
39.Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
40.İşyerimde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>Örgütteki Gayri Resmi İletişim</b>					
41.Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
42.İşyerimdeki Söylentiler Bilgilenmeye Yönelik Haberler taşır.	( )	( )	( )	( )	( )
43.Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır.	( )	( )	( )	( )	( )
44.Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
45.Gayri resmi edindiğim bilgiyi astlarımla paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
46.Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Örgüt İletişim Araçları</b>					
47.İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
48.Teklif ve öneri kutuları işyerinde etkin olarak kullanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
49.Zamana uygun iletişim araçlarını rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
50. İşyerimde çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

**Hiyerarşik Organizasyonlarda İlişkiler - [AnketYedekForm]**

Dosya Düzen Ekle Kayıtlar Pencere Yardım Yardım için soru yazın

Cinsiyet  Yaş  Mesleki Ünvan  Rütbe/Ünvan  Mesleki Çalışma Yılı   
Eğitim Düzeyi  Çocuk Sayısı  Bu Birimdeki Hizmet Yılı  Medeni Haliniz   
Doğup Büyüdüğünüz Yer

Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan İletişim Şekli   
Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Yazılı İletişim Aracı   
Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Sözlü İletişim Aracı   
Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Gayri Resmi İletişim Aracı   
Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan İletişim Aracı   
Çalışma Yaşamınızda En Çok Kiminle İletişim Kurarsınız

**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN YÖNÜ**

İşyerimde Bilgiye ve Bilgiye Sahip Olan Kişilere Değer Verilir   
İşyerimde bilgi ve fikir üretme sürekli teşvik edilir ve desteklenir   
İşyerimde düşündüğüm her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum   
Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu üstlerime rahatlıkla iletebiliyorum   
Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu aynı seviyedeki kişilere rahatlıkla iletebilirim   
İşyerimde karar ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü işler   
İşyerimde bilgiye sahip olan kişiler bilgiyi paylaşma ve öğretme konusunda isteklidir   
Astların teklif ve öneri sunması konusunda işyerimde olumlu bir atmosfer ve yaklaşım vardır   
Çalışma yaşamında farklı statüler arasında iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır   
Bir üst amiri müsaade etmeden kendi görüşlerini ifade etmemelidir

**ÖRGÜT İLETİŞİMİNİ ETKİLEYEN FİZİKSEL YAPI**

Amirlerimle odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim   
Astlarımla odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim   
Üstlerimle görüşürken fiziksel görünümümü her zaman düzeltme zorunluluğum iyi iletişimin yapmama engeldir   
İyi bir iletişimde astın kıyafet, tavır ve üslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir   
Üstlerimle aynı ortamda sık sık karşıya gelmek beni tedirgin eder

**ÖRGÜT İLETİŞİMİNİN SOSYAL, FİZİKSEL VE PSİKOLOJİK BOYUTU**

İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir   
Çalışanlar iş yerindeki sosyal yaşamın etkisinde kalırlar ve bu durumdan etkilenirler

Başlat TEZ ANA METİN.doc -... AnketFormu : Form AnketYedekForm TR 23:06



**Hiyerarşik Organizasyonlarda İlişkiler - [AnketYedekForm]**

Dosya Düzen Ekle Kayıtlar Pencere Yardım Yardım için soru yazın

İşyerimde iletişim kurduğum herkesi rahatlıkla etkileyebiliyorum	
İşyerinde duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla iletebilirim	
Birden fazla kişinin olduğu ortamda fikirlerimi rahatlıkla ifade edebilirim	
Çalışma yaşamımda ortak kültürün olması nedeniyle rahatlıkla iletişim kurabiliyorum	
İşyerinde Günlük Konuşmalarda herkesçe anlaşılabilir genel/ortak kelimeler kullanılır	
İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır	
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşıyorum	
İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir	
<b>ÖRGÜT İLETİŞİMİNİN ETKİNLİĞİ</b>	
Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilendirme konusunda amacına ulaşmaktadır	
İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış veriş yapılmaktadır	
Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim	
Astlarımla ilgili sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim	
Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarımla iletebilirim	
Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir	
Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır	
Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınıyorum	
İşyerimde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır	
<b>ÖRGÜTTEKİ GAYRİ RESMİ İLETİŞİM</b>	
Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır	
İşyerimdeki Söylentiler Bilgilermeye Yönelik Haberler taşıır	
Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır	
Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşıyorum	
Gayri resmi edindiğim bilgiyi astlarımla paylaşıyorum	
Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşıyorum	
<b>ÖRGÜTTEKİ İLETİŞİM ARAÇLARI</b>	
İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır	
Teklif ve öneri kutuları işyerimde etkin olarak kullanılmaktadır	
Zamana uygun iletişim araçlarını rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır	

Başlat TEZ ANA METİN.doc -... AnketYedekForm TR 23:09

**Hiyerarşik Organizasyonlarda İlişkiler - [AnketYedekForm]**

Dosya Düzen Ekle Kayıtlar Pencere Yardım Yardım için soru yazın

İşyerinde Günlük Konuşmalarda herkesçe anlaşılacak genel/ortak kelimeler kullanılır	▼
İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır	▼
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşıyorum	▼
İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir	▼

**ÖRGÜT İLETİŞİMİNİN ETKİNLİĞİ**

Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilendirme konusunda amacına ulaşmaktadır	▼
İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış verişi yapılmaktadır	▼
Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim	▼
Astlarımla ilgili sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim	▼
Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarımla iletebilirim	▼
Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir	▼
Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır	▼
Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınıyorum	▼
İşyerimde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır	▼

**ÖRGÜTTEKİ GAYRİ RESMİ İLETİŞİM**

Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır	▼
İşyerimdeki Söylentiler Bilgilendirmeye Yönelik Haberler taşıyor	▼
Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır	▼
Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşıyorum	▼
Gayri resmi edindiğim bilgiyi astlarımla paylaşıyorum	▼
Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşıyorum	▼

**ÖRGÜTTEKİ İLETİŞİM ARAÇLARI**

İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır	▼
Teklif ve öneri kutuları işyerimde etkin olarak kullanılmaktadır	▼
Zamana uygun iletişim araçlarını rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır	▼
İşyerimde çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları vardır	▼

ANKETİ KAYDET ANKETİ KAPAT

Başlat TEZ ANA METİN.doc -... AnketYedekForm TR 23:10

## EK-C1

SORU	CEVAP	n	%
S1-1: Çalışma Yaşamınızda En Çok kullanılan İletişim Şekli	SÖZLÜ	322	85,9
	SÖZSÜZ	2	0,5
	GAYRİ RESMİ	3	0,8
	YAZILI	48	12,8
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
S1-2: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Yazılı İletişim Aracı	BİLGİSAYAR	3	0,8
	EMİR	279	74,4
	E-POSTA	38	10,1
	FAX	2	0,5
	GAZETE	6	1,6
	İLAN TAHTASI	3	0,8
	MEKTUP	5	1,3
	MESAJ	20	5,3
	NOT	17	4,5
	PERİYODİK YAYIN	2	0,5
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
S1-3: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Sözlü İletişim Aracı	KONFERANS	2	0,5
	MERKEZİ YAYIN	5	1,3
	TOPLANTI	24	6,4
	YÜZ YÜZE	344	91,7
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
S1-4: Çalışma Yaşamınızda En Çok Kullanılan Gayri Resmi İletişim Aracı	DEDİKODU	39	10,4
	SÖYLENTİ	108	28,8
	HİÇBİRİ	228	60,8
	<b>Toplam</b>	<b>375</b>	<b>100</b>
S1-5: Çalışma Yaşamınızda En Çok	BİLGİSAYAR	35	9,3

## EK-C2

	TELEFON									
	TELSİZ									
	<b>Toplam</b>									
<b>S1-6:Çalışma Yaşamınızda En Çok Kiminle İletişim Kurarsınız</b>	ASTIMLA									
	AYNI SEVİDEKİ ARKADAŞ									
	ÜSTÜMLE									
	HERKESLE									
	<b>Toplam</b>									
<b>Örgüt İçi İletişimin Yönü</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>		<b>KATILYORUM</b>		<b>KARARSIZIM</b>		<b>KATILMIYORUM</b>		<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>S2-1 İşyerimde bilgiye ve bilgiye sahip olan kişilere değer verilir.</b>	69	18,4	187	49,9	41	10,9	53	14,1	25	6,7
<b>S2-2 İşyerimde bilgi ve fikir üretme sürekli teşvik edilir ve desteklenir.</b>	60	16	199	53,1	54	14,4	50	13,3	12	3,2
<b>S2-3 İşyerimde düşündüğüm her konuyu amirlerime rahatlıkla iletebiliyorum.</b>	56	14,9	196	52,3	49	13,1	65	17,3	9	2,4
<b>S2-4 Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu astlarıma rahatlıkla iletebiliyorum.</b>	77	20,5	245	65,3	29	7,7	19	5,1	5	1,3
<b>S2-5 Çalışma yaşamımda düşündüğüm her konuyu aynı seviyedeki kişilere rahatlıkla iletebilirim.</b>	92	24,5	246	65,6	24	6,4	12	3,2	1	0,3
<b>S2-6 İşyerimde karar ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü işler.</b>	81	21,6	196	52,3	34	9,1	61	16,3	3	0,8

**EK-C3**

S2-7 İşyerimde bilgiye sahip olan kişiler bilgiyi paylaşma ve öğretme konusunda isteklidir.	36	9,6	207	55,2	64	17,1	57	15,2	11	2,9
S2-8 Astların teklif ve öneri sunması konusunda işyerimde olumlu bir atmosfer ve yaklaşım vardır.	46	12,3	206	54,9	56	14,9	51	13,6	16	4,3
S2-9 Çalışma yaşamında farklı statüler arasında iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır.	47	12,5	184	49,1	58	15,5	84	22,4	2	0,5
S2-10 Bir ast amiri müsaade etmeden kendi görüşlerini ifade etmemelidir.	38	10,1	121	32,3	47	12,5	126	33,6	43	11,5
Örgütte İletişimi Etkileyen Fiziksel Yapı	TAMAMEN KATILİYORUM		KATILİYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HİÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S3-1 Amirlerimle odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	59	15,7	224	59,7	37	9,9	45	12	10	2,7
S3-2 Astlarımla odalarında rahatlıkla iletişim kurabilirim	83	22,1	248	66,1	26	6,9	15	4	3	0,8
S3-3 Üstlerimle görüşürken fiziksel görünümünü her zaman düzeltme zorunluluğum iyi iletişimin yapmama engeldir.	28	7,5	115	30,7	43	11,5	166	44,3	23	6,1
S3-4 İyi bir iletişimde astın kılık, kıyafet, tavır ve üslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir.	67	17,9	228	60,8	34	9,1	41	10,9	5	1,3
S3-5 Üstlerimle aynı ortamda sık sık karşıya gelmek beni tedirgin eder.	20	5,3	99	26,4	48	12,8	176	46,9	32	8,6

## EK-C4

Örgüt İletişiminin Sosyal, Kültürel ve Psikolojik	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S4-1 İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir.	36	9,6	267	71,2	31	8,3	33	8,8	8	2,1
S4-2 Çalışanlar iş yerindeki sosyal yaşamın etkisinde kalırlar ve bu durumdan etkilenirler	59	15,7	264	70,4	29	7,7	23	6,1	0	0
S4-3 İşyerimde iletişim kurduğum herkesi rahatlıkla etkileyebiliyorum.	26	6,9	174	46,4	114	30,4	59	15,7	2	0,5
S4-4 İşyerinde duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla iletebilirim.	39	10,4	222	59,2	53	14,1	55	14,7	6	1,6
S4-5 Birden fazla kişinin olduğu ortamda fikirlerimi rahatlıkla ifade edebilirim.	49	13,1	262	69,9	36	9,6	26	6,9	2	0,5
S4-6 Çalışma yaşamımda ortak kültürün olması nedeniyle rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	39	10,4	270	72	28	7,5	35	9,3	3	0,8
S4-7 İşyerinde Günlük Konuşmalarda herkesçe anlaşılan genel/ortak kelimeler kullanılır.	65	17,3	271	72,3	16	4,3	19	5,1	4	1,1
S4-8 İşyerindeki seviye farklarına göre iletilmek istenen mesaj yumuşatılmaktadır.	29	7,7	232	61,9	52	13,9	49	13,1	13	3,5
S4-9 Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp özel yaşamımı da paylaşıyorum	28	7,5	229	61,1	47	12,5	54	14,4	17	4,5
S4-10 İşyerimde unvanlar sık aralıklarla ifade edilir.	79	21,1	214	57,1	30	8	45	12	6	1,6

EK-C5

Örgüt İletişiminin Etkinliği Sorularının	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S5-1 Konferans ve Eğitim Toplantıları bilgilenme konusunda amacına ulaşmaktadır.	33	8,8	199	53,1	65	17,3	58	15,5	20	5,3
S5-2 İşyerinde düzenlenen toplantılarda yeterince bilgi alış verişi yapılmaktadır.	31	8,3	205	54,7	72	19,2	55	14,7	12	3,2
S5-3 Şikâyetlerimi üstlerime rahatlıkla iletebilirim.	32	8,5	201	53,6	64	17,1	69	18,4	9	2,4
S5-4 Astlarım hakkındaki sorun ve şikâyetleri onlara rahatlıkla iletebilirim.	47	12,5	254	67,7	47	12,5	26	6,9	1	0,3
S5-5 Sorunlarımı rahatlıkla aynı seviyedeki arkadaşlarıma iletebilirim.	70	18,7	265	70,7	25	6,7	14	3,7	1	0,3
S5-6 Teklif ve öneri kutularına yazılan öneriler değerlendirilmektedir.	64	17,1	173	46,1	88	23,5	34	9,1	16	4,3
S5-7 Üst makamdan gelen benzer emir ve talimatlar tepkiyi azaltmaktadır.	31	8,3	182	48,5	95	25,3	53	14,1	14	3,7
S5-8 Üstlerime olumsuzlukları iletmekten kaçınıyorum.	20	5,3	107	28,5	58	15,5	155	41,3	35	9,3
S5-9 İşyerimde tüm ifade ve mesajlar tam ve zamanında ulaşılır/anlaşılır.	19	5,1	177	47,2	68	18,1	92	24,5	19	5,1
Örgütteki Gayri Resmi İletişim	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HiÇ KATILMIYORUM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S6-1 Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır.	27	7,2	80	21,3	20	5,3	173	46,1	75	20

**EK-C6**

<b>S6-2 İşyerimdeki Söylentiler Bilgilenmeye Yönelik Haberler taşır.</b>	21	5,6	104	27,7	51	13,6	151	40,3	48	12,8
<b>S6-3 Sosyal faaliyetler bilgi edindiğim ortamlardır.</b>	33	8,8	198	52,8	63	16,8	69	18,4	12	3,2
<b>S6-4 Gayri resmi edindiğim bilgiyi üstlerimle paylaşıyorum.</b>	13	3,5	98	26,1	48	12,8	166	44,3	50	13,3
<b>S6-5 Gayri resmi edindiğim bilgiyi aşımlarımla paylaşıyorum.</b>	6	1,6	108	28,8	53	14,1	163	43,5	45	12
<b>S6-6 Gayri resmi edindiğim bilgiyi aynı statüdeki arkadaşlarımla paylaşıyorum.</b>	25	6,7	138	36,8	59	15,7	109	29,1	44	11,7
<b>Örgüt İletişim Araçları</b>	<b>TAMAMEN KATILMIYORUM</b>		<b>KATILMIYORUM</b>		<b>KARARSIZIM</b>		<b>KATILMIYORUM</b>		<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>S7-1 İşyerimde duyuru panosu etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.</b>	58	15,5	196	52,3	41	10,9	56	14,9	24	6,4
<b>S7-2 Teklif ve öneri kutuları işyerimde etkin olarak kullanılmaktadır.</b>	45	12	182	48,5	63	16,8	67	17,9	18	4,8
<b>S7-3 Zamana uygun iletişim araçlarımla rahatlıkla kullanabileceğim ortam vardır.</b>	35	9,3	205	54,7	35	9,3	54	14,4	46	12,3
<b>S7-4 İşyerimde çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları vardır.</b>	72	19,2	227	60,5	19	5,1	35	9,3	22	5,9



## ÖZGEÇMİŞ

03.11.1972 Afyon/Bolvadin doğumluyum. İlkokulu Atatürk ilköğretim okulunda tamamladıktan sonra, ortaokulu Bolvadin Lisesi Orta Kısımında bitirdim. Takibinde sınavla alınan Maltepe Askeri Lisesini tamamladım. Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği Bölümünü 1995 yılında mezun oldum. Ardından Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri anabilim dalı, Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset bilim dalında Tezli Yüksek Lisansa başladım. Sakarya Üniversitesi'ndeki bu eğitimimi de bitirdikten sonra çalışmalarına devam edip, akademik hayatımı ilerletmek arzusundayım. Çalışıp gelmek istediğim noktaya varacağım inancını taşımayımla. Saygılarımla.

Ramazan GÜNEY