

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE ETKİN İLETİŞİM  
(KARA HAVACILIK ALAYI'NDA BİR ARAŞTIRMA)**

168365

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uğur ATİK**

**Enstitü Anabilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adem UĞUR**

**EKİM 2004**

**ÖRGÜTLERDE ETKİN İLETİŞİM  
(KARA HAVACILIK ALAYI'NDA BİR ARAŞTIRMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uğur ATİK**

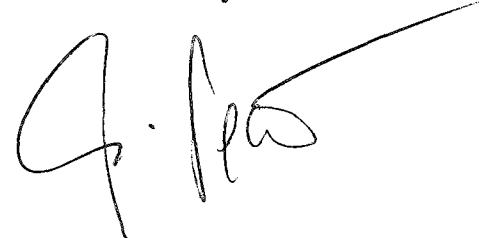
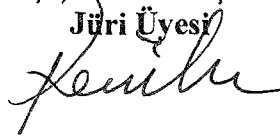
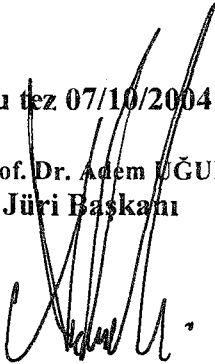
**Enstitü Anabilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

Bu tez 07/10/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem UĞUR  
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Recai COŞKUN  
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Ali SEYYAR  
Jüri Üyesi



## TEŐEKKÖR

Bu tez çalıőması sűresince her tűrlű konuda desteęini esirgemeyen danıőman hocam Prof.Dr.Adem UęUR'a, yardımlarından dolayı arkadaşlarım Gűven GűRBűZER Barıő COŐAR, Serdar KONAK, Murat BAYSAN'a ve tűm sıkıntılı anlarımda yanımda olan eőim Nuray ATİK'e teőekkűrlerimi bir borç bilirim.



## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Biçimsel İletişim .....	4
1.1.1. Dikey Kanallar .....	7
1.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim .....	7
1.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim .....	9
1.1.2. Yatay İletişim .....	11
1.1.3. Çapraz İletişim .....	12
1.1.4. Örgüt Dışı İletişim .....	14
1.2. Biçimsel Olmayan İletişim .....	15
1.3. Örgütler ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	19
1.3.1. Elektronik İletişim.....	20
1.3.2. İnternet ve İletişim .....	21
1.3.3. Intranet ve İletişim .....	22
1.3.4. Extranet ve İletişim .....	23
1.3.5. Mobil İletişim.....	23
<b>2. ÖRGÜTLERDE ETKİN İLETİŞİM.....</b>	<b>24</b>
2.1. Etkin İletişim Kavramı ve Önemi .....	24
2.2. Etkin İletişim ve Örgütsel Verimlilik .....	26
2.3. Etkin İletişim ve Örgütsel Motivasyon .....	27
2.4. Etkin İletişim ve Örgüt Kültürü .....	28
2.5. Etkin İletişimde Yöneticinin Rolü .....	28
2.6. Etkin İletişimde Örgütsel Özelliklerin Rolü .....	30

2.7. Etkin Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler .....	32
2.7.1. Etkin Örgütsel İletişimin Yapıcı Engelleri.....	33
2.7.2. Etkin Örgütsel İletişimin Bozucu Engelleri.....	34
2.7.2.1. Kanal Engelleri .....	35
2.7.2.2. Teknik Engeller.....	36
2.7.2.3. Fiziksel Uzaklık .....	37
2.7.2.4. Zaman Baskısı.....	38
2.7.2.5. Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar.....	38
<b>3. ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KARA HAVACILIK ALAYI'NDA BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	40
3.2. Araştırmanın Önemi.....	40
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	41
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	41
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	42
3.6. Kara Havacılık Alayının Tanıtımı.....	42
3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	45
3.8. Araştırmaya Katılan Kişiler Hakkında Genel Bilgiler.....	45
3.9. Bulgular ve Değerlendirmeler.....	49
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
<b>EK.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>89</b>

## KISALTMALAR

<b>A.e.</b>	: Aynı Eser
<b>A.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>Bknz.</b>	: Bakınız
<b>MIS</b>	: Yönetim Bilgi Sistemleri
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>KKK</b>	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
<b>Hlpt. Tb</b>	: Helikopter Taburu
<b>Myd. Hrk</b>	: Meydan Harekatı



## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Biçimsel Örgüt Şeması .....	5
ŞEKİL 2. Biçimsel İletişim Modeli .....	6
ŞEKİL 3. Yatay İletişim.....	12
ŞEKİL 4. Çapraz İletişim.....	13
ŞEKİL 5. Payol Köprüsü .....	14
ŞEKİL 6. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları .....	18
ŞEKİL 7. Kara Havacılık Alay Komutanlığı Organizasyon Şeması .....	43



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan Kişilerin Rütbelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	45
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Yerlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	46
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılanların Görev Sürelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	46
<b>Tablo 4.</b> Araştırma Soruları Değerlendirme Tablosu .....	47
<b>Tablo 5.</b> Görev ve Birlikle İlgili Bilgiler Anlatıldı İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	49
<b>Tablo 6.</b> Birliğin Hedef ve Görev Tanımlarının Bilinmesinin Değerlendirilme Oranları .....	50
<b>Tablo 7.</b> Amirler Gerekli Bilgiler Konusunda Toplantı Düzenler İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	51
<b>Tablo 8.</b> Amirler İletilen Konulardaki Gelişmeleri Bildirirler İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	52
<b>Tablo 9.</b> İşbölümü Adil ve Planlı Olarak Yapılmaktadır İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	52
<b>Tablo 10.</b> Diğer Personelle İşbirliği Yapabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	53
<b>Tablo 11.</b> Görevle İlgili Verileri Ulaşabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları	54
<b>Tablo 12.</b> Meydana Gelen Değişikliklerden Haberdar Olabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	55
<b>Tablo 13.</b> Arkadaşlarımla Mesai Dışında da Aynı Sosyal Ortamı Paylaşabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	55
<b>Tablo 14.</b> İşle İlgili Sorunları Kişisel İlişkiler Kullanarak Çözebiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	56
<b>Tablo 15.</b> Birlik İçerisinde Sosyal Aktiviteler Düzenleniyor İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	57
<b>Tablo 16.</b> Çalışma Arkadaşlarımla Değişiklikleri Ve Sorunları Konuşuruz İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	57
<b>Tablo 17.</b> Amirlerim İşime Gösterdiğim Özeni Taktir Eder İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	58



<b>Tablo 18.</b> Amirlerimiz Bizleri Uygun Dille Eleştirir İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	59
<b>Tablo 19.</b> Amirlerimiz Sorunları Çözmek İçin Gayret Eder İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	60
<b>Tablo 20.</b> Amirlerime Bilgi Verme Yol Gösterme Konularında Güveniyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	61
<b>Tablo 21.</b> Amirler Bir Takım Olduklarının Mesajını Verirler İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	61
<b>Tablo 22.</b> Amirlerime Sorunlarımı İletabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	62
<b>Tablo 23.</b> Amirlerim Başarılı Olmam Konusunda Destek Verir İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	63
<b>Tablo 24.</b> Amirlerim Benimle İlgili Kararlarda Görüşümü Alır İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	63
<b>Tablo 25.</b> Amirlere Ulaşmada Basamaklar Fazladır İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	64
<b>Tablo 26.</b> Direkt Olarak En Yetkili Amire Ulaşmak Yaralıdır İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	65
<b>Tablo 27.</b> Fikirlerimi Amirlerime Çekinmeden Söyleyebilirim İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	65
<b>Tablo 28.</b> Sorunlarımı İletirken İlk Amirime Kolaylıkla Ulaşabiliyorum İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	66
<b>Tablo 29.</b> Sorunlarımı Amirlerime Rahatlıkla İletebileceğim Konusunda Destek Görürüm İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	67
<b>Tablo 30.</b> Çalıştığım Birliğin Mensubu Olmaktan Gurur Duyarım İfadesinin Değerlendirilme Oranları .....	67

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Etkin İletişim, İletişim Kanalları, Verimlilik

İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma karşılıklı aktarılması sürecidir. İletişim öğrenme sürecinde önemli bir öğedir. Çünkü insan, toplumsal yaşam için kendisine gereken bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenmektedir.

Teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü ile giderek büyüyen ve karmaşıklaşan organizasyonlar içinde insanlar adeta kaybolmaktadırlar. Bu büyüme ve değişme, her ne kadar insanların fiziksel olmasa bile psikolojik olarak organizasyonlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. İşte böyle bir ortamda insanları tekrar organizasyonlara bağlamanın en etkili yolu, etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. İnsanların, birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, örgütte işlerin yürütülebilmesi ve sorumlulukların daha iyi anlaşılabilmesi için sağlıklı ve etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Gerek kişiler arası gerek örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin çoğu yetersiz ve yanlış iletişimin bir sonucudur. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölümler arasında ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgüt içi etkin iletişimden bahsedebilmek ve işgörenle iletişimi iyileştirmenin yollarını ortaya çıkarabilmek için öncelikli iletişimin önemine, kapsamına değinmek, işgörenlerin işletme içerisindeki yerini, işgörenlerle iletişimin özelliklerini ve iletişimin işgörenler üzerindeki etkilerini belirlemek, gerekli görülmektedir.

Örgütlerde etkin iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemiyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır.

İşletme içi veya dışı hedef kitlelerin üzerinde etkili olabilmenin yolu, sağlıklı ve doğru iletişimden geçmektedir. Örgüt içerisinde, görevler ne kadar iyi belirlense, görev tanımları açık olsa da, görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim gerçekleşmeyecektir. Bir işletme de etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o işletmenin sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir. Bugün örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli faktörlerin başında, etkin örgütsel iletişim olduğu kabul edilmektedir.

## SUMMARY

### EFFECTIVE COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS (A INVESTIGATION IN ARMY AVIATION UNIT)

**Keywords:** Effective Communication, Communication Canals, Productivity

Communication is the process of transferring ideas emotions thoughts, knowledge or attitude from an individual thoughts, to another individual, from that individual to a group, from that group to the society and from that society to another. Communication is important factor in learning period. Because people learning knowledge and conduct which necessary to him with communication

People are almost getting lost in the technology and in the organizations which are growing and becoming complicated gradually with the effective power of the new developing management systems. This growth and variance causes people to move away from the organizations even it not physically but psychologically. In such a case communications is the most effective way to draw people in the organizations.

Organizations needs to communication for understand and acknowledge of people to each other. Because of problems in organizations are inadequate and incorrect communication. The problems either occur between people or inside organizations are result of insufficient and lack of communication.

The significance of the effective organization, management's becoming more complicated, increasing the specialization application of the direct management principle, technological progresses, organizations touching upon the social affairs, increasing disagreements in organizations and dispute resolutions in these organizations with the way of humanitarian aid.

Effective organization communication is the process which provides continuous exchange of information and thought in between various parts of the organizations and between organizations and its environment in order to accomplish its objective and operations. If an organization have effective communication, we say, organization is working healthy and successfully. Today, the most important factor is effective communication for productivity of organizations

## **GİRİŞ**

İletişim; iki ya da daha çok insan arasında anlaşmaya, düşünce ve duygu değiş tokuşuna, paylaşmaya, karşılıklı konuşmaya ve ayrı ayrı ya da birlikte davranmaya dayalı bir ilişkidir.

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ilişki kurmak ister. İnsanın olduğu yerde iletişim vardır. İletişim sürecinin doğası gereği, insanoğlu bilmeden çevresini etkilemeye, değiştirmeye ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak etkilenmeye, çevresine uyarlanmaya başlar. Bu bağlamda iletişim, bireyin toplumsal ve kültürel çevresi ile ilişkilerine göre gelişen ve değişen ve aynı zamanda da bireyi de değiştiren bir süreçtir.

İletişimde etkinlik, basit anlamda gönderilen mesajın anlam ve etkisinin alıcıya tam olarak iletme gücü, gönderilen fikir ile alınan benzer olmasıdır. Örgütsel iletişimde etkinlik kavramı ise, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla elindeki kaynak, hammadde ve zamanı en verimli şekilde kullanarak gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sürecidir.

### **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, Kara Havacılık Alayı mensubu pilot subayların ve teknisyen astsubayların, birlik içindeki örgütsel iletişim sistemini nasıl algılayıp değerlendirdiklerini inceleyerek, örgütsel iletişimin etkinliğini ve kalitesini ortaya koymaktır. Ayrıca personelin bakışıyla, amirlerin ve örgütsel yapının etkin iletişime imkan tanıyıp tanımadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerdeki iletişim sistemi, vücudumuzu dolaşan kan sistemi gibi bölümlerin birbiri ile uyumlu ve koordineli çalışmasını sağlar. İletişim kanalları, örgütsel yapı kurulurken belirlenir ve örgütün gelişmesi ile birlikte sürekli geliştirilir. Örgütün biçimsel yapısı, biçimsel iletişim kanallarını belirler ve bu kanallar çalışanlar tarafından sürekli olarak kullanılır. Bu sayede iş görenler işletmelerin hedeflerini, kendilerinden beklentileri tam

olarak anlayabilirler ve yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri için gerekli geri beslemeyi, öneri ve isteklerini iletebilirler.

Örgüt içerisinde, biçimsel iletişim kanallarının yanında biçimsel olmayan iletişim kanallarının varlığının kabul edilmesi gerekir. Bu kanallar insanın doğası gereği ortaya çıkarlar. Yöneticiler, biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde örgüt içerisinde duyulmasını istedikleri haberlerin yayılmasını sağlayabilirler. Dolayısıyla, yöneticilerin bu kanalları inkar yoluna gitmektense, kontrol altında tutmaları ve örgüt lehine kullanmaları yararlı olacaktır.

### **Çalışmanın Önemi**

Geride bıraktığımız 20. yüzyıl, teknoloji alanında ulaşılan yenilik ve gelişmeler ile hızlı bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin elde edilmesindeki büyük katkısı nedeniyle bu yüzyıla “İletişim Çağı” demek mümkündür.

Büyük bir organizasyon yapısına sahip Türk Silahlı Kuvvetleri’nde, verimliliğin artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan faktörlerin en önemlilerinden biri de, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığıdır.

Araştırmanın Kara Havacılık Sınıfında yapılmasındaki maksat; kullanılan hava araçlarının temini, bakımı, idamesi ve personelin yetiştirilmesi için yüksek maliyetlere ihtiyaç duyulmasıdır. Ülkenin kıt kaynakları ile alınan yüksek maliyetli hava araçlarının verimli bir şekilde kullanılması bu açıdan büyük önem taşımaktadır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi, Kara Havacılık Sınıfında da, insan faktörü ve onun uygun şekilde yönetilmesinin önemi büyüktür. Bu amacı gerçekleştirmeye yarayan planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetimin fonksiyonlarının sağlanabilmesi için etkin bir örgütsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

## **Çalışmanın Metodolojisinde**

Bu araştırma Kara Havacılık Sınıfı mensubu subay ve astsubayların, çalıştıkları birlik içindeki örgütsel iletişimi algılama ve değerlendirme sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiş bir çalışmadır.

Araştırmanın ilk iki bölümünde, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, iletişim biçimleri ve etkin iletişim kavramları hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler ışığında çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

## **Çalışmanın İçeriği ve Kapsamı**

Tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel iletişim biçimleri başlığı altında, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları incelenerek bu kanalların çeşitleri, işleyişi ve ne tür bilgiler taşıdığı anlatılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, örgütlerde kullanılan yeni iletişim teknolojilerine de kısaca değinilmektedir.

İkinci bölümde; örgütlerde etkin iletişim kavramı, önemi, etkin iletişimde yöneticinin ve örgütsel özelliklerin rolü, örgüt kültürü, verimlilik ve motivasyon ile etkin iletişim ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra, örgütlerde etkin iletişimi engelleyen faktörler incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise; 4ncü Kara Havacılık Alayında yapılan bir araştırma çalışması bulunmaktadır. Sonuç kısmında, araştırma neticesinde elde edilen bulgular yorumlanarak, çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

# 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

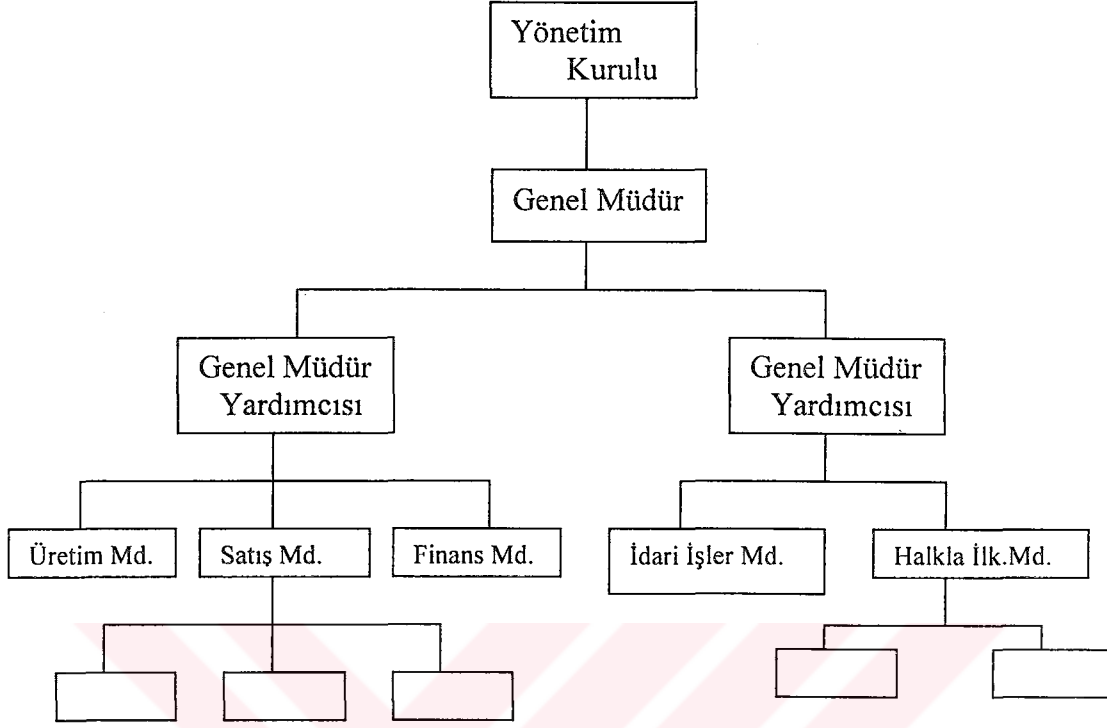
## 1.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan, iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, işletme içinde ve işletme ile çevre arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içerisinde belirlenmiştir [Can, 1997: 257]. Kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri, hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve kullanılacağı biçimsel iletişim tarafından tanımlanır [Oktay, 1996: 359]. Biçimsel iletişimin konusu, örgüt içerisinde iletişimi kişisel kalıplardan ayırarak, örgüt kültürü ile uyumlu bir çerçeveye oturtmaktır. Bu amaçla, örgüt hiyerarşine bağlı olarak izlenecek yöntemler ve kanallar belirlenip standardize edilmektedir.

Karar verme, koordinasyon ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa, bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olması gerekir. Yüksek nitelikli kararlar alabilmek, insan vücudundaki kan dolaşımını sağlayan damar sistemine benzer bir iletişim sistemiyle mümkün olur. Sistem tıkanır ya da uyum içinde çalışmazsa, faaliyetlerin koordinasyonu bozulur ve amaçlara varmak zorlaşır. Böyle bir durumda da etkin iletişimden ya da iş görenlerle iletişimde başarıdan bahsetmek mümkün olmaz [Can ve diğ., 1998: 288].

Biçimsel kanallar genellikle, örgüt şemalarında açık olarak belirtilir. Her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetlendiğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümleri için kimlere danışacağını bilir [Tutar ve diğ., 2003: 70] (Bknz. Şekil: 1).

## ŞEKİL 1. Biçimsel Örgüt Şeması



Kaynak: AKAT İlter, 2002: 231

Biçimsel iletişimin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır:

Yararları;

- Örgütte düzenleştirme ve bütünleşmeyi sağlar,
- Örgüt kademelerinde emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirler,
- Biçimsel iletişim kanalları çoğunlukla düzgün ve dengeli bir biçimde çalışır.

Sakıncaları;

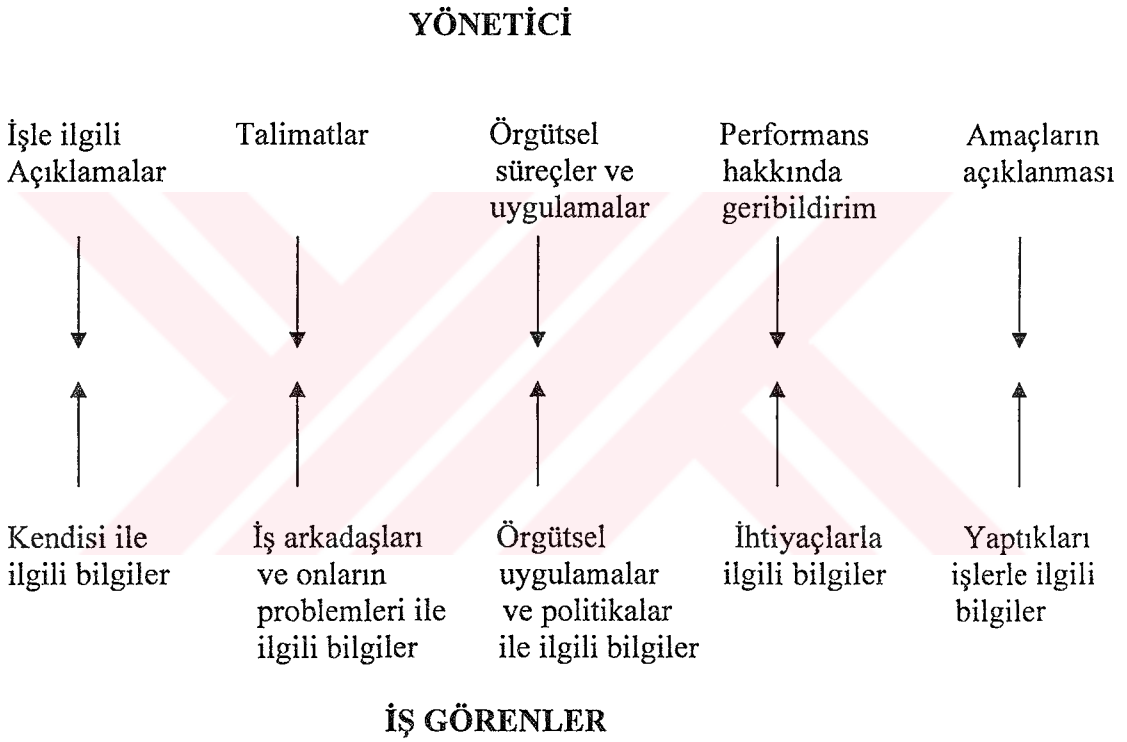
- Biçimsel iletişim, örgütün tüm iletişim gereksinmesini tam olarak karşılayamaz,
- Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi, tüm örgüt üyelerince kabul görmesine bağlıdır,



- c. Örgütte cereyan eden ve edecek olayların hepsinin önceden kestirilmesi olanaksız olduğundan, bunların biçimsel bir şekilde getirilmesi de zordur,
- d. Biçimsel iletişim çoğu kez ağır işler ve esneklikten yoksundur.

Biçimsel iletişimde, yöneticiler, yapılan işi ve örgüt amaçları ile ilgili bilgileri yukarıdan aşağı doğru iletirken, çalışanlar da, yaptıkları işler ve ortaya çıkan sorunları aşağıdan yukarı doğru iletirler (Bknz. Şekil: 2).

## ŞEKİL 2. Biçimsel İletişim Modeli



**Kaynak:** Tevriç ve diğ., 1999: 181

Bir örgüt içerisinde biçimsel iletişim; dikey kanallar, yatay kanallar, çapraz kanallar ve dışa dönük kanallar olarak dört grupta incelenebilir.

### **1.1.1. Dikey Kanallar**

Her örgüt kendine özgü, biçimsel bir yapıya sahiptir ve bu yapı sürekli olarak örgütün gereksinimleri doğrultusunda gelişme gösterir. Örgüt amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için, üst basamaklar ile alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan kanalların sağlıklı işlemesi gerekir [Sabuncuoğlu, 2001: 76].

Örgütlerde birçok sorunun kaynağı olarak, dikey iletişim sistemindeki yetersizlikler gösterilebilir. Çünkü, astlarla üstler arasında, yeterli bir bilgi alışverişi sağlanamamaktadır. Astların, üstlerin kendilerinden tam olarak ne beklediklerini bilmemeleri, üstlerin de astların çeşitli istek, ihtiyaç ve düşüncelerinden bilgisiz kalmaları arzulanan bir durum değildir. Bu durum, örgütlerde sorumluluktan kaçınma, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde getirilememesi, örgütte bütünlüğün ve denetimin sağlanamaması, moral düşüklüğü gibi birçok sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır [Özarallı, 1997: 75].

İşletmenin amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için, alt basamaklar ile üst basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan kanallar, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışır.

#### **1.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim**

Aşağı doğru iletişim, üstten astta doğru olan iletişimdir. Bu sistemde alınan kararlar, iletilmek istenen mesajlar, yukarıdaki yöneticiden sırayla daha alttaki yöneticiye doğru akar. Örgüt içinde otoritenin gerçekleşmesi için itici bir güce ve güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu bir mesaj akımına ihtiyaç duyulur. İtici güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ise ilgili tüm organlara iletilen buyruklarla biçimlenen otoriteden doğar. Otoriteye bağlı olan yukarıdan aşağıya iletişim kanalları, örgütsel yapıyı ve buna bağlı olarak etkin iletişimi büyük ölçüde etkilemektedir [Sabuncuoğlu, 2001: 76]. Yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme ve kontrol fonksiyonları bu iletişim sayesinde yerine getirilmektedir.

Üstlerin, astlarına ne yapmalarını gerektiğini anlattıkları bir süreç olan yukarıdan aşağı iletişim, genellikle şu bilgileri içermektedir [Gürgen, 1997: 67]:

a. İş Emirleri: İş emirleri, iş görenlerin işleri ile ilgili ayrıntılı yönergelerdir. İş görenler, iş emirlerini kimi zaman üstlerden gelen sözlü veya yazılı şekilde, kimi zaman özel eğitim toplantıları vasıtasıyla almaktadırlar.

b. Emirlerin Gerekçesi : İş emirleri bildirilirken, o yönergenin gerekçesi de mutlaka belirtilmelidir. İş görenler, bir şeyi neden yapmaları gerektiğini, yaptıkları işin işletme ve diğer işlerle ilgisini bildikleri zaman, görevlerini daha istekli ve bilinçli şekilde yaparlar.

c. İşletme Prosedürleri ve Politikaları : Bir işletmenin politikaları, hem tüketicileri hem de iş görenleri ilgilendirirken, prosedürler ve kurallar ise yalnızca iş görenleri ilgilendirir. İş görenlerin, çalıştıkları işletmenin prosedürlerini ve kurallarını tam ve eksiksiz olarak bilmeleri gerekir.

d. İşletme Amaçları: İşletmenin amaçlarının iş görenlere tam olarak iletilmesi çok önemlidir. Amaçları benimseyen iş görenlerin işletmeye bağlılıkları, işletme amacından haberi olmayan iş görenlere göre çok daha fazla olacaktır.

e. Performans Değerlemesi : Performans değerlemesi, iş görenlerin iş sırasında değerlendirilmesidir. Performans değerlemeleri, terfiler, transferler, işten çıkarmalar gibi önemli kararlar için bilgi sağlar, eğitim ve geliştirme gereksinmelerini belirler.

Yukarıdan aşağı iletişim, örgütlerde en sık kurulan iletişim türüdür. Aşağı doğru iletişimde temel problem, yönetici, astlarına mesajı ilettiği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır [Tutar, 2003: 73].

### 1.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, hiyerarşinin alt kademelerinden üst kademelerine doğru bilgi ve haber akışını gösterir. Yukarıya iletişim astların tepkilerinin üst yönetime ulaşmasının örgüt için büyük yararlar taşımaya karşılık, fiziksel uzaklık veya erişememezlik, mesajın her düzeyde değişikliğe uğraması, üstün olumsuz davranışı, astın statüsünün düşük oluşu gibi engellerle karşılaşması söz konusudur [Bingöl, 1997: 285].

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kanallarının taşıdığı önem birçok noktada toplanabilir [Sabuncuoğlu, 2001: 78]:

- a) Her şeyden önce geribildirim süreci, ancak yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışı ile sağlanabilir. Böylelikle, mesajın doğru ve amacına uygun biçimde algılanması ve istenilen yönde uygulanması sağlanır.
- b) İşletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin biçimde uygulanıp uygulanmadığı anlaşılır ve denetlenebilir. Bu kanallar aracılığıyla, yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir.
- c) Yöneticilere astlarını tanıma, onların gereksinmelerinin ne ölçüde karşılandığını yine onlardan öğrenme fırsatı verir. Çeşitli raporlar, dilek, öneri, görüşme ve tartışma yoluyla, çalışanların isteklerinin neler olduğu, yönetimden neler bekledikleri öğrenilmiş olur.
- d) Aşağıdan yukarıya doğru iletişim yoluyla "katılmalı karar alma" veya "katılmalı yönetim" gerçekleşir ve örgütler daha demokratik sistemler haline getirilir.
- e) Beşinci önemli nokta ise psikolojiktir. Çalışanlara kulak verilmesi, sorunlarının dinlenmesi onlarda psikolojik bir doyum sağlar.

Yukarı doğru iletişim, işletmenin başarıya ulaşmasını isteyen her yönetim için gereklidir. Astlardan, gerekli bilgi ve verilerin alınması, yöneticilerin daha isabetli

kararlar almalarını sağlar. Yukarı doğru iletişim sayesinde, yönetim, gönderdikleri mesajların anlaşılıp anlaşılmadığını ya da ne kadar anlaşıldığını tespit edebilir. Bir örgüt için iletilen mesajların anlaşılması ya da yanlış anlaşılması bazen çok büyük sorunlara yol açabilir. Yanlış anlamak, ancak zamanında fark edilirse kayıp az olur, aksi taktirde giderilmesi çok zor sonuçlar oluşabilir. Yukarı doğru iletişim, bilgi verici, raporlayıcı bir bakıma geri bildirim özellikleri gösterir. Bu özellikler, yöneticilerin işlerini daha da kolaylaştırır.

Yukarıya doğru iletişim yavaş yol alma eğiliminde olup, gecikme, göz ardı edilmeye ve azaltılmaya karşı açıktır. Astların, sorunlarını üstlerine iletmeyi başarısızlıklarının bir kanıtı olarak görmeleri, sorunun iletilmesini engelleyen en önemli faktörlerdendir. Bununla birlikte, sorunun büyümeden üstlere iletmek yerine çözme yoluna gidilmesi de zaman kayıplarına neden olmaktadır. Kimi zaman sorunlar, çözülemedikleri noktada, iş görenler tarafından göz ardı edilmeye mahkum edilmektedirler. İletişim süreci boyunca edinilen geçmiş deneyimler, üstlerin astlara yeteri kadar güven telkin edememiş olmaları, çok basamaklı hiyerarşik sistem, ağır bürokratik örgüt yapısı, ön yargılar, zaman kısıtlaması, kişisel nitelikler gibi pek çok neden, bu iletişim kanalının kullanımını sınırlandırmaktadır. Yukarı doğru iletişimin geliştirmenin yollarını şöyle sıralayabiliriz [Oktay, 1996: 362]:

a) Şikayet prosedürlerinin oluşturulması: Bu yöntem, iş görenlerin doğrudan bağlı oldukları denetim görevlisinin insafına bırakılmamaları ve bu denetçinin şikayetleri yukarıya bildirirken ortaya çıkabilecek olası süzmeleri ve ayıklamaları önlemek amacıyla güder.

b) Açık kapı politikası: İş görenlerin kendi yöneticilerinin, belki de yönetimdeki diğer kişilerin odalarına, kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere gelebileceklerini bildiren bir politikadır. Bu politika, kurumda çekici olmakla birlikte uygulamada sınırlıdır.

c) Danışma, tutum ölçme anketleri ve işten çıkma mülakatları: Örgütler, iş görenlerin görüşlerini özgürce açıklayabilecekleri danışma oturumları, periyodik tutum ve ölçme anketleri ve işten çıkmak isteyenlere bunun sebeplerinin tartışıldığı mülakatlar yapabilir.

d) Katılımcı teknikler: İş görenlerin gayri resmi olarak bir araya geldikleri komiteler ve örgütün resmen desteklediği çeşitli gruplardır.

e) Ombudsman sistemi: Haklarının yendiğini düşünen çalışanların, örgüt ile sorunlarının çözümlenmesi için bir ombudsman hakemliğine başvurmasını öngörmektedir.

### **1.1.2. Yatay İletişim**

Örgütte, aynı seviyede olan kişiler arasında veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan farklı seviyedeki kişiler arasında gerçekleşir. Yatay iletişim kanalları, benzer konumdaki yöneticilerin, işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur [Tutar, 2003: 129].

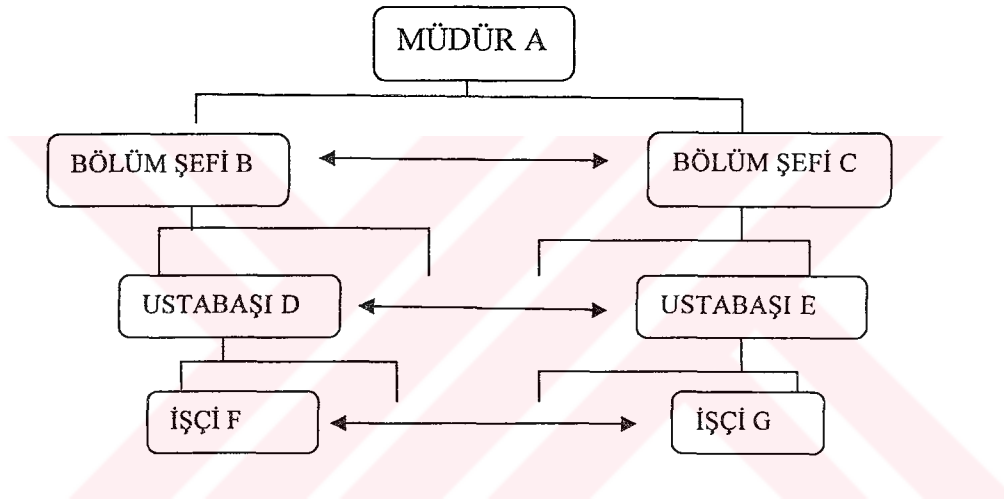
Yatay iletişimin temel amacı, örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır. Bu yolla, örgütsel iletişim belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise, örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmektir.

Klasik örgüt kuramcıları, denetim kolaylığı ve otorite birliğinin sağlanması adına dikey iletişim kanallarının önemini vurgulamışlardır. Dikey örgüt modelinin yaratıcısı olarak bilinen H. Fayol, sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir işletmede iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak da yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini ilk savunanlardan olmuştur. Fayol'a göre, dikey kanallardan geçen mesajlar, çeşitli basamaklardan geçerken anlamını ve amacını yitirmektedir. Ayrıca mesajların basamaklara bağlı bir akış izlemesi hem zaman kaybına yol açmakta hem de mesajın maliyetini yükseltmektedir. Bu sorunu en alt düzeye indirmek için "Paserella, köprü

kurma” yöntemini çözüm olarak önermiştir. Bu köprü aynı düzeyde bulunan birimler arasında ilişki kurulmasına yardımcı olmaktadır [Gürgen, 1997: 75].

Örgüt şeması, bir örgütte yatay ve dikey iletişimin nispi önlemleri hakkında fikirler vermektedir. Genellikle basık ve yaygın bir örgütsel yapı, yatay iletişime dikey iletişimden daha çok yer vermelidir. Buna karşılık, dikine uzun ve basamaksal kademeleri çok olan bir örgütsel yapı da dikey iletişim, yatay iletişimden daha büyük önem taşıyacaktır (Bknz. Şekil: 3).

### ŞEKİL 3. Yatay İletişim



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 81

#### 1.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişimde, bir bölümdeki iş görenler ile öteki bölümlerdeki eşit ya da ast düzey iş görenler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Büyük ve karmaşık örgüt yapılarında, yatay iletişimin gerekliliği ve dikey iletişimin yetersiz kalması karma, çapraz iletişim şeklini gündeme getirir (Oktay, 1996: 363).

Çapraz iletişimin kullanılmasının amaçları şu başlıklar altında özetlenebilir [Güney, 1997: 524]:

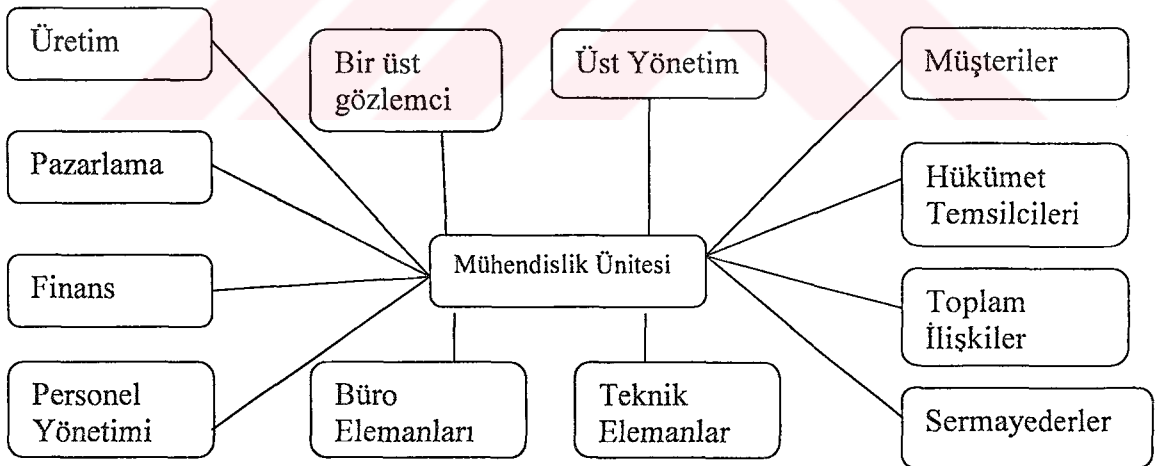
a) Görev Koordinasyonu: Çeşitli bölüm müdürleri, her ay toplanarak, bölümlerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkılarını tartışabilir.

b) Problem çözme ve bilgi paylaşma: Belirli bir bölümün tüm çalışanları, başka bir bölümün elemanları ile (kıdem ve unvan gözetmeksizin) bilgilerini paylaşmak ya da bir problemin çözülmesi amacıyla bir araya gelebilirler.

c) Anlaşmazlık çözümü : Belirli bir bölümün elemanları, bölümlerinde veya bölümler arası düzeyde ortaya çıkan bir anlaşmazlığı çözmek amacıyla toplanabilirler.

Çapraz iletişimin uygulandığı birimler genellikle teknik uzmanlığı gerektiren birimlerdir. Çünkü, onların faaliyetleri birden çok çeşitli kumanda zincirini etkilemektedir. Şekil 4’de bir fabrikanın mühendislik ünitesindeki iletişim düzenini göstermektedir. Bu ünitenin ilişkilerinin büyük bir kısmı kendi kumanda zincirinin dışındaki ve hatta kuruluş dışındaki gruplardır. İletişim alanı çok geniştir.

**ŞEKİL 4. Çapraz İletişim**



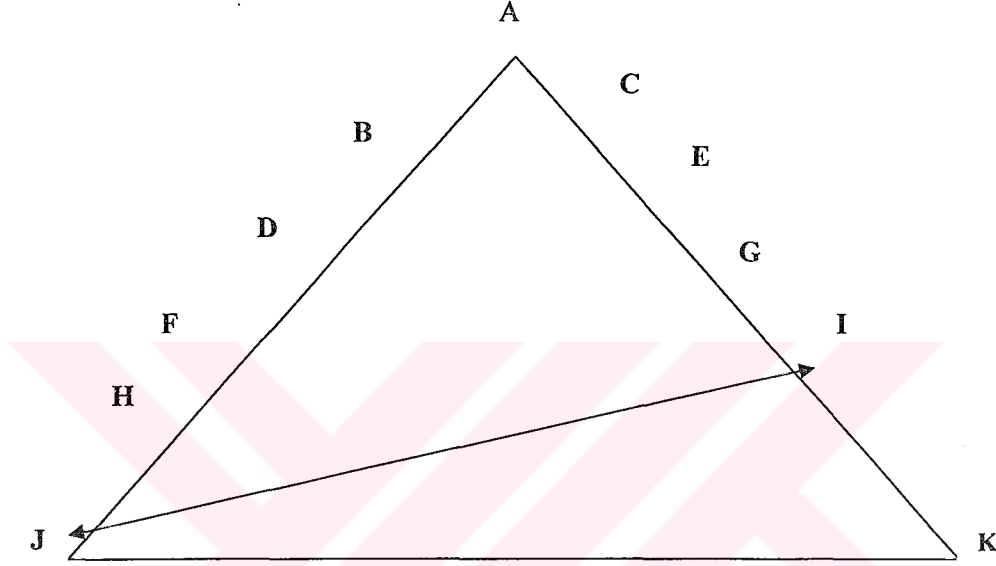
Kaynak: DAVIS, Keith, 1988: 550

Çapraz iletişim için etkin bir yol, yatay iletişim kısmında kısaca değinilen ve aşağıdaki şekilde görülen, "Fayol Köprüsü"dür. Fayol, çapraz iletişimin özellikle kumanda



zincirinin tabanına yakın olanlar için, hem gerekli, hem de uygun olduğunu öne sürmüştür [Davis, 1988: 551]. Şekil: 5'de görüldüğü gibi J'nin K ile haberleşmek için kalabalık kumanda zincirini A'ya kadar tırmanıp tekrar K'ya inmesi zaman ve kaynak kaybıdır. Bu sebeple çapraz iletişim, zaman ve kaynak kaybına uğramadan iletişimi sağlamaktadır.

### ŞEKİL 5. Fayol Köprüsü



Kaynak: DAVIS, Keith, 1988: 551

Sorun çözme ya da süreç geliştirme amacıyla, çalışan grupların ele aldıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri, sorunu çok yönlü görebilmelerine ve tanımlayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, çapraz iletişim ne kadar yoğun olarak kurulursa, eşgüdümleme açısından o kadar yararlı olur. Çapraz iletişimle, çalışanlar işleri hakkında fonksiyonel üstlerini bilgilendirir, onların bilgi ve görüşlerinden yararlanma olanağı bulurlar. Bu durum, sorumluluk duygusunun artmasına da yardımcı olur [Tutar ve diğ., 2003: 75].

#### 1.1.4. Örgüt Dışı İletişim

Sürekli bir biçimde değişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, amaçlarına ulaşmak için yeni ve değişen koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle

örgütler, örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da sağlıklı biçimde işletmek zorundadır.

Örgüt, bir yandan bir sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına eğilirken, bir yandan da örgüt dışında yer alan kesimlerle özellikle de ürettiği mal ya da hizmeti satın alan tüketicilerle yakın bir ilişki kurmak zorundadır. Örgütü her yanından saran toplumun bileşimi, demografik yapısı, kültürü, gelenek ve alışkanlıkları örgütü önemli ölçüde etkiler [Akat, 2002: 361]. Bu nokta, örgütün hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir. Örgütün, istediği pazar payını elde edebilmesi ve toplumun gözünde saygın bir yere sahip olması kurulan ilişkilerle birebir doğru orantılıdır.

Eğer örgütün dışı dönük iletişim kanalları iyi çalışmıyorsa, büyük bir olasılıkla kendisi için gerekli bilgileri alamayacak ve aynı zamanda dış çevreye istediği bilgileri veremeyecektir. Böylece, iç ve dış çevre kopukluğu söz konusu olabilecektir. Bu durumda, gelişme ve değişmelere ilişkin olarak zamanında bilgi alamayan örgüt, gerekli düzeltmeleri yapamadığı için piyasada büyüme ve gelişme şansını kaybedecektir.

İş gören aileleri ile kurulan ilişkiler, devlet, finans kuruluşları (bankalar, sigorta şirketleri, kredi kuruluşları), medya, eğitim kuruluşları (üniversiteler, halk eğitim merkezleri), dernekler ve sosyal amaçlı diğer kurum ve kuruluşlar, diğer işletmeler ve en önemlisi müşteri ya da tüketici ile kurulan ilişkiler örgütün devamlılığı, toplumla bütünleşmesi ve varlığının anlam kazanması açısından oldukça önemlidir.

## **1.2. Biçimsel Olmayan İletişim**

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, iş görenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinmelerinin sonucunda gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar. Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar. Örgütün iletişim sistemini biçimsel iletişim tek başına karşılayamaz. Bu eksikliği biçimsel

olmayan iletişim tamamlar. Bu açıdan, iki iletişim sistemi, örgütün iletişim sistemini tamamlayan ve birbirinin eksikliklerini gideren bir işlev üstlenir [Gürgen, 1997: 76].

Örgüt içinde biçimsel olmayan iletişimin oluşmasına neden olan çeşitli faktörler bulunur. Bu faktörleri, şu şekilde sıralayabiliriz [Tutar, 2003: 135]:

a) Biçimsel İletişimdeki Sapmalar: Biçimsel iletişim yapısının iyi örgütlenemediği örgütlerde çalışanlar, gerek zamandan tasarruf edebilmek gerekse iletişim kanallarından meydana gelebilecek kopukluklar ya da mesajın başka kanala sapmasının ve anlamını yitirmesinin önüne geçebilmek için, biçimsel olmayan iletişim kanallarını kullanmaya yönelirler. Örgütün büyüme ve gelişme sürecine bağlı olarak, biçimsel iletişim kanallarının yeniden yapılandırılmayışı sonucu dinamik olan yeni yapıya eski ağır iletişim sisteminin ayak uyduramaması, biçimsel olmayan kanallara işlerlik kazandıran bir başka etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

b) Mesajların Elenerek İletilmesi: Bilginin ayıklanması olarak da adlandırılan bu sistemde, pek çok ast istenmeyen sonuçlar doğurabilecek bilgileri üstlerine iletmeyecektir. Diğer yandan, pek çok üstte, kendi otoritesinin devamını sağlamak adına birtakım bilgileri astlarına iletmekten kaçınacaktır. Bu gibi durumlarda, her iki tarafta ister istemez biçimsel olmayan iletişim kanallarına yöneleceklerdir.

Mesajın bir çok biçimsel kanalı takip ederek gelmesi, ilk anlamından uzaklaşmasına ve bozulmasına yol açabileceği için hem astlar, hem de üstler yorum ya da kişisel görüşlerden arındırılmış mesajlara ulaşmak adına, biçimsel olmayan kanalları kullanırlar.

c) Yöneticilerin davranışları: Çalışanların ve yöneticilerin iletişim kurmaya ne denli istekli ve açık olduklarını göstermeleri, sağlıklı bir örgüt yapısı açısından oldukça önemlidir. Özellikle, üstlerin göstereceği yakın ilgi ve anlayış ve iş görenlerin sorunlarına içtenlikle eğilmeleri gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine olanak tanır. Bu nedenle, yönetici her şeyden önce uygun psikolojik ortamı yaratabilmelidir. Bu ortamın temel bileşenleri ise; güven,

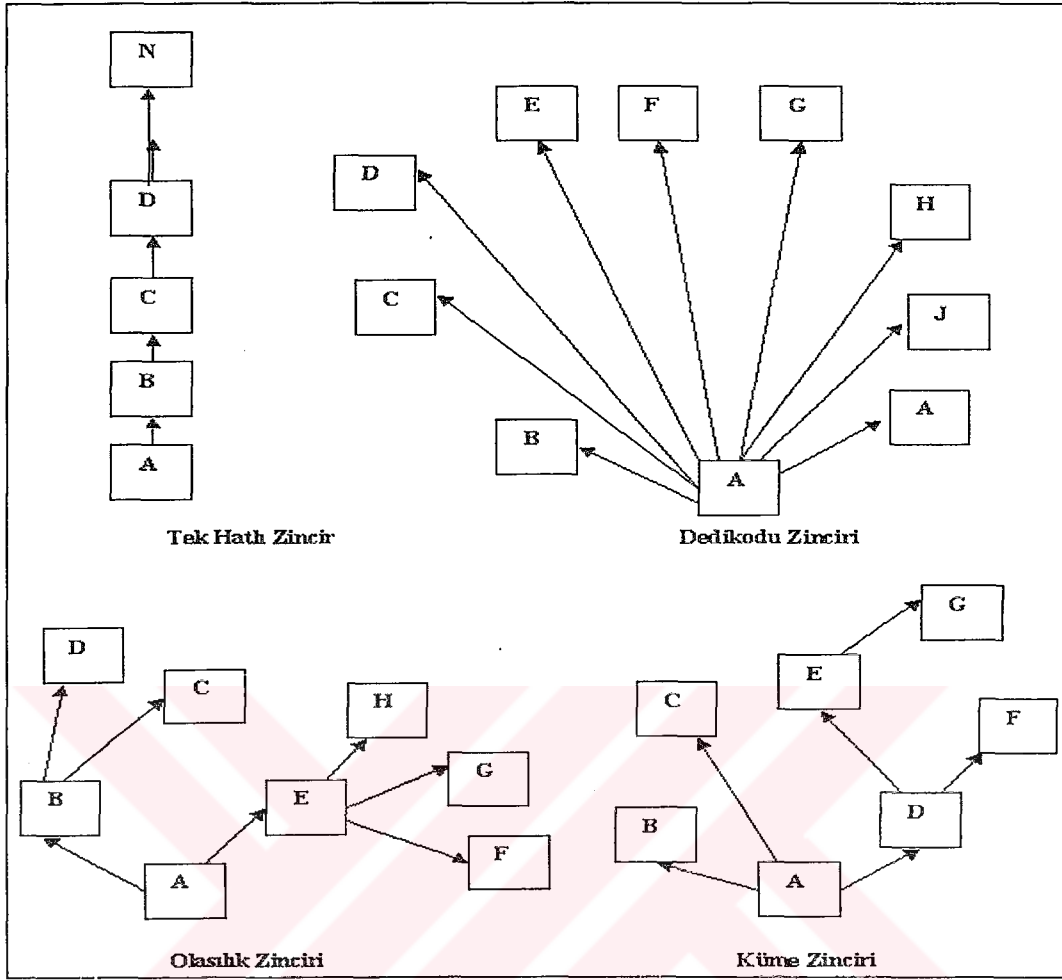
anlayış ve hoşgörüdür. Bu nitelikler sağlandığı takdirde güvensizlik, çekingenlik ve korku ortadan kalkacak ve çalışanlar ikincil bir kaynaktan aldıkları ya da ilettikleri bilgi yerine yöneticileri ile doğrudan temasa geçme yoluna gideceklerdir.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgütsel amaçların gerçekleşmesinden çok iş görenlerin kişisel amaçlarını tatmin etmelerinde kullandıkları bir iletişim türüdür. Bu nedenle de dedikodu zinciri adıyla adlandırılmaları gayet normal karşılanmalıdır. Ancak, değişim ve kriz zamanlarında uyarı sinyallerinin daha çabuk yönetime ulaşmasını sağladığı ve grup dayanışmasını arttırdığı bilinmekte olup, zaman zaman yöneticiler tarafından da bilinçli olarak kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgütlere sağladığı yararları şöyle özetleyebiliriz [Dicleli, 1974: 68]:

- a) Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak örgütün iletişim gereksinmesini karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- b) Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- c) Biçimsel olmayan iletişim, iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- d) Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve şikayetlerin üstlere iletilmesinde, aşağıdan yukarıya iletişimin etkin bir aracıdır.
- e) Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarını; Tek Hatlı Zincir, Dedikodu Zinciri, Olasılık Zinciri, Küme Zinciri olmak üzere dört grupta toplayabiliriz (Bknz. Şekil: 6).

## ŞEKİL 6. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları



Kaynak: Tevrüz ve diğ., 1999: 185

Biçimsel olmayan iletişim kanallarından ele edilen bilgilere dayanılarak alınan kararlar bazen örgütleri büyük kayıplara uğratabilir. Ayrıca örgütün bazı üyeleri, örgütün içinde ve dışına yerleri olan kişilerle, biçimsel olmayan iletişim bağları kurarak kendi yerlerinin sağlayabildiğinden daha fazla olanak ve statü kazanmak isterler. Bu yoldan elde edilen güç ve etkinin, kişisel çıkarlar için kötü yollarda kullanılması her zaman mümkündür.

Yönetim, söylentiye gerekli sonuçlar yaratacak bir geri besleme olarak da kullanılabilir. Örneğin; insan kaynakları yöneticileri, işletmedeki söylentilere ilgi duyar, onları dinler ve doğru yorumlarsa, iş görenlerin sorun ve endişeleri, iş ilişkilerini, gözetim ve denetimin durumu, yeni politika ve prosedürlerin kabullenilmesi hakkında bilgi

edinebilir, duygusal sorunlara dayalı sorunları ve iş konularında ortaya çıkan hoşnutsuzlukları belirleyebilir.

Biçimsel olmayan iletişimin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Söylentinin istenmeyen etkisinin en aza indirgenmesi ancak; astların, yöneticiler tarafından açık ve net olarak bilgilendirilmeleriyle sağlanabilir. Bilgilendirilen iş gören, örgütü ilgilendiren kararlarda söz sahibi olduğunu hisseder.

Sonuç olarak, insanların oluşturduğu örgütlerde doğal grupların ve buna bağlı olarak da biçimsel olmayan iletişimin olmasının olağan karşılanması gerektiğini söyleyebilir. Bu durumda yöneticiye düşen görev, bu tür bir iletişimi görmezlikten gelmek ya da ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, bu kanalları örgüt amaçlarına uygun bir şekilde kullanmaya ve işlerliğini sağlamaya çalışmak olmalıdır. Ancak bu şekilde, biçimsel olmayan iletişimden istenen şekilde yararlanmak mümkün olacaktır [Tutar, 2003: 139].

### **1.3. Örgütler ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler**

İnsanlık tarihinde az sayıda gelişme, bilgi ve iletişim teknolojileri kadar insan hayatını etkilemiştir. Bilginin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesini sağlayan bütün teknolojiler, bilgi teknolojileri olarak adlandırılır. İletişim teknolojisi, mesajların bir yerden bir yere hızlı iletilmesine olanak sağlamakta, bilgisayar teknolojisi ise, hesaplama ve bilgi işleme yeteneklerimizi milyonlarca kere artırmaktadır [Vinod, 1992: 41].

Bilgi akış hızının artması ve bunun sonucu olarak karar verme sürecinin kısaltılması bilgi toplumunda yaşamının bir ön koşulu haline gelmiştir. Aynı şekilde bilginin hızlı akışı, gereksinim duyulan bilgilerin isteyenlere anında ulaştırılması, yeni fikirlerin, yeni buluşların daha hızlı yapılmasına ve yayılmasına olanak sağlamaktadır.

Organizasyonlar büyüyüp, karmaşık hale geldikçe, iletişim ağlarının gerekli bilgiyi anında sağlayacak şekilde çeşitlendirilmesi gerekir. Eğer bu çeşitlendirme gerçekleştirilemezse, bilgi ihtiyacı kısa sürede varolan iletişim kanallarının

kapasitesinin üzerine çıkacaktır. Bu nedenle, artan organizasyonel büyüme ve karmaşıklaşmanın gerektirdiği ileri düzeyde iletişim ihtiyacı, bilgi sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır.

Bugün teknik olarak, iletişimi ve bilgisayar teknolojilerini birlikte düşünmek mümkündür. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman kullanımında sağladığı avantajlar ile üretimde etkinlik ve verimliliği artırmıştır [Erkan, 1997: 53].

Yeni iletişim teknolojilerinin en belirgin özelliği, bilgisayar yeteneklerine sahip olmasıdır. Bunun yanında, kullanıcı grupların veya tek tek kullanıcılar arasındaki enformasyon alışverişinde karşılıklı etkileşime izin vermesi ve karşılıklı iletişimi daha da geliştirmiş olmaları gibi önemli özellikleri bulunmaktadır.

### **1.3.1. Elektronik İletişim**

Bugün örgütler, elektronik iletişim ağlarıyla donatılarak, tüm örgütsel yapıyı değiştirmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak kurulan yeni örgütsel iletişim modelleri bu alanda bir devrimin yaşanmasına neden olmaktadır. Bugün yaşamın merkezinde, bilgi ve iletişim vardır. Bilgi üretimi, aktarımı ve paylaşımı, elektronik iletişim kanallarıyla yapılmaktadır (Tutar ve diğ., 2003: 122).

Gelişmiş elektronik iletişimin bazı avantajlarını aşağıdaki gibi gösterebiliriz [Chapeaux, 1996: 367]:

- a) Yüksek hızla mesaj alma ve iletme,
- b) Bir mesajın tam olarak ve dizayn edildiği biçimde iletilebilmesi
- c) Farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın, insanlara aynı anda ve biçimde gönderilebilmesi.
- d) İnteraktif etkileşim ve çabuk geri bildirim olanağı sağlaması.

Bilgisayarların birbirine bağlanmaları için oluşturulan ağlar, yeni bir iletişim ortamının doğmasına yol açmıştır. Ancak bilgisayar ağları üzerindeki iletişimin, sosyal anlamıyla bir iletişim olmadığı bilinmektedir. Ağlar üzerinde söz konusu olan, bilgisayarlar arası bilgi alışverişidir. Ancak bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla oluşturulan ağ yapıları üzerinde, bilgisayarlar aracılığıyla insanlar arası iletişim gerçekleşmektedir. Bu nedenle, bilgisayar ağlarının yeni bir iletişim ortamı ortaya çıkardığı kabul edilmektedir. Elektronik ağlar, kişiler arası iletişimi kolaylaştıran, interaktif bilgisayar tabanlı ağlar olmaları nedeniyle organizasyonlarda etkin iletişim kurmada kullanılmaktadır [Özçağlayan, 1998: 25].

Yeni iletişim teknolojileri “ağ” ’lar yardımıyla hem örgüt içi iletişimde, hem de örgüt dışı iletişimde etkin biçimde kullanılmaktadır. Günümüzde örgütlerde iletişim, ağ (network) denilen yapısal bir iletişim sistemi ile sağlanmaktadır. Ağlar, ister video ortamlarında, ister elektronik ortamda isterse yüz yüze iletişimde olsun tüm iletişim formlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler ile üretim ve hizmet alanında otomasyonun önemi giderek artmaktadır [Atabek, 2001: 57].

### **1.3.2. İnternet ve İletişim**

İnternet, bir çok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. Bu teknoloji yardımıyla pek çok alandaki bilgilere insanlar kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir.

Günümüzde kuruluşların, ekonomik faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri, teknolojiyi etkin kullanmalarına bağlıdır. Bugün büyük olan örgütler değil, hızlı olanlar daha başarılı olmaktadır [Tutar ve diğ., 2003:180].

İnternetin en önemli özelliği, üzerinde bulundurulmuş içeriktir. Kişilerin ve örgütlerin paylaşmak istediği her türlü bilgi, yazı, grafik, video ve ses formatında internet üzerinden yayınlanmaktadır.



Elektronik iş görme veya e-ticaret biçimleri, gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Bunun için örgütlerin, “on-line bilgi yönetimi” alt yapısını oluşturmaları gerekmektedir. Bu bakımdan internet, işlerin takibinde, hız ve etkinlik açısından sağladığı yararlar ile örgütlerin önem verdiği bir konu olmaktadır.

Elektronik mektup ya da elektronik posta diyebileceğimiz e-mail servisi, internet üzerinde yaygın olarak kullanılan servislerden biridir. Kişiler arasında istenilen bilgilerin alınıp verilebilmesi için kullanılan elektronik posta hem çok hızlı, hem de normal bir postadan ve fakstan çok düşük maliyetinden dolayı, bilgisayarların yayılmasıyla posta ve telefona tercih edilmektedir [Davis, 1995: 393].

### **1.3.3. Intranet ve İletişim**

Intranet, örgüt içerisinde kullanılan, bir çeşit internet olarak tanımlanabilir. Örgütler intraneti; çalışanları bilgilendirmek, satış birimleriyle bağlantı kurmak ve gizli bilgileri korumak için kullanılmaktadır. Intranet, örgütlerde hızlı iletişim sağlar.

Örgütlerde kullanıcıların birbirleriyle olan iletişimleri, çoğu zaman büyük önem taşır. İş takibi, yenilenen fiyatların duyurulması, bir siparişle ilgili sorunun ilgili kişilere ulaştırılması ve benzeri bir çok konuda yeterince hızlı ve doğru bilgi alamamak, birçok işin aksamasına sebep olur. Intranet sayesinde, örgüt üyeleri arasındaki iletişim sağlıklı bir şekilde işler. Ayrıca intranet tüm organizasyonların üzerinde durduğu, verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik konularında, örgütlere büyük katkı sağlamaktadır [Yozgat, 2000: 50].

Intranet, örgüt içi ve dışında hızlı, güvenilir iletişim, iş görenler arasında etkin anlamlı işbirliği ve çeşitli örgüt içi süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufları sağlamaktadır. Bunların yanında intranet, bilgi kullanma, üretme, paylaşma gibi konularda getirdiği yenilikler sayesinde, organizasyonların bilgiye dayalı olarak örgütlenmesini mümkün kılmaktadır [Davis, 1995: 394].

#### **1.3.4. Extranet ve İletişim**

Extranet, örgütler arasında network sistemidir. Extranet sistemleri, internet ile örgüt dahilinde kullanılmakta olan intranet sistemleri arasındaki köprü olarak tanımlanabilir. Extranet sistemleri, sanal duvarlarla internet kullanıcılarından ayrılarak, örgüt içi ya da birlikte çalışan örgütler arası iletişimde, internet alt yapısı kullanılarak kurulan bir sistemdir.

Özellikle merkezi olmayan örgütlerin iletişim amacıyla kurdukları intranet sitelerine, tüketici ilişkilerinin de eklenmesiyle, extranet sistemlere geçilmiş olmaktadır. Extranet sistemleriyle, hem örgüt içi bilgi sistemleri kontrol altında tutulabilir, hem de elektronik ortamın potansiyelini yakalamak için fırsatlar değerlendirilebilir. Bu iki temel yapının tek bir ortak noktada birleştirilmesiyle kurulan extranet, örgüt çalışmalarının bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak tanımaktadır [Tutar ve diğ., 2003: 180].

#### **1.3.5. Mobil İletişim**

Günümüzde iletişim giderek önem kazanmakta, kotaları, insanları ve dünyayı birbirine daha yakın ve ulaşılabilir hale getirmektedir. Kablosuz iletişim sağlayan mobil iletişim araç ve sistemlerinin gelişimiyle kullanıcılar, herhangi bir mekana bağlı kalmadan konuşabilme özgürlüğüne kavuşmaktadır. Mobil iletişim kullanıcıları ofis, ev ya da herhangi bir sabit noktada bulunmak zorunda kalmamaktadırlar. Mobil iletişim iş hayatında ve bir çok alanda davranış kalıplarını değiştirmeye başlamıştır [a.g.e., s.126].

Mobil iletişim ile son yıllarda yaşanan en önemli gelişmelerden biri de, mobil ofis kavramıdır. İnsanların iş yerine gitmelerine gerek kalmadan evde otururken ya da hareket halindeyken çalışmalarına olanak sağlayacak mobil ofis kavramı hızla gelişmektedir. “Her zaman, her yerde iletişim” sloganıyla anlam bulan mobil iletişim teknolojileri ile, günümüzün popüler bilgi ortamı internettin bir araya getirilmesiyle gelişen mobil internet kavramı süratle şekillenerek “her zaman, her yerden bilgi iletişimi” ‘ne ve iş yapmaya olanak sağlamaktadır [Atabek, 2001: 19].

## 2. ÖRGÜTLERDE ETKİN İLETİŞİM

### 2.1. Etkin İletişim Kavramı Ve Önemi

Çağımızda; küreselleşme, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, toplumların “sanayi toplumu” safhasından “bilgi” toplumu safhasına geçmesi, uzmanlaşmanın artması gibi hızlı değişiklikler ve gelişmeler, örgütleri yoğun bir şekilde etkilemektedir [Koçel, 2001: 3]. Bu hızlı değişim sürecinde, örgütlerin hayatta kalmaları ve rekabet etme şansları giderek zorlaşmaktadır. Yönetim ve organizasyon yapılarını düzenlemek, yenilik yapmak, örgüt içinde ve dışında biriken bilgiyi rekabet unsuru olabilecek yaralı bilgiye dönüştürmek, örgütlerin bu dönem içerisinde ayakta kalmalarını sağlayacak faktörler olmuşlardır. Örgütler bu değişimler sırasında, ellerinde bulunan insan faktörünün en değerli hazineleri olduğunun farkına varmışlardır. İnsan kaynağının yaratıcı potansiyeli ve verimliliği örgütler için en önemli rekabet ölçüsü olmaya başlamıştır.

Örgütler, hedeflerine ulaşmak için ellerinde bulunan bu gücü, yani insan faktörünü en etkili ve verimli şekilde kullanmak zorundadır. Yönetim açısından bunu başarmanın anahtarı, örgüt içerisinde etkin bir iletişim sistemi kurmaktır. Örgüt içerisinde, görevler ne kadar iyi düzenlenmiş ve görev tanımları açık olsa da görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim gerçekleşmeyecektir. Etkin bir iletişim sisteminin kurulabildiği ve çalıştırabildiği örgütlerde yöneticilerin, örgütün beceri ve kapasitesini doğru analiz ederek yerinde ve etkili karar almaları daha kolay olacaktır [Yozgat, 1984: 306].

Etkin iletişim aracılığıyla örgütler, kültür ve deneyimlerinden yaralanarak pratikte kullanabilecekleri bilgilere daha az zaman harcayarak ulaşma olanağı bulmaktadır. Yine dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayan etkin iletişim, örgütlerin hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kendilerini yeni koşullara uyarlamalarını kolaylaştıracaktır [Tutar, 2003: 251]. Bu sayede de, teknoloji alanındaki ilerlemeleri yakından takip ederek, rekabet edebilme şanslarını artırabilmektedirler. Dolayısıyla etkin iletişim; örgütün elindeki insan gücünü, zamanı, teknolojiyi ve

kaynakları verimli ve etkili kullanarak kaliteli ürünler ortaya koymasına olanak sağlamaktadır.

Yönetim fonksiyonlarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi, ancak etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığı ile mümkündür. Planlama görevi, yöneticilerin örgütün amaçları ve kaynakları hakkında tam ve doğru bilgilere sahip olmalarını gerektirdiği gibi, geleceğe ilişkin bilgilere de ihtiyaç duyar. Yöneticiye, planlama görevini yerine getirmesi için gerekli bilgileri sağlayan iletişim sistemi, aynı zamanda örgüt içinde meydana gelen ve gelecek faaliyetlerin, koordinasyonunu sağlayarak, örgüt amaçlarına bir bütün şeklinde ulaşmayı hedefler.

Örgütlenme ile, önce örgütün yapısal iskeleti meydana getirilir. Örgüt şemalarında; kimlerin kimden emir alacakları ve kime emir verecekleri, izleyecekleri iletişim basamakları, üyelerin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir. Örgüt şemaları, işletmedeki birimler ve kişiler arasındaki iletişim ilişkilerini de göstermektedir. Örgüt şemasında görülen organlar, birbirlerinden kopuk değildir, ortak amaç doğrultusunda birbirleriyle sürekli olarak ilişki içindedirler. Böylece iletişim, kişilerle örgütsel amaçlar arasında ilişki kurmakta, basit örgütlerin büyüklüklerini sınırlamakta, karmaşık ve büyük örgütlerin biçimlenmesine yardımcı olmaktadır [Can, 1997: 100]. İyi bir koordinasyon için, yöneticiler ile örgüt üyeleri arasında devamlı ve düzenli ilişkilerin kurulmasına ve devamına olanak sağlayan bir iletişim sisteminin olması gerekmektedir. Eğer işletmeyi oluşturan bölümler, birbirlerinin yaptıklarından bilgili kılınmazsa örgüt, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir hal alır. Bireyler ya da bölümler arasında anlaşma sağlayacak ve ortak amaçlar doğrultusunda onları birleştirecek olan koordinasyon işlevinin bunu yaparken kullanacağı en etkili araç, kuşkusuz etkin bir iletişim sistemi olacaktır [Aşıkoğlu, 1986: 24].

Yöneltmedeki başarı her şeyden önce, örgüt üyelerinin çeşitli gereksinimleri hakkında tam ve doğru bilgilerin toplanabilmesine ve üyelere örgüt içinde olup bitenler konusunda gerekli bilgilerin verilmesine bağlıdır. Yöneticilerin, emirleri verirken, emirlerin rasyonel, tam, açık ve yazılı olmasına dikkat etmesi gerekir. Böylece etkin bir iletişim sistemi ve iyi bir yöneltme faaliyeti sonucunda, bireysel amaçlarla örgütsel

amaçlar uyumlaştırılmış olacaktır.

Son olarak denetim fonksiyonu, uygulamadaki gelişmelere, sapmalara ve elde edilen başarılarla ilişkin bilgilerin devamlı olarak toplanıp değerlendirilmesiyle gerçekleştirilebilir. İletişim, gerek örgüte gerekse çeşitli yönetim görevlerinin tümüne temel oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, etkin iletişim, örgütsel başarı faktörlerinin en önemlilerinden birisidir. Etkin iletişim, etkin bir örgüt varlığının en büyük göstergesidir. Bozuk, yetersiz ve eksik iletişim ise örgütsel başarısızlıkların en önemli nedenidir.

## **2.2. Etkin İletişim ve Örgütsel Verimlilik**

Verimlilik, en basit tanımıyla, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade eder. Daha yüksek verimlilik demek, aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek, aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamaktır [Onal, 2000: 47].

Örgütler, örgütsel kaynakların belli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kurulur. Amaçların gerçekleştirilmesi ancak kaynakların eşgüdümü ile olur: eşgüdüm ise ancak iletişim ile mümkündür. Burada iletişimin etkinliği, örgütsel amaçlara ulaşmadaki etkinlikle doğrudan ilişkilidir.

İletişim ve örgütsel verimlilik arasındaki bağın temelini, etkin iletişimin, çalışanların iş tatminini artırması nedeniyle, örgütsel verimliliğe katkı sağlaması oluşturur. Etkin iletişim örgüte açıklık ve belirginlik getirir ve performansa yardım eden görev enformasyonunu sağlar. Etkin iletişim daha çok enformasyon akışı ve karar vermede katılım sağlayarak, becerileri ve motivasyonu geliştirir [Tutar, 2003: 253].

Etkin bir iletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla iş görenle paylaşıldığı bir iletişimdir. Eğer iş gören, örgütün bir faaliyeti niçin yaptığını tam olarak anlarsa, bu faaliyeti daha kolay kabul edecektir. Verimlilik için örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi, kaynak güç

olarak görmeleri gerekmektedir. Etkin iletişim, örgütsel verimlilik için çok önemli bir kaynaktır. Bunun sayesinde iş görenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler [Balay, 2002: 118].

### **2.3. Etkin İletişim Ve Örgütsel Motivasyon**

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli yöne (amaca) doğru devamlı şekilde hareketle geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır [Akat, 2002: 272].

Örgütlerin hedefine ulaşması için, örgüt amaçları ile iş gören amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir. Örgütler, bunun çeşitli motivasyon araçları kullanır. Bunlardan ücret, etkin bir dışsal motivasyon aracıdır. Çalışanların hem zihinsel hem de duygusal ihtiyaçlarını tatmin eden etkin bir iletişim ise, diğer önemli bir motivasyon aracıdır [Hageman, 1995: 42].

Yönetici açısından iş görenin motivasyonu, iş görenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Burada önemli olan, çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmektir. Bunun için de işgörenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir. Etkin iletişim, işgörenlerin tanınması ve ihtiyaçlarının bilinmesini sağlayan en önemli faktördür.

Örgüt içindeki etkin iletişim, hem iş görenler ve hem de yöneticiler için güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleri ile işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, iş görenlerde kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar [Werner, 1993: 145].

Günümüzde başarılı bir örgüt yapısı oluşturabilmek için, işgörenlerin motive edilmesi önemli bir konudur. Yöneticilerin en önemli sorumluklarından biri de, iş görenleri

motive etmektir. Motivasyonun sağlanabilmesi, örgüt içinde etkin bir iletişim yapısının varlığını gerektirmektedir.

#### **2.4. Etkin İletişim Ve Örgüt Kültürü**

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki birey ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır [Sabuncoğlu ve Tüz, 2001: 36].

Etkin iletişimin örgüt kültürüne katkısı iki şekilde işlenebilir. Bunlar, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması ve örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Formel ve informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, sloganlar, dokümanlar, grup toplantıları sayesinde, işgörenlerin örgüt kültürünü anlamaları daha kolay olmaktadır [Kreps, 1986: 143].

Etkin iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir araçtır. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel değerler, normlar, ve beklentileri öğrenmesine yardım eder. İletişim yoluyla, örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün psikolojik dünyası yorumlanabilir.

#### **2.5. Etkin İletişimde Yöneticinin Rolü**

Toplumların gelişimi, iletişimi basit bir araç olmaktan çıkararak, gerek kamu gerekse özel sektördeki tüm kuruluşlar için vazgeçilmez bir yönetim aracı yapmıştır. Örgütsel verimliliğin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin etkin iletişim ağlarını kurup işletmesiyle mümkün olacaktır. İletişimde yöneticinin rolünden önce insan kişiliği ile iletişim ilişkisini incelemek yerinde olacaktır.

İletişim, insanın varolduğu her yerde olan bir süreçtir ve iletişim önce insanın içinde başlar. Kişinin kendisiyle olan iletişiminin sağlıklı olabilmesi sayesinde, çevresiyle olan iletişimde başarıdan söz edilebilir. Kişi kendisiyle barışık bir ilişki içinde oldukça çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilecek, kendisini rahatlıkla eleştirebilecek, çevresinden

kendisine gelen eleştirilere karşılık verebilecek ve bu yönde kendisini geliştirerek pozitif bir gelişim ve değişimden söz edilebilir. Bunun tersi durumlarda ise negatif bir iletişim yapısı ortaya çıkacak, dolayısıyla insanlarla iletişim kuramamak gibi bir durum kendini gösterecektir [Güney, 1997: 293].

Etkin iletişim kurabilmenin en önemli yollarından bir tanesi ve belki de en önemlisi, kişinin empati yeteneğine sahip olmasıdır. Empati yeteneği, insanın kendisini, karşısındakinin yerine koyması ve iletişimine bu yönde devam etmesidir. Empati yeteneği, empatik dinleme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir. Empatik dinleme, ön yargısız ve gerçek anlamda kişinin kendisini karşı tarafa vererek dinlemesidir. İletişimde en önemli unsur, iyi bir dinleyici olmayı başarabilmektir. Zaten hayatımızdaki en önemli sorunlar, birbirimizi dinlemediğimiz ya da birbirimizin sorunlarına karşı çok kayıtsız kalmaktan kaynaklanmaktadır. İletişimde önemli olan konulardan bir diğeri de, dili en iyi şekilde kullanabilmektir. Ne anlatmak istediğini bilmek ve bunu en iyi şekilde ifade etmek, iletişimde başarının anahtarı sayılabilir. İletişim biçimi, iletişimin günlük hayatta ortaya çıkış şekli yani günlük hayata uyarlanma şekli, gelenek, görenek, tarih, yaşam biçimi, hayata bakışa göre farklılıklar gösterebilmektedir [Gürgen, 1997: 140].

Örgütlerde etkin iletişim sistemini gerçekleştirecekler yöneticilerdir. Yönetici, iletişimin yararına ve önemine inanmıyorsa, etkin bir iletişim sistemi kurmaya çalışmayacak ya da örgütün iletişim çabalarını desteklemeyecektir. Genel olarak bir örgütün iletişim ortamının, üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu benimsenmektedir [Davis, 1988: 512]. Örneğin, otoriter bir yapıya sahip bir yönetici genellikle yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim kanallarının işlemlerini destekleyecek, yukarıya doğru olan iletişim kanallarını ise yalnızca kontrolü sağlama ve rapor sisteminin işlemleri için kabul edecektir.

Örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını ve işlemlerini sağlamada yöneticilere son derece önemli görev ve sorumluluklar düştüğü kesindir. Ancak iletişim sadece yöneticinin sorumluluğunda değildir, iletişim, örgütte çalışan her iş görenin sorumluluğundadır. Burada özellikle ara basamakta yer alan yönetici kadrolara büyük



sorumluluklar düştüğü gözden uzak tutulmamalıdır. Bu tür yöneticiler yukarıdan gelen mesajları özünden bir şey değiştirmeden ve alıcıların anlayacağı biçimde ast kademelere ulaştırmalıdır. Aşağıdan yukarıya doğru giden mesajları da içeriğini değiştirmeden ve herhangi bir ekleme ve çıkarma yapmadan üst basamaklara iletmelidirler. Böylelikle kilit noktada bulunan üst ve ara basamak yöneticilerinin iletişimdeki rolleri ve önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sayede örgüt içinden ve dışından gelen doğru ve geçerli bilgiler aracılığıyla örgütün başarı ile yönetilip amaçlarına ulaşması sağlanabilecektir [Paksoy , 1996: 89].

Yaşadığımız iletişim çağında “lider yönetici”, bilgiyi hızlı ve net olarak iletebilmek zorundadır. Başka bir deyişle, tüm çalışanların, işe sorumlu katılımını sağlamalıdır [Oskay, 1997: 44]. Aslında lider-yöneticinin sahip olması gereken tüm özelliklerin temelinde, başarılı bir iletişimci olması gerekliliğidir. Yöneticinin insanın özelliğini en iyi şekilde bilmesi, insanı tanınması, onu neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilmesi gereklidir. İnsan olmadan iş yürümez, ancak insanın olduğu her yerde de iş yürür mantığı doğru değildir. Ancak mutlu insanın olduğu yerde iş yürür ve böyle örgütlerde başarıdan söz edilebilir.

## **2.6. Etkin İletişimde Örgütsel Özelliklerin Rolü**

Türkçe sözlük örgüt kavramını "ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre insanlar, yaşamlarının her aşamasında ve sürecinde pek çok örgütün üyesi ve bir parçası durumunda bulunmaktadır. Gittiğimiz okullar, çalıştığımız şirketler, katıldığımız bir turist grubu, aile birliği, tutulan futbol takımı ve hatta vatandaşı olduğumuz ülkeler bile birer örgüt olarak ele alınabilmektedirler. Yaşamımızı şekillendiren ve sosyal yanımızı güçlendiren örgütleri yapılarına göre biçimsel ve toplumsal örgüt adları altında iki ana başlıkta toplamak mümkündür [Gürgen, 1997: 31].

Biçimsel örgüt içinde yer alan kişilerin üstleneceği rol ve yerine getireceği görevler bir plan ve program dahilinde tanımlanarak düzenlenir. Bu görevler, kişisel amaçları yerine getirmekten çok örgüt amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak biçimde eşgüdümlü bir

biçimde programlanarak dağıtılır [a.g.e., s. 32]. Aile, arkadaş grubu gibi toplumsal örgütlerde ise üyelerin birbirlerine karşı beslediği duygular, bireylerin rol ve görevleri örgüt içerisinde zamanla kendiliğinden oluşup şekillenir. Biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasındaki en önemli fark, biçimsel örgütlerin açıkça bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Benzer yanları ise, her ikisinin de ana malzemesinin insan olması ve insanların karakter, yaratılış; duygu ve düşünce ve kültürlerinin örgüt yapısını etkilemesi ve şekillendirmesidir.

Örgüt; bir yapı, yönetim ise onu çalıştıran bir güçtür. Yönetimde insan ilişkilerinin hedefi, iş görenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve iş görenlerin gereksinmelerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemektir. Bütün yönetsel ve örgütsel fonksiyonlar ve çabalar, doğrudan veya dolaylı iletişim sistemi içinde yer alırlar [Tevrüz ve diğ., 1999: 157].

Her örgütün bir bilgi iletim (enformasyon) mimarisi vardır. Bu yapı, kablolu (enformasyon teknolojisi altyapısı) ile kablosuz (kişiler ve birimler arası) iletişimden oluşur [a.g.e., s. 143]. Enformasyon alt yapısını, yatırımlarla ya da teknoloji transferi ile güçlendirmek mümkündür. Ancak kablosuz iletişim olarak adlandırılan kişiler ya da birimler arası iletişimin etkin bir düzeye ulaşması ise, örgütsel iletişim sistemlerinin planlanması ve geliştirilmesi konusunda yöneticilerin çabalarını gerektirir.

Gerçek bir örgüt, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan, yaşayan dinamik bir varlıktır. Dolayısıyla bir örgütün işleyişi, kağıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla sınırlandırılmaz. Yazılı kurallar, örgütün iskeletini oluşturur. Ancak unutulmaması gereken, örgütün ana malzemesinin insan olduğu ve resmi olmayan ilişkilerin de örgüt yönetiminde rol oynadığıdır. Bu nedenle örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıyla karşımıza çıkmaktadırlar. Bu iki alt iletişim sistemi, örgütün toplam iletişim sistemini oluşturur ve örgüt üyelerin davranışlarını etkiler.

Etkin bir iletişimin önemli bir koşulu, kişiler arasında amaç birliği sağlanmasıdır [Gürgen, 1997: 33]. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir. Ünlü iletişim

bilimci Wilbur Schramm, "insan topluluğu ve davranışları ile ilgili her bilim dalının iletişime ilgilenmesi zorunludur" diyerek iletişimin hayatın her anını kapsayan bir ağ olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla, örgütlerin kuruluş aşamasında, faaliyetlerinin belirlenmesi ve uyumlaştırılmasında, işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime gereksinim bulunmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel önem taşımaktadır:

## **2.7. Etkin Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler**

Etkin iletişim için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle alıcı veya kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır [Erdoğan, 1983: 293].

İletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen yapıcı ve bozucu olmak üzere iki engel türünden söz edilebilir [Tutar, 2003: 155]. İletişimin etkinliğini engelleyen çeşitli bozucu engeller vardır. Söz konusu engeller, etkin iletişim yöntemi sayesinde ortadan kaldırılabılır. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar yaşanır ve bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır.

İletişim engelleri aşağıdaki faktörlerden kaynaklanır [a.g.e., s.155]:

1. İnsanların iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
2. İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
3. İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri.

İnsanlar arasında etkin iletişimin en önemli engellerinden biri, mesajı anlamadan önce onu yargılamaya ve değerlendirmeye kalkmaktır. Bu durum çatışmaya, zıtlığa,

anlaşmazlıklara, bazen de aşırı ve anlamsız bir uyumculuğa neden olur. Etkin iletişim, bir mesajın açıkça iletilmesi, alıcının da onu etkin dinleme ve algılamasıyla gerçekleşir. Gönderilen mesajı sürekli reddetmek ve ona olumsuz geri bildirimde bulunmak, bir iletişim engeli olduğu gibi, onu sürekli kabul etmek ve mesaja katkıda bulunmamak da bir iletişim engellidir [Gürgen, 1997: 154].

Örgütlerde işgörenlerin iletişim problemleri, aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar:

1. İşgörenlerin dinlemeye olan isteksizlikleri,
2. Zihinsel kavrama kapasitelerinin yetersizliği,
3. Mesaja karşı duydukları ilgi yetersizliği,
4. Sorumluluk alma yeteneklerinin zayıflığı,
5. Yüksek dalgınlık dereceleri,
6. Mesajı anlama kapasitelerinin yetersizliği.

Organizasyonlarda genel olarak beş tür iletişim engeli bulunur. Bunlar, kanal engelleri, teknik engeller, fiziksel uzaklık, zaman baskısı, statü ve hiyerarşik farklılıklardır. Aşağıda, önce iletişimin temel engelleri olan yapıcı ve bozucu engelleri, daha sonra da diğer iletişim engelleri üzerinde durulacaktır.

### **2.7.1. Etkin Örgütsel İletişimin Yapıcı Engelleri**

İletişimin yapıcı engelleri, yolların kenarındaki bariyerler gibi düşünülebilir. Bilindiği gibi bariyerler, uçuruma gitmeyi engellemek amacıyla konur. Bireysel, toplumsal veya örgütsel iletişimde de çeşitli yanlışların yapılmasını engelleyen engeller vardır. Toplumsal kurullar ve resmi protokol kuralları, yapıcı engel türleridir. Ayrıca yazılı iletişimdeki yazışma kurallarını da yazılı iletişimin yapıcı engelleri olarak görmek mümkündür [Tutar, 2003:156].

Örgütlerde tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı pek çok karışıklık ve düzensizliğe neden olur. Bu nedenle, serbest iletişime bir takım engellemeler getirilmelidir. Bilgi aktarımında seçicilik, iletişimin etkinliğini artırıcı olabilir. Bu gibi nedenlerle, örgütsel

iletişimin bazı kurallara bağlanması gerekir. Yatay iletişimde belli nezaket kuralları, dikey iletişimde, aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket, yukarıdan aşağıya doğru ise şefkat ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır [A.Gordon.,1994: 309].

Örgütlerde yönetsel etkinliklerin sonuncusu kontrol fonksiyonudur. Kontrol etkinliği aynı zamanda iletişimin yapıcı engellerini de kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Kontrol ve planlama faaliyetleri, iletişimin amaç ve uygulamaları ile doğrudan ilgilidir. Organizasyonu bir bütün olarak bir arada tutabilmek için, iletişim süreci, yöneticilerin denetiminde yürütülmelidir. Yönetici yanlış iletişimden kaynaklanan örgütsel çatışmaları, iletişimin yapıcı engelleriyle önlemelidir.

### **2.7.2. Örgütsel İletişimin Bozucu Engelleri**

İletişimin etkin olarak kurulmasını engelleyen çeşitli bozucu engeller vardır. Tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, semantik faktörler, statü, yaş ve cinsiyet uyumsuzlukları, gürültü ve diğer çevresel faktörler, bunlardan bazılarıdır. İletişimin engellerinden bazıları bizzat insan psikolojisinden, onun inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanır. Bu tür iletişim engellerini şu şekilde özetlenebilir [G.A.Cok., 1993: 175]:

1. İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler; iletişim konusunda seçici davranırlar,
2. Statü farklılıkları gözeterek, üstlerin mesajına, astların mesajından daha fazla önem verirler,
3. Anlaşmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri,
4. Güven eksikliği, karşı tarafa inanamama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen faktörlerdir.

Örgütlerde yöneticinin olumsuz tutumları, iletişimin bozucu engellerinin başında gelir. Bazı yöneticiler, aldıkları karar ve belirledikleri amaç ne olursa olsun, iş görenlerin bunu itirazsız kabul etmelerini ve uygulamalarını beklerler. Bu tür bir yönetsel düşünce,

müdahaleci, bireysel inisiyatife yer vermeyen ve geribildirim olmayan bir yönetim anlayışını ifade eder.

Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerini tartışmasız kabul etmelerini beklerler. Oysa lider vasfına sahip bir yönetici, kendi isteklerini başkalarının istekleri haline getirir. Yönetimde liderlik düşüncesi, örgütlerde etkin iletişimin en önemli kaynağıdır [Tutar, 2003: 157].

İletişimin bozucu engellerinden biri de, iletişim kopukluklarına neden olan “iletişim perdesi” veya “filtre” lerdir. Hemen her iletişim sisteminde bulunan ve amacı yalnızca belirli bilgilerin iletişim kanalı içerisinde aktarılmasını sağlamak olan perdeler, büyük ölçüde mesajı bozucu etkiye sahiptir. Örneğin bir yönetici, belirli bir mesaja astlarının vereceği tepkiden çekiniyorsa, bu durumda vereceği mesajı büyük ölçüde perdeleyecektir.

Perdeleme, yöneticilerin serbest mesaj iletme inisiyatiflerini sınırlandırarak, kararlarına karşı olabilecek itirazları önleyebilir ve potansiyel otorite kaynaklarını arttırabilir. Bu durumda da örgütsel iletişim etkinliği gösterilemez ve yönetici, örgütte temel görevlerinden biri olan bağlantı kurma fonksiyonunu etkin biçimde yerine getiremez.

### **2.7.2.1. Kanal Engelleri**

İletişim kanallarından kaynaklanan engellerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikte, bir kısmı da sosyo-psikolojik niteliktedir. Fiziksel ve teknolojik nitelikte olan iletişim kanallarından kaynaklanan engeller, mesajın mekanik olarak iletimine engel olur. Yani mesaj ya hiç iletilmez, ya da mekanik bir gürültü olarak kalır. Bazı durumlarda iletişim kesilir ve mesaj tam olarak iletilmez. Fiziksel ve teknik nitelikteki iletişim engellerinin ortadan kaldırılması, sosyo-psikolojik faktörlere göre daha kolaydır. Sosyo-psikolojik engeller insan kadar karmaşık ve çözümü de o derece zordur [Güney, 1997: 435].

İletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel türü de, örgütsel engellerdir. Örgütsel hiyerarşinin kendisi ve formel yapısı bir iletişim engelidir. Örgütler organik yapılardan uzaklaşıp mekanik ve merkezi yapılara döndükçe, iletişim kanalları uzar ve kanal engelleri ortaya çıkar. Merkezi ve mekanik örgüt yapılarında, çalışanların örgüt içinde iletişim kurmaları, formel ve hiyerarşik ilişkilere bağlı olduğu için, doğal iletişimde söz konusu olmayan bir çok engel türü ortaya çıkar. Bunlarda bazıları yapıcı, bazıları bozucu engellerdir [Gürgen, 1997: 155].

Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formel kanallara bağlı olması, iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasındaki sosyal mesafeyi açar. Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında, doğal iletişim akışı engellenir [Tutar, 2003: 158].

Örgütsel iletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel biçimi de, departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklardır [G.A.Cok, 1993: 180]. Tüm örgütsel birimler, koordine edilmiş bir ağ ile birbirlerine bağlanmalıdır. Departmanlar arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık, personelde tatminsizliğe ve güvensizliğe neden olur. İletişim engellerinden dolayı etkinliğin azalmaması için departmanlar arası uyum korunmalıdır.

#### **2.7.2.2. Teknik Engeller**

Bilgi teorisi veya diğer adıyla sibernetik, bilgi ve iletişim aktarımında teknik problemlerle ilgilenmektedir. Bu yeni bilim, bilgisayarların gelişmesi ile birlikte gelişmiş ve teorisini matematiksel doğruluk üzerine kuran iletişim mühendisliğine temel oluşturmuştur. Sibernetik yaklaşımlara göre iletişimdeki teknik problemleri, iletişim sürecinde şifreleme, filtreleme, mesajı iletme, kullanılan kanal, deşifre problemleri ve geri besleme gibi iletişim unsurlarında sorunlara neden olabilir.

İletişim kanallarının çoğu çeşitli teknik kargaşa nedeniyle, mesajın kaybolmasına, ertelenmesine ya da yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Bu engellere gürültü denir.

Gürültü, sözlü iletişimi engelleyen önemli bir engeldir. Gürültü, mesajın iletilmesinde ve algılanmasında belirsizliklere neden olur [Koçel, 2001: 429].

İletişimde gürültünün dışında, mesajın bozulmasına neden olan başka bazı faktörlerde vardır. Bu faktörlerin başında, çok sayıda mesajın aktarımının gerçekleştirildiği örgüt kademeleri gelmektedir. Bu hiyerarşik düzen içerisinde farklı kişiler, sürekli mesaj şifreleyip, iletir, yeniden deşifre ettikleri için anlatılmak istenen ifade nihai alıcıya ulaşmaya kadar önemli ölçüde bozulur.

### **2.7.2.3. Fiziksel Uzaklık**

Fiziksel uzaklık, etkin örgütsel iletişimde engel oluşturur. Örgütler büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe, iletişim kanalları uzamaya başlar. Günümüzde küresel işletmecilik faaliyetleri, örgütlerin iletişim altyapılarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sözlü, yazılı ve görüntülü mesaj iletmeye imkan tanınmasıyla, fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı engelleri önemli ölçüde azaltmaktadır [Tutar, 2003: 159].

Faaliyetlerini ulusal ve uluslararası alanda sürdüren örgütler uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bu amaçla, uluslararası düzeyde iletişim ağı olan internet, mesafelerden kaynaklanan iletişim engellerini aşmada önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Böylece gelişen bilgi ve iletişim teknolojisi, fiziksel uzaklığın bir iletişim engeli olmasındaki rolünü gittikçe önemsizleştirmektedir [Atabek, 2001: 155].

Modern örgütlerin büyüklüğünün yanında karmaşıklığı da, iletişim engeli ortaya çıkarmaktadır. Etkin örgütsel iletişimde mesajlar, yönetimin farklı kademelerinden, farklı fonksiyonlarından ve farklı mevkilerinden geçerek hedefe ulaşmaktadır. Sayılan süreç ve yol ne kadar uzarsa, mesaj bozulur ve amacına ulaşamama olasılığı artar. Karmaşıklık, mesajın etkin iletimini engelleyen bir durumdur [Gürgen, 1997: 32].



#### 2.7.2.4. Zaman Baskısı

Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir bariyer olarak görülebilir. Zaman baskısı nedeniyle mesajlar, formal kanallar yerine, informal ve kısa yollardan alıcıya ulaştırılır. Bu durum mesajın değişmesine ya da farklı algılanmasına yol açabilir [Koçel, 2001: 430].

Bir mesajı gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısı olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sıkıntıyı dikkate almak önemlidir. Zaman engellini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce iletişimin çerçevesini saptamaktır. Örneğin bir görüşmeyi başlarken, “Bu görüşme için sadece yarım saatimiz var. İkimizde zamanı bunu aşmaya yetmeyecek kadar kısıtlı, çalışmak iyi olacak” tarzındaki ifadeler iletişimde zaman kullanımının sınırlılığını göstermektedir [Özçağlayan, 1998: 150].

İletişim engeliyle başa çıkmanın tek yolu, engelin varlığını kabul etmektir. Engel yokmuş gibi davranmak, engeli ortadan kaldırmaz sadece onun ömrünü uzatır. İletişimin kesintiden hemen önce gelen kısmını, her iki tarafın iyice anlaması gerekir. Engel ortadan kalktıktan sonra, son söylenen sözler tekrar edilmelidir. Karşı tarafın da bu sözleri anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir. Arka arkaya ortaya çıkan kesilmeler yüzünden bütün önlemler boşa çıkıyorsa, görüşme, okuma ya da yazma başka bir zamana ertelenmelidir.

#### 2.7.2.5. Statü Ve Hiyerarşik Farklılıklar

Statü, bir toplumsal sistem içerisinde bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer, insana toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Statü bireyin düşündüğü veya beklediği değil, toplum üyelerinin kabul ettikleri yerdir. Kişiler arasında statü farklılıkları, kişiler arası iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İnsanlar genellikle eşit statüde olanlarla iletişim kurmayı isterler.

İnsanlar iki nedenden dolayı daha yüksek statüde olanlarla iletişim kurmayı arzu ederler. Birincisi, yüksek statüdeki insanlarla iletişim kurmak bu insanlara başkalarının yanında itibar kazandırır. İkincisi ise, yüksek statüdeki insanların güç ve imkanlarından

yararlanma düşüncesidir. Aynı zamanda söz konusu iki neden, düşük statüdeki insanlarla iletişim kurmada isteksiz davranmanın nedenidir. Daha düşük statüde olanlarla iletişim kurmada ise isteksiz davranılır. Böylece statü farklılığından kaynaklanan bir iletişim engeli ortaya çıkar [Reithz, 1997: 383].

Statü, bireyin toplum içindeki yeri olabileceği gibi, örgüt içindeki yeri de olabilir. Örgütlerde statü, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimde engelleyici veya destekleyici rol oynayabilir. Astlar, edindikleri bilgilerin doğruluğunu ispatlamak ya da onaylatmak ihtiyacını hissederse, üstlerine danışabilirler. Eğer üst, statüsünün farkında olan kişilerin güvenini zedelemekten ilişkisini sürdürür ve statüsünün getirdiği otoriteyi kötüye kullanmaz ise, statüsünün iletişime yardımcı bir etkisi olabilir. Eğer statü, önemli bilgileri yöneticiye iletme konusunda astların çekingen davranmasına neden olmakta ise, bunun iletişimi engelleyici bir etkisi vardır [Tutar, 2003: 161].

Statü farklılığı önemli bir iletişim engelidir. İş görenler örgütlerde, inanç ve düşüncelerini, üstlere dürüstçe iletme ihtiyacı içindedirler. Eğer örgütlerde statü farklılıkları bilinçli olarak ortaya konmaya çalışılıyorsa, iş görenler üstlerinin önerilerini yerine getirme konusunda daha isteksiz davranacaklar ve onları eleştireceklerdir [Gökçe, 1998: 35].

### **3. ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KARA HAVACILIK ALAYI'NDA BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, Kara Havacılık Alayı mensubu pilot subayların ve teknisyen astsubayların, birlik içindeki örgütsel iletişim sistemini nasıl algılayıp değerlendirdiklerini inceleyerek, örgütsel iletişimin etkinliğini ve kalitesini ortaya koymaktır. Ayrıca personelin bakışıyla, amirlerin ve örgütsel yapının etkin iletişime imkan tanıyıp tanımadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma soruları ise amaçlar doğrultusunda şöyle belirlenmiştir:

- 1- Kara Havacılık Alayı mensubu pilot subayların ve teknisyen astsubayların, birlik içindeki örgütsel iletişim sistemini nasıl algılamaktadır? Örgüt içerisindeki iletişimin, etkinliği ve kalitesi nasıldır?
- 2- Personelin bakışıyla, amirler ve örgütsel yapı etkin iletişime imkan tanımaktadır?

Anket bölümünde yer alan sorular, araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla hazırlanmıştır. Soru bazında incelendiğinde ise ölçülmek istenen konular; personelin örgütsel iletişime bakış açısı, biçimsel iletişim kanalları ile biçimsel olmayan iletişim kanallarının işleyişi, çalışanların amirlerine olan güvenleri, amirlerin iletişim yetenekleri, örgütsel yapının nasıl algılandığı şeklinde özetlenebilir.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Büyük bir organizasyon yapısına sahip Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, verimliliğin artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan faktörlerin en önemlilerinden biri de, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığıdır.

Araştırma örneklemini olarak Kara Havacılık sınıfına mensup pilot subayların ve teknisyen astsubayların seçilmesindeki maksat; kullanılan hava araçlarının temini, bakımı, idamesi ve personelin yetiştirilmesi için yüksek maliyetlere ihtiyaç

duyulmasıdır. Ülkenin kıt kaynakları ile alınan yüksek maliyetli hava araçlarının verimli bir şekilde kullanılması bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Kara Havacılık sınıfı personeli Askerlik mesleğinin yanı sıra havacılıkla da iç içe yaşamaktadır. Unutulmamalıdır ki, havacılıkta en küçük yanlış anlamalar ve iletişim hataları mal ve can kayıplarına yol açabilmektedir.

Dolayısıyla, Kara Havacılık Sınıfında, insan faktörü ve onun uygun şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amacı gerçekleştirmeye yarayan planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetimin fonksiyonlarının sağlanabilmesi için etkin bir örgütsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Bütün bu gerekçeler dikkate alındığında Silahlı Kuvvetlerin en önemli unsurlarından birini oluşturan Kara Havacılık Sınıfındaki personele yapılan bu araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma Kara Havacılık Sınıfı mensubu subay ve astsubayların, çalıştıkları birlik içindeki örgütsel iletişimi algılama ve değerlendirme sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiş bir çalışmadır.

Yapılan araştırma, Kara Havacılık Alayında görev yapan subay ve astsubaylara uygulanmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma ve elde edilen veriler Kara Havacılık Alayı personeli ile sınırlıdır. Ayrıca birlik personel sayısı gizlilik teşkil ettiğinden evren ve örnek kütle mevcutları belirtilmemiş, sadece anket uygulanan 94 personel örnek kütle olarak alınmıştır.

Araştırmada katılımcıların yorumları ve yaklaşımları dikkate alınmıştır. Ancak bu, bütün T.S.K. personeli fikri olarak yorumlanmamalıdır. Bu çalışmadan çıkan yorumlar sadece araştırma yöntemi ve örnekleriyle sınırlıdır.

Anketin uygulandığı kişilerin, cevaplama anında iş yoğunlukları nedeniyle bazı sorulara gerekli önemi vermemiş olma ihtimalleri anket sonuçlarına yansımış olabilir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmamızda verilerin toplanmasında anket metodu kullanılmıştır. Anket formu EK'de sunulmuştur. rnek kütle olarak Kara Havacılık Alayında görev yapan subay ve astsubaylar seçilmiştir. Anket formu hazırlanırken soruların anlaşılır olmasına ve sonuçların tartışmaya açık olmamasına zen gösterilmiştir.

Soruların hiçbirinde bilgi ölçülmemektedir. Öncelikle 10 kişi üzerinde örnek bir uygulama yapılmış olup, buna göre anket formunda gerekli düzeltmelere gidilmiştir. Anket alışması, 94 kişi üzerinde uygulanmış ancak 8 anket formuna cevap alınamamıştır. Anketin geri dönüş oranı % 93'tür.

Anket sorularının büyük kısmı literatür taraması sonucu daha önce konuyla ilgili yapılmış anket ve mülakatlardan hazırlanmıştır. Anketlerin uygulanmasında ölçek olarak, "Kesinlikle Katılıyorum"dan ( 5 ), "Kesinlikle Katılmıyorum"a ( 1 ) inen 5'li Likert leği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

### **3.6. Kara Havacılık Alayının Tanıtımı**

1961 yılına kadar 1nci Topçu Taburu Hava Kısmı olarak faaliyette bulunmuş, 1961 yılında 1 nci Ordu Hava Bölüğü olarak Metris'te teşkilatlandırılmıştır. 2 yıl burada faaliyet gösteren 1 nci Ordu Hava Bölüğü, 1963 yılında Samandıra meydanına intikal etmiştir. 3 yıl bu meydana kaldıktan sonra, 1966 yılında Tuzla Meydanına intikal etmiş, 1972 yılına kadar Hava Bölüğü olarak görev yapmış, 1972 yılında Hava Taburu

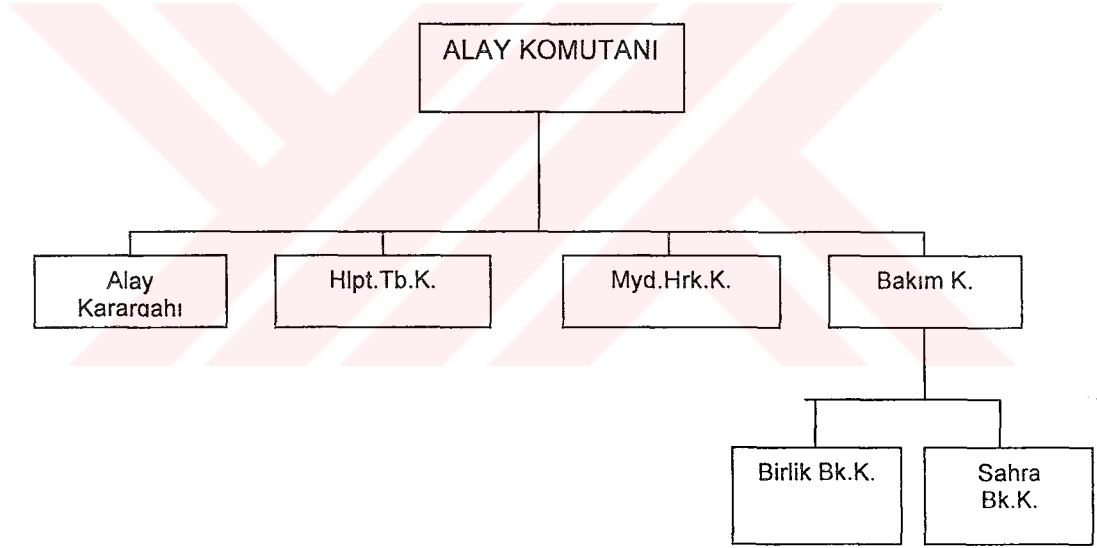
kuruluşuna geçmiştir. 10 Ocak 1973 tarihinde İnci Ordu Hava Alayı olarak teşkilatlanarak, Samandıra meydanına intikal etmiştir.

1974 yılında Kıbrıs Barış Harekatına ve çeşitli tatbikatlara katılmıştır. 1984 yılından itibaren Ohal Bölgesinde görev alarak görevini başarı ile yerine getirmiştir.

1999 yılında Marmara bölgesinde meydana gelen deprem felaketinde de görev yapan Hava Alayı, halkımızın yaralarının sarılmasına yardımcı olmuştur.

2003 yılında 4. Kara Havacılık Alayı olarak ismi değiştirilen Hava Alayı halen Samandıra meydanında faaliyetlerini sürdürmektedir.

#### ŞEKİL 7. Kara Havacılık Alay Komutanlığı Organizasyon Şeması



Hava Alay Komutanlığının bünyesinde bulunan ana ast birliklerin kuruluşları ve görevleri şöyle özetlenebilir:

**Alay Karargahı:** Alay Karargahı 4 şubeden oluşur. Bu şubeler; S1 (personel işleri), S2 (güvenlik faaliyetleri), S3 (planlama ve eğitim faaliyetleri), S4 (ikmal konuları). Bunlar komutanın emrindeki birlikleri yönetmesinde komutana yardımcı olurlar. Bir noktada

komutanın danışmanlarıdır. Genel hatlarıyla, S1; personel konularıyla, S2; istihbarat konularıyla S3; hareket ve eğitim konularıyla, S4; ikmal konularıyla ilgilenir.

Komutanın verdiği emirler ilgili şube tarafından yazılı hale getirilir, komutanın onayı alındıktan sonra bağlı birliklere gönderilir. Alt birlik komutanı kendisine gelen emri alarak inceler ve kendi karargahındaki ilgili şubeye verir. Bu emri alan karargah subayı komutanın yorumu doğrultusunda hareket ederek gereken işlemi yapar. Tüm komutanlıklar bu şekilde zincirin birer halkası olarak, yukarıdan aşağı birbirine bağlıdır.

**Helikopter Tabur Komutanlığı:** Helikopter Taburu, çeşitli hava aracı tiplerine intibak etmiş pilotlardan oluşur. Görevleri şu şekilde özetlenebilir:

- 1- Yer birliklerine taktik ve lojistik olarak destek sağlamak,
- 2- Personel ve malzemenin gerekli yere zamanında ulaştırılmasını sağlamak,
- 3- Muharebe hareketini çabuklaştırmak,
- 4- Gerektiğinde muharebe hizmet desteği sağlamak,
- 5- Uçarbirlik hareketi icra etmek.

**Bakım Komutanlığı:** Bakım Komutanlığı, hava araçlarında meydana gelen arızaların giderilmesini ve periyodik bakımlarının yapılmasını sağlayan birliktir. Bünyesinde, bakımı yapılan hava araçlarını kontrol eden tecrübe pilotları ve bakım faaliyetlerini yürüten teknisyen astsubayları bulundurur. Görevleri ise şöyle özetlenebilir:

- 1- Uçuş faaliyetleri için hava aracı desteği sağlamak,
- 2- Kendi kadrosunda bulunan hava araçlarına 1inci 2nci ve 3üncü kademe bakım sağlamak,
- 3- Desteklediği birliklerin hava araçlarının 2. ve 3. kademe bakımlarını yapmak.
- 4- Gerektiğinde tüm bu bakım faaliyetlerini seyyar olarak birliğin konuşlanacağı bölgede yapmak.

**Meydan Harekat Komutanlığı:** Meydan Harekat Komutanlığı, meydanın uçuşa elverişli halde tutulmasından sorumludur. Arama Kurtarma Bölüğü, kule ve itfaiye kısmı bünyesinde bulunur. Görevleri şöyle özetlenebilir:

- 1- Uçuş kontrol hizmeti sağlamak,
- 2- Meteoroloji hizmeti vermek,
- 3- İtfaiye hizmeti sağlamak,
- 4- İlk yardım hizmeti sağlamak,
- 5- İniş kalkış yapılan yerlerin temizlik, emniyet ve kontrolünü sağlamak.

### 3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Araştırmanın değerlendirmesinde, anket formunda yer alan, çalışanların rütbe durumu, görev süreleri, görev yerleri hakkındaki bilgiler ve birlik içerisindeki örgütsel iletişimin kalitesi, amirlerin iletişim yetenekleri ve hiyerarşik yapının iletişime etkileri konularında sorulan soruların değerlendirilmesi yer almaktadır.

### 3.8. Araştırmaya Katılan Kişiler Hakkında Genel Bilgiler

Türk Silahlı Kuvvetlerinde rütbe sıralaması yukarıdan aşağı doğru şu şekildedir:

Subay Rütbeleri; Albay, Yarbay, Binbaşı, Yüzbaşı, Üsteğmen, Teğmen  
Astsubay Rütbeleri; Kıdemli Başçavuş, Başçavuş, Üstçavuş, Astsubay Çavuş

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Rütbelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Albay</b>	1	1,2	1,2
<b>Yarbay</b>	2	2,3	3,5
<b>Binbaşı</b>	1	1,2	4,7
<b>Yüzbaşı</b>	13	15,1	19,8
<b>Üsteğmen</b>	21	24,4	44,2
<b>Teğmen</b>	2	2,3	46,5
<b>Kıdemli Başçavuş</b>	14	16,3	62,8
<b>Başçavuş</b>	10	11,6	74,4
<b>Üstçavuş</b>	13	15,1	89,5
<b>Astsubay Çavuş</b>	10	10,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	



Araştırmaya katılan kişilerin %24,4'ü Üsteğmen, %16,3'ü Kıdemli Başçavuş, %15,1'i Yüzbaşı, %15,1'i Üstçavuş, % 11,6'sı Başçavuş, % 10,5'i Astb. Çvş. , % 2,3'ü Yarbay, % 2,3'ü Teğmen, % 1,3'ü Albay, % 1,3' ise Binbaşı'dır. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin % 46,5'i subay, %54,5'i Astsubay rütbelerinde yer almaktadır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Görev Yerlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hlpk.Tb.K.	23	26,7	26,7
Myd.Hrk.k.	10	11,6	38,4
Birlik Bakım K.	30	34,9	73,3
Sahra Bakım K.	11	12,8	86,
Alay Krh.	12	14,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılanların kişilerin; %34,9'u Birlik Bakım Komutanlığı, %26,7'si Helikopter Tabur Komutanlığı, %14'ü Alay Karargahı, %12,8'i Sahra Bakım Komutanlığı, %11,6'sı Meydan Harekat Komutanlığında görev yapmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Görev Sürelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Görev Süresi	F	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-4 Yıl	21	24,5	24,5
5-9 Yıl	19	22,1	46,6
9 Yıl ve fazlası	46	53,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan kişilerin; %53,4'ü 9 yıl ve fazlası, %24,5'i 1-5 yıl (5 yıla kadar çalışma süresi olan personel), %22,1'i 5-9 (5 yıldan fazla çalışma süresi olan personel) yıl toplam görev süresine sahiptir.

Tablo 4. Araştırma Soruları Değerlendirme Tablosu

NO.	ARAŞTIRMA SORULARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Birliğe katıldığımız dönemde “görevimle ve birlik ile ilgili bilgiler bana tam olarak anlatıldı” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	10	48	12	13	3
		%11,6	%55,8	%14,0	%15,1	%3,5
2	Çalıştığımız birliğin “hedefleri ve görev tanımları herkes tarafından bilinmektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	13	46	13	13	1
		%15,1	%53,5	%15,1	%15,1	%1,2
3	“Amirlerim; birlik ile ilgili gelişmeler, kararlar, ihtiyaçlar, öneriler ve çeşitli sorunlar hakkında açıklama yapmak için bilgilendirme toplantıları düzenler” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	20	46	10	8	2
		%23,3	%53,5	%11,6	%8,9	%2,3
4	“Amirlerim; astlar tarafından iletilen herhangi bir konu hakkındaki (ihtiyaç, öneri, şikayet vb.) gelişmeleri ilgili personele mutlaka bildirir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	18	45	11	9	3
		%20,9	%52,3	%12,8	%10,5	%3,5
5	“Çalıştığımız birlikte; iş bölümü, adil ve planlı olarak yapılmaktadır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	12	43	19	11	1
		%14,0	%50,0	%22,1	%12,8	%1,2
6	“Çeşitli sorunların çözümünde diğer birliklerde çalışan personel ile rahatça işbirliği yapabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	12	32	14	22	6
		%14,0	%37,2	%16,3	%25,6	%7,0
7	“İşimi yapmak için , gerek duyduğum bilgi ve verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	9	51	12	12	2
		%10,5	%59,3	%14,0	%14,0	%2,3
8	“Birlik içerisinde, herhangi bir konuda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar olabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	12	29	17	24	4
		%14	%33,7	%19,8	%27,9	%4,7
9	“Çalışma arkadaşlarımla, mesai dışında da görüşüp, aynı sosyal ortamı paylaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	15	40	11	14	6
		%17,4	%46,5	%12,8	%16,3	%7,0
10	Birlik içerisinde “işle ilgili sorunları, daha çok kişisel ilişkileri kullanarak çözebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	14	48	9	13	2
		%16,3	%55,8	%10,5	%15,1	%2,3
11	Birlik genelinde “arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler sık sık düzenleniyor” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	5	27	27	22	5
		%5,8	%31,4	%31,4	%25,6	%5,8
12	“Birlik ile ilgili haberleri ve meydana gelen değişiklikleri genellikle çalışanlar arasında yapılan sohbetlerle öğreniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	17	49	5	13	2
		%19,8	%57,0	%5,8	%15,1	%2,3

**Tablo 4. Araştırma Soruları Değerlendirme Tablosu Devamı**

13	“İşime gösterdiğim özen amirlerim tarafından her zaman takdir edilir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	12	34	20	15	5
		%14,0	%39,5	%23,3	%17,4	%5,8
14	“Amirlerimiz; bizleri uygun bir dille eleştirerek mesleki olarak gelişmemize katkıda bulunmaktadırlar” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	13	40	18	14	1
		%15,1	%46,5	%20,9	%16,3	%1,2
15	“Amirler; sorunlarımızı anlamak ve çözümlemek için gayret göstermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	14	48	13	4	3
		%16,3	%55,8	%15,1	%9,3	%3,5
16	“Bilgi verme, yol gösterme, ve destek olma konularında amirlerime güveniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	16	45	19	4	2
		%18,6	%52,3	%22,1	%4,7	%2,3
17	“Amirlerimiz; bizlere bir takım olduklarını ve başarının ortak bir değer olduğu mesajını her zaman vermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	17	49	15	5	-
		%19,8	%57,0	%17,4	%5,8	-
18	“Amirlerime; iş ve diğer konularla ilgili sorun ve isteklerimi rahatlıkla iletebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	18	47	11	9	1
		%20,9	%54,7	%12,8	%10,5	%1,2
19	“İşimde başarılı olmam konusunda, amirlerim her zaman bana destek vererek yol gösterir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	15	43	17	9	2
		%17,4	%50,0	%19,8	%10,5	%2,3
20	“Amirlerim; benimle ilgili bir karar alınırken görüşümü mutlaka alır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	15	33	13	17	8
		%17,4	%38,4	%15,1	%19,8	%9,3
21	“Herhangi bir konu ile ilgili olarak yetkili amire ulaşmada basamaklar gereğinden fazladır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	11	30	11	31	3
		%12,8	%34,9	%12,8	%36,0	%3,5
22	“Herhangi bir konuda, direkt olarak en yetkili amire ulaşmanın daha yararlı olacağına inanıyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	18	23	15	29	1
		%20,9	%26,7	%17,4	%33,7	%1,2
23	“Düzenlenen bir toplantıda; fikirlerimi ve önerilerimi üstlerimden çekinmeden söyleyebilirim” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	6	48	14	13	5
		%7,0	%55,8	%16,3	%15,1	%5,8
24	“ Sorunlarımı ve önerilerimi iletmek üzere gerektiğinde ilk amirime kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	22	46	8	9	1
		%25,6	%53,5	%9,3	%10,5	%1,2
25	Sorun, öneri ve görüşlerimi amirlerime rahatlıkla iletebileceğim konusunda her zaman destek görürüm” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	13	48	15	7	3
		%15,1	%55,8	%17,4	%8,1	%3,5
26	“Çalıştığım birliğin bir mensubu olmaktan her zaman gurur duyarım” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?	52	28	4	1	1
		%60,5	%32,5	%4,7	%1,2	%1,2

### 3.9. Bulgular ve Değerlendirmeler

**Tablo 5. “Görev ve Birlikle İlgili Bilgiler Tam Olarak Anlatıldı” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	10	11,6	11,6
<b>Katılıyorum</b>	48	55,8	67,4
<b>Kararsızım</b>	12	14,0	81,4
<b>Katılmıyorum</b>	13	15,1	96,5
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

Birliğe katıldığımız dönemde “Görevimle ve birlikte ilgili bilgiler bana tam olarak anlatıldı” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 10’u “kesinlikle katılıyorum”, 48’i “katılıyorum”, 13’ü “katılmıyorum”, 12’si “kararsızım”, 3’ü “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin %67,4’ü bu soruya olumlu cevap vermiştir. Ancak %12 kararsızım ve %13 katılmıyorum cevabı da gözardı edilmemelidir. Silahlı Kuvvetlerde, göreve yeni başlayan veya tayin olan personele 15 gün süre ile oryantasyon eğitimi verilmektedir. Bu eğitim sürecinde, personele görevi ve birlik ile ilgili gerek duyacağı bilgiler anlatılır. Ancak araştırma sonucunda, birlik içerisindeki oryantasyon eğitiminin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu eğitime yeterince önem verilmemesi sonucunda, personelin göreve yeni başladığı dönemde yanlış uygulamalarda bulunabileceği düşünülebilir.

Soruya olumsuz cevap veren katılımcıların, daha çok genç rütbede ve göreve yeni başlayan personel olduğu düşünülmektedir. Oryantasyon eğitimindeki zafiyet, daha çok bu personeli etkilemektedir. Diğer birliklerden tayinen gelen ve işinde deneyim sahibi olan personel ise, bu sıkıntıyı daha az hissetmektedir. Dolayısıyla, personelin birliğe

katıldığı dönemdeki oryantasyon eğitimine daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

**Tablo 6. “Birliğin Hedef Ve Görev Tanımları Biliniyor” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	13	15,1	15,1
<b>Katılıyorum</b>	46	53,5	68,6
<b>Kararsızım</b>	13	15,1	83,7
<b>Katılmıyorum</b>	13	15,1	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

Çalıştığınız birliğin “hedefleri ve görev tanımları herkes tarafından bilinmektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 46’sı “katılıyorum”, 13’ü “kesinlikle katılıyorum”, 13’ü “katılmıyorum”, 13’ü “kararsızım” ve 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 68,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Olumsuz cevap verenlerin oranı ise kararsızlarla birlikte %31,4’dür. Bu oran dikkate alındığında, bir kısım personelin, birliğin hedef ve görev tanımlarını bilme konusunda problem yaşadığı söylenebilir. Askeri kurumlarda, görev tanımları çeşitli yönergelerde belirtilmiştir. Personelin, tayin edildiği birlikte çalışacağı görev ve yapacağı işler belirlidir. Ancak, zaman zaman kadro yetersizliği gibi sebeplerden dolayı personel tayin olduğu görev yerine bir başka görevde çalışabilmektedir. Bu durum, personelde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Bunun ise, olumsuz cevapların oranını yükseltebileceği değerlendirilmektedir.

Örgütün verimli bir şekilde işlemesi için, çalışanların hedefleri ve görev tanımlarını tam olarak bilmesinin önemi büyüktür. Amirlerin yapması gereken ise, yapılan görevin nevi

ne olursa olsun, birlik açısından önemli olduğunun gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kanalları kullanarak personele anlatılmasıdır.

**Tablo 7. “Amirler Bilgilendirme Toplantıları Düzenler” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	20	23,3	23,3
<b>Katılıyorum</b>	46	53,5	76,7
<b>Kararsızım</b>	10	11,6	88,4
<b>Katılmıyorum</b>	8	9,3	97,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirlerim; birlik ile ilgili gelişmeler, kararlar, ihtiyaçlar, öneriler ve çeşitli sorunlar hakkında açıklama yapmak için bilgilendirme toplantıları düzenler” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 46’sı “katılıyorum”, 20’si “kesinlikle katılıyorum”, 10’u “kararsızım”, 8’i “ katılmıyorum” ve 2’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgüt ile ilgili haberler, ihtiyaçlar, öneriler ve sorunlar hakkında düşüncelerin iletişim yoluyla ne kadar aktarıldığını ortaya çıkarmak için sorulan soruya, personelin % 76,7’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Geriye kalan personel ise bu konudaki çabaları yetersiz görmektedir.

**Tablo 8. “Amirler İletilen Konulardaki Gelişmeleri Bildirirler” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	18	20,9	20,9
<b>Katılıyorum</b>	45	52,3	73,3
<b>Kararsızım</b>	11	12,8	86,0
<b>Katılmıyorum</b>	9	10,5	96,5
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirlerim; iletilen herhangi bir konu hakkındaki gelişmeleri ilgili personele mutlaka bildirir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 45’i “katılıyorum”, 18’i “kesinlikle katılıyorum”, 11’i “kararsızım”, 9’u “katılmıyorum”, 3’ü “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Amirler ile astlar arasındaki iletişimde, geri bildirim sürecinin işleyiş düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu soruya; personelin % 73,3’nün “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Bir önceki soru ile doğru orantılı olarak, yaklaşık aynı oranda personelin soruya olumsuz görüş belirtmektedir.

**Tablo 9. “İşbölümü Adil ve Planlı Olarak Yapılmaktadır” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	14,0	14,0
<b>Katılıyorum</b>	43	50,0	64,0
<b>Kararsızım</b>	19	22,1	86,0
<b>Katılmıyorum</b>	11	12,8	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Çalıştığınız birlikte; iş bölümü, adil ve planlı olarak yapılmaktadır” ifadesine siz ne derece katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 43’ü “katılıyorum”, 19’u “kararsızım”, 12’si “kesinlikle katılıyorum”, 11’i “katılmıyorum”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 64’nün “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Birliğin hedef ve görev tanımlarının bilindiğini destekler şekilde, işbölümünün adil ve planlı yapıldığını düşünenler çoğunluktadır. Personelin %22,1’i kararsızım ve %14’ü katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu konunun çalışanların motivasyonunu etkilediği düşünülecek olursa amirlerin iş bölümünün adil ve planlı yapılması konusunda daha dikkatli olmaları gerektiği söylenebilir.

**Tablo 10. “Diğer Personelle İşbirliği Yapabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	14,0	14,0
<b>Katılıyorum</b>	32	37,2	51,7
<b>Kararsızım</b>	14	16,3	67,4
<b>Katılmıyorum</b>	22	25,6	93,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	6	7,0	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Çeşitli sorunların çözümünde, diğer birliklerde çalışan personel ile rahatça işbirliği yapabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 32’si “katılıyorum”, 22’si “katılmıyorum”, 14’ü “kararsızım”, 6’sı “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin %51’nin soruya olumlu cevap vermesine rağmen, olumsuz cevap verenlerin oranı da oldukça yüksektir. Birlik içerisinde yatay iletişimin kalitesini ölçmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplardan, yatay iletişimde sorunlar olduğu görülmektedir.



**Tablo 11. “Görevle İlgili Verileri Ulaşabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	9	10,5	10,5
<b>Katılıyorum</b>	51	59,3	69,8
<b>Kararsızım</b>	12	14,0	83,7
<b>Katılmıyorum</b>	12	14,0	97,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“İşimi yapmak için, gerek duyduğum bilgi ve verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 51’i “katılıyorum”, 12’i “kararsızım”, 12’si “katılmıyorum”, 9’u “kesinlikle katılıyorum”, 2’si “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 69,8’ nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Personelin %30’u ise kararsız ve katılmıyorum cevabı vermiştir. Bu durum, birlik içerisindeki biçimsel iletişim kanallarında sorunlar olduğunun bir işareti olarak kabul edilebilir.

Görevin yapılması için ihtiyaç duyulan bilgi ve verilerin birlik içerisinde mevcut olmasına rağmen, asıl sorunun bu bilgilerin ihtiyaç duyan personele ulaştırılmaması olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, özellikle düşük rütbedeki personelin gerekli bilgileri nereden ve nasıl elde edeceğini tam olarak bilememe ihtimalinin sonucu etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 12. “Meydana Gelen Değişikliklerden Haberdar Olabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	14,0	14,0
<b>Katılıyorum</b>	29	33,7	47,7
<b>Kararsızım</b>	17	19,8	67,4
<b>Katılmıyorum</b>	24	27,9	95,3
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	4	4,7	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Birlik içerisinde, meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar olabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 29’u “katılıyorum”, 24’ü “katılmıyorum”, 17’si “kararsızım”, 12’si “kesinlikle katılıyorum”, 4’ü “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Birlik içerisinde biçimsel iletişim sisteminin işleyiş düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu soruya %47,7 oranında olumlu yanıt verilmiştir. Biçimsel iletişimin kanallarındaki sorunlar bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 13. “Arkadaşlarımla Mesai Dışında Da Aynı Sosyal Ortamı Paylaşabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	15	17,4	17,4
<b>Katılıyorum</b>	40	46,5	64,0
<b>Kararsızım</b>	11	12,8	66,7
<b>Katılmıyorum</b>	14	16,3	93,0
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	6	7,0	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Çalışma arkadaşlarımla, mesai dışında da görüşüp aynı sosyal ortamı paylaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 40’ı “katılıyorum”, 15’i “kesinlikle katılıyorum”, 14’ü “katılmıyorum”, 11’i “kararsızım”, 6’sı “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 64’nün “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Görev yapılan yerin büyükşehir (İstanbul) oluşu ve personelin farklı yerlerde ikamet etmesinin kararsız ve katılmıyorum cevaplarını arttırdığı düşünülmektedir.

**Tablo 14. “İşle İlgili Sorunları Kişisel İlişkiler Kullanarak Çözebiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	14	16,3	16,3
<b>Katılıyorum</b>	48	55,8	72,1
<b>Kararsızım</b>	9	10,5	82,6
<b>Katılmıyorum</b>	13	15,1	97,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

Birlik içerisinde “işle ilgili sorunları daha çok kişisel ilişkileri kullanarak çözebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 48’i “katılıyorum”, 14’ü “kesinlikle katılıyorum”, 13’ü “katılmıyorum”, 9’u “kararsızım”, 2’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 72,1’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Bu durum, biçimsel olmayan iletişim kanallarının birlik içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Biçimsel iletişim kanallarındaki sorunların, biçimsel olmayan iletişim kanalları ile çözülmeye çalışıldığı değerlendirilmektedir.

**Tablo 15. “Birlik İçerisinde Sosyal Aktiviteler Düzenleniyor” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	5	5,8	5,8
<b>Katılıyorum</b>	27	31,4	37,2
<b>Kararsızım</b>	27	31,4	68,6
<b>Katılmıyorum</b>	22	25,6	94,2
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	5	5,8	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

Birlik genelinde “arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler sık sık düzenleniyor” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 27’si “katılıyorum”, 27’si “kararsızım”. 22’si “katılmıyorum”, 5’i “kesinlikle katılıyorum”, 5’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personel bu soruda katılıyorum, kararsızım ve katılmıyorum şıklarında yoğunlaşmıştır. Birlik içerisinde arkadaşlık, dayanışma ve işbirliği duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivitelerin yeterli olmadığı düşünldği görülmektedir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi birliğin İstanbul gibi büyük bir şehirde bulunması ve ekonomik şartlar gibi faktörlerin sonuçları etkilediği düşünülmektedir.

**Tablo 16. “alışma Arkadaşlarımla Değişiklikleri Ve Sorunları Konuşuruz” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	17	19,8	19,8
<b>Katılıyorum</b>	49	57,0	76,7
<b>Kararsızım</b>	5	5,8	82,6
<b>Katılmıyorum</b>	13	15,1	97,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Birlik ile ilgili haberleri ve değişiklikleri genellikle çalışanlar arasında yapılan sohbetlerle ğreniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 49’u “katılıyorum”, 17’si “kesinlikle katılıyorum”, 13’ “katılmıyorum”, 5’i “kararsızım”, 2’si “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 76,7’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Birlik içerisinde biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. “Amirlerim İşime Gösterdiğim zeni Taktir Eder” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	14,0	14,0
<b>Katılıyorum</b>	34	39,5	53,5
<b>Kararsızım</b>	20	23,3	76,7
<b>Katılmıyorum</b>	15	17,4	94,2
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	5	5,8	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“İşime gösterdiğim zen amirlerim tarafından her zaman taktir edilir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 34’ “katılıyorum”, 20’si “kararsızım”, 15’i “katılmıyorum”, 5’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Amirlerin, astları çabalarından ötürü taktir edip etmediğini, başarıyı ödüllendirip dllendirmediğini ve bu yönetim anlayışının gerektirdiği iletişim düzeyini saptamayı amaçlayan soruya çoğunlukla olumlu cevap verilmiştir. Ancak, kararsızların ve katılmayanların oranı da küçümsenmeyecek boyuttadır. Amirlerin, personelin işlerine gösterdiği özeni taktir ettikleri yönünde mesajlar vermediği görülmektedir. Amirlerin, astlarla bu yöndeki iletişimi zayıf olarak değerlendirilmektedir.

Çıkan sonuçlar, başarının çok fazla takdir edilmediği ya da önemsenmediğini göstermektedir. Personelin, motivasyonunu ve işteki başarısını direkt olarak etkileyen bu konuda, amirlerin daha fazla gayret göstermesi ve çalışanlara işlerine gösterdikleri özenin, yazılı ve sözlü olarak takdir edileceği mesajını vermesi gerektiği söylenebilir.

**Tablo 18. “Amirlerimiz Bizleri Uygun Dille Eleştirir” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	13	15,1	15,1
<b>Katılıyorum</b>	40	46,5	61,6
<b>Kararsızım</b>	18	20,9	82,6
<b>Katılmıyorum</b>	14	16,3	98,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirlerimiz bizleri uygun dille eleştirir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 40’ı “katılıyorum”, 18’i “kararsızım”, 14’ü “katılmıyorum”, 13’ü “kesinlikle katılıyorum”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 61,6’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Sonuçlar bir önceki soru ile paralellik göstermektedir. Personelin %38,4’ü amirlerin kendilerini yapıcı bir dille değil, yıkıcı bir dille eleştirdiğini düşünmektedir.

**Tablo 19. “Amirlerimiz Sorunları Çözmek İçin Gayret Eder” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	14	16,3	16,3
<b>Katılıyorum</b>	48	55,8	72,1
<b>Kararsızım</b>	13	15,1	87,2
<b>Katılmıyorum</b>	8	9,3	96,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	3	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirler; sorunlarımızı anlamak ve çözmek için gayret göstermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 40’ı “katılıyorum”, 18’i “kararsızım”, 14’ü “katılmıyorum”, 13’ü “kesinlikle katılıyorum”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Amirler ile astlar arasındaki iletişimin geri bildirim boyutunu belirlemeyi amaçlayan soruya; personelin % 72,1’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. %27,9 oranında personel amirlerin bu konudaki çabalarını yetersiz görmektedir. Bunun yanında; amirlerin sorunları çözme gayretlerini astlara iyi aktaramaması yani geri bildirim etkili yapmaması, olumsuz cevap oranlarını artırdığı değerlendirilmektedir.

**Tablo 20. “Amirlerime Bilgi Verme Yol Gösterme Konularında Güveniyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	16	18,6	18,6
<b>Katılıyorum</b>	45	52,3	70,9
<b>Kararsızım</b>	19	22,1	93,0
<b>Katılmıyorum</b>	4	4,7	97,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Bilgi verme, yol gösterme, ve destek olma konularında amirlerime güveniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 45’i “katılıyorum”, 19’u “kararsızım”, 16’sı “kesinlikle katılıyorum”, 4’ü “katılmıyorum”, 2’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 70,9’nun “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Personel bilgi verme, yol gösterme ve destek olma konularında amirlere güvenme konusunda kararsız ve katılmıyorum cevaplarının oranı bir önceki soru ile paralellik göstermektedir.

**Tablo 21. “Amirler Bir Takım Olduklarının Mesajını Verirler” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	17	19,8	19,8
<b>Katılıyorum</b>	49	57,0	76,7
<b>Kararsızım</b>	15	17,4	94,2
<b>Katılmıyorum</b>	5	5,8	100,0
<b>Toplam</b>	86	100	



“Amirlerimiz, bizlere bir takım olduklarını ve başarının ortak bir değer olduğu mesajını her zaman vermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 49’u “katılıyorum”, 17’si “kesinlikle katılıyorum”, 15’i “kararsızım”, 5’i “katılmıyorum”, 7’si “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 76,7’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Amirlerin, birliğin hedefleri ve amaçları konusunda personeli yeterli şekilde bilgilendirip bilgilendirmediğini ve başarı için personelde bir takım ruhu oluşturmaya gayretlerini ölçmeye amaçlayan soruya, %23,3 oranında kararsızım ve katılmıyorum cevabı verilmiştir.

**Tablo 22. “Amirlerime Sorunlarımı İletabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	18	20,9	20,9
<b>Katılıyorum</b>	47	54,7	75,6
<b>Kararsızım</b>	11	12,8	88,4
<b>Katılmıyorum</b>	9	10,5	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirlerime; iş ve diğer konularla ilgili sorun ve isteklerimi rahatlıkla iletebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 18’i “kesinlikle katılıyorum”, 47’si “katılıyorum”, 11’i “kararsızım”, 9’u “katılmıyorum”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 75,6’nın “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Amirlerin, iletişime açık olduğu ve personelinde genellikle amirlerle iletişim kurmada sıkıntı çekmediği görülmektedir. Rütbe düzeyi düştükçe, amirlerle iletişim kurmada sorunlar yaşandığı değerlendirilmektedir. Özellikle genç yaştaki

çalışanların, iletişim kurmada daha çekingen davrandıkları düşünülecek olursa, amirlerin bu konuda dikkatli olmaları gerektiği söylenebilir.

**Tablo 23. “Amirlerim Başarılı Olmam Konusunda Destek Verir” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	15	17,4	17,4
<b>Katılıyorum</b>	43	50,0	67,4
<b>Kararsızım</b>	17	19,8	87,2
<b>Katılmıyorum</b>	9	10,5	97,2
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	2,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Başarılı olmam konusunda amirlerim her zaman bana destek vermektedirler” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 43’ü “katılıyorum”, 17’si “kararsızım”, 15’i “kesinlikle katılıyorum”, 9’u “katılmıyorum”, 2’si “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 67,4’nün “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. %33 oranında çalışan ise, amirlerin kendilerine yeterli desteği vermediği veya kararsızım düşüncesine sahiptir.

**Tablo 24. “Amirlerim Benimle İlgili Kararlarda Görüşümü Alır” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	15	17,4	17,4
<b>Katılıyorum</b>	33	38,4	55,8
<b>Kararsızım</b>	13	15,1	70,9
<b>Katılmıyorum</b>	17	19,8	90,7
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	8	9,3	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Amirlerim; benimle ilgili bir karar alınırken görüşümü mutlaka alır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 33’ü “katılıyorum”, 17’si “katılmıyorum”, 15’i “kesinlikle katılıyorum”, 13’ü “kararsızım”, 8’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 55,8’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte karşı görüşte olanların oranı da küçümsenmeyecek seviyededir. Kendisi ile ilgili konularda fikrine başvurulmayan çalışanların, kendilerini değersiz hissedecekleri unutulmamalı ve amirlerin bu konuya daha duyarlı yaklaşmaları gerekmektedir.

**Tablo 25. “Amirlere Ulaşmada Basamaklar Fazladır” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	11	12,8	12,8
<b>Katılıyorum</b>	30	34,9	47,7
<b>Kararsızım</b>	11	12,8	60,5
<b>Katılmıyorum</b>	31	36,0	96,5
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Herhangi bir konu ile ilgili olarak yetkili amire ulaşmada basamaklar gereğinden fazladır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 31’i “katılmıyorum”, 30’u “katılıyorum”, 11’i “kesinlikle katılıyorum”, 11’i “kararsızım”, 3’ü “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Cevaplar katılıyorum ve katılmıyorum şıklarında yoğunlaşmıştır. Personelin %47,7’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Daha çok düşük rütbeli personelin, bu cevaplarda yoğunlaştığı değerlendirilmektedir.

%40 oranında personel ise, hiyerarşik basamakların fazla olmadığını belirtmektedir. Personelin askeri bir eğitimle yetişmeleri ve askeri birliklerde bulunan hiyerarşi yapısını kabullenmiş olmaları bu sonucu doğurduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 26. “Direkt Olarak En Yetkili Amire Ulaşmak Yararlıdır” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	18	20,9	20,9
<b>Katılıyorum</b>	23	26,7	47,7
<b>Kararsızım</b>	15	17,4	65,1
<b>Katılmıyorum</b>	29	33,7	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Herhangi bir konuda, direk olarak en yetkili amire ulaşmanın daha yararlı olacağına inanıyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 29’u “katılmıyorum”, 23’ü “katılıyorum”, 18’i “kesinlikle katılıyorum”, 15’i “kararsızım”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo 27. “Fikirlerimi Amirlerime Çekinmeden Söyleyebilirim” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	6	7,0	7,0
<b>Katılıyorum</b>	48	55,8	62,8
<b>Kararsızım</b>	14	16,3	79,1
<b>Katılmıyorum</b>	13	15,1	94,2
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	5	5,8	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Düzenlenen bir toplantıda; fikirlerimi ve önerilerimi üstlerimden çekinmeden söyleyebilirim” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 48’i “katılıyorum”, 14’ü “kararsızım”, 13’ü “katılmıyorum”, 6’sı “kesinlikle katılıyorum”, 5’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 62,8’nin “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Amirlerin, personelin görüş ve önerilerine önem vermediğini düşünenlerin oranı ise %20 civarındadır.

**Tablo 28. “Sorunlarımı İletirken İlk Amirime Kolaylıkla Ulaşabiliyorum” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	22	25,6	25,6
<b>Katılıyorum</b>	46	53,5	79,1
<b>Kararsızım</b>	8	9,3	88,4
<b>Katılmıyorum</b>	9	10,5	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Sorunlarımı ve önerilerimi iletmek üzere gerektiğinde ilk amirime kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 46’sı “katılıyorum”, 22’i “kesinlikle katılıyorum”, 9’u “katılmıyorum”, 8’i “kararsızım”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Gerekli durumlarda personelin çoğunluğunun, ilk amirlere ulaşabildiği söylenebilir. Amirlerin bu konuda personele olumlu ve destek verici tarzda yaklaştığı söylenebilir.

**Tablo 29. “Sorunlarımı Amirlerime Rahatlıkla İletebileceğim Konusunda Destek Görürüm” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	13	15,1	15,1
<b>Katılıyorum</b>	48	55,8	70,9
<b>Kararsızım</b>	15	17,4	88,4
<b>Katılmıyorum</b>	7	8,1	96,5
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Sorun, öneri ve görüşlerimi amirlerime rahatlıkla iletebileceğim konusunda her zaman destek görürüm” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 48’i “katılıyorum”, 15’i “kararsızım”, 13’ü “kesinlikle katılıyorum”, 3’ü “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 70,9’nun “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Bir önceki soru ile paralel sonuçlar ortaya çıkmıştır.

**Tablo 30. “Çalıştığım Birliğin Mensubu Olmaktan Gurur Duyarım” İfadesinin Değerlendirilme Oranları**

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	52	60,5	60,5
<b>Katılıyorum</b>	28	32,6	93,0
<b>Kararsızım</b>	4	4,7	97,7
<b>Katılmıyorum</b>	1	1,2	98,8
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,2	100,0
<b>Toplam</b>	86	100,0	

“Çalıştığım birliğin bir mensubu olmaktan her zaman gurur duyarım” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz? Sorusu yöneltilen 86 katılımcıdan; 52’si “kesinlikle katılıyorum”, 28’i “katılıyorum”, 4’ü “kararsızım”, 1’i “katılmıyorum”, 1’i “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Personelin % 93’nün “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir. Cevaplar çok büyük oranda olumlu çıkmıştır. Personelin, yaptığı işi benimsediği, kendisini ücretli bir çalışandan ziyade, işin sahibi gibi kabul ettiği görülmektedir. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar olmasına rağmen, personel çalıştığı birliğin mensubu olmaktan gurur duyduğunu beyan etmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, örgütler, globalleşme ve artan rekabet şartları karşısında hayatta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yönetim ve organizasyon yapılarında yenilikler yapmak zorunluluğu hissetmektedirler. Örgütlerin müşteri odaklı hale gelmesi, toplam kalite uygulamaları, hiyerarşik basamakların azaltılması, yeni teknolojilere yapılan yatırımlar bu değişikliklerin bazılarıdır. Bu süreç içerisinde örgütler, barındırdıkları insan kaynağının yaratıcı potansiyeli ve verimlilik açısından en önemli rekabet aracı olduğunu anlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında, iletişim sisteminin etkin olarak çalışması insanın varolduğu tüm örgütlerde hayati bir önem taşımaktadır. Bunun temel sebebi ise üretime katkıda bulunan, hizmete değer katan insanın iletişimin merkezinde yer almasıdır.

Örgüt içerisinde kurulan iletişim sistemi ne kadar etkin çalışırsa, iş görenler ve örgüt açısından oluşabilecek olumlu sonuçlar da bir o kadar çok olacaktır. Çünkü iletişimin etkinliği arttıkça, çalışanlar arasındaki iletişim gelişecek ve bunun doğal sonucu olarak kişiler kendilerini çalıştıkları örgütün ayrılmaz bir parçası olarak göreceklerdir. Bu durum işi sahiplenmelerini sağlayacağı için uzun vadede hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracak ve verimlilik artışına katkıda bulunacaktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri, binlerce çalışanı, yurdun her köşesine dağılmış birlikleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ile kendine has özellikleri olan büyük bir örgüt yapısına sahiptir. Bu özellikleri kar amacı güden örgütler ile birçok benzerliğe sahiptir ve örgüt olarak karşılaştıkları sorunlar hemen hemen aynıdır.

Gerek Silahlı Kuvvetler'de, gerekse kar amacı güden örgütlerde etkili bir yönetim, verilen emrin (kararların) doğru olmasına bağlıdır. Doğru karar vermek ve bu kararı uygulamak üzere bir ekip oluşturmak bütün liderler için zor bir görevdir. Tüm örgütlerde liderler, eylemlerini insan aracıyla gerçekleştirirler. Dolayısıyla liderler, birinci sınıf bir yönlendirici ve etkileyici olmak zorundadır. Çalışanlar, liderin davranışlarını ve bunların nedenlerini anlamalıdır. Silahlı Kuvvetler gibi, yeri



geldiğinde ölmeyi gerektirecek görevlere sahip bir örgütte, bu özellikler daha da büyük öneme sahip olmaktadır.

Silahlı Kuvvetler'in diğer örgütlerdeki gibi, kar-zarar baskısı ile karşı karşıya olmadığı düşünülebilir. Ancak bütün örgütlerin üzerindeki baskı, doğru karar vermek, başarılı olmak ve kazanmaktır. Dolayısıyla Silahlı Kuvvetler'in rakipleri, pazar payını elinden almaya gayret eden örgütler değil; potansiyel olarak, ülke çıkarlarına düşman herhangi bir ülkenin silahlı kuvvetleri olmaktadır. Eğer bir örgüt, verimli ve etkin çalışmıyorsa olabilecek şey, pazar payını kaybetmesi ve rekabet ortamında yok olup gitmesidir. Eğer Silahlı Kuvvetler verimli ve etkin çalışmaz ise, bunun bedelini gelecekte meydana gelecek bir savaşta tüm ülke ödemek zorunda kalabilecektir.

Silahlı Kuvvetler'in kendisini yenilemek için takip etmek zorunda olduğu teknoloji ve kullandığı silah, mermi ve diğer araç gereçler çok yüksek maliyetlere sahiptir. Bu bakımdan, Silahlı Kuvvetler'in verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi, bizim gibi gelişmekte olan ülkeler için daha da büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın özünü oluşturan etkin iletişimin, kendine has örgüt özelliklerine sahip olan Silahlı Kuvvetleri'in, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sürecinde ele aldığımız Kara Havacılık Alayı'da, Silahlı Kuvvetler'de özel yeri olan birliklerden bir tanesidir. Birlik içerisinde, örgütsel iletişim sisteminin etkinliğini ve kalitesini değerlendirmek ve personelin bakışıyla, amirler ve örgütsel yapının iletişime yaptığı etkiler hakkında bir takım sonuçlara ulaşabilmek için araştırma ile elde edilen sonuçları değerlendirmemiz gerekmektedir.

Araştırmada dikkat çeken bir husus; anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, personelin sorulara %65-70 oranında olumlu cevaplar verildiği görülmektedir. Bunun karşılığında, soruların çoğunluğuna %30-35 oranında olumsuz cevaplar verildiği görülmektedir. Verilen %30-35'lik olumsuz cevapların, büyük oranda, hep aynı personelden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla; genel olarak amirleri ile

sorunları bulunan, çalıştığı görevden memnun olmayan hatta ve hatta anketin uygulandığı sırada işle veya amiri ile ilgili kızgınlıklarını cevaplara yansıtan personel olduğu ve bunlarında sonuçları etkileyebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Birliğin hedeflerini ve görev tanımlarının bilinmesi; örgüt içi iletişimin etkinliğinin ve personelin birlik ile özleşerek kendisini onun bir parçası olarak görmesinin bir göstergesidir. Araştırma sonuçları, personelin çoğunluğunun hedef ve görev tanımlarını bildiğini göstermektedir. Ancak bu yeterli bir sonuç değildir. Hedeflerini bilmeyen bir örgüt, dümeni olmayan bir gemiye benzer. Amirlerin, çeşitli iletişim kanallarını kullanarak, açık, net ve herkesin aynı şekilde anlayabileceği şekilde hedefleri ve görev tanımlarını personele iletmesi gerekmektedir. Yapılacak toplantılar, yayınlanan emirler ve çeşitli yerlere asılacak birliğin hedeflerini belirten panoların bu konuda etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların büyük kısmı, amirler tarafından sık sık bilgilendirme toplantılarının düzenlendiğini belirtmektedir. Etkili bir iletişim platformu olan toplantılar, personelin her türlü konuda bilgilendirilmesini, yeni fikir ve önerilerin değerlendirilmesini sağladığı gibi çalışanlar arası yaşanan çatışmalarında azaltılmasına da olanak tanımaktadır. Ancak, düzenlenen toplantıların yeterli sayıda olmadığı fikrini beyan eden personel oranı da dikkate alınmalıdır. Amirlerin, periyodik olarak (haftalık, aylık vb.) toplantılar düzenlemesi ve mümkün olduğunca çok personelin bu toplantılara katılarak görüş beyan etmesini sağlamanın sorunun çözümünde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Astların, ilettikleri konu ya da sorunlara ilişkin gelişmelerden haberdar edilme oranı ortalamanın üstündedir. Bu sonucun amir-ast iletişimde, geribildirim sürecinin iyi seviyede işlediğini gösterdiği düşünülebilir. Personelin özellikle işle ilgili kendilerini ilgilendiren konuları bilmeleri, iyi işleyen bir geribildirim sürecinin varlığı, işlerin hem daha doğru yapılması hem de biçimsel kanallarının düzenli işlemesi açısından önemlidir.

Yatay iletişim, genellikle aynı düzeyde bulunan çalışanların birbiriyle kurduğu iletişimidir. Çeşitli problemlerin çözümü ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar. Personelin, diğer birliklerde çalışanlar ile işbirliği yapabilme oranı orta seviyededir. Dolayısıyla, yatay iletişim kanallarında sıkıntılar olduğu söylenebilir. Birlik ve beraberlik ruhunun geliştirilmesi için çaba gösterilmesi, bu sayede, personelin birliğin sorunları kendi sorunu gibi görmesini sağlayarak, çözüm için diğer çalışanlarla işbirliğine yönlendirilmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca amirlerin yatay iletişimi güçlendirmek için, birlikler arası etkileşimi ve paylaşımı artıracak şekilde karşılıklı bilgi alışverişini teşvik etmesi de etkili bir yöntem olacaktır.

Personelin, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve verilere kolaylıkla ulaşıp ulaşamadıkları, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığının en önemli işaretlerinden birisidir. Birlik içerisinde bu konuya olumlu olarak bakanların oranı ortalamadan üstündür. Rütbe düzeyi ile gerekli bilgilere ulaşabilme arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yüksek rütbede ve tecrübeli personelin, düşük rütbedeki daha genç personele oranla bu konuda daha az sıkıntı yaşadığı değerlendirilmektedir. Personelin, ihtiyaç duyduğu bilgiye en kısa yoldan ulaşması için bilgilerin yazılı olarak hatta bilgisayar ortamında düzenli bir arşiv sistemi şeklinde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca personelin, ihtiyaç duyduğu bilgiye nereden ve nasıl ulaşacağını bilmesi de önem arz etmektedir. Personelin bu bilgilere, biçimsel olmayan kanallardan ziyade, biçimsel iletişim kanallarından ulaşması, hem bilginin yanlış aktarılmasını önleyecek hem de işin doğru yapılmasına katkıda bulunacaktır.

Etkin örgütsel iletişimin en önemli göstergelerinden birisi de, çalışanların örgütte meydana gelen değişikliklerden bilgilenme durumlarıdır. Araştırmada, personelin birlikteki meydana gelen değişikliklerden orta düzeyde haberdar oldukları görülmektedir. Personelin, değişikliklerden haberdar olması, işin sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak ve örgütün bir üyesi olarak örgüte karşı sahiplenme duygusunu geliştirecektir. Bu konuda yaşanacak aksaklıklar, birlik içerisinde olması gereken, biçimsel iletişim sisteminin kurulamadığına veya doğru şekilde işletilemediğine bir işarettir. Amirlerin düzenlenen toplantılarda, personeli meydana gelen değişikliklerden mutlaka haberdar etmesi, birlik içinde mevcut olan duyuru panolarının daha etkin

şekilde kullanılması sorunun çözümüne katkıda bulunacaktır. Ayrıca birlik içerisinde kurulmuş olan ve bütün bilgisayarların bağlı olduğu, intranet sisteminin daha etkin ve verimli kullanılması personelin meydana gelen değişikliklerden haberdar edilmesi konusunda amirlere kolaylık sağlayacaktır.

Personelin, sorunların çözümünde kişisel ilişkileri kullanma durumu oldukça yüksek oranda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, personel arasında gayri resmi gruplaşmaların olduğu ve bu ortamlarda çeşitli sorunların konuşulduğu ifadesi de yüksek oranda kabul görmüştür. Bu durum, biçimsel iletişim kanallarındaki sorunların biçimsel olmayan iletişim kanalları yoluyla aşmaya çalışıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının çok sık kullanılması birlik açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi, biçimsel kanalların etkinliğini azaltacağı unutulmamalıdır.

Birlik içerisinde sosyal aktiviteler düzenleniyor ifadesine katılım oranı ortalamanın altındadır. Bu tip aktivitelerin azlığı, personelin birbirini daha iyi tanmasına ve dayanışma duygusunun artmasına karşı bir engel oluşturmaktadır. Hem amirlerin astlarını, hem de astların birbirlerini daha iyi tanımalarına imkan verecek ve motivasyonu artıracak bu tür organizasyonlara daha fazla önem verilmelidir.

Amirlerin iş konusunda, personelin çabalarını takdir etme durumu orta seviyededir. Bu durumun nedenleri arasında, amirlerin motivasyon konusunda bilgi eksiklikleri olabileceği değerlendirilmektedir. Takdir ve başarının ödüllendirilmesi, modern bir yöneticinin üzerinde önemle durması gereken konulardan birisidir. Bu durum, günlük iş hayatını tekdüze bir ortam olmaktan çıkarıp, personelin daha kolay motive olmasını sağlamak açısından önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için amirlerin, mutlaka iyi bir başarı ve ödül sistemi kurması gerekmektedir.

Bir yöneticinin en önemli sorumluluklarından biri de, personelin gelişimine katkıda bulunmaktır. Yanlış yaptığı zaman, uygun bir dille eleştirilen personel, hem hatasını tekrarlamayacak hem de demoralize olmayacaktır. Araştırmada, amirlerin, personeli uygun dille eleştirdiği fikrine katılım oranı ortalamanın üstündedir. Amirlerin,

personelden beklemedikleri işi ve davranışı izlemeleri, hata ya da olumsuz hareketlerin düzeltilmesi için onları uygun bir dille eleştirmeleri, iletişimin geri bildirim süreci içinde gerçekleşmektedir.

Araştırmada; sorunların çözümü, bilgilendirme ve yol gösterme konularında amirlere duyulan güven ortalamanın üstündedir. Personelin başarılı olması, inisiyatif kullanabilmesi ve yaratıcı güçlerini geliştirebilmesi böylelikle de örgütün verimliliğine katkıda bulunmaları, yöneticiler tarafından motive edilmelerine bağlıdır. Bunun için amirlerin, personeli yakından tanınması, onların ihtiyaçlarını öğrenme konusunda çaba göstermesi gerekmektedir. Amirlerin, tüm bunları yerine getirebilmesi öncelikle, etkin iletişim kurma bilgi ve becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Genellikle personelin amirler hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmekle birlikte, amirlerin kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Amirlere, sorunların iletilebildiği ifadesine katılma oranı ortalamanın üzerindedir. Bu durum amirlerin büyük oranda iletişime açık olduğunun bir göstergesidir. Personeli bir makine gibi görmek yerine, onların sorunlarını anlamaya çalışmak ve her zaman sorunların kendisine iletilebileceği mesajını vermek, amirlerin dikkat etmesi gereken konulardan birisi olmalıdır. Empatik iletişim kurma yeteneğini geliştirmek ve açık kapı politikası gibi uygulamalar, amirlere bu konuda yardımcı olacaktır.

Hiyerarşik basamakların fazla oluşu, etkin iletişimin önündeki engellerden bir tanesidir. Araştırmada, “amirlere ulaşmak için basamaklar fazladır” ve “direkt olarak en yetkili amire ulaşmak yararlıdır” şeklindeki ifadelerle verilen cevaplar birbirine yakındır. Cevaplar, katıyorum ve katılmıyorum şıklarında yoğunlaşmıştır.

Araştırmanın askeri bir kurumda uygulandığı unutulmamalıdır. Askeri kurumlarda, hiyerarşik yapı kesin hatlarla belirlenmiştir. Personelin askeri bir eğitimle yetişmeleri ve askeri birliklerde kurulmuş olan hiyerarşi yapısını benimsemiş olmalarının, katıyorum cevaplarına temel teşkil ettiği düşünülmektedir. Yüksek rütbede ve meslekte uzun yıllar geçiren personelin katıyorum cevabı verme olasılığı yüksektir. Bununla birlikte mesleğe yeni başlayan genç rütbedeki personelin katılmıyorum cevabı

üzerinde yoğunlaştığı değerlendirilmektedir. Hiyerşik yapıda değişiklik yapılamayacağı düşünülürse, çözüm yine amirlerin tutum ve davranışlarına kalmaktadır.

“Sorunlarımı ve önerilerimi iletmek üzere gerektiğinde ilk amirime kolaylıkla ulaşabiliyorum” şeklindeki ifadeye katılım oranı ortalamanın üstündedir. Yine “Sorun, öneri ve görüşlerimi amirlerime rahatlıkla iletebileceğim konusunda her zaman destek görürüm” ifadesine katılım oranı da aynı seviyededir. Dolayısıyla, hiyerarşik yapının olumsuz etkilerinin, amirlerin iletişime açık tutumları ile giderilebileceği değerlendirilmektedir. Personelin büyük çoğunluğu, gerektiğinde ilk amire ulaşabildiğini beyan etmektedir.

Araştırmada, “çalıştığım birliğin bir mensubu olmaktan her zaman gurur duyarım” ifadesine katılım oranı çok yüksek olmuştur. Bu da birlik açısından sevindiricidir. Büyük ölçüde iletişim sorunlarının, çatışmaların ya da eksikliklerin yaşandığı bir kurumun mensubu olmaktan gurur duyulacağını beklemek hayal olacaktır. Dolayısıyla, iletişim açısından çeşitli sorunlar bulunmakla birlikte, personelin çalıştığı birliği benimsemiş olduğunu söylenebilir.

Anket sorularına genel olarak bakıldığında, personelin çoğunlukla olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. Ancak, iletişim açısından çeşitli sorunların varlığı da inkar edilemez. Burada en büyük görev, amirlere düşmektedir. Amirlerin, örgüt içerisindeki iletişim sorunlarının göz ardı etmeden dikkate alması ve örgütteki iletişimin kalitesini yükseltmek için çaba göstermesi gerekmektedir. Personelin tamamına yakınının, mensubu olmaktan gurur duyduğu bir örgütte, bunu başarmanın zor olmayacağı söylenebilir. Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin, birliğin hedefine ulaşarak ve başarılı olmasında büyük rol oynayacağı unutulmamalıdır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

**AÇIKALIN, Aytaç.**, “İnsan Kaynağının (Yönetimi) Geliştirilmesi”, 1.Baskı.: Pegema Yayınları, Ankara-1999 .

**AKAT, İlker, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK**, “İşletme Yönetimi”, 4.Baskı.: Barış Yayınları, İstanbul-2002

**AKINCI, Beril.**, “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”, 1.Baskı.: Der Yayınları, İstanbul-1998

**ATABEK, Ümit.**, “İletişim ve Teknoloji”, Seçkin Yayınevi, Ankara-2001

**AŞIKOĞLU, Meral.**, “İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği”, Anadolu Üniv., Yay. No: 136, Eskişehir-1986

**BALAY, Refik.**, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayınevi, Ankara-2002

**BALTAŞ, Zuhâl.**, “Bedenin Dili”, 33. Baskı.: Remzi Kitapevi, İstanbul-2003

**BİNGÖL, Dursun.**, “Personel Yönetimi”, 3.Baskı.: Beta Yayınları, İstanbul-1997

**CAN, Halil.**, “Organizasyon ve Yönetim”, 4. Baskı.: Siyasal Kitapevi, Ankara-1997

**CAN, Halil, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI**, “Personel Yönetimi”, 3. Baskı.: Siyasal Kitapevi, Ankara-1998

**CHAPEAUX, Joseph.**, “Organizational Behavior”, West Pupliching Company, New York-1996

**COK, A. Gary.**, “Management Theory and Practice”, Dp Puplication Ltd., 4th Edition,  
London-1993

**CONDRILL, James.**, “ İletişim 101 Yolu”, Çev.: Aslı Şahin, Beyaz Yayınları,  
İstanbul-2000

**CÜCELOĞLU, Doğan.**, “İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları”, 5.  
Baskı.: Remzi Kitapevi, İstanbul-1994

**CÜCELOĞLU, Doğan.**, “Yeniden İnsan İnsana”, 20. Baskı.: Remzi Kitapevi,  
İstanbul-1994

**DAVIS, Keith.**, “İşletmelerde İnsan Davranışı”, 5. Baskı.: İstanbul Üniv. Yayınları,  
İstanbul-1988

**DAVIS, William.**, “Management Information and Systems”, West Publishing  
Company, 1995

**DİCLELİ, Ülkü.**, “Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”, MPM Yayınları,  
Ankara-1974

**DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN.**, “İşletme Yönetimine Giriş”, 3. Baskı.: Beta  
Yayınları, İstanbul-1997

**DOUBTFIRE, Dianne.**, “İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri İletişim Becerilerinin  
Geliştirilmesi”, Rota Yayınları, İstanbul-1999

**DÖKMEN, Üstün.**, “Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati”, 10.  
Baskı.: Sistem Yayınları, İstanbul-1999

**DRUCKER, Peter F.**, “Sonuç İçin Yönetim”, Çev., Bülent Toksöz, İnkılap Yayınları,  
İstanbul-1998



- ERDOĞAN, İlhan.**, “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniv. Yayınları, Yayın No: 3077, İstanbul-1983
- EREN, Erol.**, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 5. Baskı.: Beta Yayınları, İstanbul-1998
- EREN, Erol.**, “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, 5. Baskı.: Beta Yayınları, İstanbul-2001
- ERKAN, Hüsnü.**, “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme”, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul-1997
- FISKE, John.**, “İletişim Çalışmalarına Giriş”, 1. Baskı.: Çev., Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara-1996
- GORDON, Andrew.**, “Organizational Stress and Stress Management Programs”, International Journal of Stress Management, Vol.:1, 1994
- GÖKÇE, Orhan.**, “İletişim Bilimine Giriş”, 2.Baskı.: Turhan Kitapevi, Ankara-1998
- GÜRGEN, Haluk.**, “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, DerYayınları, İstanbul-1997
- GÜNEY, Salih.**, “Davranış Bilimleri”, Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara-1997
- HAGEMANN, Gisela.**, “Motivasyon El Kitabı”, Bireysel Yatırım Dizisi, 1. Baskı.: İstanbul-1995
- JAY, Antony.**, “Etkin İletişim”, Çev.: Ahmet Gürsel, Mess Yayınları, İstanbul-2000
- KAYNAK Tuğray.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:7, İstanbul-2000

- KOÇEL, Tamer.**, “İşletme Yöneticiliği”, 8. Baskı.: Beta Yayınları, İstanbul-2001
- KREPS, Gray F.**, “Organizational Communcation”, New York Longman Inc., 1986
- MOSLEY, David.**, “Management Leadership in Action”, Haper Collins Publishers Inc.  
America-1996
- OKTAY, Mahmut.**, “İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları,  
İstanbul-1996
- ONAL, Güngör.**, “Temel İşletmecilik Bilgisi”, 3.Baskı.: Türkmen Kitabevi, İstanbul-  
2000
- OSKAY, Ünsal.**, “İletişimin ABC’si”, Der Yayınları, İstanbul-1997
- ÖZARALLI, Nurdan.**, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,Etkin Örgütsel İletişim Olarak  
Etkin Kaynak Alışverişi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği  
Ortak Yayını”, İstanbul-1997
- ÖZÇAĞLAYAN, Mehmet.**, “Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim”, Alfa Yayınları,  
İstanbul-1998
- REITZH, Joseph.**, “Behavior in Organizations”, Richard Irwin Inc., 1997
- ROBBİNS, Stephan.**, “Organizational Behavior”, Pretence Hall İnt. Inc., America-  
1993
- PAKSOY, Mahmut.**, “Örgütsel İletişim”, A.Ü. Yayınları, Eskişehir-1996
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ,** “Örgütsel Psikoloji”, 3.Baskı.: Ezgi  
Yayınları, Bursa-2001

**TEVRÜZ, Suna, İnci ARTAN, Tülay BOZKURT**, “Davranışlarımızdan Seçmeler”,  
1.Baskı.: Beta Yayınları, İstanbul-1999

**TUTAR, Hasan.**, “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayınları, Ankara-2003

**TUTAR, Hasan, Kemal YILMAZ, Cumhuri ERDÖNMEZ**, “Genel ve Teknik  
İletişim”, Nobel Yayınevi, Ankara-2003

**WERNER, İsabel.**, “Liderlik ve Yönetim”, 1. Baskı.: Çev., Vedat Üner, Yönetim  
Dizisi, İstanbul-1993

**YOZGAT, Osman.**, “İşletme Yönetimi”, M.Ü. Yayınları, No: 396, İstanbul-1984

**YOZGAT, Uğur.**, “Yönetim Bilişim Sistemleri”, Beta Yayınları, İstanbul-2000

**ZILLIOĞLU, Merih.**, “İletişim Nedir”, 2. Baskı.: Cem Yayınevi, İstanbul-2003

## MAKALELER

**BAŞÇİFTÇİ, Haluk.**, “Parola Mutluluk”, Kariyer Dünyası Dergisi, İstanbul- Haziran 1998

**ÖZGEN, Ebru.**, “İletişim ve Liderlik”, İ.Ü.İletişim Sempozyumu, İstanbul-2002

**VİNOD, Chachra.**, “A Perspective on Linking Multimedia Digital Libraries”, 1992



## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

[www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr).

[www.gokceada.com.tr](http://www.gokceada.com.tr).

[www.kariyer.com.tr](http://www.kariyer.com.tr).

[www.bianet.org.com.tr](http://www.bianet.org.com.tr)

[www.cpg.com.tr](http://www.cpg.com.tr).



## EKLER

### ARAŞTIRMA SORU KAĞIDI

**Sayın katılımcı,**

Bu araőtirmada, Kara Havacılık Alayı bünyesinde çalışmakta olan personelin, örgütsel iletişimin kalitesini nasıl değerlendirdiklerini ve örgütteki iletişim sorunlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Size sorulan soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda cevaplamanız araştırmanın gerçekçiliği yönünden önemlidir. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler gizlilik çerçevesi içinde akademik maksatlarla kullanılacaktır.

Yardımlarınız için teőekkür ederim.

Uğur ATİK

1. Rütbeniz nedir?

1. ( ) Alb.      2. ( ) Yb.      3. ( ) Bnb.      4. ( ) Yzb.      5. ( ) Ütgm.  
6. ( ) Tgm.      7. ( ) Kd.Bçvş.      8. ( ) Bçvş.      9. ( ) Üçvş.      10. ( ) Astsb.Çvş

2. Görev yaptığınız birlik nedir?

- Hlkp.Tb.K.      Myd.Hrk.K.      Birlik Bak.K.      Sahra Bak.K.      Alay Karargahı  
1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )      5. ( )

3. Bugüne kadarki toplam görev süresini aşağıya işaretleyiniz.

- 1-3 Yıl      3-5 yıl      5-7 yıl      7-9 yıl      9 ve daha fazla  
1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )      5. ( )

4. “Birliğe katıldığınız dönemde “görevimle ve birlik ile ilgili bilgiler bana tam olarak anlatıldı” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )      5. ( )  
KESİNLİKLE KATILYORUM      KATILYORUM      KARARSIZIM      KATILMIYORUM      KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5. Çalıştığınız birliğin “hedefleri ve görev tanımları herkes tarafından bilinmektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )      5. ( )  
KESİNLİKLE KATILYORUM      KATILYORUM      KARARSIZIM      KATILMIYORUM      KESİNLİKLE KATILMIYORUM

6. “Amirlerim; birlik ile ilgili; gelişmeler, kararlar, ihtiyaçlar, öneriler ve çeşitli sorunlar hakkında açıklama yapmak için bilgilendirme toplantıları düzenler” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )      5. ( )  
KESİNLİKLE KATILYORUM      KATILYORUM      KARARSIZIM      KATILMIYORUM      KESİNLİKLE KATILMIYORUM

7. “Amirlerim; astlar tarafından iletilen herhangi bir konu hakkındaki (ihtiyaç, öneri, şikayet vb.) gelişmeleri ilgili personele mutlaka bildirir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM

8. “Çalıştığımız birlikte; iş bölümü, adil ve planlı olarak yapılmaktadır” ifadesine siz ne derece katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM

9. “Çeşitli sorunların çözümünde diğer birliklerde çalışan personel ile rahatça işbirliği yapabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM

10. “İşimi yapmak için , gerek duyduğum bilgi ve verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM

11. “Birlik içerisinde, herhangi bir konuda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar olabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM

12. “Çalışma arkadaşlarımla, mesai dışında da görüşüp, aynı sosyal ortamı paylaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( ) KESİNLİKLE KATILYORUM  
2. ( ) KATILYORUM  
3. ( ) KARARSIZIM  
4. ( ) KATILMIYORUM  
5. ( ) KESİNLİKLE KATILMIYORUM



13. Birlik içerisinde “işle ilgili sorunları, daha çok kişisel ilişkileri kullanarak çözebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

14. Birlik genelinde “arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler sık sık düzenleniyor” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

15. “Birlik ile ilgili haberleri ve meydana gelen değişiklikleri genellikle çalışanlar arasında yapılan sohbetlerle öğreniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

16. “İşime gösterdiğim özen amirlerim tarafından her zaman takdir edilir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

17. “Amirlerimiz; bizleri uygun bir dille eleştirerek mesleki olarak gelişmemize katkıda bulunmaktadırlar” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

18. “Amirler; sorunlarımızı anlamak ve çözümllemek için gayret göstermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1.( )                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM                      KATILMIYORUM

19. “Bilgi verme, yol gösterme, ve destek olma konularında amirlerime güveniyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

20. “Amirlerimiz; bizlere bir takım olduklarını ve başarının ortak bir değer olduğu mesajını her zaman vermektedir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

21. “Amirlerime; iş ve diğer konularla ilgili sorun ve isteklerimi rahatlıkla iletebiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

22. “İşimde başarılı olmam konusunda; amirlerim her zaman bana destek vererek yol gösterir” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

23. “Amirlerim; benimle ilgili bir karar alınırken görüşümü mutlaka alır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

24. “Herhangi bir konu ile ilgili olarak yetkili amire ulaşmada basamaklar gereğinden fazladır” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSİZİM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

25. “Herhangi bir konuda, direkt olarak en yetkili amire ulaşmanın daha yararlı olacağına inanıyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

26. “Düzenlenen bir toplantıda; fikirlerimi ve önerilerimi amirlerime çekinmeden söyleyebilirim” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

27. “Sorunlarımı ve önerilerimi iletmek üzere gerektiğinde ilk amirime kolaylıkla ulaşabiliyorum” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

28. “Sorun, öneri ve görüşlerimi amirlerime rahatlıkla iletebileceğim konusunda her zaman destek görürüm” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

29. “Çalıştığım birliğin bir mensubu olmaktan her zaman gurur duyarım” ifadesine siz ne derecede katılıyorsunuz?

1. ( )                      2. ( )                      3. ( )                      4. ( )                      5. ( )  
KESİNLİKLE                      KATILYORUM                      KARARSIZIM                      KATILMIYORUM                      KESİNLİKLE  
KATILYORUM                      KATILMIYORUM

## ÖZGEÇMİŞ

1974 Yılında Aksaray'da doğdu.İlk ve ortaokulu İçel'in Anamur ilçesinde okudu. 1988 yılında Kuleli Askeri Lisesi'ni kazandı.1992 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden, 1996 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun oldu. 1999 yılında Kara Havacılık Okulu'ndan mezun oldu. Halen Kr.Pl.t.Ütğm. İstanbul'da görev yapmaktadır.

