

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ve TANITIM ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE
SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER:
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Hazırlayan
Gülbeddin PEKTAŞ**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Kürşad GÖLGELİ**

**NİSAN 2019
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda, bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı: Gülbeddin PEKTAŞ

İmza:



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Tez Başlığı: ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER:
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ... sayfalık kısmına ilişkin .../.../2018 tarihinde *Turnitin* intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % 9 dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil/hariç
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. .../.../2019

Adı Soyadı : Gülbeddin PEKTAŞ
Öğrenci No :
Anabilim Dalı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Bilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Program Adı : Yüksek Lisans

Danışman: Adı/İmza
Dr. Öğr. Üyesi Kürşad GÖLGELİ

Öğrenci Adı/İmza
Gülbeddin PEKTAŞ

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: ERCİYES ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Gülbeddin PEKTAŞ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Kürşad GÖLGELİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtımı Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Hasan GÜLLÜPUNAR

Korad Gölgeci danışmanlığında Celaladdin Pahtas tarafından hazırlanan
"Örgüt içi İletişimde Sık Karşılaşılan Problemleri Erciyes
Üniversitesi Akademik Personel Örneği" adlı bu çalışma, jürimiz
tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul
edilmiştir.

29/04/2019
(Tez Savunma Sınav Tarihi Yazılacak)

JÜRİ:

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Korad Gölgeci

Üye

Doç. Dr. İsmet SELİMİ

Üye

Doç. Dr. Yasar Zorlu

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 06/05/2019 tarih ve ...20... sayılı kararı
ile onaylanmıştır.

06/05/2019
Prof. Dr. Celaladdin ÇELİK
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocama, beni sabır ve anlayışla karşılayan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Gülbeddin PEKTAŞ



ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: ERCIYES ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ

Gülbeddin PEKTAŞ

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Nisan 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Kürşad GÖLGELİ

ÖZET

Örgüt içi iletişim örgütlerin sağlıklı faaliyetler yürütebilmesini ve uzun soluklu çalışmalar yaparak kalıcı olabilmesini sağlayan temel bir örgütsel faaliyettir. Örgüt bünyesinde görev yapan üyeler kendi aralarında ve örgüt içinde var olan şube ya da birimlerle olan iletişimini ne kadar verimli gerçekleştirirse örgüt de çalışmalarını o derecede verimli hale getirmiş olur. Nitekim örgütlerin başarılı ya da başarısız oluşu çalışanlarının başarılılığı ya da başarısızlığına bağlıdır. Üyelerin verimli faaliyetler yürütebilmeleri ise diğer üyeler ve idarecilerle olan temaslarındaki iletişim kalitesiyle ilgilidir. Bu bağlamda örgütler gerek süreklilik kazanabilmek için gerekse yaptıkları çalışmalardan en yüksek verimliliği elde edebilmek için örgütsel iletişime azami derecede önem vermelilerdir.

Çalışma ile İletişim, Örgüt, Örgüt İçi İletişim, Örgüt İçi İletişimde Problemler ve Örgütsel İletişim Problemlerini Giderme başlıkları ele alınmış, bu başlıklar doğrultusunda literatür taraması yapılarak konular irdelenmiştir. Çalışmanın teori kısmına uygun ve bu konuları kapsayacak düzeyde anket soruları hazırlanarak akademik personele uygulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı örgüt içi iletişimde sıkça karşılaşılan iletişim problemlerinin belirlenmesi ve bu problemlere çözüm yollarının aranmasıdır. Örgütsel İletişimde Sık Karşılaşılan Problemler: Erciyes Üniversitesi Akademik Personel Örneği başlıklı çalışmada Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel alanda iletişim sorunlarının olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Teori kısmında var olan konular bağlamında kapsamlı bir anket çalışması yapılmış ve böylece örgüt içi iletişimde sıkça karşılaşılan problemler tespit edilerek bu problemlerin kaynağına inilmiş ve bu sayede de akademik personelin karşılaştığı örgüt içi iletişim problemlerinin çözümüne yönelik fikirler ileri sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iletişim, kurumsal iletişim, Erciyes Üniversitesi, akademik personel.



**PROBLEMS OCCURRED IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION:
ERCIYES UNIVERSITY ACADEMIC STAFF EXAMPLE**

Gülbeddin PEKTAŞ

Erciyes University, Institute for Social Sciences

Post Graduate, April 2019

Supervisor: Asst. Prof. Üyesi Kürşad GÖLGELİ

ABSTRACT

Intraorganizational communication is an activity that enables organizations to carry out healthy activities and it is a fundamental organizational activity that enables the organization to be permanent through long-term works. The more effective the communication between the members and the branches or units within the organization, the more efficient the organization will be. Indeed, the success or failure of organizations depends on the success or failure of their employees. The ability of the members to conduct efficient activities is related to the quality of communication in their contacts with other members and administrators. In this context, organizations should give utmost importance to organizational communication in order to achieve continuity and to obtain the highest efficiency from their work.

In this study, Communication, Organization, Organizational Communication, Problems in Organizational Communication and Problems of Organizational Communication were discussed, the literature review was made in line with these titles. The questionnaire was prepared and applied to the academic staff in accordance with the theoretical part of the study.

The aim of this study is to identify the communication problems frequently encountered in internal communication and to search for solutions to these problems. In the study titled "Common Problems in Organizational Communication: The Case of Erciyes University Academic Staff", it was researched whether the academic staff working in

Erciyes University had communication problems in the organizational field and the results were evaluated.

A comprehensive survey study was conducted in the context of the theory. Thus, the problems encountered in communication within the organization are identified and the source of these problems has been reached. In this way, it has been suggested solutions for the internal communication problems faced by academic staff.

Keywords: Organizational communication, corporate communication, Erciyes University, academic staff.



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK	iv
KABUL VE ONAY	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar DİZİNİ	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM	3
1.1.İletişim Kavramı.....	3
1.2.İletişim Tarihi	7
1.3. İletişim Öğeleri	8
1.3.1. Gönderici (Kaynak)	9
1.3.2. Kodlama.....	9
1.3.3. Mesaj	9
1.3.4. Kanal	9
1.3.5. Alıcı	10
1.3.6. Kodu Çözme	10
1.3.7. Dönüt (Feedback-Geribildirim)	10
1.3.8. Gürültü	11
1.4.Örgüt Kavramı	11
1.5. Örgütlerin Amaç ve İşlevleri	13
1.6. Örgüt Sınıflandırması	13
1.6.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler	13
1.6.2. Biçimsel Olmayan (Toplumsal-İnformel) Örgütler	14
1.7. Örgüt ve İletişim	15
1.8. Örgüt İçi İletişim	16

1.9. Örgütte İletişim Atmosferi	18
1.10. Örgüt İçi İletişimin Amacı.....	18
1.11. Örgüt İçi İletişim Türleri.....	20
1.11.1. Biçimsel (Resmi-Formel) İletişim	20
1.11.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	21
1.11.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	21
1.11.1.3. Yatay İletişim.....	22
1.11.1.4. Çapraz İletişim	22
1.11.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi- İnförmel) İletişim.....	23
1.12. Örgütün Dış Çevresi ile İletişimi.....	24
1.13. Örgütün İç Çevresi ve Örgüt İçi İletişim	25
1.14. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	25
1.15. Örgütsel İletişim Araçları.....	26
1.15.1. Yazılı İletişim Araçları	26
1.15.2. Sözlü İletişim Araçları.....	27
1.15.3. Görsel İşitsel İletişim Araçları.....	27
1.16. Örgütlerde İletişim ve Yönetim Teorileri	28
1.16.1. Klasik Örgüt Kuramı	28
1.16.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı.....	28
1.16.1.2. Yönetimsel Kuram (Yönetim Fonksiyonları).....	30
1.16.1.3. Bürokrasi Modeli	30
1.16.2. Neo Klasik Örgüt Kuramı.....	32
1.16.2.1. Hawthorne Araştırmaları.....	34
1.16.2.2. Douglas McGregor X ve Y Teorisi	36
1.16.2.3. Rennsis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli	37
1.16.3. Modern Örgüt Kuramı.....	39
1.16.3.1. Sistem Yaklaşımı	40
1.16.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	42
1.17. Örgüt Kuramlarının İletişim İlişkisi	43
1.17.1. Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim İlişkisi	43
1.17.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim İlişkisi	44
1.17.3. Bütünleşik Yaklaşımlar Kuramı ve İletişim İlişkisi	45

1.18. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri.....	46
1.18.1. Merkezi Model	46
1.18.2. Y Modeli.....	47
1.18.3. Zincir Modeli.....	48
1.18.4. Dairesel Model.....	49
1.18.5. Çok Yönlü Model	50
II. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE PROBLEMLER	52
2.1. İletişimi Etkileyen Faktörler	52
2.2. Örgütlerde İletişim Engelleri	55
2.2.1. Teknik Engel ve Bozukluklar	55
2.2.1.1. Gürültü.....	56
2.2.1.2. Mesajdan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar	56
2.2.1.3. İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan Bozukluklar	57
2.2.1.4. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar	57
2.2.2. Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar	58
2.2.2.1. İletişim Amacını Belirlememe	58
2.2.2.2. Kişisel Engel ve Görüş Farklılıkları	59
2.2.2.3. Algılama Farklılıkları	60
2.2.2.4. Tutum ve Davranışlar	60
2.2.2.5. Bilgi Düzeyi	62
2.2.2.6. Sosyo- Kültürel Farklılıklar	62
2.2.2.7. Önyargılar	63
2.2.2.8. Konuşma Yetersizliği	64
2.2.2.9. Dinleme Yetersizliği	64
2.2.2.10. Fiziksel/Çevresel Problem ve Engeller	65
2.2.3. Örgütsel Engel ve Bozukluklar.....	66
2.2.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Fiziksel Düzeni	66
2.2.3.2. Statü Farklılıkları	67
2.2.3.3. Hiyerarşi.....	68
2.2.3.4. Rol İlişkileri	68
2.2.3.5. Aşırı Bilgi Yüklenmesi	69
2.2.3.6. Otokratik Yönetim Tarzı.....	70

2.2.3.7. Zaman Baskısı	70
2.2.3.8. Geribildirim Yetersizliği.....	71
2.3. Örgütsel İletişim Problemlerini Giderme	71
2.3.1. Uygun Kanal ve Araçların Seçilmesi	72
2.3.2. İletişim Türlerinin Birbirlerini Destekleyecek Şekilde Kullanılması	73
2.3.3. Örgüt Üyelerinin İletişim Konusunda Eğitilmesi	73
2.3.4. Gürültünün Ortadan Kaldırılması.....	74
2.3.5. Mesajların Anlaşılır Hale Getirilmesi.....	74
2.3.6. Fiziksel Uzaklıkların Azaltılması	75
2.3.7. Örgüt Yönetiminin İletişime Önem Vermesi	75
2.3.8. Yalın ve Esnek Örgüt Modelinin Kurulması	76
2.3.9. Demokratik Yönetim Tarzının Oluşturulması	76
2.3.10. İletişim Korkusunun Aşılması	76
2.3.11. Empati Kurma ve Geribildirim.....	78
III. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	
UYGULAMA ÖRNEĞİ	79
3.1. Araştırmanın Yöntemi	79
3.2. Amaç ve Verilerin Toplanması	79
3.3. Evren ve Örneklem	80
3.4. Kapsam ve Sınırlılıklar	80
3.5. Bulgular	81
3.5.1. Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Bulgular	82
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Bulgular	84
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalaları.....	93
3.5.3. Güvenilirlik Skalası	93
3.5.4. Güvenilirlik Analizi	93
3.5.5. Faktör Analizi	100
3.5.7. Normallik Testi	104
3.5.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	105
3.5.9. Regresyon Analizi ve Sonuçları.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	131

ÖZ GEÇMİŞ.....	134
----------------	-----



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. İletişim Amaçları.....	7
Tablo 3.1. Çalışmanın Gerçekleştirildiği Fakültelere Ait Bulgular	82
Tablo 3.2. Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları	83
Tablo 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 3.4. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalası	93
Tablo 3.5. Güvenilirlik Skalası.....	93
Tablo 3.6. Güvenilirlik Analizi	94
Tablo 3.7. Güvenilirlik İstatistikleri	99
Tablo 3.8. Ölçek İstatistikleri	99
Tablo 3.9. Faktör Analizi	101
Tablo 3.10. Toplam Varyans Açıklanma Oranı	101
Tablo 3.11. Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	102
Tablo 3.12. Normallik Testlerine Ait Bulgular	104
Tablo 3.13. Korelasyon Katsayıları.....	105
Tablo 3.14. Ölçekler Arasındaki İlişki	105
Tablo 3.15. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)	106
Tablo 3.16. Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)	106
Tablo 3.17. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)	107
Tablo 3.18. Cinsiyet değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi	108
Tablo 3.19. Yaş değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi	108
Tablo 3.20. Unvan değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi	109
Tablo 3.21. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Ziraat Fakültesi)	109
Tablo 3.22. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Veterinerlik Fakültesi)	110
Tablo 3.23. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Tıp Fakültesi)	110

Tablo 3.24. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Mühendislik Fakültesi)	111
Tablo 3.25. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Mimarlık Fakültesi)	111
Tablo 3.26. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (İletişim Fakültesi)	112
Tablo 3.27. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Edebiyat Fakültesi)	112
Tablo 3.28. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Eczacılık Fakültesi)	113
Tablo 3.29. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Diş Hekimliği Fakültesi)	114
Tablo 3.30. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Eğitim Fakültesi)	114
Tablo 3.31. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Fen Fakültesi)	115
Tablo 3.32. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Hukuk Fakültesi)	115
Tablo 3.33. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (İlahiyat Fakültesi)	116
Tablo 3.34. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Güzel Sanatlar Fakültesi)	117
Tablo 3.35. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (İİBF)	117

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İletişim Modeli	6
Şekil 1.2. Osgood-Schramm Modeli.....	7
Şekil 1.3. Biçimsel İletişim Yapısı	20
Şekil 1.4. Fayol Köprüsü	23
Şekil 1.5. Rensis Likert'in Ortak Eleman Tablosu	38
Şekil 1.6. Salkım Modeli	47
Şekil 1.7. Y Modeli.....	48
Şekil 1.8. Zincir Modeli	49
Şekil 1.9. Dairesel Model	50
Şekil 1.10. Çok Yönlü Model	51

GİRİŞ

Örgüt içi iletişim; örgüt yapısı ile örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin uyumlu bir şekilde kullanılmasını ve bu yolla örgütün en fazla yarar elde etmesini sağlayan temel unsurlardan birisi olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin örgüt içinde diğer üyelerle veya birimlerle kuracakları iletişimdeki başarı aynı zamanda örgütün gerçekleştirdiği ya da gerçekleştireceği faaliyetlerindeki başarısını da etkilemektedir. Örgütlerin çalışmalarında elde edecekleri başarıyı ve hayatta kalma sürelerini iç ve dış iletişimdeki başarıları ve verimleri belirlemektedir. Bu çalışmayla örgüt yapıları ve üyelerin demografik özellikleri dikkate alınarak örgütsel iletişim konusu irdelenmiş, başarılı ve verimli bir iletişime engel olan nedenler saptanarak bu sorunlara çözüm yolları aranmıştır.

Çalışmanın Örgüt İçi İletişim başlıklı birinci bölümünde ‘İletişim’, ‘Örgüt’ ve ‘Örgüt İçi İletişim’ konuları ele alınmış, örgüt ve iletişim kavramlarının tanımı, tarihsel gelişim ve değişimi ile yapısal özellikleri tanımlanarak örgüt içi iletişim kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır.

Bu bölümde örgüt içinde yer alan kişilerin aralarında geçen sözlü ve yazılı olarak yürütülen iletişim ile örgüt içi iletişimin kullanılış şekline, iletişimin örgütsel yapıdaki yerine, önemine, kurulan iletişimdeki başarının örgüt menfaatlerine olan katkısına ve çalışanların örgüte bağlılığı ile çalışmalardaki performanslarına olan etkisine değinilmiştir.

Örgüt İçi İletişimde Problemler başlıklı ikinci bölümde ise ‘İletişimi Etkileyen Faktörler’ ve ‘Örgütlerde İletişim Engelleri’ başlıkları ele alınarak örgütlerde yaygın olarak görülen iletişim engellerine değinilmiştir.

Örgütlerde meydana gelen iletişim engelleri teferruatlı bir şekilde araştırılmış, tasnif edilmiş ve problemlerin nedenleri ve çözüm yolları açıklanmıştır. Örgüt için hayati öneme sahip olan örgütsel iletişim konusunda meydana gelecek aksaklıklar örgüt yapısı, kullanılan teknikler ve üyelerin psiko-sosyal durumları ana başlıklarına göre

sınıflandırılmış bu bağlamda engellerin sebepleri saptanmış ve çözüm yolları belirtilmiştir.

Örgüt İçi İletişimde Sık Karşılaşılan Problemler Uygulama Örneği başlıklı üçüncü ve son bölümde ise teori kısmında vurgulanan konular doğrultusunda anket tekniğine uygun sorular hazırlanmış ve bu sorular tezin kapsamı baz alınarak akademik personel ile gerçekleştirilmiştir.

Akademik personele yapılan anketlerde örgüt içi iletişim ve iletişim engelleri konularının genelini kapsayacak mahiyette sorular hazırlanmış ve elde edilen cevaplar SPSS yoluyla yorumlanmıştır. Bu doğrultuda Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde sık karşılaşılan problemler ve bu problemlerin çözüm yolları sonuç bölümünde açıklanmıştır.

I.BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

1.1.İletişim Kavramı

İletişim insanın varlığıyla varlık kazanmış ve insan ile var olagelmıştır. İletişim kurulurken tarihsel, zamansal, mekânsal ve insansal olarak farklılıklar görülebiliyor olsa da insanın bulunduğu her yerde iletişim de vardır.¹

İletişim mananın idrak edilmesi ve yayılması olarak tanımlanmaktadır.² Bir başka tanımda ise iletişim, bir gaye için ya da gayesiz olarak his ve düşüncelerin sözlü ya da sözsüz bir şekilde iletildiği, alındığı veya yorumlandığı, şuurlu ya da şuursuz bir süreç olarak tanımlanmaktadır.³

Ruh bilimciler ve sosyologlar iletişimi şahıslar arası ya da şahıs ile kümeler arasındaki ilişki olarak ifade etmişlerdir. Genel çoğunluk iletişimi ticari satma işi ve başarılı bağ kurma olarak değerlendirirken, geriye kalan azınlık bir kesim ise idare veya yönetimle alakalı bir durum olarak incelemişlerdir. İletişim insanın zihinsel ve etkileşimsel yollarla içtimai ve yaşam bilimsel mevcudiyetini oluşturabilmesi ve varlığının tekâmülünü sağlayabilmesi için ortaya koyduğu tüm çabalarıdır.⁴

İletişim sıradan bir mesele ile ilgili şahsa ya da şahıslar topluluğuna bilgi vermek, belirli düşünceleri benimsetmek, savunduğumuz görüşe inandırmak vb. sebeplerden dolayı simgelerle ya da sözlü bir şekilde yapılan mütekabil muamelelerdir.⁵

İki taraflı bir vetire olarak iletişim: “haberî, düşünceleri paylaşma ya da değiş tokuş etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişidir”.⁶

¹ Metin Işık, *Kitle İletişim Teorilerine Giriş*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012, s.10.

² Judy C. Pearson and Paul Edward Nelson, *An Introduction to Human Communication: Understanding and Sharing*, McGraw-Hill, New York 2000, p. 6.

³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin and Darlyn R. Wolvin, *Communicating: A Social and Career Focus*, Houghton Mifflin Company, Boston 2001. p.4.

⁴ İrfan Erdoğan, *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara 2008, s.45.

⁵ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimine Giriş İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Siyasal Kitabevi Ankara, 1995, s.9.

⁶ Ayseli Usluata, *İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 1994, s.11.’den aktaran Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İTİA Yayını, Bursa 1977, s. 3.

İletişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmaktadır.⁷

Cambridge sözlüğünde iletişim (communucation) “Mesajların veya bilgilerin bir yerden veya kişiden diğerine gönderilmesi süreci veya mesajın kendisi” olarak tanımlanmaktadır.⁸

“İletişim mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir”, “bilginin fikirlerin, duyguların, becerilerin vb.nin simgeler kullanılarak iletilmesi”, bir “anlam arama çabası”, “insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edim” ve “insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri bir süreçtir”.⁹

Ünlü iletişim kuramları araştırmacısı John Fiske iletişimin hemen herkes tarafından bilinen buna mukabil çok az sayıda kişi tarafından tatmin edici bir tanımlama yapılabilen bir insan etkinliği olduğunu belirtir. Fiske “İletişim Nedir?” sorusunu iletişimin araştırma için oldukça uygun bir alan olduğu ancak şümulü bir araştırma yapabilmek için multidisipliner (çok alanlı) bir yaklaşım gerektiği, iletişimin birtakım gösterge ve kodlar barındırdığı bu gösterge ve kodların ise kendilerinden başka bir şeyi işaret edebileceği yani anlamlandırma yapıları olduğu varsayımlarından yola çıkarak cevaplar. Ona göre iletişim kültürün merkezindedir ve iletişim olmadan bir kültür mutlaka ölecektir.¹⁰ Keza kültürün temel öğeleri olan din, dil, töre, sanat, fikir gibi unsurların iletişim olmaksızın aktarılması, sürdürülmesi ve inkişaf ettirilmesi mümkün değildir.

⁷http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5965ea1620d648.05241918, Erişim: 06.07.2017.

⁸ <http://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/communication>, Erişim: 06.07.2017.

⁹ Erol Mutlu, *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınevi, İstanbul 1995, s. 168.

¹⁰ John Fiske, *İletişim Çalışmalarına Giriş*, (Çev. Süleyman İrvan), Pharmakon Kitap, Ankara 2014, s.70-72.

İletişim bilimlerinin “sentetik ve modern” düşünüş şekli Şikago Okulu’ndan Charles Cooley, Herbert Mead ve John Dewey ile ortaya çıkmıştır. Kişiler arası ilişkiler, sosyal etkileşimler ve tasvirlerle dikkat çekilerek bilimsel bir yöntem önerisinde bulunmuşlardır. İletişimi sadece bir mesajın iletimi olarak değil kültürün inşa edildiği sembolik bir olaylar dizisi olarak ele almışlardır. Geliştirdikleri teori iletişimin içtimai hayatta üslendiği rolün belirginleşmesine yardımcı olmuştur.¹¹

İnsan kendini “sosyal bir varlık” olarak ifade edebilmek için iletişime muhtaçtır. İnsanın tüm davranışları aslında çevresine bir mesaj iletmesidir. “İletişim, bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir”. Gerçekte iletişimin gayesi karşı tarafa gönderilen mesajlar ile onun belirli tutum ve davranışlarını değiştirmektir. Akli melekeleri yerinde ve normal olan bir insanın iletişim kurmadan hayatını sürdürmesi düşünülemez. İletişim insanoğlunun ferdi ve içtimai hayatı için vazgeçilmezdir. İnsanlar hayatlarını diğer insanlar, gruplar, kurum ve kuruluşlar ile iletişim kurarak idame ettirirler. Böylelikle iletişim toplumun temelini oluşturan bir unsur olduğu için bir sistem, kurumsal ve idari yapının işleyişini sağladığı için bir araç, ferdi davranışları etkilediği ve görüntülediği için bir teknik, sosyal vetireler açısından bir bilim, sosyal uyum açısından bir sanattır denilmektedir. İletişim “insan davranışlarının bir ürünüdür”, dinamiktir ve belirli kalıpları vardır. Temel fonksiyonları, enformasyon, sosyalizasyon, motivasyon, tartışma, eğitim, kültürel gelişim, eğlence ve entegrasyon olarak sıralanabilir.¹²

İletişimin tek amacı bilgi vermek değildir. İletişim aynı zamanda bir şahıs veya topluluğu yönlendirmek, ikna etmek ve duygularına hitap etmeyi de amaçlar.¹³

İletişim farklı kesimler tarafından kimi zaman sosyolojik, kimi zaman psikolojik, kimi zaman ise antropolojik bir mefhum olarak incelenmiştir. İletişimin tek doğrultuda ilerlemekten ziyade birçok dinamiğin de etkisiyle oldukça karışık bir ilerleyişe sahip olduğu anlaşılmaktadır.¹⁴

¹¹ Judith Lazar, *İletişim Bilimi*, (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara 2001, s.15-16.

¹² Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, *Genel iletişim: Kavramlar ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2010, s.15-24.

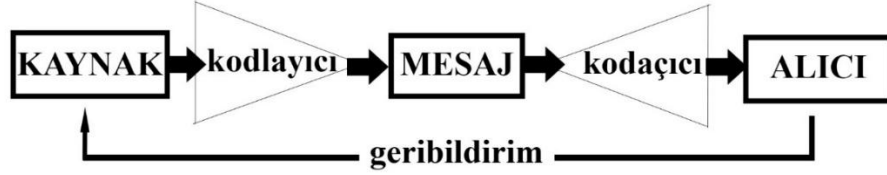
¹³ Abdullah Özkan, *Siyasal İletişim*, Nesil Yayınları, İstanbul 2004, s.17.

¹⁴ Nazife Güngör, *İletişime Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2011, s.18.

İletişim bilgiyi üretme ve anlam kazandırma ¹⁵, kaynak ve hedef kitle (alıcı) arasında bütünlük ve/veya ortaklık oluşturma vetiresidir. ¹⁶

İletişim için kullanılabilecek en basit model şu şekildedir:

Şekil 1.1. İletişim Modeli



Kaynak: Wilbur Schramm, "The Nature Of Communication Between Humans" *The Process And Effects Of Mass Communication*, Volume 3, Issue 53, 1971, p.23.

Model 1971 yılında Wilbur Schramm (1907-1987) tarafından “İnsanlar Arasındaki İletişimin Doğası” isimli makalede (The Nature of Communication Between Humans) yayınlanmıştır. Schramm modeli hazırlarken Claude Elwood Shannon’un (1916-2001) 1949 yılında yayınladığı “İletişimin Matematiksel Teorisi” (The Mathematical Theory of Communication) isimli makalesinden yararlanmıştır. ¹⁷

Charles Osgood ise her iki alıcının da mesaj alıp gönderdiğini ve her ikisi içinde kodlama ve kod açma süreçlerinin olduğunu belirtmiş ve bu nedenle model “Osgood-Schramm Modeli” olarak adlandırılmış ve bu şekilde literatüre geçmiştir. ¹⁸

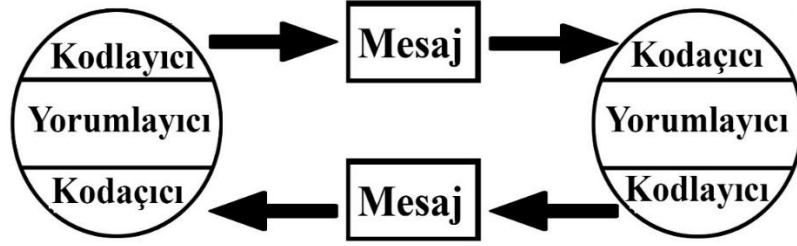
¹⁵ Üstün Dökmen, *Sanatta ve Günlük Hayatta İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2015, s. 15.

¹⁶ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Kapital Medya, İstanbul 2003, s.13.

¹⁷ Claude E., Shannon and Warren Weaver, *The Mathematical Theory Of Communication*, University of Illinois Press, Illinois 1949, p.17.

¹⁸ Charles E., Osgood, “A Vocabulary For Talking About Communication”, *University of Illinois Press, Chicago*, 1957, p.24.

Şekil 1.2. Osgood-Schramm Modeli



Kaynak: Schramm, p. 24.

Aynı şekilde Schramm iletişimin amaçlarını makalesinde şu şekilde belirtmektedir.¹⁹

Tablo 1.1. İletişim Amaçları

İletişimin Amaçları	
Gönderici Açısından	Alıcı Açısından
Bilgilendirme	Anlama
Öğretme	Öğrenme
Eğlendirme	Eğlenme
Öneri veya İkna	Değerlendirme veya karar verme

Kaynak: Schramm, p.19.

1.2.İletişim Tarihi

İnsanın toplumsal yaşam içinde varlık gösteriyor olması onu diğer insanlarla etkileşime dâhil etmektedir. Sosyal bir varlık olarak tanımlanan insan diğer canlı organizmalardan düşünebilmesi ve konuşuyor olması gibi birtakım özellikleriyle ayrılmaktadır. İnsan hayatına mana katarken bunu çevresinde olan doğal hayat ve diğer bireylerle etkileşim içine girerek yapmaktadır. İnsan diğer insanlarla olan ilişkilerini ise iletişim kurarak sağlamaktadır. İnsanlar her türlü hissi, enformasyonu ve fikri diğer insanlara ileterek

¹⁹ Schramm, p. 24.

iletişim kurmaktadırlar. İnsanlar arasındaki bu bilgi, duygu ve düşünce aktarma faaliyetleri tarih boyunca değişik yollarla sağlanmıştır. Duman ile sözsüz bir iletişim sağlanırken yüz yüze konuşarak sözlü iletişim kurulmuş olmaktadır. Burada duman sözsüz iletişim için bir vasıta olarak kullanılmıştır. İletişim sürecinde kullanılan duman, ateş, güvercin gibi nesneler tarihsel süreçle birlikte yerini gazete, radyo gibi aletlere bırakmışlardır.²⁰

İletişim şahıslar arasında paydaşlık sağlayarak ana vazifelerinden birini yerine getirmektedir. Bu noktada paydaşlık kişinin “bilgi, duygu ve düşüncelerini başka bireylere aktarmasıyla” oluşturulmaya çalışılmaktadır.²¹

Zamanla yazının kullanımı, bir yerden başka bir yere gidişin kolaylaşması, iktisadi faaliyetlerin artması ve merkez etraflı devletlerin kuruluşu gibi bazı gelişmeler iletişimin geniş alanlara yayılmasını sağlamıştır.²²

Bu alandaki en önemli ilerlemeler ise 1900’lü yıllarla birlikte kendini göstermiştir. 20. yy. da iletişimdeki ilerlemelerin bu denli büyük olması ses ve görsel iletilerin gönderilmesindeki yenilikler sayesinde olmuştur. Bu gelişme ve ilerlemelerle birlikte dünya bir top kadar küçük görülebilmiştir.²³ Marshall McLuhan bu gelişmelerle birlikte (Understandig Media) Medyayı Anlamak adlı kitabında dünyayı “Global Köy” olarak adlandırmıştır.²⁴

1.3. İletişim Öğeleri

İletişimin temel öğeleri gönderici, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, gürültü, etkileme ve geri bildirim olarak tanımlanmaktadır.²⁵

²⁰ Işık, s.10.

²¹ Raşit Kaya, *Kitle İletişim Sistemleri*, Teori Yayınları, Ankara 1985, s.1-2.

²² Korkmaz Alemdar, *Türkiye’de Çağdaş Haberleşmenin Tarihsel Kökenleri*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara 1981, s.3.

²³ Işık, s.10.

²⁴ Marshall McLuhan, *Understandig Media, The Extensions of Man*, Mc Graw Hill Book Company, New York 1964, p.106.’dan aktaran Metin Işık, *Kitle İletişim Teorilerine Giriş*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012, s.10.

²⁵ M. Taşlıyan, H. Çiçeklioğlu ve T. Bıyıkbeyi, "Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, Cilt 4, Sayı 8, 2017. s.73.

1.3.1. Gönderici (Kaynak)

Örgütün herhangi bir şubesinde meydana gelen veya oluşan verinin o birimde bulunan üyelerin biri tarafından grup içerisine veya diğer gruplara aktarılması iletişimi başlatmaktadır. Bu iletiyi gönderen kişi gönderici olur ve iletişimi başlatan kişi konumundadır.²⁶ Bir başka iletişim tanımında ise gönderici, iletiyi aktararak iletişim sürecini başlatan kişi ya da kişilerdir. Gönderiyi uygun şekilde kodlayan ve veri, his, düşünce ve bir vaka hakkındaki duygularını zihni işlemlerden geçirdikten sonra işleyerek kelime, sayı ya da simge haline getiren şahıs kaynaktır.²⁷

1.3.2. Kodlama

Kodlama gönderilecek olan bilginin alıcı ve göndericinin ortak dil unsurları kullanılarak aktarılmasıdır. Gönderici iletisini sarıh, düzenli, sade bir şekilde üretmeli, kullanacağı sembol simge veya göstergeler alıcının anlayacağı niteliklerde olmalıdır.²⁸

1.3.3. Mesaj

Mesaj elde edilen ya da üretilen enformasyonun, malumatın kodlandıktan sonra gönderilmeye hazır hale getirilmiş halidir. Mesaj, kaynağı kodlayan kişi ya da kişilerin oluşturduğu maddi eserdir.²⁹ Kaynaktan alıcıya aktarılan veri, düşünce, his ve tavırların kodlanmış şekli olan mesaj iletişim içinde talebin anlatım biçimidir.³⁰ Mesaj iletmek istenen şeyin kaynak tarafından simgeler, görseller, işitsel unsurlar yoluyla üretildiği fiziki bir üründür.³¹ İletişim sürecinde mananın oluşumu içtimai çevre içinde olur ve yine bu mana içtimai çevre içinde kullanılır.³²

1.3.4. Kanal

Gönderici ve alıcı arasında iletilecek olan bilginin geçtiği yoldur. Bu minvalde bilginin insana gelişindeki kanalları; görme, duyma, koklama, tatma, işitme olarak sayabiliriz. Ayrıca insanlar arasındaki iletişimde internet hattı, ses dalgalarını taşıyan hava ve

²⁶ Hüseyin İzgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012, s. 36.

²⁷ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2016, s.273-274.

²⁸ Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Kitabevi, Ankara 1992, s.27. 'den aktaran İzgar, s. 36.

²⁹ İzgar, s.36.

³⁰ Güney, s.270-271.

³¹ Merih Zıllıoğlu, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul 2003, s.99.

³² Erdoğan, s.50.

telefon şebekeleri kanallara örnek verilebilir.³³ Başka bir ifadeyle kanal alıcı ile gönderici arasında kurulan bağ olarak tanımlanmaktadır.³⁴

1.3.5. Alıcı

Alıcı iletinin gönderildiği kişi ya da kişilerdir.³⁵ Mesajın ulaşacağı taraf olan alıcı iletişim sürecinin temel unsurlarından birisidir ve alıcının olmadığı bir süreçte iletişim gerçekleşmez. Burada önemli olan gönderilmek istenen mesajın nasıl oluşturulduğu ya da ne kadar olduğundan ziyade hedefe ne kadar ulaştığı ve hedefin bundan ne anladığıdır.³⁶

1.3.6. Kodu Çözme

Alıcının almış olduğu mesajı anlamlandırması ve mesajın kodunu çözerek onu anlamlı bir bütün olarak idrak etmesidir. Kodun çözümlenmesinde alıcının tecrübeleri ve anlamlandırma yeteneği önemlidir.³⁷

Bir başka ifadeyle kod açma kodlamanın tersidir ve gönderici tarafından alıcıya iletilen mesajın alıcı tarafından çözümlenmesi ve anlamlandırılmasıdır. Alıcının tecrübeleri, kanala ya da göndericiye karşı tavrı, dinleme kabiliyeti gibi etmenler kod çözümünü etkilemektedir.³⁸

1.3.7. Dönüt (Feedback-Geribildirim)

Alıcının kendisine gelen mesajı anlamlandırdıktan sonra reaksiyon olarak mesaj almış olduğu kaynağa bir kanal yoluyla tekrar mesaj iletmesidir. Bu iletişim süreci geri besleme olarak da adlandırılmaktadır.³⁹ Göndericiden aldığı mesajı tekrar kodlayarak iletmesinden ötürü geri bildirimde alıcı gönderici konumuna geçer ve bu yönüyle geribildirim alıcının kendisine gelen gönderiyi nasıl ve ne şekilde anladığı ya da kavradığını gösterir.⁴⁰

³³ İzgar, s.36.

³⁴ Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul, 2012, s.359.

³⁵ Akif Ergin ve Cem Birol, *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara 2005, s.155.

³⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.17.

³⁷ İzgar, s.36.

³⁸ O'Hair Dan, Friedrich Gustav and Lynda Dee Dixon, *Strategic Communication in Business and The Professions*, Fifth Edition, Houghton Mifflin, Boston 2005, p.6.

³⁹ İzgar, s.37.

⁴⁰ İsmail Türkmen, *Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 2000, s.17.

1.3.8. Gürültü

Gürültü iletilmek istenilen mesajın yanlış kanal veya kodlama kullanılmasıyla alıcıda tam ve doğru olarak karşılık bulamamasıdır. Böyle bir iletişim sürecinde gönderici isteyerek ya da istemeyerek gürültü yapmış olur. Gürültünün çok olduğu iletişimde lüzumsuz tekerrürler, aşırı yazım yanlışları vardır ve bu manayı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca alıcının mesajı yanlış yorumlaması ve algılama konusundaki hataları da gürültüye sebep olabilir ve bunun nedeni ise alıcının karakteri, tecrübe ve birikimleri ile kod bilgisinin yetersizliği olabilmektedir.⁴¹

1.4.Örgüt Kavramı

Örgüt fikrinin temel dayanağı her şeyden önce bireyin gereksinimlerini yalnızken karşılayamıyor olmasıdır. Birey kabiliyet, güç ve zaman kısıtlılıkları bakımından bazı gereksinimlerini gidermeye yalnız başına muktedir olamamakta ya da daha başarılı sonuçlar almak için başka insanlarla birlikte iş yapma ve onlara güvenme zorunluluğunu duymaktadır. Böylece en büyük örgüt olan toplum bireylerin güven ve birlikte iş yapma çabaları sonucunda meydana gelmektedir. Bundan sonra ise gayretlerin yararlı olabilmesi için ortak gayelerin belirlenmesi, bu gayelerin kabullenilmesi, çalışmaların koordine edilmesi ve belirlenmiş bazı hedeflere ulaşılması gelmektedir. Örgütler kendi içlerinde çeşitli örgütlenmeler barındırmaktadır. Herhangi bir örgüt çalışmalarını çeşitli küçük örgütlenmeler aracılığıyla devam ettirmektedir. Toplumun en büyük örgüt olduğu gerçeğinden hareketle toplum içindeki çeşitli iktisadi, siyasi ya da dini örgütlenmeler toplumsal bütünlüğü meydana getirmektedir ve böylece bir diğer temel dayanak olan “iş bölümü” kavramı kendini göstermektedir.⁴²

“Örgüt ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır.⁴³ Schein’e göre örgüt, faaliyet ve görev ayrımı yapılarak, belirli bir mesuliyet ve güç çerçevesinde herkesçe kabul gören ortak bir gayeye ulaşmak için insanların akla uygun bir şekilde yürüttükleri koordineli faaliyetlerdir. Örgüt üyelerinin değişkenliği örgüt için ölümcül

⁴¹ Erol, s.360.

⁴² Edgar H. Schein, *Örgüt Psikolojisi*, (Çev. Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1978, p.9-10.

⁴³ http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&xarama=gts&guid=TDK.GTS.5aee655fee2827.28611302, Erişim: 06.05.2018

bir neden değildir. Örgütün esasında görev ve görevler manzumesi olduğu dikkate alınırsa görevler kalıcı, fakat görevi icraya memur üyeler ise değişkenlik gösterebilirler ve bu değişkenlik örgüt yaşamına son verecek etkilere sahip değildir.⁴⁴

Örgüt için ‘insan’ en temel faktördür. Örgütün varlığı ve işleyişi insana bağlıdır. İnsanın örgüt için bu hayati pozisyonu düşünüldüğünde örgütsel başarı örgüt üyelerinin verimli iş yapmalarına bağlanmaktadır. Verimli çalışma ise örgüt üyesinin örgüt içinde ve örgüt dışında sağlıklı ‘iletişim’ kurmasıyla sağlanabilmektedir.⁴⁵ Bu noktadan hareketle müesseselerle alakalı çalışma yapan araştırmacıların çoğu örgüt ile iletişim kavramlarını birlikte bir süreç olarak değerlendirmişler ve “örgütsel iletişim” şeklinde birlikte kullanmaya başlamışlardır.⁴⁶

Örgüt tanımı yaparken evvela insanın içtimai bir varlık olduğunu hatırdan çıkarmamak gerekir. Bununla birlikte insan; bireysel olarak başarıya ulaşamadığı bazı konularda birlikte hareket ederek başarıyı yakalayabilir. Bu yönüyle insan içtimai hayatında örgütsel bir varlık halini almaktadır.⁴⁷

Bazı örgüt tanımları şu şekildedir:

Güçlü için örgüt belirlenmiş birtakım amaçlara ulaşmak için insanların en yüksek performans ve verimi birlikte elde etme çabaları, bu çaba sürecinde insan ile teknolojik gelişimlerin birlikte işlemesi ve kendi içindeki değer yargılarıyla üyeleri arasında iletişim ve etkileşime imkân tanıyan bir yapıdır.⁴⁸

Solmaz’a göre örgüt birden çok bireyin bir araya gelerek belli gayelere erişme yolunda birtakım iş ve fikir birlikteliği yaptıkları içtimai bir yapılanmadır.⁴⁹

⁴⁴ Schein, p.11.

⁴⁵ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, Eğitim Kitabevi, Konya 2008, s.137.

⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 1995, s.31.

⁴⁷ Yücel Şimşek, “Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997, Yüksek Lisans Tezi, s.154.

⁴⁸ Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s.147.

⁴⁹ Başak Solmaz, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Kitapevi, Konya 2007, s.105.

İrfan Erdoğan'a göre örgüt kendine has sahiplik mekanizması olan, toplumun kültürünü taşıması için oluşturulmuş bir müesseseden ticari faaliyetler için meydana getirilmiş bir şirkete kadar çeşitli alanlarda varlık gösteren içtimai teşekküllerdir. Örgüt tanımlarının farklılık göstermesi bir yandan farklı bilim dallarının bakış açılarının farklılığından diğer yandan ise aynı bilim dalı içinde farklı teorik bakış açılarının oluşundan kaynaklıdır. Tanımların farklılığına rağmen örgüt toplumsal oluşu ve belli amaçlara erişmek için kurulan bir kuruluş oluşu bakımından aynı kabul edilmiştir.⁵⁰

1.5. Örgütlerin Amaç ve İşlevleri

Örgüt yapıları varılmak istenen hedeflere ve bu hedeflerin elde edilmesine katkı sağlayacak çalışmalara göre değişiklik göstermelidir. Sıradan çalışmaların yapıldığı örgütlerde yapı alışılmış ya da klasik, farklı ve değişkenlik gösteren çalışmalarla meşgul olan örgütlerde ise yapı organik bir hal almaktadır. Diğer bir deyişle örgüt yapısı örgütü maksadına ulaştıracak çalışmaların özelliklerine uygun olarak oluşmaktadır. Örgütlerde normların ortak hedefe götürücü vasfının olmayışı o örgütleri başarılıdan yoksun kılmaktadır.⁵¹

1.6. Örgüt Sınıflandırması

Yapıları bakımından örgütler biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olarak ikiye ayrılmaktadır.⁵²

1.6.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler

Formel örgütler ortak bir gayeye varma yolunda örgüt üyelerinin vazife ve mesuliyet sınırlarının belirlendiği, çalışma alanlarının ayrıldığı, bu faaliyetlerin eşgüdüm içerisinde uygulandığı örgütlerdir.⁵³ Belediyeler, üniversiteler, hastaneler vs. kamu

⁵⁰ Erdoğan, s.231-232.

⁵¹ Özlem Altunay, "Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2006, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.67.

⁵² Metin Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2005, s.62.

⁵³ Nesrin Kartan, "İntranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve İntranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması" Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2007, Yüksek Lisans Tezi, s.13.

kurumları resmi örgüte örnek olarak gösterilebilirler.⁵⁴ Biçimsel örgütlerde yürütülen tüm faaliyetler koordinelidir ve tüm etkileşimler bir nizam içinde olmaktadır.⁵⁵

1.6.2. Biçimsel Olmayan (Toplumsal-İnformel) Örgütler

İnformel örgüt, kuruluşu resmi bir otoriteye dayanmayan toplumsal zeminde insan ihtiyaçlarının sonucu olarak oluşan örgütlerdir.⁵⁶ Farklı örgütler olarak tanımladığımız resmi ve toplumsal örgütlerin benzer yönlerini örgüt üyelerinin uymaları gereken ilkelerin oluşu, üyeler arasındaki ilişkilerin belli tutum biçimleri dâhilinde hayata geçişi olarak sayabiliriz. Farklı yönleri arasında ilk ve en önemlisi biçimsel örgütlerin belli bir amaca ulaşmak maksadıyla kurulmuş olmasıdır. Belirlenmiş olan amaca ulaşmak için örgüt içinde yapılacaklar kısımlara ayrılır bu kısımların dereceleri ve konumları belirlenir. Bu kısımlar ve dereceler arasındaki iletişim şebekesi ve alt üst ilişkileri en yüksek verimin en kolay biçimde elde edilmesine endeksli olarak oluşturulmuştur. Ayrıca biçimsel örgütlerde üyeler değişse bile değişimin olduğu birimde görev devamlıdır.⁵⁷ Örgütlerin ortaya çıkışı bireylerin elde etmek istedikleri gayeleri belirlemesiyle başlar. Yani örgütler varlık sebeplerini bireylerin şahsi menfaatlerine borçludur. Birey gayesine ulaşma yolunda bireyselliğin yetersizliğini fark ettiği anda birlikte iş yapma ve becerme isteği duyacak, böylece örgütlenmeler meydana gelecektir. Bu bağlamda örgütler bireyler için kendilerini amaçlarına ulaştıracak araçlar olarak görülür ve bu amaçsallığını sağlayamadığı zaman yok olur veya değişmeye mahkum olurlar.⁵⁸

⁵⁴ Deniz Taşçı ve Erhan Eroğlu, “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt 5 Sayı 2, 2008, s.27.

⁵⁵ W. Clay Hamner and Dennis Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Publications, Texas 1982, s.430.’dan aktaran F. Karcıoğlu, M. K. Timuroğlu ve Orhan Çınar, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı 63, Haziran 2009, s.63.

⁵⁶ Berna Erçin Arslan, “Yerel Basın Örgütlerinde Örgütsel İletişimin Rolü ve Önemi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999, Yüksek Lisans Tezi, s.116.

⁵⁷ Taşçı ve Eroğlu, s.27-28.

⁵⁸ Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. Besim Baykal), İşletme Bilim Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1981, s.17-20.

1.7. Örgüt ve İletişim

“Türkçede, iletişim, bildirişim, haberleşme karşılığı verilen “communucation”⁵⁹ kelimesi Latince ortak kılma anlamına gelen “communicare”⁶⁰ fiilinden gelmekte ve geniş biçimde, anlamları insanlar arasında ortak kılma olarak tanımlanmaktadır”. Başka bir tanımda ise iletişim elde edilmek istenen şeylerin elde edilmesi ve tutumları değiştirmek için insanlar arasında söz ile yahut sözsüz unsurları kullanarak karşılıklı anlaşılmasıdır.⁶¹

Bir yapı olarak iletişimin en önde gelen gayesi genellikle ayrı veya parçalanmış halde bulunan münasebetlerin bir nizama dâhil edilmesi yoluyla örgüt amaçlarıyla kişilerin şahsi gayelerinin muvazenesinin sağlanmasıdır. Bu bir araya getirici özelliği ile iletişim bir canlının “kan damarlarına” benzeyen bir yapı teşkil etmektedir.⁶²

Örgütte iletişim başarılı bir şekilde gerçekleştiği zaman: Çalışanlarda bedensel ve içtimai olarak etrafa uyum sağlama kolaylaşır. Çalışanların örgüt gayelerine yönelik tutum ve tavırları olumlu yönde değişir ve işe karşı güdülenmeleri artar. Çalışanlar arasında yapılacak işin bilgisinin iletilmesi durumunda yapılacak işte birlik doğar ve herkes bu gayeye ulaşmak için gayretle çalışır. Çalışanların tavır ve tutumları ile hissiyatlarının ortaya çıkmasında iletişimin işlevi önemli yer tutmaktadır.⁶³

İletişim muhatabı etkilemek için kullanılabilecek bir vasıta. Bu vasıta doğru oranlarda kullanılmadığı sürece karşıdaki insanın kaygı ve tasası artabilir. Örneğin bir yönetici kendisini ziyarete gelen veya kendisinden alt bir pozisyonda olan birisiyle görüşmeden önce o kişiyi belli bir süre bekleterek güç ve önemini ona bu yolla aktarabilmektedir.⁶⁴

Örgüt ile iletişim arasındaki bağlantı örgütsel etkileşimleri içermektedir. Örgüt iletişimi içtimai hayatta var olan tüm örgütlenmelerde örgütün gayesine ulaşması ve tüm temasların meydana getirilmesi olarak belirtilmektedir. İnsan gündelik hayatta varlığını

⁵⁹ <http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/communication>, Erişim: 22.04.2018

⁶⁰ <https://latince.cevirsozluk.com/#la|tr|communicare%0A>, Erişim: 22.04.2018

⁶¹ Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s.270.

⁶² Sabuncuoğlu ve Tüz, s.24.

⁶³ İzgar, s.31-32.

⁶⁴ Musa Gürsel, *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya 2006, s.75.

muhafaza etmek, onu ilerletmek ve sürekli kılmak için çeşitli örgütlenmelere dâhil olmaktadır. İnsan bu örgütlü yaşamı devam ettirebilmek için gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkiler kurmalı ve bu ilişkileri muhafaza ederek geliştirmelidir. Bu ilişkiler örgütün insan ürünü olması bakımından iletişime muhtaçtır ve örgütün iç ve dış ilişkileri örgütsel iletişim kapsamına girmektedir.⁶⁵

1.8. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel iletişimin bir bilim dalı olarak tespitine yönelik çalışmalar 1900'li yılların sonlarına doğru başlamış ve alanının tekâmül süreciyle beraber günümüzde de hala devam etmektedir.⁶⁶

Örgütsel iletişim örgütü oluşturan iç kümelenmeler ya da örgüt dışında olmasına karşın örgütün hedeflerine varması yolunda ona yarar sağlayan içtimai hareketler dizisi olarak tanımlanabilir.⁶⁷ Bireylerin kendilerini karşılarındaki kişi ya da kişilere anlatmasını sağlayan örgüt içi iletişim örgüt için çok önemli bir yere sahiptir ve bu yönüyle örgütün dağılmamasını sağlayan temel unsur iletişimidir denilebilir.⁶⁸ Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına ulaşması yolunda çalışanların yapacakları işi anlaması, içselleştirmesi ve bu mesajlar doğrultusunda harekete geçmesi için örgüt yöneticilerinin ilettiği mesajları içermektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim çalışanlara aktarılan mesajların geri dönütlerini, tepki ya da kabulünü taşımak zorundandır ve bu yönüyle de hem yöneticilerin mesajlarını hem çalışanların bu mesaja karşı reaksiyonunu taşır ve iki yönlü iletişimin oluşmasını sağlar.⁶⁹

Örgütsel iletişimin etkili bir şekilde uygulanması kurumların ulaşmak istedikleri hedefe varmalarını kolaylaştırır. Örgütsel iletişimde temel amaçlardan birisi örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gereken unsurların başarılı bir şekilde kullanılması ve bir araya getirilmesidir.⁷⁰

⁶⁵ Erdoğan, s.257.

⁶⁶ Z. B. Akıncı Vural ve Mikail Bat, *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 2013, s.38.

⁶⁷ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul 1997, s.63.

⁶⁸ A. Nesrin, İ. Alver ve F. Atlı, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma." *Ege Akademik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2008, s.488.

⁶⁹ Gürgen, s.33-34.

⁷⁰ Ada, Alver ve Atlı, s.594.

Aktif olarak uygulanan bir örgütsel iletişim çalışması örgüt üyelerinin örgüt içi tartışma ya da istişarelerde daha faal olmalarını sağlar ve böylece söz sahibi olan örgüt üyeleri örgüt içinde bulundukları konumlarını içselleştirirler ve örgüte bağlılıkları oluşmuş olur. Örgütsel bağlılığın sağlandığı, örgütün üyelerince benimsendiği bir yapı başarı yolunda daha aktif hale gelir. İletişimin kuvvetle kurulduğu örgütlerde üyeler arasında iletişim daha sarıh bir şekle bürünecek, bu açıklık üyelerin ortak karar vermelerine ve ortak düşünüş biçimleri sergileyebilmelerine katkı sağlayacaktır.⁷¹

Örgütsel iletişim üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Bu başlıkların muhtevası şu şekilde sıralanabilmektedir.⁷²

- Örgütsel iletişimin ortaya çıkışı karmaşık bir yapı olan karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Karmaşık yapı olarak kastedilen şey ise örgütün etrafıyla olan etkileşim sürecinde hem etrafını etkilemesi hem etrafından etkilenmesidir.
- Bu haliyle örgütsel iletişim iletilmesi istenen mesaj ya da mesajların tüm sürecini kapsamaktadır yani mesajın ne olacağı, mesajın nasıl ulaştırılacağı, gayesinin ne olduğu ve ulaşımını kapsamaktadır.
- Üçüncü ve son başlıkta ise örgütsel iletişim insanları, onların davranışlarını, hissiyatlarını, bağlarını ve kabiliyetlerini kapsamaktadır.

Kimi örgütlerde insani ilişkiler gelişmişken yani karşılıklı diyalog ve katılım şahsi arzular doğrultusunda işlerken kimi örgütlerde ise katı kurallar vardır. Bu tür örgütlerde insani ilişkilerden ziyade baskı, kaba kuvvet, mahrumiyet vardır ve çalışanlara tolerans tanınmaz. Bu noktadan hareketle örgütsel iletişim örgütün güç dinamiğiyle ilişkilidir ve ondan etkilenir denilebilir.⁷³ Örgütsel iletişimin örgüt içinde ortaya çıkışı liderin tutumuyla, yayılması yahut benimsenmesi ise örgüt üyelerinin uygulamalarıyla devam etmektedir.⁷⁴

⁷¹ İ. Tüzün Kalemci ve İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal of Yaşar University*, Cilt 3, Sayı 9, 2008. s.1023.

⁷² Nilay B., Yurdakul, *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*, Nobel Yayınları, Ankara 2008, s.253.

⁷³ Erdoğan, s. 333.

⁷⁴ Vural ve Bat, s.39.

1.9. Örgütte İletişim Atmosferi

Örgüt içi atmosfer ya da iklim denildiğinde çevrenin çalışanlara “nasıl hissettirdiği” akla gelmektedir. Farklı örgütler çalışanlarına farklı hissiyatlar sağlamaktadır. Kimi örgütler çalışanlarında tahakküm oluşturmakta onları bedbaht hissettirmektedirken; kimi örgütlerde çalışanlarını hür, mesut ve bahtiyar kılmaktadır. Örgüt atmosferinin olumlu ya da olumsuz oluşunda örgüt içi yapı ve örgüt dışı çevre etkili olmaktadır.⁷⁵

1.10. Örgüt İçi İletişimin Amacı

İnsanlar arasında kurulan iletişimin başlıca beş önemli hususiyeti vardır. İletişimin bu beş önemli hususiyeti/özelliği: İletişimin simgeler yoluyla kurulması, daimi, karmaşık ve bir süreliğine soyutlanabilir olma özelliğinin bulunmaması, bir gayeye hizmet etmesi, birden fazla kişi arasında gerçekleşmesi, karşılıklı etki tepkiler meydana getirmesi olarak sıralanabilmektedir.⁷⁶

Örgütsel iletişimin gayelerini şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷⁷

- Örgüt çalışanlarını örgüt hakkında daha fazla bilgi sahibi yapmak amacıyla örgüt içinde bulunan çeşitli idarecilerin ve birimlerin üyelere tanıtımını yapmak,
- Örgütsel olarak üyeler arasında bilgi ve malumat konusunda ehil kişileri aracı kılarak dış çevrede örgütün daha fazla bilinir olmasını sağlamak,
- Örgütsel çalışmalarda yapılabilecek hataları engellemek amacıyla yapılan çalışmalarla alakalı yasa, kanun ve kaideleri çalışanlara aktarmak,
- Örgütün varmak istediği yer, çalışanlara sunduğu kariyer fırsatları, çalışmaların içeriği, çalışanların hakları gibi örgütün politik yapısı ve tutumlarını üyelere aktarmak,
- Örgütün gelir ve giderleri, çalışmaları ve yapılacak olan işlerin tasarısını üyeler ile örgütle alakası olan diğer şahıslara iletmek,
- Örgütün idari yapısı ve çalışmalarda kullandığı yeni teknik aletleri çalışanlar ve çalışanların bağlı olduğu birliklere(sendikalar) duyurmak.

⁷⁵ Erdoğan, s.262-263.

⁷⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.97.

⁷⁷ Gürgeç, s. 119.

İletişim kişilerin düşünce, fikir, hissiyat ve isteklerinin karşılardaki kişi ya da kişilere aktarılmasını sağlayıcı bir vasıtaadır. Örgütlerde çalışmaların ve ilişkilerin verimli sonuçlanması için üyeler ile yönetim arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi lazımdır. Üyeler arasındaki “bağı sağlayan tutkal” olarak tanımlanan iletişim yöneticiler arasındaki ilişki ve etkileşimi olumlu ya da olumsuz kılacak başat faktör olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸

Örgütsel iletişimin amaçları bir başka şekilde şöyle sıralanmaktadır:⁷⁹

- Örgütsel iletişim örgüt çalışanlarının diğer çalışanlar ve diğer yapılarla olan ilişkilerini temin ve tesis ederek örgüt faaliyetlerinin düzenli ve uyumlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Çalışmalardaki rolü ve çalışanlar arasındaki uyumu sağlaması göz önünde bulundurulduğunda örgüt içinde kullanım yoğunluğunun önemi görülebilir.
- Örgütlerin işleyişlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerinde örgütün çevresini tanıması, dışsal gelişmeleri görmesi ve yeniliklerle gelişmeler hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. Bu yönüyle örgütsel iletişim örgütün dış dünya hakkında enformasyon sahibi olmasını sağlamaktadır.
- Örgütlerde alt üst ilişkilerinin istenildiği gibi işlemesi ve yönetici çalışan arası ilişkilerin disiplinli olmasında örgütsel iletişim etkili bir unsurdur. Aynı zamanda örgütsel iletişim örgütsel ilişkilerde kullanılan gönderi ve dönütlerin saklanmasıdan dolayı örgüt için bilgi deposu görevi görmektedir.
- Örgütsel iletişimin örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve birimlerle olan ilişkilerini içeriyor olması onun örgütsel bütünlüğü ve bağlılığı sağlayan bir unsur olarak görülmesini sağlar.
- Örgüt üyelerinin örgüt faaliyetlerinde yapılacak işi doğru anlamaları, karşılaşılan sorunlara çözümler üretmeleri ve çalışmalar hakkında farklı görüşler ileri sürmeleri örgütsel iletişimle mümkün olmaktadır.
- Yerinde ve yeterli bir örgütsel iletişim yapılacak çalışmalarda eş zamanlı hareket edilmesini, çalışanların koordine edilmesini, çalışmayla alakalı program hazırlanmasını, çalışmalar ve çalışanların kontrol edilmesini sağlamaktadır.

⁷⁸ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.98.

⁷⁹ Türkmen, s.41.

Örgüt içinde üyeler arasındaki ilişkilerin sağlıklı ilerleyebilmesi ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerinde başarılı olunabilmesi örgütsel iletişime bağlıdır. Kişilerde ve örgütlerde başarılı iletişim çalışmaları sonuçların olumlu olmasına katkı sağlamaktadır. Örgütlerde iletişim kanalları yeterli ve etkin kullanılırsa işleyiş düzenli ve sağlıklı olmakta, aksi durumlarda ise üyeler arası ilişkiler ve itimat duyguları gelişmemektedir. Bireylerin çevrelerini ve bağlı bulundukları örgütü doğru bilmeleri, anlamaları ve tüm bunlar hakkında olumlu düşünceler geliştirmeleri etkili bir iletişim mekanizmasının kurulmasıyla mümkün olmaktadır.⁸⁰

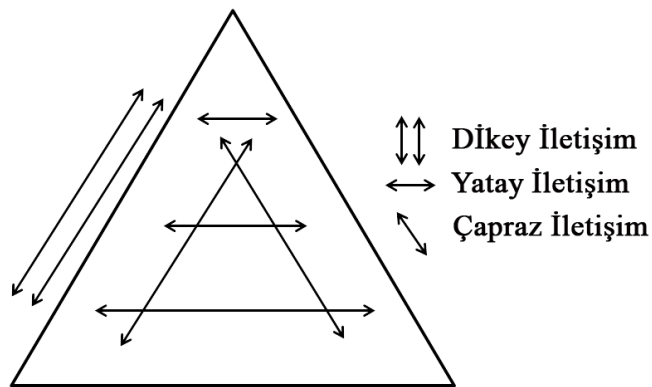
1.11. Örgüt İçi İletişim Türleri

Örgütsel iletişim türleri biçimsel (resmi, formel) ve biçimsel olmayan (gayri resmi, informal) iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.11.1. Biçimsel (Resmi-Formel) İletişim

Örgütün yapısal temelleri doğrultusunda üretilen iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi ile örgüt içinde yer alan bireylerin görev ve sorumlulukları belirlenmekte ve uygulamaya konulmaktadır.⁸¹

Şekil 1.3. Biçimsel İletişim Yapısı



Kaynak: Demet Gürüz, Emet Gürel, Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Nobel Yayınları, Ankara 2006, s.351.

⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.99.

⁸¹ Erdoğan, s.261

“Formel iletişim örgütteki hiyerarşik otorite yapısıyla ilgilidir ve rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağladığı kararlardan oluşur”. Örgütsel tablo ve resmi belgelerde hangi bireyin hangi bireyle iletişime geçeceği sarıh bir biçime ortaya konmuştur. Formel iletişim örgüt içinde iletişim yollarını tanzim eder ve bu yolların kısıtlılıklarını belirtir. Formel iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır.⁸²

1.11.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim örgüt içinde üstlerden astlara doğru iletişime verilen addır ve iletişimin üstlerden astlara doğru olması bakımından daha çok emir komuta zinciri şeklinde icra edilmektedir.⁸³ Yukarıdan aşağıya iletişimde yapılacak çalışmalar, çalışmaların amacı ve yöntemini belirleyen talimatlar, yapılacak çalışmanın şartları hakkındaki bilgiler, örgüt çalışanlarının örgüt gayelerini içselleştirebilmeleri için gerekli malumatlar, yapılacak çalışmanın gerekliliği ve bu çalışmaya uygun yöntemin izahı gibi konuların bilgilendirilmesi yapılır. Yukardan aşağıya iletişim genelde yazıya dayalı iletişimdir. Bu iletişim biçiminde iletmek istenen mesajın doğru anlaşılmasını sağlamak için metnin muhtevası anlaşılır olmalı bu da dilin çetrefilli olmayışıyla ve sarıh bir üslupla sağlanabilmektedir. Buna ek olarak üstler alt kademelerde çalışanlara malumatı yeterli derecede vermelidirler. Verilecek bilginin azlığı ya da çokluğu birtakım problemler doğurabilecektir. Burada üst astına az bilgi verirse ast anlamakta zorluk çekebilecek ve sürekli üstüne danışmak zorunda kalacaktır ki üst bu durumda diğer işlerine yeterli zaman ayıramama problemi yaşayabilecektir. Diğer yandan üstün astına aşırı bilgi iletmesi durumunda ise ast bu yoğun bilgi akışı içinde kendi işlerine yeterli zaman ayıramayacak ve zamanının büyük kısmını bu bilgilerin tasnif ve tatbiki için kullanacaktır.⁸⁴

1.11.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim örgütün alt konumundan üst konumuna doğru sağlanan iletişimdir.⁸⁵ Bu iletişim örgüt içi hiyerarşide alt statüdeki üyelerin üstlerine iletildiği bilgi ve malumatlardır. Bu tür iletişim genellikle astların üstlerine sunduğu

⁸² Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, s.66.

⁸³ Vural ve Bat, s.144.

⁸⁴ İzgar, s.33.

⁸⁵ İhsan Yiğit, "Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama." Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004, Yüksek Lisans Tezi, s.37.

yazanak veya dönütlerdir. Bu noktada yazanak olarak da ifade edilen raporlar astların üstlerine belli dönemlerle sunduğu denetim amaçlı iletilerdir. Bu tür iletişimi ilerletmek için günümüz modern örgütleri dilek ve şikayet kutuları, ekip toplantıları gibi birtakım çalışmalar yapmaktadırlar.⁸⁶

1.11.1.3. Yatay İletişim

Örgüt içinde mesleki şubeler arasında uygulanan iletişim biçimi yatay iletişimdir. Bu iletişim türü ile aynı derecede fakat farklı pozisyonlarda çalışan örgüt elemanları koordineli iş yapma olanağına sahip olurlar.⁸⁷

Dikey yollu iletişimde verilmek istenilen mesaj ya da talimatlar birçok aşamadan geçtiği için anlam kaybı ya da kayması sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bu aşamaların geçilmesi zaman kaybına neden olmakta ve daha fazla maliyetle iletilmesi anlamına gelmektedir ki bu da verim için olumsuz mana teşkil etmektedir. Henri Fayol (1841-1925) bu gibi problemleri fark etmiş ve ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için “Passerelle: Köprü Kurma”⁸⁸ tekniği olarak adlandırılan tekniği sunmuştur.⁸⁹

1.11.1.4. Çapraz İletişim

Formel iletişim normal şartlarda üç şekilde gelişme göstermekteyken bazı durumlarda gönderilmek istenen bilginin mahiyetine göre çapraz iletişim biçimi tercih edilebilmektedir. Klasik yönetim mefhumunun savunucularından Fayol’un köprü(gankplank) olarak adlandırdığı hiyerarşide meydana gelen değişiklikler çapraz iletişim olarak tanımlanmaktadır.⁹⁰ Kısaca çapraz iletişim örgüt içindeki vasat hiyerarşinin ve alt üst ilişkilerinin dışına çıkılarak kurulan iletişimdir.⁹¹

Fayol’un köprüsü aşağıda gösterilmektedir.

⁸⁶ İzgar, s.33-34.

⁸⁷ Dilek Demirel, “Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2004, Yüksek Lisans Tezi, s.48.

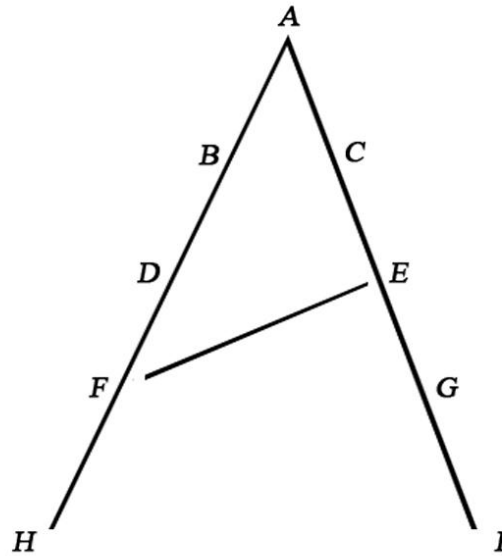
⁸⁸ John C. Woods and Michael C. Wood, *Henri Fayol: Critical Evaluations In Business And Management*, Taylor & Francis, New York 2002, p.122.

⁸⁹ İzgar, s.34.

⁹⁰ Can, s.281.

⁹¹ Hodgetts, Richard M., *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul 1997, s.460.

Şekil 1.4. Fayol Köprüsü



Kaynak: Stephen James Bilbury, "Informal Communication And The Air Force Research And Development Project Manager", *School of Business Administration, Master of Business Administration*, Montana 1975, p.11.

Bunlara ek olarak şayet bir konuda bilgi ve malumat almak isteniyorsa çapraz iletişim normal süreç içerisinde ve olağan bir şekilde gerçekleşebilmekte ve bu örgüt yapısına bir zarar vermemektedir. Örgütler zaruri durumlarla karşılaşmadıkça prensip olarak çapraz iletişim biçimine başvurmadan kaçınılmalıdır. Bilgi edinmek adına kullanıldığı takdirde zaman ve güç israfını ortadan kaldırması yönüyle çapraz iletişim faydalı olabilmekteyken bunun dışında farklı birimlerin üstlerinin kendi birimlerinde olmayan astlara emir ve talimat verme pozisyonuna geçmeleri veya lüzumsuz yere iletişim sürdürmeleri durumunda örgüt nizamı bozulabilmektedir.⁹²

1.11.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi- İnförmel) İletişim

Örgütlerde iletişim genelde resmi iletişim biçiminde kurulmakla birlikte bazı durum ve çalışmalarda yapılan işi çabuk hale getirmek ve resmi iletişimin sert yapısından kurtularak seri bilgi ve düşünce trafiğini sağlamak için införmel iletişime başvurulmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kimi zamanlarda işleyişi hızlandırmak için kurulsada kimi zamanlarda ise örgüt bünyesinde varlık gösteren införmel yapıların bir

⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa 1982, s. 178.

sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnfornel iletişim örgüt üyelerinden ya da örgüt içinde var olan herhangi bir yapının denetiminden bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi hasebiyle bilgilerin daha doğru, hızlı, anlaması kolay ve özünü koruyarak aktarılmasını sağlamaktadır.⁹³

İnfornel iletişim örgüt içinde resmi iletişimin dışında kalan, örgütün çalışma sürecinde gerçekleşen ve kemiyet bakımından resmi iletişimden daha fazla olan iletişimdir. Genellikle söylenti adını almaktadır. Söylenti örgütün yayılmasını istediği bilginin resmi olmayan yollarla aktarılmasıdır. Bu yolla kurulan iletişim mahremiyetin yoğun olduğu örgütlerde daha çok görülmektedir.⁹⁴

1.12. Örgütün Dış Çevresi ile İletişimi

Örgütler, örgütsel ihtiyaçların temini için sürekli olarak dış çevre ile iletişim halinde olmak mecburiyetindedirler.⁹⁵ Bu noktada bir örgüt için dış çevre müşterilerden toptancılara, banka ve finans kaynaklarından rakip örgütlere, siyasilerden müfettişlere kadar çeşitlilik kazanmaktadır.⁹⁶

Örgütün dış çevreyle olan münasebet ve iletişimde örgüt çalışanlarının örgütü içselleştirme durumları ve örgütün yapısı çeşitli iletişim tarzlarını meydana getirmektedir. Dış çevre ile iletişim zaman ve zemine göre farklılaşabilmektedir. Bireylerin örgütü içselleştirme ve bizlik oluşturma durumları örgüt dışı içtimai hayatta da kendini gösterebilmektedir. Kişiler bağlı bulundukları kurum üzerinden kimlik tanımına gidebilmekte ve böylece kurum imajını kendisi için ambalaj olarak kullanabilmektedirler.⁹⁷

⁹³ Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, s.66-67.

⁹⁴ Erdoğan, s.261.

⁹⁵ Sema Yıldırım Becerikli “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Departmanlı Mağazacılık Sektöründe Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme: Beğendik A.Ş. Örneği”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1999, Yüksek Lisans Tezi, s.97.

⁹⁶ Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel Uyum Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, 2005, s.249.

⁹⁷ Erdoğan, s.265.

1.13. Örgütün İç Çevresi ve Örgüt İçi İletişim

Örgüt için iç çevre örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptığı faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerdir. Örgüt içindeki günlük faaliyetlerin gerçekleşme sürecindeki etkileşim ve iletişimler örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgütün iklimini belirleyen unsurlar yalnızca üst yapının tutumu, yönetim anlayışı ve örgütün başarılarıyla sınırlı değildir. Bunun yanında çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumları da iklimin oluşumuna etki etmektedir. Örgütlerde iletişim tarzları örgütün gayret ve seciyesiyle bağlantılıdır. Değişkenlik gösteren bu durumlar kimi örgütlerde tahakkümü doğururken kimilerinde müsamahanın gösterildiği, özgürlükçü bir ortam temin ve tesis etmektedir.⁹⁸

1.14. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgüt iletişiminin fonksiyonları ana akıma göre dört başlık altında şu şekilde sıralanmaktadır.⁹⁹

- **Üretim Görevi:** Örgütler amaçları doğrultusunda birtakım üretimler yapmaktadırlar. Bu üretimlerin koordinasyonu ve elde edilmesini temin eden unsur iletişimdir.
- **Muhafaza Etme:** Örgütün amaçlılığı bakımından kendini gerçekleştirmesi ve hayatta kalmasını sağlayıcı yegâne unsur iletişimdir. İletişim ile örgüt amacına uygun üretimi gerçekleştirecek olan bireyleri bu konuda bilgilendirme, eğitime ve yeterli hale getirme işlevi görmektedir.
- **Yenilik:** Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için üretim yapmaları ve bu üretimi sürekli bir şekilde zamanın gereksinimlerini karşılayacak biçimde yeni tutmaları gerekmektedir. Bu bağlamda iletişim bu yeniliğin örgüte yayılmasını sağlamaktadır.
- **Belirsizliği Azaltma:** Örgütün iç ve dış çevre nezdinde kendini tam olarak ifade edişiyle alakalıdır. Ayrıca dış çevrenin örgüt tarafından doğru bilinebilmesi hem örgütün yararlarını çoğaltmakta hem de örgüt için risk taşıyan konuların görülmesini sağlamaktadır. Bu durum örgütün amacına ulaşması, kendini gerçekleştirmesi ve kalıcılığını sağlaması bakımından önemlidir.

⁹⁸ Erdoğan, s.264.

⁹⁹ Erdoğan, s.258-59.

1.15. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişim araçları, örgütlerde resmi iletişim kurmak için kullanılan araçlar olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁰ Örgütler, örgütsel işleyişin devamlılığını kendi içinde ve dışında sürekli olarak mesaj alışverişinde bulunmak suretiyle sağlamaktadırlar. İşletmenin gayelerini gerçekleştirebilmesi için örgüt üyelerinin ve örgüt amaçlarının paralel düzeyde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu gerekliliği sağlayacak olan şey ise örgüt içi ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi kadar bu ilişkilerde kullanılacak iletişim araçlarıdır.¹⁰¹ Bu nedenle iletişim araçlarının seçimi önem taşımaktadır. Zira kullanılacak olan iletişim araçları karşılıklı grupların münasebetlerini ilerletecek ve mutabakata vardıracak özellikler taşınmalıdır. Bu sebeplerden dolayı iletişim araçları seçilirken mesajı hızlı iletebilecek, mesajın özünü muhafaza edecek, anlaşılması kolay, zaman ve zemine uygun olacak araçlar tercih edilmelidir. Örgütlerde kullanılan bazı iletişim araçları yazılı, sözlü ve görsel işitsel iletişim araçları olarak sınırlandırılmaktadır.¹⁰²

1.15.1. Yazılı İletişim Araçları

Örgütlerde yazılı iletişim araçlarının kullanılmasına sebep olan çeşitli faktörler vardır. Bunlardan bazıları iletilmesi istenilen mesajın ya da bilginin sürekliliğinin temin edilmek istenmesi, örgütsel hiyerarşide birden fazla statünün elinden geçecek bilgilerin asıl manasının ve özelliklerinin korunmak istenmesi ve bunların dışında örgüt çalışanlarına mesuliyet yüklenmek istenmesi yazılı iletişim araçlarının kullanılmasının ya da tercih edilmesinin sebeplerindendir. Yazılı iletişim araçlarının kullanımının yanında kullanılmamasını gerektiren nedenlerde vardır. Bu nedenlere baktığımızda gönderilmek istenen mesajların örgüt içi hiyerarşik katmanlar arasında dolaşması vakit kaybına, kullanılacak kırtasiye ürünlerinden dolayı maliyetin artmasına, alıcının yazılı belgeyi doğru anlayamaması ve yanlış işler yapmasına, bu yanlışlar görülse bile düzeltme işlemlerinin ağır yürümesi hükmün etkisizleşmesine neden olabilmektedir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçlarına bakıldığında çeşitlilik görülmektedir. Bu

¹⁰⁰ Aslıhan Başyigit, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2006, Yüksek Lisans Tezi, s.28.

¹⁰¹ Yusuf Yıldız, “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep 2006, Yüksek Lisans Tezi, s.37.

¹⁰² Izgar, s.37.

çeşitlilik içinde kullanılan bazı yazılı iletişim araçları ise müessesenin gazetesi, ilan tahtası, afiş, broşür, müessese dergileri, yazılı raporlar vb. olarak görülmektedir.¹⁰³

1.15.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim karşı karşıya yani yüz yüze yapıldığında kaynak konumunda bulunan kişi beden dilini kullanarak karşısındaki kişiyi etkileyebilir ve bu yönüyle sözsüz iletişimi sözlü hale getirmiş olur ve daha tesirli bir süreç yaşanabilir.¹⁰⁴ Sözlü iletişim, iletişim kuran kişilerin münasebetlerini artırması, iletişimi durağanlıktan ve ağır işleyişten kurtarması ve karar alma veya reaksiyon hareketlerini hızlandırması gibi birtakım olumlu yönleri ile örgüte katkılar sağlamaktadır. Bunların yanında sözlü iletişim araçları, hiyerarşik basamaklardan geçen bilgi ya da mesajın asıl anlamından veya amacından sapmasına neden olabilmesi, birtakım münakaşaların kaydedilememesi ve konuşmaların uzun sürmesinden ötürü çalışmaların aksayabilmesi gibi olumsuz yönlere sahiptir.¹⁰⁵

Sözlü iletişim sürecinde iletişimi başlatan ve kaynak konumunda bulunan kişi iletişimin taşıyacağı anlama uygun kelimeler seçerek karşısındaki kişiyi daha çok etkileyebilme imkânına sahiptir.¹⁰⁶

1.15.3. Görsel İşitsel İletişim Araçları

Görsel işitsel yöntemler arasında en fayda sağlayıcı ve tesiri en kuvvetli yöntem sinematik özelliklere sahip iletişim araçlarıdır. Müesseselerin birçoğu günümüzde kendilerini takdim ederlerken ya da eğitim faaliyetlerinde bulunurlarken filmlerden yararlanmaktadırlar. Film kullanımları özellikle, icra edilecek işin şartları, çalışmanın süreci, sunuşlar, içtimai uygulamalar ve çalışmaya yeni başlayan üyelere işin dışsal yanı gibi konuları anlatmak için kullanılmaktadır. Sinematik yolla gösterim güncel çalışma usullerinin anlatılması ve aktarılması için de kullanılır. Bunlara ilave olarak görsel işitsel iletişim araçlarının diğer iletişim araçlarına nispeten üstün gelen diğer bazı vasıfları ise iletişimin etkililiğini artırma noktasında ses ve görüntüyü bir arada

¹⁰³ Izgar, s.37.

¹⁰⁴ Gürkan Avcı, “Ankara İli Mamak İlçesi Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Belge Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2009, Yüksek Lisans Tezi, s.16.

¹⁰⁵ Izgar, s.38.

¹⁰⁶ Avcı, s.16.

kullanması, verilmek istenen mesajı tekrar izleme imkânı tanınması, veriliş biçimi olan görsel ve işitsel unsurların dikkat çekici oluşu, zaman kaybına engel olması ve kullanılan diğer iletişim unsurlarını destekleyerek güçlendirmesi olarak sıralanabilmektedir.¹⁰⁷

Görsel işitsel iletişim araçlarının sakınılması gereken bazı hususlarını kullanılacak materyallerin ekonomik tarafının müessese için yüksek giderler oluşturması, yalnız başına kullanıldığında etkisinin kuvvetsiz olması, dönütlerin çoğu kez aksaması sebebiyle iletinin etki gücünün ölçümlenememesi olarak sıralamak mümkündür.¹⁰⁸

1.16. Örgütlerde İletişim ve Yönetim Teorileri

Örgütlerin yönetimi ile ilgili teori ve kuramlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.16.1. Klasik Örgüt Kuramı

“Bilimsel Yönetim Akımı”, “Yönetsel Kuram” ve “Bürokrasi Modelinden” oluşan klasik örgüt kuramı, insan unsurunu önemsemeden örgütlerin yapısı üzerine araştırma ve çalışmalar yapmışlardır.¹⁰⁹

1.16.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı

Bilimsel Yönetim kuramı Amerikalı mühendis Frederick Winslow Taylor (1856-1915) öncülüğünde ABD’de ortaya çıkmış ve sonraları Avrupa’da “Taylorizm”¹¹⁰ ve Türkçe’de en düşük masraf ile en yüksek gelir elde etmek anlamında kullanılan “Rasyonalizasyon” adıyla hızlı bir şekilde yayılmıştır.¹¹¹ Ayrıca, “en az gider ile en çok gelir elde etmek” anlamında kullanılan ‘rasyonalizasyon’ teriminin, Türkçeye ‘makulleştirme’ olarak çevrilebileceği belirtilmiştir.¹¹²

Bilimsel Yönetim kuramını ortaya çıkaran öncüler temelde üretim esnasında savurganlığı ve yitimleri azaltarak verimin en üst düzeyde elde edilmesini

¹⁰⁷ Izgar, s.38.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, *Endüstriyel Davranışlar*, s.186

¹⁰⁹ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 2002, s.33.

¹¹⁰ <https://www.iktisatsozlugu.com/nedir-1902-TAYLOR%C4%B0ZM#.WwA3Le4iPIU>, Erişim: 19.05.2018.

¹¹¹ Izgar, s.23.

¹¹² Namık Zeki Aral, “Teşkilatlanma”, *Siyasi İlimler Mecmuası*, Sayı 189, Aralık 1946, s.452.

amaçlamışlardır. Bu gaye doğrultusunda karmaşık işlerde sadeleşmeye ve basitliğe gidilmiş, plan ve düzenlemeler işçilerden alınıp yönetsel bir görev haline getirilmiş, işlerde alanında ehil kişilerin, mütahassısların çalışmasına önem verilmiş, kullanılacak araç ve nesnelerde belli kalıplar belirlenmiş, ölçülü metotlar uygulamaya konulmuş, işe alımlarda uygunluk önemli bir kıstas haline getirilmiştir. Örgüt çalışanlarına vakit ve davranış araştırmaları yapılarak konu hakkında usul, beceri ve nesneler geliştirmişlerdir. Bu yöntemin uygulamaları ile birlikte verimde artış elde edilmiştir.¹¹³

Bilimsel Yönetim kuramının eleştirildiği temel konulardan birisi Taylor'un insana bakışı olmuştur. Taylor'a göre insan, ekonomik birtakım unsurların kullanılmasıyla yönlendirilebilecek ve şekillendirilebilecek, edilgen ve hissiz bir varlıktır. Taylorizm hareketi çalışanlara ücret iyileştirmesi dışında sosyal ve psikolojik alanlarda hiçbir gelişme sunmamıştır. Taylor'un insanı "ekonomik varlık" olarak görüp onun "sosyal varlık" oluşunu göz ardı etmesi başta "İnsan İlişkileri Okulu" olmak üzere birçok kesim tarafından birçok diğer noktadan eleştiri almasına sebep olmuştur.¹¹⁴

Taylor'un Yönetim Personel ilişkileri hakkındaki düşünceleri şu şekildedir:¹¹⁵

- Örgüt içinde çalışmaların verimli olabilmesi için yönetime düşen görev bağlamında uygun şartları sağlamaktır.
- Gerekli şartların sağlandığı örgütlerde çalışmalarda verim artışı görülecektir.
- Verimin arttığı örgütlerde verimle beraber gelir de artacaktır.
- Verim üzerinden gelirin arttığı bir örgütte çalışanlara takdim edilen mükâfat da artar ve dolayısıyla örgütün yararına olan şeyler çalışanın da iyiliğinedir denilebilir.

Taylorizm'de idarenin beş temel vazifesi "5m Modeli"¹¹⁶ olarak sınıflandırılan Man(insan), Money(para), Material(malzeme), Machine(makine) ve Metod'u(yöntem)

¹¹³ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul 1979, s.119.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.12.

¹¹⁵ Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara 1993, s.56.

¹¹⁶ <https://yonetimbilimi.wordpress.com/tag/5m/>, Erişim: 19.05. 2018.

en iyi ve eş güdümlü bir şekilde kullanarak örgüt veriminin artırılmasına katkı sağlamaktır.¹¹⁷

Örgüt kuramları içinde bulunan “yönetimsel kuram” örgüt ve yönetim konularını geniş çerçevede ele almış ve bu konularla alakalı birtakım yeni ilke ve yöntemler geliştirmiştir. Oysa Bilimsel Yönetim örgüt ve yönetim konularında daha dar çerçevede bir bakış geliştirmiş ve olayları daha çok çalışan düzeyinde ele almıştır. Bu ele alış ise üretim esaslı olup teknik ve ekonomik verimlilik konularındaki gelişmeleri kapsamaktadır.¹¹⁸

1.16.1.2. Yönetimsel Kuram (Yönetim Fonksiyonları)

Yönetimsel Kuram Fransız mühendis Henri Fayol (1841-1925) tarafından oluşturulmuş ve yönetimsel çalışmalardaki unsurları plan yapma, teşkilatlandırma, yönlendirme, eş güdümlendirme ve denetleme¹¹⁹ olmak üzere sınırlandırmıştır.¹²⁰

Fayol’un, yönetimle alakalı uygulamaları ve yönetim mefhumunun tarif ve izahını kapsayan, yöneticilik deneyim ve müşahedelerine dayandırarak ileri sürdüğü “İlkeleri”, yönetim fikrinin ilerlemesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte Fayol’un yönetimsel alandaki bölümlendirme çalışmaları sonrası yönetim alanındaki çözümlemeler basitleşmiş ve yönetim fikrindeki ilerlemeler düzenli bir hal alarak “kavramsal bir yapının” oluşmasına zemin hazırlamıştır.¹²¹

1.16.1.3. Bürokrasi Modeli

Klasik örgüt kuramının esasları Alman sosyolog Max Weber (1864-1920)’in oluşturduğu “Bürokrasi Model’ine” dayanmaktadır. Weber’in oluşturduğu model yapılacak olan işlerde işin alanında uzmanlarca yapılmasına dönük iş bölümü, çalışmaların amacına ulaşması için gidilecek yol, makam ve mevkilerin yetki ve vazifelerini belli edecek kurallar, rütbe esaslı ast üst ilişkisi, kişilerin karşılıklı etkileşimlerinde bireysellikten

¹¹⁷ Kaya, *Eğitim Yönetimi*, s.56.

¹¹⁸ İzgar, s.24.

¹¹⁹ <http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/henri-fayol-ve-yonetim/>, Erişim: 19.05.2018.

¹²⁰ Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, PEGEM Akademi Yayınları, Ankara 2010, s.18.

¹²¹ Baransel, s.149.

uzaklık ve makamlara mütahassısların getirilmesi gibi birçok hususi nitelik taşımaktadır.¹²²

Weber'in oluşturmuş olduğu bürokrasi modeli akla ve yasalara uygunluğu bakımından "ideal tip" bir yönetim modeli olmaktadır. Bürokrasi modeli evvela kuralcı bir yapı teşkil etmektedir. Bu model akla uygunluğu, işlerin düzenli ilerlemesini sağlayan yapısı, devamlı oluşu, düzeni temin edişi, itimat edilebilirliği ve bir şey meydana gelmeden onu sezebilmeye imkan tanıyışı gibi birçok özelliği barındırması hasebiyle Weber tarafından günümüz modern toplumunda bulunan karmaşık ve karmaşık yapıli örgütlere en uygun model olarak gösterilmiştir.¹²³

Weber "karizmatik", "rasyonel" ve "geleneksel" olmak üzere üç çeşit yasal yetkiyi tanımlayarak idare ilmine katkı sağlamıştır. Bu bağlamda karizmatik yetki üstün nitelikleri olan önderlerin kendilerine has çekicilik ve güçlerini barındırır. Geleneksel yetki kesin biat edilmesi gereken hususları içerir ve son olarak rasyonel yetki ise mantıklı düşünceye, çoğunlukçu belirlemelere ve maksada uygun vasıta kullanımının uyumunu kapsar. Weber'in ussallık konusundaki aşırılığı yüzünden, ussal olmayan meseleler geri planda kalmaktadır. Ayrıca bazı hususlara gereğinden fazla önem vermesi değişim yerine zıtlaşmalar doğurmaktadır. Bunlara ilaveten normlar üzerindeki aşırılığı çalışanların işe olan dikkatini yok edebilmektedir. Bunun gibi bazı hususlar Weber'in ideal tip bürokrasisinin olumsuz yönlerini teşkil etmektedir.¹²⁴

Örgüt, klasik kuram için maksatların hâsıl olmasını sağlayıcı bir vasıtaadır ve bu yönüyle belirsizliğin ortadan kalkabilmesi, her şeyin netlik kazanabilmesi için açık olmayan bir sistem olarak tasarlanmıştır. Açık olmayan yani kapalı sistem örgüt modeli örgütün dış çevre ile bağlantılarını kesmesine sebep olmakla beraber teknolojinin tesirlerini de göz ardı eder. Bu yönüyle kapalı sistemler belirlenimcidir yani her şeyin belirliliğine dayanır. Klasik kuramda yönetim işlevleri üniversal kabul edilir. Olanı değil de olması gerekeni istemesi bakımından kuralcı ve normatiftir. Klasik kuram dâhilinde olan

¹²² Baransel, s.193.

¹²³ Izgar, s 25

¹²⁴ Bursalioğlu, s.19-21.

yönetmel kuram ile bürokrasi modelleri daha geniş çap ve kapsamlı kuramlar iken, bilimsel yönetim modeli daha dar çap ve kapsamlı bir kuramdır.¹²⁵

Klasik kuramda insan haz duyduğı eylemleri sürekli yaparken acı çektiğı eylem ve tutumlardan uzak durur. Bu kuramda Aristippos'un (M.Ö. 435-355) öğretisi olan “Hazcı Felsefenin”¹²⁶ izlerini görmek mümkündür. Bu felsefe doğrultusunda tanımlanan insan modeli “Akılcı İktisadi İnsan (Homo Economicus)”¹²⁷ olarak nitelendirilmektedir.¹²⁸

Klasik kuram; karakter, biçimsel olmayan gruplar ve hüküm verme süreci gibi konuları önemsemediğı gibi davranış bilimlerinden de gerekli ölçüde istifade edememiştir. Bu hususlardaki eksiklikleri birtakım eleştiriler almasına sebep olmuştur. Ayrıca klasik kuramın desteklenmesi güç bazı noktaları ise onun tutum hareketleri, yapılan çalışmalardaki başarı ölçümlmeleri ve iktisat mefhumu üzerindeki yoğunlaşması sonucu siyasal çevreyi göz ardı etmesi ve örgütü içtimai alanda etrafı olmayan bir konumda çalışıyormuş gibi görmesidir.¹²⁹

1.16.2. Neo Klasik Örgüt Kuramı

Neo Klasik kuram Klasik kuramın bazı yönlerinin değiştirildiğı ve bazı yönlerinin ise geliştirilerek kullanıldığı bir kuramdır. Bu değişim ve gelişim insan ilişkileri yaklaşımına uygulanmış yani insan ilişkileri yaklaşımı değişikliğe uğratılmış, bazı sert yönleri törpülenmiş ve gelişim bakımından daha ileriye taşınmıştır. Bundan dolayı Neo Klasik örgüt kuramının yönetsel olarak temeli davranışsal bakış açısına dayanmaktadır.¹³⁰

1930-1940 yılları klasik örgüt kuramı düşüncesinin gelişimini yüksek seviyelere taşıdığı, yeni fikirlerin üretildiğı bu fikir ve düşüncelerin içtimai hayatta yaygınlaşmasına elverişli bir dönemdir. Bu dönemde düşünce ve fikir sistemleri 1929

¹²⁵ Izgar, s.25.

¹²⁶ http://www.felsefe.gen.tr/felsefe_sozlugu/h/hazcilik_hedonizm_nedir_ne_demektir.asp, Erişim: 20.05.2018.

¹²⁷ Burhan Baloğlu, “İktisadın Sosyal Boyutu”, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, Sayı 29, 2004, s.100.

¹²⁸ Baransel, s.199.

¹²⁹ Bursalioğlu, s.19-20.

¹³⁰ Izgar, s.26.

ekonomik krizi ve 1924-1932 yılları arası yapılan Hawthorne araştırmalarından etkilenmiştir.¹³¹

İnsan ilişkileri yaklaşımında biçimsel gruplara nazaran informal grupların daha tesirli olduğu, grup tutumlarının çalışmaların sonucunu lehte ya da aleyhte ama direkt olarak etkilediği görüşü hâkimdir. Bununla beraber kişilerin şahsiyetlerine yönelik tutumlar özellikle de saygı, çalışanları üretim faaliyetlerinde verimli ya da verimsiz kılmaktadır. Tüm bu düşüncelerle birlikte insan ilişkileri yaklaşımının en bariz özelliği insanı sosyal ve psikolojik varlık olarak görmesidir denilebilmektedir. Hawthorne araştırmalarının yönetim ve örgütle ilgili problemlere davranış bilimleri çerçevesinde çare arayışı ve iyileştirilen insan ilişkileri modelinin insana olması gerekenden fazla değer vermesi ve kurum için iktisadi gayeyi geri plana atması gibi bazı görüşleri eleştirilmesine neden olmuştur.¹³²

Neo Klasik kuram çalışmalardaki verimliliğe gösterdiği duyarlılık ve ehemmiyeti çalışanların memnuniyeti ve doyumuna da göstermektedir. Çalışmayı ya da yeri değiştirme gibi tedbirlerle iş bölümünün çalışanlar üzerindeki olumsuz ruhsal etkileri hafifletilmek istenmiştir. Neo Klasik kuramda çalışma hususundaki çevresel etkenler çalışmanın muhtevassından daha ehemmiyetli görülmektedir. Bununla beraber Neo Klasik örgüt kuramının çalışma tasarımı, felsefesi ve prensipleri temelde klasik örgüt kuramındaki gibidir.¹³³

Neo Klasik kuram sosyal insan biçimini esas almaktadır. Neo Klasik kuramda insan unsurunun örgütsel işleyişe etkileri üzerinde araştırma ve tetkikler yapılmış ve insan örgüt içinde bir parametre olarak dikkate alınmıştır. Neo Klasik örgüt kuramının en zayıf yönlerinden biri ise düzen fikrini mühim bir konu olarak görmeyişi ve örgüte dâhil etmeyişiştir.¹³⁴

¹³¹ Baransel, s.260-261.

¹³² Sabuncuoğlu ve Tüz, s.16.

¹³³ İzgar, s.27.

¹³⁴ Bursalıoğlu, s.21.

1.16.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları 1924 yılında başlamış ve 1930'lu yıllara değin sürmüştür. Araştırmalar Harvard Üniversitesinde görev yapan Avustralyalı psikolog George Elton John Mayo (1880-1949) ve Amerikalı sosyal bilimci Fritz Jules Roethlisberger(1898-1974) öncülüğünde “Western Elektrik Şirketinin Chicago’nun Cicero’daki Hawthorne” fabrikasında yapılmıştır. Araştırmalarda idare ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşılmış ve yapılan araştırmalar bu yönüyle davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmuştur.¹³⁵

Bu araştırmacılar Avusturyalı Nörolog Sigmund Freud (1856-1939)’un “bilinçaltı güdüleme”, “davranışlarda duygu tavırların etkisi”, “ihtiyaçların engellenmesi” gibi yaklaşımlarından etkilenmişlerdir.¹³⁶ İnsan ilişkileri yaklaşımı üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların önde gelen isimlerinin etkilendiği bir diğer kişi ise İtalyan iktisatçı ve sosyolog Vilfredo Frederico Damaso Pareto(1848-1923)’dur. “Sosyal sistem”, “sosyal denge”, ve “mantık ve mantık dışı davranışlar” gibi kavramlardan yararlanmaları bu araştırmacıların Pareto’dan etkilendiğine delil olarak gösterilmektedir.¹³⁷

Bu araştırmalar klasik kuramlardaki mekanik ya da maddi etmenlerin yanında insanın ruhi ve psikolojik yanlarının önemsendiği araştırmalar olarak görülmektedir.¹³⁸ Araştırma sonuçları yeni bir görüşü ortaya çıkarsa da bu araştırmalar ilk etapta adeta Klasik Yönetim teorisini tatbik etmekten ileri gidememiştir. Konuyla alakalı çalışma yapan araştırmacılar Hawthorne fabrikasında çalışan kişilerin çalışmalarındaki başarılarını ve verimlerini, ortamdaki aydınlatma, mekânın sıcaklığı, işin çalışanlara fiziki etkisi ve çalışanların iş için konumlanış biçimleri gibi unsurların etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır.¹³⁹ Araştırmacılar bu konuyla alakalı çalışmalarına aydınlatma, ortamın sıcaklığı, istirahat vakti gibi bazı maddi unsurların değişiminin üretimi olumlu etkileyeceği varsayımı ile başlamışlardır. Araştırmalara konu varsayımın tecrübe edilmesi sonucu doğrulanamaması, birtakım maddi düzeltmelere karşın

¹³⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.172.

¹³⁶ Izgar, s.26.

¹³⁷ Baransel, s.261-262.

¹³⁸ Tuncer Asunakutlu, “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme” *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 5, 2001, s.11.

¹³⁹ Frank Harrison, *Management and Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston 1974, p.230.’dan aktaran Koçel, s.172.

çalışmalarda verimin artmayışı bununla birlikte düzenleme yapılmayan birtakım çalışma alanlarında verimin artması gibi sonuçlarla karşılaşılmaması yeni varsayımların gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bunun üzerine çalışanlar üzerine etki eden maddi unsurlar hipotezi yerine çalışanlara etki eden sosyal faktörler varsayımını ortaya atmışlardır. Yani çalışanların gözetimi, doyumu, güdülenmesi ve diğer çalışanlarla bağlantıları gibi sosyal faktörlerin verimliliğe etki ettiği varsayımı kabul edilmiştir.¹⁴⁰

Bu varsayım üzerine yapılan çalışmalarda varsayımın geçerli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan deneylerde maddi ya da fiziki bazı unsurların eski haline nispeten daha kötü hale getirilmesi dahi verimi artırmıştır. Başka bir müşahede de ise örgüt içinde oluşturulan ekiplerin üretim konusunda bazı standartlar belirledikleri ve bu standardı aşan kişilerin bağlı bulundukları ekiplerce bazı kısıtlamalara maruz bırakıldığı görülmüştür. Tüm bunlar örgütlerin içtimai oluşumlar olduklarını ve bu oluşumların temelinde ise insanın bulunduğunu göstermiştir.¹⁴¹ Şahıslar bağlı bulundukları örgütlenmelerde birbirleriyle çeşitli etkileşimler ve bağlar ile bazı biçimsel olmayan yapılar meydana getirirler. Bu bağlamda biçimsel bir örgüt içinde var olan şahıslar bu örgütlerin direktiflerinden ziyade yine bu örgüt içinde oluşturdukları biçimsel olmayan yapılanmalardan etkilenerek faaliyetler ve tutumlar geliştirirler. Kişilerin tutum ve davranışları formel yapının varsayımlarından ziyade örgüt içinde herhangi bir gruba üye olup olmayışlarıyla alakalı olmaktadır.¹⁴²

Örgüt ya da organizasyon içinde var olan kişilerin meydana getirdikleri grup ya da ekiplerin nitelik ve özellikleri o gruba üye olan şahısların benimsedikleri öğretiler, gayeler, huylar, kültür unsurları gibi değer yargıları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu değerlerle şekillenen ve meydana gelen içtimai müesseseler insanı maddi kısıtlamalarla sınırlayan yapılara göre daha etkileyici ve tesirli yapılar olmaktadır. Hawthorne araştırmalarının sonuçlarıyla birlikte örgüt ya da müesseseler insan etkeni üzerine daha yoğun durmaya başlamışlar ve bu konu etraflıca irdelenmeye ve araştırılmaya

¹⁴⁰ Koçel, s. 173.

¹⁴¹ Davis Keith and John W. Newstrom, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1981, p.7-8.

¹⁴² Huse Edger and Bowditch James, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 1977, p.23.'den aktaran Koçel, s.172.

başlanmıştır. Davranışsal örgüt teorisi ile birlikte organizasyon ya da örgütlerde idareci konumunda bulunan kişiler aslında şahıslar arası etkileşimler sonucu meydana gelen bir yapıda faaliyet yürüttüklerinin ve kendilerinin de aynı yapıya mensup kişiler olduklarının farkına varmışlardır. Bu şekilde temeli oluşan davranışsal yaklaşım bugünlerde, farklı bir örgütsel yönetim teorisi olan “sistem ve durumsallık yaklaşımı” tarafınca daha da geliştirilmiş ve şimdilerde “organizasyonlarda davranış (ya da örgütsel davranış)” adı ile hala mevcudiyetini muhafaza etmektedir.¹⁴³

1.16.2.2. Dauglas McGregor X ve Y Teorisi

Amerikalı eğitimci Douglas McGregor (1906-1964) 1957 yılında yayımladığı Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise) adlı kitabında örgüt idarecilerinin tavır ver tutumlarının, diğer insanları kavrayışlarına ve onlara bakışlarına bağlı olarak oluştuğunu belirtmiştir. İdareciler birbirlerinden farklı nitelikleri bulunan X ya da Y kuramının özelliklerine sahiptirler.¹⁴⁴

X kuramının özelliklerine sahip olan idarecilerin insanların tutum ve hareketlerine karşı farazi düşünceleri aşağıdaki sıralanmaktadır:¹⁴⁵

- Genelde kişi iş yapmaktan zevk almaz ve elinden geldiğince çalışmamak ister, mesul olmak istemez, çalışma konusunda isteksizdir ve en önemli gördüğü konu emniyetidir.
- Örgüt içindeki bir insanın çalışmasını sağlamak için üyelere karşı güç kullanılmalı, sert bir denetime tabi tutulmalı ve katı yaptırımlar uygulanmalıdır.

Y kuramının özelliklerini taşıyan idarecilerin varsayımları ise şunlardır.¹⁴⁶

- Kişi için iş yapmak hem istirahat hem de eğlence kaynağıdır.
- İnsanlar çalışma konusunda üşengeç değillerdir. Uygun yer sağlandığı takdirde kişi çalışmasından haz alır duruma gelebilir. Kimi insanların tembel olmaları eskiden edindiği deneyimlerinin sonucudur.
- Sıradan bir birey uygun ortamın sağlanmasıyla daha fazla mesuliyet almaya ve daha fazla bilgi edinmeye yönelir.

¹⁴³ Koçel, s. 173.

¹⁴⁴ Koçel, s. 174.

¹⁴⁵ Davis and Newstrom, p.9.

¹⁴⁶ Davis and Newstrom, p.9.

- Kişiler kendilerini denetleyerek ve idare ederek bağlı bulundukları örgütlerin gayelerine hizmet edebilirler.

Örgüt yöneticilerinin X kuramının hipotezlerini benimsediklerini söylemelerine gerek yoktur. İdareciler yönetim biçimleri ya da takındıkları tavırları ile yönetim anlayışını yansıtırlar. Bu noktada X teorisini benimseyen bir yönetici klasik kuramdaki gibi bireyi örgütün gerektirdiklerine bağlı kalan edilgen bir varlık olarak görür ve ona karşı yaptırım uygulayacak gücü elinde bulundurur. Diğer bir ifadeyle teferruatlı çalışma tarifi, sert denetim, uygulanacak prensiplerin detaylı bir şekilde ortaya konulması, yetki bakımından aşırı kısıtlama, ayrıntılı yaptırımlar X kuramı niteliklerine sahip olan idarecilerin faaliyetleri arasında olmaktadır. Bu bağlamda Y kuramının özelliklerini bünyesinde barındıran idareci, insana değer veren bir anlayışa sahiptir ve kişide bulunan gizli gücü ortamı uygun hale getirerek ilerletmek amacındadır. Bu kuramının niteliklerine sahip olan bir idareci yönetiminde istişareye yer verir, ast üst ilişkilerinde katı denetim yerine üyelerin kişisel gelişimine olanak tanır ve böylece insanların gödülenmesine yardımcı olacak zemini oluşturmaya çalışır.¹⁴⁷

McGregor X kuramı ile idarecilerin verimli ve başarılı bir yönetim süreci yaşayamayacaklarını belirtir. Bununla birlikte yönetimde Y kuramının uygulanması ise başarı ve verimi beraberinde getirmektedir.¹⁴⁸

1.16.2.3. Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli

Amerikalı psikolog Rensis Likert (1903-1981) aktif örgütler ile aktif olmayan örgütleri bir diğerinden ayıran yapı ve tutumla alakalı unsurların neler olacağıyla alakalı çalışmalarında bir idarecinin tutum ve hareketlerinin bir kenarda sistem 1(istismarcı otokrasi) diğer kenarda sistem 4(demokratik) ve bu iki kenar arasında sistem 2(yardımsever otokratik) ile sistem 3(katılımcı) olarak sınıflamanın mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerin kuruluş durumuyla alakalı olarak “ortak eleman” (linking pin) mefhumu yine Likert tarafından ortaya konulmuş bir kavramdır. Bu bağlamda ortak elemanın şekli şemaya şu şekilde yerleştirilebilir. A, B, C ve D den oluşan bir

¹⁴⁷ Davis and Newstrom, p.9.

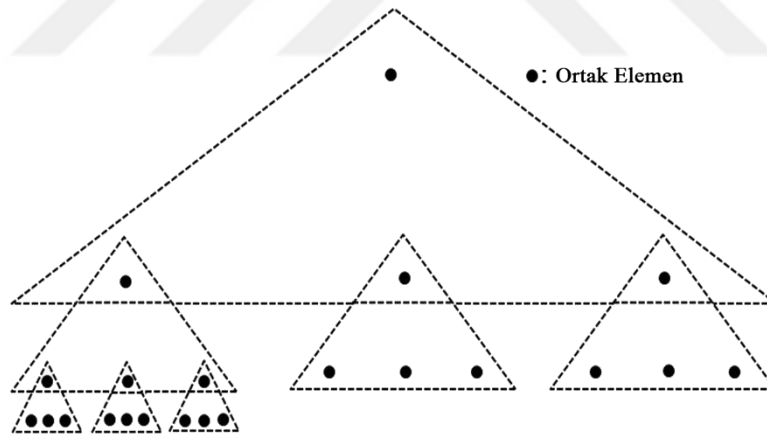
¹⁴⁸ Joe Kelly, *Organizational Behavior: Its Data, First Principles, and Applications*, Homewood: Richard D. Irwin, Chicago 1980, p.92.

kümeye A aynı zamanda A, E, F ve G'nin bulunduğu alt kümeye de yer almaktadır. Dolayısıyla burada A her iki kümeyi birbirine bağlayan ortak eleman konumundadır. Bu şekilde küme ve alt kümelerin ortak elemanı çoğalabilmektedir.¹⁴⁹

Bu kavram ile Likert örgüt yapısını klasik örgüt teorisinde yer alan hiyerarşik konumlandırmalar (ast-üst ilişkileri) yerine kümeler arası etkileşimler olarak inceler.¹⁵⁰

Örgütleri yapı itibarıyla bu şekilde görmek klasik örgüt kuramına zıt olarak örgüt yapısının alttan üste doğru tetkik edilmesini doğurmaktadır. Bu noktada alt kümeleri içinde barındıran örgütte her alt küme “ortak eleman” vasıtasıyla bir üst kümeye bağlı hale gelmektedir. Alt kümelerin bu şekilde bağlılığı örgütte eşgüdüm, ortak gaye ve iletişim kurma konularının devamlı belirtilmesini sağlamaktadır. Likert örgüt idarecisinin ortak elemanlarla birbirine bağlı kümeler oluşturması gerektiğini belirtmiştir.¹⁵¹

Şekil 1.5. Rensis Likert'in Ortak Eleman Tablosu



Kaynak: Rensis Likert, *New Patterns Of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.'den aktaran Martin, John, *Organizational Behaviour And Management*, Cengage Learning EMEA, Andover 2005, p.215.

¹⁴⁹ Koçel, s.176.

¹⁵⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1981, p.546.

¹⁵¹ Gary Dessler, *Management Fundamentals: A Framework*, Reston Publishing Company, 1979, p.341.

1.16.3. Modern Örgüt Kuramı

Modern Örgüt kuramı “davranışsal”, “sayısal” ve “sistem” yaklaşımlarını bünyesinde barındırmaktadır.¹⁵² Sistem yaklaşımında örgüt “bütün” olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda örgüt etrafıyla etkileşim halinde olan ve birbirine karşılıklı olarak tabi olan alt yapılardan oluşan belirgin ve sarıh bir yapı olarak dizayn edilmektedir. Sistem yaklaşımında yönetim örgütün etrafıyla olan entegrasyonunu tanzim eden ve alt sistemlerin uyumunu sağlayan alt sistemlerden birini oluşturur.¹⁵³ Sistem teorisyenleri insanı kendi başına bir sistem olarak kabul etmektedirler. Sistem kuramcılarına göre örgüt ise ortak gayelere ulaşmak için birbirleri ile etkileşimde olan kişilerin devam ettirdiği süreç olarak görülmektedir.¹⁵⁴

Sistem karşılıklı olarak birbirlerine tesir eden unsurların birleşimi olarak tanımlanabilmektedir. Bu şekildeki bir sistemin modeli sistemin yapısal özelliklerinden faydalanılarak elde edilebilir ve hem bu unsurların cebirsel modeli hem de karşı karşıya etkileşimlerinin cebirsel modeli açıklanır. Sistem yaklaşımında çeşitli unsurlar dâhil oldukları sistemden çıkarılabilmekte, çıkarılan bu unsurlar tek başlarına araştırılabilmekte ve ayrılmış olan bu unsurlar yeni bir sistem meydana getirebilmektedirler. Bu özellikleri sayesinde sistem kuramı bilimin vasıtası olma vasfını kazanmaktadır.¹⁵⁵

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımının yönetim kuramlarını bir araya toplamak gayesiyle çıktığı yolda başarılı olamaması sonucu ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında her zaman ve zeminde başarıyla uygulanacak bir örgüt yapısı söz konusu değildir. Örgüt için geçerli olan her konu şartlar nispetince uygulanabilir olmaktadır. Yani yönetimin pratikteki her eylemi şart ve koşullara bağlı kalmaktadır.¹⁵⁶

Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımından doğmakta ve onun daha gelişmiş halini yansıtmaktadır. Durumsallık yaklaşımı pratik ve mefhum arasında ilişki kurulmasını

¹⁵² Izgar, s 27

¹⁵³ Baransel, s.16.

¹⁵⁴ İ. Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları, Ankara 2008, s.39.

¹⁵⁵ Gürsel, s.20.

¹⁵⁶ Can, s.48.

sağlamış ve bu yönüyle sistem yaklaşımının umum ve somut olmayan yönünü gidermiştir.¹⁵⁷

1.16.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı'nın temeli Avusturyalı bilim adamı Ludwig Von Bertalanffy(1901-1972)'nin "Genel Sistem Teorisi" ile atılmıştır. Von Bertalanffy ortaya koyduğu teori üzerindeki çalışmalarını ömrünün sonuna dek devam ettirmiştir. Genel Sistem Teorisi çeşitli yapılar üzerinde kullanılabilecek prensipleri ortaya çıkarmayı ve bunları ileri taşımayı gaye edinen interdisipliner matematiksel bir araştırma alanıdır.¹⁵⁸

Sistem'i çeşitli kısımların (alt küme, yapı) meydana getirdiği, belirtilen kısımlar ya da kümeler arasında çeşitli etkileşimlerin olduğu ve bu kısımların aynı zamanda etrafla çeşitli bağlantılar kurduğu bir bütün olarak tarif etmek mümkündür. Bir araya gelmiş ve bir bütün halini almış kısımların meydana getirdiği sıradan bir oluşumu, hareket veya mefhumu Sistem olarak tanımlamak mümkündür.¹⁵⁹

"Sistem" çeşitli bölüm ya da kısımların birleşimiyle meydana gelen bir bütün olarak tanımlanabilmektedir. Bu noktada bütünlüğün önemi bütünü meydana getiren parçaların her birinin kendisine özgü bir çalışma nitelik ya da özellik taşıyor olması ve aynı zamanda tek tek her birinin faaliyetlerinin bir diğeriyle ilişkili olmasıdır.¹⁶⁰

Sistem yaklaşımının özünde "Sistem" olarak tanımlanan yapının gayesine ulaşması vardır. Bu noktadan hareketle bütünlüğün sağlanması önemlidir ve diğer kısımlar bu bütünlüğü desteklemeleri nispetince önem kazanmaktadırlar.¹⁶¹ Sistem yaklaşımına göre örgüt birçok kısım, gaye ve süreçten oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu duruma göre örgütü meydana getiren kısımlar kişiler (üye, çalışan), aletler ve

¹⁵⁷ İzgar, s.28.

¹⁵⁸ Huse and James, p.38'den aktaran Koçel, s.185.

¹⁵⁹ Glenn L. Immegart and Francis J. Pilecki, *An Introduction to Systems For The Educational Administrator*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 1973, p.30.'dan aktaran Koçel s.185-186.

¹⁶⁰ Koçel, s. 186.

¹⁶¹ Joseph L. Massie and John Douglas, *Managing, A Contemporary Introduction*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, p.167.

sorumluluklar olarak gösterilebilirler. Tüm bu kısımlar örgütün gayesine ulaşması için iletişim kurma ve hüküm verme gibi faaliyetlerle birbirlerine bağlanmışlardır.¹⁶²

İdare konusunda sistem yaklaşımının uygulanır hale gelmesi ve örgütlerin birer sistem olarak görülmesiyle birlikte alt sistem ya da kısımların çözümlenmesi ve bilinmesi yerini bu alt sistem ya da kısımların birbirleri ile olan temas ve etkileşimlerinin incelenmesine bırakmıştır.¹⁶³

Örgüt idaresinde Sistem Yaklaşımının kullanımı Klasik Örgüt kuramının sert ve açık olmayan yapısından uzaklaşmak için zaruri görülmektedir.¹⁶⁴ Bu yaklaşımın uygulanmasıyla örgütler elastik bir hale gelmiş ve böylece daha teferruatlı bir şekilde araştırılabilmişlerdir.¹⁶⁵

Sistem yaklaşımı Neo-Klasik örgüt kuramının ileri sürdüğü görüşlerin örgütte daha başarılı ve verimli bir şekilde uygulanmasına imkân tanımıştır. Ayrıca sistem yaklaşımının örgüt idarecilerine sağladığı bazı faydalar aşağıda belirtilmektedir.¹⁶⁶

- İdari yapı içerisinde görev yapan yönetici vazifesini sınırlı bir şekilde, kendi işlevi içinde ele almayı bırakarak kendi yapı ya da sistemine tabi olan diğer alt sistemleri ve dış çevreyi de göz önünde bulundurarak yapmaya başlar.
- İdareci kendisine bağlı olan sistemin gayelerini bu yapıdan daha geniş çaplı bir sistemin gayeleri ile ilişkilendirebilir.
- Yönetici örgüt yapısını alt kısımların gayeleri ile entegre bir şekilde yapabilme imkanı elde eder.
- İdareci alt yapı ya da sistemlere kıymet ya da değer biçerken alt sistemlerin asıl sisteme yaptıkları yardımı da ortaya koyabilme imkânına sahip olur.

¹⁶² Theo Haimann, William G. Scott, and Patrick E. Connor, *Managing the Modern Organization*, Houghton-Mifflin, Boston 1978, p.37.

¹⁶³ Rosemary Stewart, *The Reality of Organizations*, Doubleday and Company, New York 1972, p.11.'den aktaran Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.187

¹⁶⁴ Kelly, p.111.

¹⁶⁵ George H. Rice, "A Set of Organizational Models", *Human Resource Management*, Vol 19, No 2, Summer 1980, p.24.

¹⁶⁶ Charles G. Schoderbek, Peter P., Schoderbek and Astertos G. Kefalas, *Management Systems: Conceptual Considerations*, Business Publications, 1975 p.10-11.'den aktaran Koçel, s.188.

Açık ve Kapalı Sistemler: sistemler çalışmalarını belirli çevrelerde gerçekleştirirler. Bu bağlamda bir sistem çalışmalarını gerçekleştirdiği çevre ile çeşitli konu ve alanlarda ilişkiler geliştiriyorsa yani enformasyon, alet, güç transferleri yapıyorsa bu sistem açık sistem olarak tanımlanır. Bunları yapmayan yani etrafıyla ilişkiler geliştirmeyen sistem ise kapalı sistem olarak tanımlanır.¹⁶⁷

1.16.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı örgütün faaliyetleri, yönetim türleri ve örgüt tasarımının şartlar ve koşullar nispetince şekilleneceğini savunur. Bu kuramda örgütlerin farklılıkları, ortaklıklarından daha çok önem taşımaktadır. Örgütlerin farklarının karar alma süreçlerinde etkili olacağı tahmin edilir.¹⁶⁸

Durumsallık yaklaşımı etkili örgüt yönetiminin farklı şart ve koşullarda farklı teknik, hareket ve mefhumlarla sağlanacağı görüşünü savunmaktadır. Bu bağlamda her zaman ve zeminde geçerli bir başarılı yönetim anlayışının olmadığı belirtilmektedir. Sistem olarak kabul edilen örgütün yapısı çeşitli dış çevre unsurları ve yapılacak işin keyfiyeti, kullanılan teçhizat, çalışanların kabiliyetleri ve amaçlanan hedefler gibi birçok iç değişkenin etkisinde kalabilmektedir.¹⁶⁹ Bu bağlamda Joan Woodward'ın(1916-1971) araştırmalarında teknoloji ile örgüt arasındaki ilişki deneysel olarak ilk defa araştırılmış ve teknolojiye göre farklı örgüt türlerinin doğabileceği sonucuna varılmıştır.¹⁷⁰ Bu da durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına katkılarının araştırmalar doğrultusunda elde edildiğini göstermektedir.¹⁷¹

Bu kuramın tatbikinde etraftaki unsurlar bağımsız parametre, yönetici kuralları, mefhum ve teknikle ilgili faktörler ise bağımlı parametre kabul edilmekte ve bağımlı ve bağımsız parametreler arasında işlevsel ilişki kurulup bir neticeye varılmaktadır.¹⁷²

¹⁶⁷ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications For Organization and Management." *Academy of Management Journal*, Vol 15, No 4, 1972, p.455.

¹⁶⁸ Baransel, s.17.

¹⁶⁹ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 536

¹⁷⁰ Louis W. Fry, "Technology-Structure Research: Three Critical Issues", *Academy of Management Journal*, Vol 25, No 3, 1982, s.533.'den aktaran Halis Demir ve Okan Tarhan, "Teknoloji, Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 61.

¹⁷¹ Can, s.48.

¹⁷² Baransel, s.17.

1.17. Örgüt Kuramlarının İletişim İlişkisi

Örgüt kuramlarının iletişim konusundaki vurguları aşağıda açıklanmaktadır.

1.17.1. Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim İlişkisi

Klasik örgüt kuramında örgüt bir makine olarak ele alınmış, örgüt üyeleri ise bu makine çarkının birer dişlisi olarak görülmüştür. Örgüt ve örgüt üyelerinin böyle ele alındığı klasik örgüt kuramında insanlara ve insanların hareketlerine yeteri kadar değer verilmemiştir. Tüm bu durumlardan ötürü klasik örgüt kuramında iletişim kısıtlı tutulmuş ve merkezci hal almıştır.¹⁷³

Klasik kuramda üstten alta doğru dikey iletişim kullanımı söz konusudur ve bu yönüyle iletiler yukarıdan aşağıya doğru ilerlemiştir. Fayol örgütte kullanılan bu iletişim biçimine alternatif olarak “gangplank” adını verdiği köprü biçimindeki iletişimi ileri sürmüştür. Bu yöntemle aynı statüde bulunan iki üye üstlerine danışmadan iletişim kurabilme imkânı elde edebilmekte ve böylece işler hızlanmaktadır.¹⁷⁴

Farklı iletişim biçimlerinin kullanılıyor olması dahi eksikliği telafi edememiş iletişim ağır ve aksak bir şekilde sürdürülmüştür. İdarede sert hiyerarşik yapının var oluşu ile birlikte üyelerin iletişiminde aksaklıklar görülmüştür.¹⁷⁵

Klasik örgüt kuramı çerçevesinde ele alınan üç kuramın iletişim konusundaki vurguları şu şekilde sıralanabilir.¹⁷⁶

- Örgütlerde kurulan iletişim, vazifenin yerine getirilmesine yardım etmek üzere oluşturulmuş yönetimin kullandığı bir araçtır.
- Kurulacak iletişim formel bir yapıya sahip olmalı, bireysel ve içtimai manada bireylerarası iletişim, bilhassa çalışma arkadaşları arasında teşvik edilmemelidir.
- Kurulan iletişimde yatay iletişim biçimi yalnızca ast-üst ya da hiyerarşik statülerin zamanın yitmesine neden olduğu durumlarda kullanılmalıdır.

¹⁷³ Aslı Yağmurlu, "Örgüt kuramları ve İletişim." *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, 2004, s.37

¹⁷⁴ Henri Fayol, *General And Industrial Management*, Pitmann Press, London 1949, p.36.'dan aktaran Yağmurlu, p.38.

¹⁷⁵ Morgan Gareth, *Images Of Organization*, SAGE Publications, Californie 1986, p.34-36.'dan aktaran Yağmurlu, p.38.

¹⁷⁶ Pamela Shockley-Zalabak, *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge Sensitivity, Skills, Values*, Allyn & Bacon Publisher, Boston 2001, p.94-95.

- Klasik örgüt kuramı astlardan üstlere gönderilen iletinin üstlerden astlara gönderilen iletiden daha az olduğunu varsaymaktadır.
- Klasik örgüt kuramı idarecilerle çalışanlar arasındaki hiyerarşik konumun korunması ve devam ettirilmesi gerektiğini savunmaktadır.
- İletişimde alttan üste doğru iletişimin kısıtlı olması istenmekte, hiyerarşik yapı gereği mesaj üstten alta ilerlemekte ve belirli şart ve koşullarda yatay iletişim karşılıklı ilişkilerin kurulmasını sağlayan bir yapı göreviyle kullanılmaktadır.
- Örgüt içinde tüm her şeyin tayini idarecilerin elinde olduğu için iletişim teşkilatlanma, kararlaştırma, tesir etme ve hars süreci değil, idarenin kontrolünde bulundurduğu bir örgütsel parametredir.
- Klasik örgüt kuramı içinde yer alan her üç kurama göre de iletişim, vazife talepleri ve değer biçmelerle ilgili meçhulü azaltıcı gerçek bir fonksiyon olduğu için iletişim çalışmaları plan yapma, teşkilatlandırma, kumanda etme, eşgüdüm ve denetim mesuliyetlerinin belirmesi olarak görülür ve idareciler eliyle ilettilerle hayata geçirilir.

1.17.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim İlişkisi

İdarecilerin üyelere itimadı ve üyelerin de yapılan işlerle alakalı düşüncelerini idarecilere iletmeleri ilk olarak insan davranışı yaklaşımında ileri sürülmüştür.¹⁷⁷

Bu kuramda işgörenlerin örgüt idarecilerine yapılan işlerle ilgili düşünce ve fikirlerini aktarmaları önemsenmiştir. Bu bağlamda kurulan iletişimde istikamet üstten alta, alttan üste ve paralel iletişim şeklinde oluşturulmuştur.¹⁷⁸

İnsan davranışı kuramının bakış açısına göre iletişimin etkililiği temel ölçüttür. İdareciler örgüt çalışanlarına itimat etmeli ve yine çalışanlar yaptıkları çalışmalarla alakalı üst konumunda bulunan kişilerle rahatça münakaşa edebilecekleri düşüncesine sahip olmalılardır. Ayrıca iletişim grup ya da birim içinde yalnızca ilişki sağlayan bir araç olarak görülmemeli ve verimi artırabilecek bir unsur olarak değerlendirilmelidir. İnsan davranışı kuramı olarak bir araya gelen kuramlar vazife ve sosyal destek

¹⁷⁷ Yağmurlu, s.43.

¹⁷⁸ Likert Rensis, *New Patterns of Management*, McGraw Hill, New York 1961, p.46-52.'den aktaran Yağmurlu, s.43.

gönderilerini ileten formel ya da informal iletişim yollarını önemsemişlerdir. Etkileşimler, örgüt geneline ulaşan eşgüdüm ile beraber tüm basamaklarda kapsayıcı ve birbirini destekler nitelikte olmalıdır. İnsan davranışı kuramının bakış açısında iletişim, eleman temini ve etkili hüküm ortaya koymada çok önemli görülmüştür. İletişim işlevsellik yönünden ele alındığında, klasik örgüt kuramında örgütsel iletişim teşkilatlandırma görevi görürken, insan davranışı okulunda bağ kurma görevi üstlenmiştir. Amerikalı psikolog Rensis Likert(1903-1981) etkili iletişim ile verimliliği destekleyici bağların oluşumunun ehemmiyetine dikkat çekmiş ve yine Likert ile Elton Mayo örgüt içindeki uyumu çalışma arkadaşlarının kurdukları ilişkilerin desteklediğini belirtmişlerdir. Değişme işlevinde, her statüden üyenin örgütsel karar alma sürecine dâhil olmasına ve bu üyelerin yeni bakış açıları ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarına inanılmıştır. İletişimde mesaj her yönden ve formel ya da informal yolların kullanımı olarak belirtilmiş, sözle kurulan iletişime öncelik verilirken yazılı iletişim kanalları geri planda tutulmuştur.¹⁷⁹

1.17.3. Bütünleşik Yaklaşımlar Kuramı ve İletişim İlişkisi

Bütünleşik yaklaşımlar içinde yer alan Sistem kuramı iletişimin tesirini örgüt içi ile sınırlamayıp örgütün etrafı, hedefindeki alıcılar ve örgütün tamamıyla bağlantılı görmektedir. Kültürel yaklaşımlar ise kültürle alakalı mesajları iletmesi ve yine harsi yani kültürel talepler aracılığıyla hareketlere tesir etmesi bakımından iletişimin önemini daha özel bir şekilde işlemiştir. İletişim fonksiyonel çerçevede ele alındığında Bütünleşik Yaklaşımlar, Bilimsel Yönetim ve İnsan Davranışı Yaklaşımının “en iyi tek yol” bakış açısından ayrılmaktadır. Bütünleşik yaklaşımlar kuramı örgütün etrafına önem verir ve çevresel değişikliklerle farklılaşan koşullara entegre olabilmek için bir iletişim yapısının gerekliliğini vurgular. Bu bağlamda teşkilatlanma ya da örgütlenme, kurulan bağlar ile değişim iletişim fonksiyonları arasındadır. Bununla birlikte bu fonksiyonlardaki denge, örgütün temel gayeleri ve etrafın gereksinimlerine tabidir. Ayrıca iletişimde kullanılan gönderi örgütün faaliyetlerine, çalışanlara ve örgütün hedef kitlesinin eğilimine göre oluşturulur. Gönderinin istikameti, kapasitesi, yolu ve gönderinin değişimi ya da bozulması bazı koşullara bağlıdır.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Schockley-Zalabak, s.103.

¹⁸⁰ Schockley-Zalabak, s.120.

1.18. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

İletişimde kullanılan ağ modellerinin özü örgüt çalışanlarının karşılıklı ilişki, bağ ya da etkileşimlerine dayanmaktadır. Böylece örgütsel iletişim ağları yalnızca örgüt içi gönderi trafiğine yol göstermekle ve şahısların aralarında hoşgörü oluşturmakla kalmamış bunlara ilaveten örgüt ve ona bağlı kümelerin kuruluş yapısı ile ilgili malumatta sağlamıştır. Örgütsel iletişim ağ modelleri üyelerin çalışmalarında eşgüdümü, enformasyonun akışı ile yayılışını ve örgütün etrafından bilgi ve doneler alıp bu bilgi ve verileri etrafına yayışını sağlamaktadır.¹⁸¹

Kümelerin arasında gerçekleşen iletişim, iletişim şebekesine göre değişkenlik gösterebilmektedir.¹⁸²

Örgütlerin içinde bulunan küme ya da departmanları grup olarak ele alırsak bu kümeleri meydana getiren şahısların aralarında kurdukları iletişim biçimleri çeşitli iletişim modelleri ile gösterilebilir. Kimi zaman küme içindeki iletişim bazı kişiler etrafında yoğunlaşırken kimi durumlarda ise bu iletişim tüm üyelere yayılabilmektedir.¹⁸³

1.18.1. Merkezi Model

“Tekerlek Model”¹⁸⁴ ya da “Salkım Model”¹⁸⁵ olarak da isimlendirilen Merkezi Model genellikle klasik örgütlenmelerin şekli yapısını sergilemekte ve çoğunlukla gücü elinde tutan yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir. Örgütlerde merkezi iletişim modelinin uygulanması iletişimde üyeler arasında eşitliği ortadan kaldırmakta ve merkezi bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel çevre ya da ortamın böyle olduğu bir yapıda hükmü yalnızca idareciler verebilir ve bundan dolayı örgüt çalışanları tüm çalışmalarında idarecilere danışmak zorunda kalırlar. Yerine getirilmesi istenen vazifelerin kolay olduğu durumlarda bu ağ modeli başarılı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır.¹⁸⁶

¹⁸¹ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.99.

¹⁸² M. Taşlıyan, H. Çiçeklioğlu ve T. Bıyıkbeyi, s.75.

¹⁸³ Zuhale Baltaş ve Acar Baltaş, *Beden Dili*, Remzi Kitabevi, 1994 İstanbul, s.28.

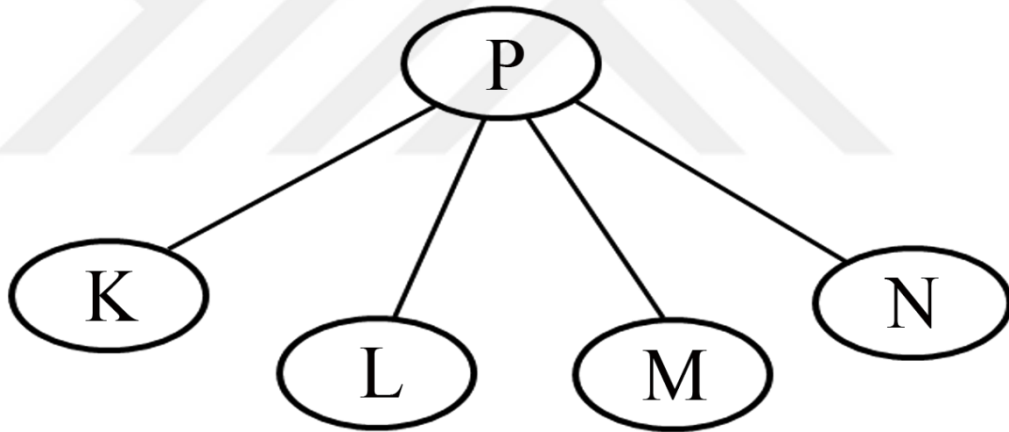
¹⁸⁴ Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Londra 1996, p.219.’dan aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.100.

¹⁸⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.52.

¹⁸⁶ Mullins, p. 221.’dan aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.100.

Merkezi ağ modelinde K, L, M, N ve P’den oluşan bir ekip ya da grup merkezde ya da temelde bulunan “P” ile iletişime geçebilmekteyken kendi aralarında iletişim kurmaları söz konusu değildir. Kendi aralarında iletişim kurmalarını mümkün kılan tek yol ise “P” kişisinden geçmektedir. Bu yapıda “P” şahsı güç ve sorumluluk sahibidir. Şayet “P” şahsı kabiliyet ve beceri sahibi değilse diğer üyelerin kendi aralarında iletişim kurması mümkün olmadığından iletişimde problemler meydana gelebilir. Merkezi modelde grup ya da küme elemanları problem ve sorunların çözümüne dâhil edilmemekte ve bu nedenle grup üyeleri doyum sağlayamamakta ve moral bozuklukları görülmektedir. Bunlara neden olması ise merkezi ağ modelinin başarılı olarak görülmemesine neden olmaktadır. Bilgi ve verinin hızlı dağılması ve yayılması ise bu modelin başarılı yanını oluşturmaktadır.¹⁸⁷

Şekil 1.6. Salkım Modeli



Kaynak: İ. Akat, G. Budak ve G. Budak, s.352.

1.18.2. Y Modeli

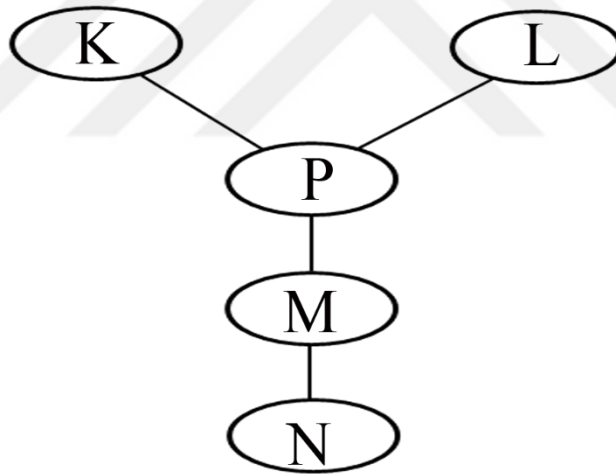
Bu model merkezileşmenin merkezi modelden sonra en yüksek derecelerde görüldüğü modellerden birisidir. Kümelerin doyumunu ile iletişimde kullanılan kanal sayısı diğer modellerden düşük olmakla birlikte bireysel doyum ve gerçekçilik yüksek, sürat ve merkezileşme oranı ise çok yüksektir.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.100-101.

¹⁸⁸ Mahmut Paksoy ve Ahmet C. Acar, *Örgütsel İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995, s.46.’dan aktaran Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, s.75.

Y modeli iletişim sürecinin başlarında açık, anlaşılır ve katılımcı bir yapı sergilerken sürecin ilerlemesiyle birlikte anlaşılması güç ve gücün merkezileştiği bir yapı halini almaktadır. Y modeli çalışmaların tamamlanması konusunda süratli, önderin belirgin olduğu ve gönderilerin çoğunlukla doğru bir şekilde iletimini sağlayan bir yapıdır. Y modelinde iletişim süreci ilerledikçe ekip üyelerinden bazıları yetki ve gücün bir kişide yani “P” kişisinde toplandığı düşüncesine kapılırlar ve bu durum o kişilerin morallerinin bozulmasına ve doyum sağlayamamalarına neden olur. Y modelinde, örgüt içi hiyerarşide alt basamaklarda bulunan bir üyenin bilgi ya da verinin kaynağına ulaşabiliyor olması onun daha üst basamak ya da statülere çıkabilmesini sağlar. Bu modelde de merkezi modeldeki gibi “P” şahsı merkezi konumdadır ve bilgiler “P” şahsına aşamalı bir şekilde ulaşmaktadır¹⁸⁹.

Şekil 1.7. Y Modeli



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, s.352.

1.18.3. Zincir Modeli

Örgütlerde merkeziyetçiliğe salkım modelden sonra en çok neden olan model zincir modelidir. Zincir modelinde zincirin iki kenarında bulunan örgüt üyeleri yalnızca iki örgüt üyesiyle iletişime geçebiliyorken zincirin merkezinde bulunan üye ise örgüt içinde bulunan tüm şahıslarla iletişim kurabilmekte ve tüm şahıslardan bilgi ya da veri elde edebilmektedir. Bu modelde merkezde bulunan “P” şahsı ile aradaki mesafenin arttığı

¹⁸⁹ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.101.

üyelerde mesafeden dolayı moral bozuklukları görülebilir. Bilgi ya da verinin aşamalı ilerlemesi işleyişin yavaşlamasına neden olmakta ve aktarılan bilgilerin hatalı olma ihtimali artmaktadır.¹⁹⁰

Bu modelde kimi üyeler grup ya da kümeden soyutlanabilirler. Bunun sebebi ise iletişim sürecinin üyelerin yakınlık uzaklık durumlarına göre işliyor olmasıdır. Böyle bir durumda ise iletişimin fonksiyonelliği ortadan kalkacak ve kişisel bağların zayıfladığı ve küme başarısının riske atıldığı bir durum oluşacaktır. Zincir modelinde; iletişimde kullanılan kanalın çokluğu, liderlik, grup ve birey doyumu, işleyişin sürati ve doğruluğu genellikle düşük olmaktadır.¹⁹¹

Şekil 1.8. Zincir Modeli



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, s.352.

1.18.4. Dairesel Model

Dairesel model diğer modellere nazaran daha katılımcı ve kişiler arası iletişim kurma ihtimalinin daha yüksek olduğu bir modeldir. Böyle bir yapı olması hasebiyle merkezde kimse yer almamakta ve demokratik bir yapıya sahip olmasından ötürü de öne çıkan bir önder bulunmamaktadır. Dairesel modelde kim olduğu fark etmeksizin sıradan bir kişi iletişim sürecini başlatabilir. Örgüt üyelerinin moral ya da keyiflerinin yüksek olmasına karşın gönderinin pek çok kişiye temas etmesi doğruluk oranını düşürmekte, iletişimi yavaşlatmakta ve karar alma süreci de yavaş ilerlemektedir.¹⁹²

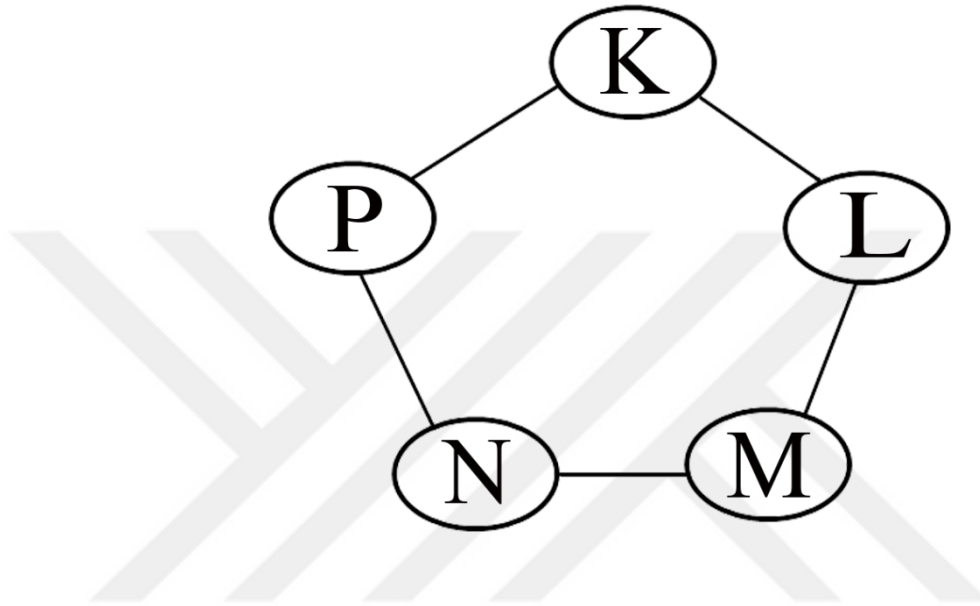
¹⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.101-102.

¹⁹¹ Erol, s.43.'den aktaran Tuba Erkoç, "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.54.

¹⁹² Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.102.

Daire modeli liderlik doyumu, bilginin doğruluğu, sürat ve merkezileşme konularında düşük; iletişim kanal sayısının ve küme doyumunun ise orta seviyede olduğu bir iletişim modeli olarak gösterilmektedir.¹⁹³

Şekil 1.9. Dairesel Model



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, s.353.

1.18.5. Çok Yönlü Model

Çok yönlü model de dairesel model gibi her üyenin birbiriyle iletişim kurabileceği bir modeldir. Üyelerin iletişim kurmasına engel olan hiçbir kısıtlamanın olmayışı bu modelde merkezileşmeyi önlemektedir. Karışık ve karmaşık vazifelerin yerine getirilmesinde merkezileşmenin bulunmadığı bu model oldukça etkilidir.¹⁹⁴

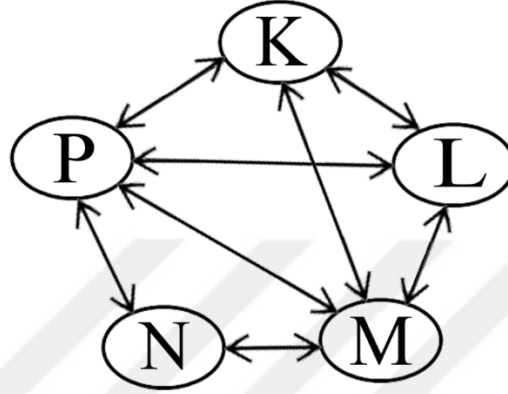
Çok yönlü model, Modern yönetim ve örgüt teorilerinin hayata geçirmeye çalıştığı fakat çoğunun bunu başaramadığı en uygun görülen iletişim ağ modelidir. Kullanılan iletişim ağları ile örgütün başarısı ve etkinliği arasında direkt bir bağ olduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Buna örnek olarak örgüt içinde tekerlek modelin uygulandığı bir iletişim sisteminde karşılaşılan problemler daha çabuk, daha az deneyim ve hata ile çözülebilmiştir. Nihai olarak tüm modellerin bazı üstün ve üstün olmayan yönleri

¹⁹³ Güney, s.160.

¹⁹⁴ Mullins, p. 221.'den aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.103.

bulunmaktadır. Bu noktada mühim olan şey ise örgüt idarecisinin örgütün yapısına, çalışmalarına ve gayelerine uygun olacak modeli veya modelleri seçip bunu kullanabilmeleridir.¹⁹⁵

Şekil 1.10. Çok Yönlü Model



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.103.

¹⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.103.

II. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE PROBLEMLER

2.1. İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesinde; örgüt çalışanlarının kendilerine düşen rolü kabullenme ve içselleştirme durumları, yaptığı ve yahut yapacağı çalışmaların kendilerine biçilen role uygun olup olmadığı konusundaki tereddütleri önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerde çıkacak çatışmaların niteliklerini ise örgüt üyelerinin üstleneceği rollerdeki muğlaklık ve kullanacakları sözlü ya da sözsüz iletişim yolları belirlemektedir.¹⁹⁶

Örgütlerin çalışmaları esnasında örgüt çalışanları arasında çeşitli konulardan dolayı bazı çatışmalar meydana gelebilir. Örgüt içindeki çatışmalar örgütlerin vasıflarına göre vazife çatışmaları ile hiyerarşik münasebetlerden kaynaklı çatışmalar olarak tasnif edilmektedir. Örgütlerde rol ve ast üst ilişkilerinden kaynaklı çatışmaların meydana gelmesi genelde birlikte olur. Örgüt alanıyla alakalı neşriyatlarda ast üst ve rol çatışmaları gözlenen çatışma olarak ifade edilmektedir. Bu noktada çalışanların ya da yöneticilerin rolleri ve ast üst pozisyonları onların şahsiyetlerinin de etkisi ile bireysel ya da bireylerarası çatışmaları tetikleyebilmektedir. Anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu sosyal psikolojik açıdan iletişimsel çatışmalara neden olan unsurlar olarak sıralanmaktadır.¹⁹⁷

Anlam Güçlükleri: iletişim kurarken kullanılacak belirgin bir dilin olmayışı veya iletişimde kullanılacak materyallerin bulunmayışından kaynaklanan engellerdir. Kurulan iletişimde karşılıklı anlaşmayı sağlayacak simgelerin olmayışı anlam güçlüklerine neden olabilmektedir.¹⁹⁸

Yetersiz Bilgi Alışverişi: örgüt içinde bulunan yöneticiler ile çalışanlar çoğu zaman kendilerine yapacakları çalışmalar hakkında gerektiği kadar bilginin verilmediğinden yakınmaktadırlar. Kimi durumlarda bilgi yeteri kadar olmakla birlikte yanlış yolla

¹⁹⁶ Dökmen, s.56-57.

¹⁹⁷ Izgar, s.39.

¹⁹⁸ Izgar, s.39.

verilirken kimi durumlarda ise idareciler kendilerinden alt pozisyonda bulunan örgüt üyelerine yeterli bilgiyi vermemektedirler.¹⁹⁹

Örgüt içinde rollerin belirgin olmayışı, sergilenen tutumun önyargılı oluşu, rollerin çatışması gibi birçok çatışma türü kişi veya ekiplerin aralarında yeteri kadar enformasyonun aktarılamamasının bir sonucudur. Örgütlerde kişilerin veya ekiplerin örgütsel gayeler dışında, ikinci derecede gayelerinin bulunduğu zeminlerde karşıda bulunan kişi ya da ekiplerin ihtiyaçlarını karşılayacak derecede veri ve enformasyon paylaşımının olmayışı yani karşı tarafa aktarılan enformasyonun yetersiz olması birçok önyargının ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.²⁰⁰

Güvensizlik: iletişim sürecinde hedef konumundaki kişinin gönderici hakkında olumlu olmayan düşüncelere sahip olması iletinin asıl anlamının dışında yan anlamlarla alakalı araştırmalar yapmasına sebep olmaktadır. Örgüt bünyesinde yer alan ast üst pozisyonlu üyelerde bir kere itimat ya da güven probleminin yaşanması güvenin sağlanmış olduğu durumlarda dahi idarecilerin aldıkları mesajlar doğrultusunda hareketlerini düzenlemesini zor kılmaktadır.²⁰¹ Güven ortamının sağlanmadığı bir örgüt içerisinde iletilen bilgi ya da verilere itimat edilemediği için verimli bir iletişimin gerçekleşmesi beklenmemektedir.²⁰²

İletişim Kanallarındaki Bozukluklar: iletişim kurma esnasında kaynağın yani iletilmek istenen içeriği gönderenin göndermek istediği mesajı alıcı doğru ve istenilen biçimde anlayamaz veya algılayamaz ise bu mesaja farklı şekilde reaksiyonlar geliştirebilir ve bu durum çatışmaya sebebiyet verebilir. Bu tür bir çatışmanın meydana gelmesinde gönderici ile alıcı arasındaki iletişim kanallarının birden fazla olması veya kullanılan kanalların aslına nispetle bozukluğa uğraması etkili olmaktadır.²⁰³

¹⁹⁹ O'Hair, Dixon and Friedrich, s.19.

²⁰⁰ İzgar, s.39.

²⁰¹ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul 2009, s. 148.

²⁰² Bahadır Akbaş, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2008, Yüksek Lisans Tezi, s.20.

²⁰³ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Biçimleri*, Avcıoğlu Basım Yayın, İstanbul 1996, s.310.

Statüden Doğan Uzaklık: örgüt hiyerarşisinde yer alan ast ve üst arasındaki fiziki mesafenin yakın olmaması iletişim sürecini etkileyen en önemli unsur olarak görülmektedir.²⁰⁴

Statü cemiyet içerisinde bulunan kişinin sahip olduğu makama verilen isimdir. Örgütsel manada statü örgüt üyesinin örgütsel hiyerarşideki ast üst konumu olarak tanımlanmaktadır. Ast pozisyonunda bulunan bir üyenin üst pozisyona geçmedeki güçlüğü bilmesi iletişimde probleme neden olabilmektedir. Bu nedenden ötürü hiyerarşide alt basamakta yer alan bir kişi elinde bulunan bilgileri üstünden gizlemekte, paylaşma hususunda zorluk çıkarmakta ve kendi aleyhinde bir içeriğe sahipse süzgeçten geçirmektedir. Örgütsel hiyerarşi içerisinde yer alan ast pozisyonundaki bir üye haklı ya da haksız olması fark etmeksizin üstünü eleştirmekten kaçınmakta, üst pozisyonlu üye ise kendisiyle aynı statüde bulunan üyeyi eleştirmek yerine astını eleştirme yoluna gitmektedir.²⁰⁵ Statüden doğan iletişim problemlerinden ötürü ise örgütsel başarı ve verimlilik sorunları görülebilmektedir.²⁰⁶

Coğrafi Uzaklık: örgütlerde görülen yapısal büyüme, üye sayısında çoğalma ve çalışma alanlarındaki genişleme birçok konuda olduğu gibi iletişim hususunda da zorluk ve karmaşıklığa sebep olmaktadır. Örgütsel büyümenin gerçekleşmesinden önce kullanılan karşılıklı iletişim örgütsel büyüme ile birlikte gereksinimlere yeterince cevap veremez olmuştur. Hal böyle olunca fiziki uzaklık örgütler için iletişim problemlerini de beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler bu probleme çözüm sunmuş olsa da sorunu tam olarak ortadan kaldıramamıştır. Fiziki büyüme ile birlikte ortadan kalkan yüz yüze iletişim yerine telefon gibi sözlü ya da mektup gibi yazılı iletişim araçları kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum ise ekonomik ve teknik problemleri beraberinde getirmektedir.²⁰⁷

²⁰⁴ Arslan, Yüksek Lisans Tezi, s.172.

²⁰⁵ Funda Bozkurt, “Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.44.’den aktaran Neslihan Elmas, “Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2017, s.36.

²⁰⁶ Emre Oruç, “Örgüt İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 200, s.47.

²⁰⁷ Uğur Yozgat, “İşletmelerde Haberleşme Teknikleri”, Marmara Üniversitesi İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yayın No: 21, İstanbul 1994, s. 8.’den aktaran Kanuni Süleyman Ulukoş, “Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray Emniyet Teşkilatında

Uzmanlaşma: örgütlerde iletişime etki eden bir diğer unsur ise uzmanlaşmadır. Uzmanlaşma örgütlerde bulunan farklı iş kollarının kendi uğraşları doğrultusunda farklı diller geliştirmelerini beraberinde getirmektedir. İhtisaslaşma farklı meslek kollarında çalışan bireylerin iletişim kurmalarını güçleştirmektedir.²⁰⁸

2.2. Örgütlerde İletişim Engelleri

Örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı çeşitli zamanlarda birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel problemleri meydana getiren sorunlardan bazıları da iletişim problemleridir. Örgütlerde çıkan iletişimle alakalı problemler çözülünce bu sorunların ortadan kalkacağı düşünülse de bu problemler bazı nedenler ileri sürülerek devam etmektedir. Öne sürülen birtakım nedenler “sistemin ürettiği iletişim sorunları”, “bir başkasının iletişim yetersizliği” ve “yönetim kaynaklı” sorunlar olarak belirtilmektedir. Bireyler iletişim noktasında kendi eksik ya da kusurunu görmezden gelerek sorunu yahut suçu daima başkalarında ya da başka yerlerde arama yoluna girmektedirler.²⁰⁹

İletişim sürecinde meydana gelen problemlerin başlıca iki sebebi vardır. Bunlardan biri insan sosyolojisi ve psikolojisiyle alakalıyken diğeri ise kullanılan teknik ve aletlerle alakalıdır. Bu noktada Psikolojik engellerin çözümlenmesi daha güç ve bireysel olabilmekteyken teknolojik engel ya da problemlerin çözümü daha kolay ve zararı daha azdır. Teknik engelin bulunduğu iletişim sürecinde gönderiler alıcıya tam olarak ulaşmamakta, zamansal olarak geç gidebilmekte ya da hiç gönderilememektedir.²¹⁰

2.2.1. Teknik Engel ve Bozukluklar

İletişim sürecinde kullanılan kanallardan kaynaklanan bazı teknik düzensizlikler iletilerin gecikmesine, anlatılmak istenen mesajın manasının dışına çıkmasına ya da yitmesine sebep olmaktadır. İletişim sürecinde görülen bu bozukluklar kullanılan alet, usul ve iletişimi sağlayan yol ile alakalıdır. Kısaca belirtmek gerekirse süreç içinde

Uygulamalı Bir Çalışma)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya 2010, Doktora Tezi, s.128.

²⁰⁸ Kartan, s.23.

²⁰⁹ Derek Furze and Christopher Gale, *Interpreting Management-Exploring Change And Complexity*. International Thomson Business Press, Navi Mumbai 1996, p.65,’den aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.179.

²¹⁰ Erol, s.364.

ortaya çıkan kanalla alakalı ve kanalın dışındaki unsurlarla alakalı durumlar teknik engel ve bozukluklar olarak sunulmaktadır.²¹¹

Bu problemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.2.1.1. Gürültü

Gürültü, iletişim sürecinde iletinin oluşturulmasından alıcı tarafından çözümlenmesine kadar ki süreçte iletişimin başarısız olmasına ya da tamamen ortadan kalkmasına neden olan tüm unsurlara verilen addır. Mesajın aktarılacağı kanaldaki herhangi bir bozukluk da gürültü olarak tanımlanmaktadır. Telefon hattında meydana gelen bir arıza ya da televizyondaki cızırtı buna örnek olarak gösterilebilir.²¹²

Bunların yanı sıra etraftan dolayı ortaya çıkan rahatsız edici sesler de gürültü olarak adlandırılmakta ve bu gürültüler de iletişim problemlerine neden olmaktadır. Buna tekstil atölyeleri gibi bazı kurumlarda çalışma koşullarının meydana getirdiği gürültüler örnek gösterilebilmektedir.²¹³

2.2.1.2. Mesajdan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

İletişim sürecinde iletişim her ne şekilde kurulursa kurulsun iletilerde belirsizlikler ve anlam güçlükleri görülebilmektedir.²¹⁴

Mesajdan kaynaklanan iletişim bozukluklarının temeli mesajın net ifadelerden yoksun olmasıdır. Mesajın belirsizlik barındırması birkaç şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan birisi iletinin ne anlama geldiği, kaynağın hangi şahıstan hangi zaman diliminde ne tür bir reaksiyon beklediğiyle alakalı belirsizliktir. Bir diğeri ise gereksinim duyulan ya da talep edilen bilgi ile iletinin mahiyetinde barındırdığı bilgi arasındaki ayırmadan doğan belirsiz durumdur. Bahsedilen belirsizlik, iletinin konu ile

²¹¹ Koçel, s.439.

²¹² Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, *Manegement, Functions And Responsibilities*, Harper And Row Publishers Inc., New York 1990, p.358. 'den aktaran Ulukuş, s.120.

²¹³ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.180.

²¹⁴ Ali Serkan Bilgiç, "Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2006, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.55.

alakalı şahıslara talep edilenden ya da gereksinim duyulandan daha az veya çok aktarılması yoluyla meydana gelmektedir.²¹⁵

Mesajın oluşturulmasında kullanılan simge ya da semboller tek anlam içermeyebilir ve farklı coğrafyalarda farklı manalar içererek de iletişim bozukluğu meydana getirebilirler. Bu tip bozukluklar anlam bilimsel bozukluklar olarak değerlendirilmekte²¹⁶ ve genelin kabul edeceği müşterek bir mananın ortaya çıkmayışı yine müşterek bir mananın onaylanmayışı kullanılan dile bağlı olmaktadır.²¹⁷

2.2.1.3. İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan Bozukluklar

İletişim sürecinde kanal, gönderici tarafından alıcıya gönderilmek istenen mesajın iletildiği yol olarak tanımlanmaktadır. Farklı iletişim biçimlerinde farklı kanallar kullanılmakla birlikte örneğin telefonla sağlanan iletişimde kanal telefon iken sözlü iletişim kurulurken kanal hava olabilmektedir.²¹⁸

Sağlıklı bir iletişim gönderilerin eksiksiz ve doğru şekilde iletilmesiyle meydana gelmektedir. Bu bağlamda sağlıklı iletişimin gerçekleştirilmesi için iletişim biçimine uygun kanalın seçilmesi önemlidir. İletişim sürecinde kullanılan kanalların kapasite olarak yetersiz oluşu, kanalın kapasitesini aşan işlerle görevlendirilmesi, iletişim alanındaki teknik gelişme ve ilerlemeler ile örgütlerin bu gelişmelere yabancı kalması gibi durumlar iletişim engellerini meydana getirmektedir.²¹⁹

2.2.1.4. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

Dil iletişimin gerçekleşmesinde kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır. İletişimde dili meydana getiren sözcükler ve simgeler alıcının bilgi, tecrübe ve fikirleri doğrultusunda mana ifade ederler. Kullanılan dilin karmaşık ve çetrefilli oluşu iletişimde probleme sebep olabilecek bir faktördür. İletişim sürecinde gönderilerin meydana gelmesinde kullanılan simgelere iki şekilde mana yüklenmektedir. Bunlardan birisi düz anlam diğeri ise imasal anlamlandırmadır.²²⁰ Bu noktada imasal anlam işaret

²¹⁵ Baltaş ve Baltaş, s.29.

²¹⁶ Koçel, s.429.

²¹⁷ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.180.

²¹⁸ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.180.

²¹⁹ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.76.

²²⁰ Erdoğan, s.123.

edilen unsur hakkındaki yorumlanabilir olan etkileşimleri, kültürel ve sosyolojik ilişkileri içerirken düz anlam ise işaret edilen unsuru doğrudan ifade etmekte ve anlatmaktadır.²²¹

İletişim kurmakta kullanılan sözcükler farklı anlamlar taşıyabilmekte ve gönderici iletisini oluşturduğu sözcüğü asıl anlamının dışında kullanabilmektedir. Bu nedenden dolayı gönderici ve alıcı tarafından başka şekilde algılanan ya da anlaşılan bu kelimeler değişik şekillerde değerlendirilebilmekte bu ise iletişim problemine ya da engeline sebep olabilmektedir. Bu hususta özellikle somut olmayan mefhum yahut kavramlara yüklenen farklı manalar iletişimde probleme neden olabilmektedir.²²² İletişim sürecinin daha sağlıklı ve problemsiz olması için sade, sarıh ve net bir dilin kullanılması önem taşımaktadır.²²³

2.2.2. Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar

Psiko sosyal engel ve bozukluklar iletişim sürecinde süreci işleten alıcı ya da göndericinin şahsi niteliklerinden kaynaklanan engellerdir. Psiko sosyal engel bozuklukları meydana getiren birçok durum vardır. Bu durumlar, kişinin dâhil olduğu sosyal ve kültürel ortam; iletişim hususundaki hassasiyetleri, fikirsel sınırları, gaye ve tavırları; hissiyatları, ideleri ve kıymet ölçüleri olmak üzere çeşitlenmektedir. Tüm bu durumlar iletişim sürecinin içinde bulunan şahıslar arasında “psikolojik uzaklığa” sebep olmakta ve bu uzaklık iletişimde tamamen yahut kısmi engel ve bozukluğu beraberinde getirmektedir. Bu engel ve bozukluklar “İletişim Amacının Net olarak Belirlenmemesi, Önyargılar, Kişisel Engel ve Görüş Farklılıkları, Algılama Farklılıkları, Tutum ve Davranışlar, Bilgi Düzeyi, Sosyo-Kültürel Farklar” olarak bölümlendirilmektedir.²²⁴

2.2.2.1. İletişim Amacını Belirlememe

İletişim sürecinin başarılı ve verimli gerçekleşmesi için iletişimin hangi maksatla gerçekleştirildiği sürecin başında ortaya konulmalıdır. Nitekim iletişim maksatlı bir faaliyetdir. Süreç içerisinde kaynağın iletişimi hangi gayeyle gerçekleştirdiği belirlenmeli bu doğrultuda diğer evrelerde yapılması gerekenler ve bunların usulü

²²¹ Harry Jamieson, *İletişim ve İkna*, (Çev. Nejdet Atabek ve Banu Dağtaş), *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir 1996, s.146.

²²² Tutar, s.77.

²²³ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.181.

²²⁴ Türkmen, s.19.

sürece dâhil olanlara aktarılmalı ve bu kişiler aydınlatılmalıdır. İletişimden maksadın belirlenmesi süreçten önce birtakım soruların cevap bulmasıyla olmaktadır. Bu maksatla:

- Gönderilmek istenen iletinin ne olduğu,
- İletinin gönderilmesi için en elverişli vaktin ne zaman olduğu
- İletinin gönderilmesi için en elverişli vasıtanın hangisi olduğu
- İletinin gönderilmesi için en elverişli kanalın hangisi olduğu
- İletinin kime gönderileceği
- Bahsi geçen iletişimin gerçekleşmesi için nelere ihtiyaç duyulduğu soruları yanıtlanmalıdır.²²⁵

Farklı bir şekilde izah etmek gerekirse iletişim sürecinde verim ve başarının elde edilmesi için uygun ileti, uygun vakitte, uygun vasıta, uygun şahıslara aktarılabilir olmalı ve aktarımın gerçekleşmesi için şartlar hazır hale getirilmelidir.²²⁶

2.2.2.2. Kişisel Engel ve Görüş Farklılıkları

İletişim kişi ya da kişiler arasında gerçekleşen bir süreçtir. İletişim sürecinde mesajı gönderen kişi ve mesajın ulaştığı kişi farklı karakteristik özelliklere sahip olabilirler. Kişilerden kaynaklanan engel ve bozukluklara kişilerin şahsiyeti, tavır ve tutumları, maddi ve manevi değer yargıları, sosyolojik çevresi gibi birçok etmen neden olabilmektedir. Bu durumda gönderici ve alıcı ya da her ikisi mesajlara karşı farklı tutumlar sergileyebilmekte yahut mesajı anlamlandırma konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedir.²²⁷

Sosyal hayatta, kurum ya da örgütlerde ve bireylerin kendi aralarındaki iletişim süreçlerinde meydana gelen ciddi iletişim engellerinin bazıları kişilerin düşünce ve mantalite farklarından kaynaklanmaktadır. Verimli ve başarılı bir iletişimin meydana gelmesini engelleyen problemlerin başında sürece dâhil olan kişilerin düşünce ve fikir yapılarındaki ayrışma gelmektedir. Özellikle inançla ve kişinin kıymet verdiği

²²⁵ Türkmen, s.121.

²²⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.182.

²²⁷ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.182-183.

değerlerle alakalı meselelerde fikir ve düşünce ayrılıkları varsa başarılı bir iletişimin kurulması zorlaşmaktadır.²²⁸

İletişim sürecinde öncelikle sürece katılanların uyuştukları noktaların tespit edilmesi gerekmektedir. Ayrıca katılanların düşünsel olarak ayrıştıkları noktalar üzerinde hemfikir olmaları dahi bir iletişim başarısıdır. En olumsuz durum ise şahısların ayrıştıkları noktaları tespit edememeleri ve bunları ortaya koyamamalarıdır.²²⁹

2.2.2.3. Algılama Farklılıkları

Algılamanın iletişimdeki yeri göndericinin göndermek istediği mesajı oluştururken o mesaja yüklediği mananın alıcı tarafından idrak edilmesiyle alakalıdır. Yani mesajı göndermek isteyen kişi mesaja yükleyeceği manayı çevresinden, değerlerinden, tecrübe ve deneyimlerinden beslenerek oluşturmakta ve karşı taraftaki alıcı konumunda bulunan kişi de yine kendi değer yargıları, sosyal çevresi ve tecrübeleri nispetince kendisine gelen mesajı idrak etmektedir. Yani algılama iletişim sürecinde bir nevi süzgeç görevi görmektedir.²³⁰

Çevre, değerler, tecrübe ve inançlar gibi birtakım unsurlar iletişim sürecine dâhil olan alıcı ve göndericinin algılarını farklılaştırmaktadır. Kodlanmış olan mesaj alıcı ve göndericinin algıları doğrultusunda anlamlandırıldığından ya farklı manalar ortaya çıkabilmekte ve yanlış anlaşılmalarda meydana gelmekte ya da eksik anlamlandırmalardan dolayı iletişim engeline sebep olabilmektedir.²³¹

2.2.2.4. Tutum ve Davranışlar

Tutum bireylerin farklı nesnelere karşı fikişsel, hissi ve eylemsel olarak sistematik bir tavır geliştirmesini sağlar. Tutumu meydana getiren üç etmen vardır. Bunlar kişinin hissi, fikri ve hareketleridir. Özet olarak tutum şahısların karşılaştıkları tüm durumlara karşı tutarlı olarak geliştirdikleri zihinsel, hissi ve eylemsel tavır ve tepki mekanizmalarıdır.²³²

²²⁸ Erol, s.364.

²²⁹ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.183.

²³⁰ Erol, s364-365.

²³¹ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.183.

²³² Güney, s.283.

Tutumların oluşumu aşağıda sıralanmaktadır.²³³

- Kişinin ailesiyle yaşadığı süreçte onlardan edindiği tepki şekillerinin bir araya gelmesiyle,
- Bireyin yaşadığı olaylarda edindiği deneyimlerin genel sonuçlarını çıkarmasıyla,
- Birbiriyle ortak yönleri olan durumlarda farklı değerlendirmeler yapmayarak,
- Farklı şahısların olaylar karşısındaki tutumlarını taklit ederek oluşan tutumlar.

Doğru olmayan bilgiler yoluyla oluşan tutumlar iletişim sürecinde engellere neden olmaktadır. Bu hususta değişmez bir yapı haline gelen ve “kalıplaşmış tutumlar” olarak adlandırılan tutumlar iletişim sorunlarını meydana getirmektedir.²³⁴ Bu sebepten meydana gelen iletişim sorunlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:²³⁵

- Şahsın konu hakkındaki tutumu: İletişim sürecinde gönderinin konusuna karşı olumlu eğilimi olmayan kişi bu süreçte başarı sağlayamayacaktır.
- İletişimde alıcı ve göndericinin karşılıklı tutumları: Süreç içerisinde iletiyi gönderen kişi alıcı hakkında olumsuz bir tutuma sahipse gönderisini iletmesi zor olacaktır. Bununla birlikte alıcı açısından da durum hem göndericinin kendisi hakkındaki tutumu hem de kendisinin gönderici hakkındaki tutumuna göre iletişim kolay ya da zor olacaktır.
- Bireyin şahsına yönelik tutumu: İletişim sürecine dâhil olan kişinin kendi kendisiyle alakalı tutumu iletişimi başarılı ya da başarısız kılacaktır. Kişi süreç içerisinde iletişimi başarabileceğini düşünüyor ve bu konuda kendisini yeterli görüyorsa iletişim başarılı aksi takdirde ise başarısız olacaktır.

Netice olarak şahıslar iletişimde hareketlerini tutumlarına göre geliştireceklerdir. Tutumların uç noktalarda olması o tutumu eylem boyutunda güçlü kılacak, iletişim süreci de bu aşırılıklardan dolayı güçleşecek, bu güçleşme ve zorluklar ise iletişim engelini meydana getirecektir.²³⁶

²³³ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.185.

²³⁴ Dökmen, s.131-132.

²³⁵ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.185.

²³⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.185.

2.2.2.5. Bilgi Düzeyi

İletişim sürecinde bilgi düzeyi iletişim sürecine katılan ve bu süreci devam ettiren bireylerin iletinin konusu, içeriği ve sınırlarıyla alakalı bilgi durumunu ifade etmektedir. İletişim sürecinde mesajın oluşumunda göndericinin mesajı bilgi yetersizliğinden dolayı eksik oluşturması alıcının mesajı anlatılmak istenenden farklı anlamasına neden olur ve bu durum iletişim engelini meydana getirir.²³⁷ Bunların dışında sağlıklı ve verimli bir iletişimin meydana gelmesinde sürece katılanların sürecin yaşandığı zaman dilimindeki zamansal ve teknolojik gelişmeleri, kullanılan teknik malzemeleri, metotları ve kanalları bilmeleri önem taşımaktadır. Yeterli bilgilendirmenin olmadığı örgütlerde problemler doğmakta bunun çözümü için ise modern örgütler üyelerine örgütsel ve onların bireysel başarımlarıyla alakalı yeterli bilginin verilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örgütlerde iletişim doyumu ve iletişim iklimi örgütün bilgi dağıtımını nispetince gerçekleşmektedir.²³⁸

2.2.2.6. Sosyo- Kültürel Farklılıklar

İnsan yalnız yaşamamakta bilakis başka insanlarla belli dönemlerde ve belli yerlerde bir arada birtakım değer yargıları içinde yaşamakta ve bundan dolayı toplumsal bir varlık olarak görülmektedir. İnsan belli bir zaman diliminde, belli bir mekânda birlikte yaşadığı ve maddi manevi değerlerini benimsediği toplumun bir parçası haline gelir. Bu yönüyle toplumsal hayatta aynı geçmişe, aynı fiziki yerleşime ve aynı kültür ve geleneklere sahip insanların ilişki ve iletişim kurmaları daha kolay olacaktır. Bunun aksine ortak değerleri az olan, toplumsal olarak etkileşimleri kısıtlı kalan kişilerin iletişimleri ise daha güç olacaktır. Bu güçlük mesajın oluşumu, iletimi ve analizi safhalarında meydana gelecektir.²³⁹

Başarılı ve verimli iletişimlerin kurulması iletişim sürecine dâhil olan kişilerin kültürel ve toplumsal farklılıklarının dikkate alınmasıyla mümkün olacaktır. Her kültürün kendine özgü maddi ve manevi değer yargıları ve işaret sistemleri vardır. Farklı olan bu işaret ve yargılar iletişim sürecinde mesajın iletimi, alımı ve yorumlanması kısımlarında

²³⁷ Erol, s.366.

²³⁸ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.186.

²³⁹ Tutar, s.77.

farklı düşünceler doğuracak ve bu farklılıklar iletişimde engel ve bozukluklara sebep olabilecektir.²⁴⁰

2.2.2.7. Önyargılar

İnsanların düşüncelerindeki değişmezlik ve tekdüzelikler onları bazı konularda kalıplaşmış düşüncelere sürüklerler. Düşüncelerdeki kalıplaşmalar insanların düşüncelerini sorgulamaması ve tek doğru kabul etmesi durumlarını ortaya çıkarır ve kalıplaşmış düşünceler sahip insanlar kendi düşüncelerinin doğru kabul ettiğinden bu konuda farklı düşünce ve bilgilerden uzak dururlar. Bu durum insanları belirli konularda önyargılı olmaya itmekte bu önyargılar ise kişileri olaylar ve düşünceler karşısında ya hepten kabule yahut tümünden redde götürür. Kalıplaşmış ve değişmeyen fikirler aşağıda listelenmektedir:²⁴¹

- Mutlakçılık: Kişinin kesin ve değişmez düşüncelere sahip olmasıdır. Toplumsal yaşam içinde kişinin bu kural ve düşüncelerinin her zaman ve zeminde sabit kalacağı inancı onu katı ve değişmez kılar.
- Kutuplaştırma: Şahısların birtakım konulardaki düşüncelerinin en uç noktalara varmasıdır. Kişi o konu hakkında en uç fikirlere sahiptir. Bu noktada orta ya da ara renk yoktur veya siyah ya beyaz vardır.
- Keşkecilik: Kişinin yapmış ya da yapmamış olduğu geçmiş dönemdeki olayları hatırlayıp üzülmesi ve pişmanlık duymasıdır. Bu durumlarda insan mutsuzluk hisseder ve böyle durumlar insanların yaşantılarında olumsuzluğa sebep olur.
- Değiştirme Gayreti: Kendi düşüncelerini doğru kabul eden insanlar etraflarındaki diğer insanlara da kendi düşüncelerini benimsetmek ve onları da böyle düşündürmek ister. Bu insanlar diğer insanların düşüncelerinin değişmesini isterlerken kendileri düşüncelerinde değişimden uzak dururlar.
- Toptancılık: Kişinin yaşantısında üstlendiği rolleri ve birtakım kabiliyetleri hakkındaki özel ayrımlar yapamaması, bunları toptan kabul ya da reddetmesidir. Kişinin yaşamındaki herhangi bir başarısızlık ya da hatasından dolayı belli bir kabiliyetinin eleştirilmesi ya da tenkide uğraması o kişide tüm kabiliyet ya da rolünün eleştirildiği manası doğurur.

²⁴⁰ Sabahat Bayrak, Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 1995 (Yayımlanmamış Doktora Tezi) s.104.'den aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.186.

²⁴¹ Dökmen, s.76.

- Aşırı Fedakârlık: Kişinin kendi istek ve arzularını düşünmeden sürekli etrafındaki insanların kendisinden talep ettiği istekleri yerine getirmesidir. Bu hal kısa vadede iyi ve insancıl gözükse de orta ve uzun vadede problem ve çatışmalara sebep olacaktır.
- Kişiselleştirme: Kişinin belli bir olay ya da konu hakkında kendisini sorumlu görmesi ve bundan dolayı yine kendisini suçlamasıdır. Kişi dahlinin olmadığı bir olayda ya da problemde dahi kendini hatalı görüyorsa kişiselleştirme söz konusudur.

2.2.2.8. Konuşma Yetersizliği

Konuşma yapan şahsa ait engeller şu şekilde sıralanabilmektedir.²⁴²

- Sesteki problemler,
- Karşı tarafın yani dinleyenin dikkate alınmaması,
- Dinleyiciyi sıkacak şekilde konuşmak,
- Dinleyicinin gereksinimlerini göz ardı etmek ve onda ilgi uyandıramamak,
- Peşin hüküm.

Dinleyici ile göz bağlantısının kurulmaması, sadelikten uzak ve karışık cümleler kurmak, eski ve günlük hayatta kullanılmayan kelimeler kullanmak, tekdüze konuşmak, arkaya yaslanarak ciddi olmayan bir pozisyonda konuşmak, şevksiz ve heyecansız konuşmak, gergin ve moralsiz yüz şekliyle konuşmak, vücut dilini kullanmamak da konuşma yetersizliklerinden bazılarıdır.²⁴³

2.2.2.9. Dinleme Yetersizliği

İletişimin insanlar arasındaki ileti paylaşımı yoluyla gerçekleşmesi bu süreçte dinlemenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Verimli bir iletişim için iletişim sürecine dâhil olan kişilerin dinleme konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Süreç içerisinde kişiler karşılarında olan şahıslara verdikleri önemi onu ne kadar süreyle ve ne

²⁴² William C. Himstreet, Wayne Murlin Baty, and Carol M. Lehman. *Business Communications: Principles and Methods*, Ninth Edition, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1990 p.39.

²⁴³ Hasan Kırmızı, *Genel ve Teknik İletişim*, Dilara Yayınevi, Trabzon 2003, s.68.

biçimde dinledikleriyle gösterirler. Süreç içerisinde şahısların arasındaki olumsuz etkileşimlerin sebebi çoğu kez birbirini iyi dinlememek olmuştur.²⁴⁴

“Söz gümüşse sükût altındır.”²⁴⁵ Atasözümüz iletişim sürecinde dinlemenin önemini vurgulamaktadır.

Dinleme söylenilenlerin işitilmesi olarak anlaşılmamalıdır. Dinleme konusunda önemli olan söylenilenlerin idrak edilmesi ve bu söylenilenlerden çıkarım yapılabilen olmasıdır. Dinlemede başarısız olunması bazı unsurların varlığına bağlıdır. Bu unsurlar arasında hatibin kabiliyeti, muhatabın kabiliyeti, çevresel ve maddi birtakım unsurlar bulunmaktadır.²⁴⁶

Dinleyiciye göre değişkenlik gösteren problem ve engeller şu şekilde sıralanmaktadır.²⁴⁷

- Gerekenden az dikkat edilmesi,
- Takıntılı ve ayırt ederek dinleme,
- Peşin hükümle dinleme,
- Dinlenilenden çıkarımları yazarken görme bağlantısını yitirmek,
- Göz ile bağlantı kurulamaması,
- Farklı meseleler üzerine uğraş vermek,
- Münakaşa yapılması,
- Dönüt sağlayamamak,
- Dinleme durumunu hissettirememek.

2.2.2.10. Fiziksel/Çevresel Problem ve Engeller

Verimli ve başarılı bir iletişimin kurulmasında dinleme işi önemli bir yer tutar ve dinleme bireylerin doğuştan sahip oldukları değil daha sonradan kazandıkları bir kabiliyettir. Bu noktadan hareketle etkin ve yeterli bir dinlemenin olmadığı durum ve yerlerde iletişim sürecinin verimi de düşecektir. Böyle bir dinleme durumu, iletinin tam olarak kavranamaması, işitenlerin sayısının sınırlı oluşu, konuşmacının söylediklerinin

²⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.188.

²⁴⁵ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=s%C3%B6z%20g%C3%BCm%C3%BC%C5%9Fse%20s%C3%BCk%C3%BCt%20alt%C4%B1nd%C4%B1r&cesit=23&guid=TDK.GTS.546281fbc2.31495504, Erişim: 22.05.2018

²⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.188.

²⁴⁷ Tutar ve Yılmaz, s.77.

yeterince dikkate alınmayışı gibi problem ve bozuklukları da beraberinde getirir. Dinleme konusu dikkat ve düzenle yakından ilişkilidir. Algılamak ve kavramak için dinleyicinin dinlemede iyi ve yeterli olması gerekmektedir. Dinleme konusunda şahıslar yetersiz ve kusurlu oldukları zaman başarısız bir dinleme meydana gelmektedir²⁴⁸

2.2.3. Örgütsel Engel ve Bozukluklar

Örgütler birey ya da kümelerden meydana gelen ve sosyal hayatta önemli bir yer tutan yapılardır. Şahıs ya da gruplar etkili ve verimli bir iletişim yoluyla örgüt içindeki bağlarını ve yapacakları çalışmaları daha verimli hale getirebilirler. Bununla birlikte örgütlerdeki verimli ve sağlıklı iletişime mani olan birtakım unsurlar da vardır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilirler:²⁴⁹

- Örgütün Büyüklüğü ve Fiziksel Düzeni,
- Geri besleme Yetersizliği,
- Aşırı Bilgi Yükleme,
- Statü Farklılıkları,
- Yönetim Tarzı, Hiyerarşi,
- Rol İlişkileri, Zaman Baskısı.

2.2.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Fiziksel Düzeni

Zamanla örgütlerin çalışanları çoğalmış ve çalışma yelpazeleri ise genişlemiştir. Bu artışlar iletişim konusunda da çeşitli sıkıntı ve problemleri beraberinde getirmiş ve iletişim süreci basit bir yapı olmaktan çıkarak karmaşık bir yapı halini almıştır. Daha küçük örgütlerde iletişim karşılıklı ve direkt olarak yapılabilirken büyüyen örgütlerde ihtiyaçlar bu yolla karşılanamaz hale gelmiştir. Örgütlerin büyümesi ve bununla birlikte çalışma alanlarının genişlemesi iletişimde mesafeden kaynaklı sorunları doğurmuş ve bu sorunların ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar ile teknik iletişim araçları olan bilgisayar, telefon gibi aletler kullanılarak problemlerin üstesinden gelmek istenmiş fakat tüm bunlar karşılıklı iletişimin yani yüz yüze iletişimin sağladığı yararları sağlayamamıştır.²⁵⁰

²⁴⁸ Tutar, s.92.

²⁴⁹ Stuart Sillars, *İletişim*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1997, s.12.

²⁵⁰ Bayrak, s.105.'den aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.190.

Örgütlerin büyümesiyle birlikte yönetim ve çalışanların çalışma alanları da değişmiş ve böylece yöneticiler ile hiyerarşide daha altta bulunan kişiler farklı yerlerde çalışmaya başlamışlardır. Hiyerarşide alt ve üstte bulunan kişilerin aralarına mesafenin girmesi iletişimi etkilemiş ve bu durum karşılıklı iletişim imkânını ortadan kaldırmıştır. Mesafe çalışan yönetici etkileşim ve ulaşımını güçleştirdiğinden etkileşimin devamı için iletişim araçları kullanılmaya başlanmıştır. Fiziksel uzaklığın olduğu ortamlarda iletişim telefon, mail gibi araçlarla sağlanmaya başlanır. Bu araçlarla sağlanan iletişimlerde eksiklik ya da hata görülebilmektedir. Böyle ortamlarda çalışan ve karşılıklı iletişimden mahrum kalan kişiler sosyal hayat ve çalışma yaşamlarında bireylerle yüz yüze iletişimden kaçınmaktadırlar. Örgütler bu noktada imkânlar dâhilinde ast ve üstler arasındaki uzaklığı en aza indirerek karşılıklı iletişim kurulmasını sağlayabileceklerdir.²⁵¹

2.2.3.2. Statü Farklılıkları

Sosyal yapı içerisinde bir kişi hakkında diğer bireylerin yapmış olduğu iyi ya da kötü değer biçme faaliyetleri o kişinin toplumsal statüsünü belirler. Farklı bir şekilde izah etmek gerekirse toplumsal yapı içerisinde kişinin bulunduğu konum ve bu konuma ait yetki ve sorumluluklar statüyü belirler.²⁵²

Örgütlerde genellikle idareciler ile çalışanlar arasında meydana gelen ve iletişim problemlerine neden olabilen statü ayrımı örgüt bünyesinde yer alan hiyerarşiden dolayı ortaya çıkmaktadır.²⁵³

İletişim sürecinde kullanılacak olan mesajın mahiyetini, maksadını, değerini ve kullanılacak iletişim aracını gönderici ile hedef arasındaki statü farkları belirlemektedir.²⁵⁴

²⁵¹ Tutar, s.80.

²⁵² Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2011, s.100.

²⁵³ M. Akif Çimen, "Polis Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ 2009, s.80.

²⁵⁴ Aydın, Hicran Utkun Dincer, "Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli 2012. s.20.

2.2.3.3. Hiyerarşi

Hiyerarşik yapı örgütlerde önde gelen iletişim problemlerinden bir tanesidir.²⁵⁵ Örgüt bünyesinde yer alan ve hiyerarşik yapıdan doğan güç farklılıklarından dolayı iletişim zayıflayabilmekte, zayıflayan iletişim üyeler arasındaki bağları zedeleyebilmekte ve tüm bunların sonucunda örgüt verimliliği ve başarısı zarar görebilmektedir.²⁵⁶

Örgütsel hiyerarşiden dolayı iletilmek istenen veriler kısmi olarak özünden farklılaşabilmekte ya da aktarılacak istenen verilerin hiyerarşide üst statüde bulunan üyelere aktarılamama ihtimali bulunmaktadır.²⁵⁷ Özellikle sözlü iletişimde meydana gelen problemlerin başında gönderilmek istenen mesajların göndericiden hedefe iletilinceye kadarki süreçte farklılaşmasıdır. Bu farklılaşmadan ötürü hiyerarşik yapının sert olduğu örgütlerde iletişim verimliliği zedelenmekte ve örgütsel iletişim fonksiyonunu yerine getirememektedir.²⁵⁸

2.2.3.4. Rol İlişkileri

Rol tanım olarak belli bir ekip ya da küme içinde bulunan kişinin bulunduğu ekipteki pozisyonunun gerektirdiklerini yerine getirmesidir.²⁵⁹ Farklı bir ifadeyle rol: bir kişinin diğer şahıslara karşı sergilediği tutum ve hareketlerinde bulunduğu statü ya da pozisyona uygun bir şekilde gerçekleştirdiği tavır ve tutum biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Rol etkileşimlerinin neden olduğu bazı iletişim problemleri şu şekilde sıralanmaktadır:²⁶⁰

- Tarifi yapılan rolle ilintili ortaya çıkan taleplerin nüanslarından dolayı meydana gelebilecek sorunlar.
- Mekândan mekâna değişkenlik gösteren rol münasebetlerinden kaynaklı sorunlar.
- Belirtilen role bu rolün gerektirdiği donanım ve kabiliyetten mahrum olunmasından kaynaklı sorunlar.

²⁵⁵ Ulukuş, s.147.

²⁵⁶ Oruç, s.47.

²⁵⁷ Selfiye Özkan, “Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği”, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon 2016, s.13.

²⁵⁸ Can, s.279.

²⁵⁹ Fichter, Joseph, *Sosyoloji Nedir?*, Anı Kitapevi, Ankara 2004, s.87.’den aktaran Eroğlu, s.108.

²⁶⁰ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.192.

2.2.3.5. Aşırı Bilgi Yüklenmesi

Örgütsel iletişimde genellikle örgütlerin işleyeceği ya da değerlendireceğinden fazla gönderi trafiği mevcuttur. Örgütlerde özellikle idare ve yönetim açısından düşünüldüğünde problemler doğuran bu aşırı gönderi trafiği gereğinden fazla bilgi yüklenmesi olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan sorun ve sıkıntıların çözümünde bilgiye ihtiyaç duyulmakla beraber mesaj ya da gönderinin aşırıya kaçması idarecileri sıkabilmekte ve boğabilmektedir. Örgütlerin fazla bilgiye maruz kalmasının sebepleri aşağıda sıralanmaktadır: İdareci statüsündeki örgüt çalışanlarının iş yaşamı: İdareciler örgütlerde işlerin ve üyelerin eşgüdüm içerisinde faaliyette bulunmalarını sağlayan ve hükümde bulunma hakkı olan şahıslardır. Yönetici ya da idarecinin bir konu hakkında hüküm bildirmesi için ona diğer örgüt çalışanları ve örgütün farklı bölümlerinden bilgi gelmesi elzemdir. Bu süreçte örgüt üyelerinden ve birimlerinden gelen bilgilerin bir noktada toplanması böyle bir sonucu doğurmaktadır. İletişim sürecinde kullanılan teknik gelişmeler ve bu teknik materyallerin sağladığı sonsuz iletişim imkânı: Örgütlerde kullanılan iletişim teknolojilerinin aşırı miktarda bilgi sunabiliyor olması işleri çözülmez hale getirebilmekte bu ise üyelerin iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt personellerinin maruz kaldığı aşırı bilgiye karşı oluşturduğu tutumlar şöyle sıralanabilir.²⁶¹

- Elde edilen gönderileri umursamamak ve dikkate almamak,
- Gönderilerin aşırılığı yüzünden yapılan yanlışların da artması ve bu yanlışlardan dönülmesinde başarının sağlanamaması,
- Yazı yoluyla oluşturulan gönderilerin bağlantılı olduğu diğer gönderilerle birlikte tasnif edilmesi ve göz önünde bulundurulması,
- Daha önce belirtilen ihtiyaçlara göre gönderilerle alakadar olmak.

Tüm bunlar örgütlerde aşırı bilgiye maruz kalmanın sorunlar meydana getirdiğini göstermekle beraber yapılacak işlerde bilgi eksikliği olan kişilerin aşırı bilgiye maruz kalan kişilere göre daha yüksek performanslar ortaya koyduğu belirtilmektedir.²⁶²

²⁶¹ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.193.

²⁶² Bayrak, s.129.'dan aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.193.

2.2.3.6. Otokratik Yönetim Tarzı

Örgütlerde idare anlayışı ve idarecilerin iletişimsel tavırları örgütsel iletişime etki eden unsurlardır. Bu bağlamda örgütsel iletişimde engel ve bozuklukların bazılarını örgütün yönetim şekli neden olmaktadır Örgütsel iletişim ve davranışlarda ana merkezin tek bir kişi yani yönetici olduğu yönetim tarzı otokratik yönetim biçimidir. Otokratik yönetimde idareci aldığı kararlarda hiyerarşik olarak kendisinden alt statüdeki üyelerin fikir beyan etmesine müsaade etmez. Astlar bu yönetim anlayışında alınan kararları uygulamakla görevlidirler. Örgütlerde yönetim anlayışının iletişim sürecinde probleme neden olmasının sebebi astlar ile idarecilerin farklı düşüncelere sahip oluşlarından kaynaklanmaktadır. Bu problem ve sorunun ortadan kalkabilmesi için üyelere itimat edilmeli ve onların düşünce ve fikirleri önemsenmelidir.²⁶³

2.2.3.7. Zaman Baskısı

Kişiler sosyal ve iş hayatlarında yaptıkları çalışmaları daima sınırlandırılmış vakitler içinde bitirme gayreti içindedirler. Yapılan çalışmalarda vaktin böylesine sınırlı ve kısıtlı oluşu örgüt idarecileri için tahakküm sebebi olmaktadır. Belirlenmiş vakitler çerçevesinde bitirilemeyen işler yöneticiler için ruhsal olarak gerilime sebep olmaktadır.²⁶⁴

Zaman baskısı nedeniyle örgütlerde istenilen mesaj tam iletilememekte, iletinin gönderilmesi gereken tüm hedeflere ulaşılamaması, mesajların dönütü için gerekli vaktin temin edilememesi, iletinin gönderilmesinde resmi iletişim yolu kullanılacakken gayri resmi iletişim kanallarının kullanılması gibi problemler görülebilmektedir. Örgüt üyeler çalışma yoğunluklarına bağlı olarak ast üst ilişkilerini geliştirirler. Üzerinde aşırı iş yükü olan astlar yapmaları gereken işi vaktinde bitirememesi endişesiyle üstleriyle olan iletişimlerine yeterli vakti ayıramamaktadırlar. Aynı şekilde iş yoğunluğu ve zaman kısıtlaması nedeniyle idareciler de astlarıyla yeteri kadar iletişim kuramamaktadırlar. Tüm bunlar zaman baskısının örgütsel iletişimde astlar ve üstler için iletişim engelleri oluşturduğunu göstermektedir.²⁶⁵

²⁶³ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.194.

²⁶⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, Muammer Paşa ve Kurtuluş Kaymaz, *Zaman Yönetimi*, Beta Kitabevi, İstanbul, 2010. s.75.

²⁶⁵ Tutar, s.86.

2.2.3.8. Geribildirim Yetersizliği

Geribildirim göndericiden alıcıya iletilen mesaja alıcının verdiği yanıttır. Gönderilen iletinin alıcıya ulaşp ulaşmadığı ya da gönderilen mesajın alıcı tarafından istenilen biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı alıcının göndericiye ilettiği dönüt sayesinde anlaşılır. Bu yönüyle etkili ve başarılı bir iletişim süreci geribildirim ile sağlanmakta ve dönüt bu sürecin bütünleştirici bir parçası olmaktadır.²⁶⁶ Örgütlerde dönütler; yapılan işlerde verimi artırmakta, iletişim sürecinde işleyişi hızlandırmakta, çalışma ve iletişim için güdüleme ve mükâfat unsuru olarak kullanılabilmekte, tutum ve hareketleri sürekli hale getirebilmekte ve iş birliği yapmayı sağlamakta kullanılabilen bir unsur olarak belirtilmektedir. Çift yönlü iletişimin olmadığı ve aşağıdan yukarıya iletişimin yeterince sağlanamadığı örgütsel iletişim süreçlerinde geribildirim de meydana gelmemektedir. Dönütün gerektiği kadar alınamadığı iletişim süreçlerinde göndericinin alıcı ile olan temasında bağlantı tam kurulamamakta ve iletişim sekteye uğramaktadır. Tüm bunlara ilave olarak dönütün mesajın zamanıyla uyumlu olmadığı durumlarda iletişimdeki etkinlik de zayıflamaktadır.²⁶⁷

2.3. Örgütsel İletişim Problemlerini Giderme

Örgütlerde birçok nedenden dolayı çok farklı şekillerde iletişim engelleri meydana gelmektedir. İletişim problemleri çok çeşitli olmakla birlikte kimi problemler birey ve mekânla alakalıyken kimi problem ve engeller ise kurum ve örgüt idarecilerinin başarımlarıyla alakalıdır. Örgütlerde iletişim engel ve bozuklukları kaçınılmaz olmakla birlikte her ne sebepten olursa olsun bu engel ve problemler çözülmeli ve kesin olarak ortadan kaldırılacak problemler olarak görülmelidirler.²⁶⁸

Örgütlerde iletişimin başarılı hale getirilmesi için aşağıda sıralanan bazı konular önemslenmelidir.²⁶⁹

- İletişimde kullanılan yollar olabildiğince açık olmalı ve direkt olarak belirlenmelidir.
- Örgütün tüm idarecileri yürüttükleri faaliyetlerinden iletişimi ayrı tutmamalıdır.

²⁶⁶ Erol, s.366-367.

²⁶⁷ Türkmen, s.17.

²⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.195.

²⁶⁹ Bayrak, s.129.'dan aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.195.

- Örgütün nitelikleri ve gereksinimleri belirlenmelidir.
- Örgüt üyelerinin tamamı iletişim kurmaya eğilimli hale getirilmelidir.
- Örgüt idarecilerinin gününbirlik faaliyet ve politikaları iletişim ile duyurulmalıdır.

Örgütlerde iletişimden tüm üyeler mesuldürler. Örgütlerde iletişim faaliyetleri diğer çalışma faaliyetleri gibi etkin bir biçimde idare edilmelidir. Verimli ve etkili bir iletişim sürecinin meydana gelmesi iletişimin izlemsel yani stratejik bir seviyede gerçekleştirilmesiyle sağlanabilmektedir. İletişim sürecinin stratejik düzeyde ele alınıp etkili bir şekilde işletilmesi ise iletişim sürecinin idaresinde bulunan şahsın örgütsel yönetim hiyerarşisinde üst noktalarda konumlandırılması ile mümkün olmaktadır. Bahsi geçen konulara ek olarak örgütsel iletişim problemlerinin çözülmesi “teknik, psiko-sosyal ve örgütsel problem ve sorunların” çözülmesi ile mümkün olmaktadır.²⁷⁰

2.3.1. Uygun Kanal ve Araçların Seçilmesi

İletişim süreçlerinde kullanılan araç ve kanallar iletişim sürecinin bir parçası olan alıcı ve gönderiye göre belirlenmelidir. Bu bağlamda mesajın niteliklerine uygun kanal ve araç seçilmekle birlikte alıcının daha önce işlettiği ve hakkında malumat sahibi olduğu araç ve kanallar seçilmelidir. Belirlenen iletişim kanalları ihtiyaçları karşılayacak derecede olmalı, uzun olmamalı ve doğrudan olmalı, örgüt üyeleri tarafından yeterince bilinir olmalı ve ayrıca seçilen kanalların kullanımları en yüksek derecelerde olmalıdır. Bunların yanı sıra örgüt üyeleri için biçimsel iletişim yolları belirlenmeli ve iletişim yönetiminde bulunan kişilerin iletişim konusunda kabiliyetli olmaları etkili iletişimi sağlamaktadır. Karşılıklı iletişim kurma, duyuru panolarının kullanımı, bir araya gelerek yapılan istişareler ve yapılan sunular örgütsel iletişimi daha etkili kılacak diğer iletişim kanallarıdır.²⁷¹ Örgüt üyeleri aynı zamanda iletişim alanındaki teknik gelişmelerden haberdar edilmeli ve iletişim teknolojilerini kullanmada bilgilendirilmelidirler. Gelişen teknolojiyle birlikte internet ve e-posta gibi yeniliklerin iletişimde kullanımı birçok noktada avantaj elde edilmesini sağlayacaktır. Bu gelişmelerin sağladığı avantajlara rağmen iletişim sürecinde kişilerin karşılıklı iletişimi en etkili iletişim yöntemi olarak

²⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.196.

²⁷¹ Sillars, s.19.

görülmektedir. Yüz yüze iletişimin iletişim sürecinde en etkili yöntem oluşu onun daima hatırlanmasını ve sürekli kurulmasını mecbur kılmaktadır.²⁷²

2.3.2. İletişim Türlerinin Birbirlerini Destekleyecek Şekilde Kullanılması

Örgütlerdeki iletişim süreçlerinin birtakım kıymet hükümleri, ölçütler ve normlara uygun bir şekilde kurulması örgütün bütünsel bir işleyişe sahip olduğu algısını yaratmaktadır. Örgüt üyelerinin dâhil oldukları iletişim süreçlerinde iletişimi desteklemek ve güçlendirmek için çeşitli iletişim türlerini kullanmaları sağlanmalıdır. Bu noktada konuşarak, yazarak ya da sözsüz bir biçimde kurulan iletişim türleri kullanılmakta ve özellikle sözlü ve sözsüz iletişim türlerinin birlikte kullanılması iletişimin gücünü artırmaktadır. Şahıslar karşılıklı olarak kurdukları iletişimlerde yalnızca sözleri ile değil aynı zamanda beden dilleri ile de karşılarındaki kişilere mesajlar vermektedirler. Sözsüz iletişimde kişi karşısındakine vücudunun çeşitli bölümleri ile(el, kol, göz, duruş vs.) çeşitli mesajlar verebilir. Yere ve duruma bağlı olmakla birlikte sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim türlerinin birlikte kullanımı gönderilmek istenen iletinin alıcıya daha hızlı ve etkisi daha yüksek bir şekilde gönderilebilmesini sağlamaktadır. İletişim etkinliğini artırması bakımından, dönütün zaman kaybetmeksizin alınması ve vücut dili ile verilen mesajların anlaşılabilir olması, örgütlerde yüz yüze iletişimi, imkânlar dahilinde sürekli kurulan bir iletişim haline getirmektedir.²⁷³

2.3.3. Örgüt Üyelerinin İletişim Konusunda Eğitilmesi

Örgütler için yapılacak olan çalışmalar ne kadar önemliyse etkili bir şekilde kurulan iletişim de o kadar önemlidir. Bu bağlamda örgütler üyelerini iletişim konusunda bilgilendirmeli, iletişim konusundaki gereksinimleri belirtilmeli ve onlara nasıl ve hangi usullerle iletişim kurabilecekleri anlatılmalıdır. İletişim sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek olan ve ruhsal ve içtimai etkenler olarak bilinen, kişinin fikri ve idrakiyle alakalı, dinleme konusundaki eksikleri ve bazı değişmesi zor düşünce kalıpları giderilerek iletişim süreci daha verimli hale getirilebilir.²⁷⁴

²⁷² Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.196.

²⁷³ Sillars, s.18.

²⁷⁴ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.197.

2.3.4. Gürültünün Ortadan Kaldırılması

İletişim sürecinin önemli unsurları arasında yer alan gürültü göndericinin aktardığı ileti ile alıcının elde ettiği ileti arasındaki ayrımdır.²⁷⁵ Gönderinin kodlanma aşamasından açılma aşamasına değin iletişimin olumsuz işlemesine veya tümüyle işlememesine sebep olan tüm öğeler gürültü olarak adlandırılmaktadır. Gürültü, iletinin doğru anlaşılmasına sebep olarak birçok olumsuz durumu ortaya çıkarabilmektedir. İletişim sürecinin başarılı bir şekilde ilerlememesine ya da tamamen sürecin yok olmasına yol açan gürültünün ortadan kaldırılması güç bir durum olmakla birlikte elzemdir.²⁷⁶

Örgütlerde iletişimin sistematik bir şekilde işleyişinden idareciler mesuldürler. İletişim kurulmaya başlandığında bu sürecin güçlü bir şekilde ilerlemesini sağlayacak şartlar oluşturulmalıdır. Sağlıklı bir iletişim için sorun ve engel oluşturan rahatsız edici sesler ortadan kaldırılmalı yahut minimize edilmelidir. Gürültünün aşırı derecelerde olması kaynağın iletiyi yanlış oluşturmaya ve zor iletmesine neden olduğu gibi alıcının da bu iletiyi doğru anlayamamasına veya anlama ve algılamada güçlük çekmesine neden olabilmektedir.²⁷⁷

2.3.5. Mesajların Anlaşılır Hale Getirilmesi

Etkili ve başarılı bir iletişim için gönderici gönderisini alıcının rahatça kavrayacağı ve anlayacağı bir şekilde oluşturmalı, sözlü ya da yazılı tüm gönderilerde dil sade, sarıh ve net bir şekilde kullanılmalıdır. Örgütlerde iletişim sürecinin istenen başarı ve tesiri yakalayabilmesi için alıcının ilgisini çekecek, ihtiyaçlarını karşılayacak öneriler taşıması ve yine alıcının anlayacağı harf ve simgelerle oluşturulması gerekmektedir.²⁷⁸

Alıcının bağlı olduğu kültürel yapı onun mesajları idrak edişine, kavrayışına ve bu mesajlardan çıkarım yapmasına tesir etmektedir. Kültürün alıcı ve mesaja alan etkisi dikkate alınmalıdır.²⁷⁹

²⁷⁵ Doğan Cüceloğlu, *İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2015, s.74.

²⁷⁶ Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öztürk, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayınları, Ankara 2011, s.66.

²⁷⁷ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.197.

²⁷⁸ Sillars, s.21.

²⁷⁹ Erdoğan, s.302.

Yazı yolu ile sağlanan iletişim süreçlerinde dönüt hızlı bir şekilde gelmemekte ve bu nedenle bu yolla sağlanan iletişim süreçlerinde gönderinin alıcı tarafından nasıl kavrandığı ve anlaşıldığı daha çok önem taşımaktadır. İletişimde gönderi yazı ile oluşturulacaksa bu iletinin gönderen dışında başka bir şahıs tarafından okunması ve incelenmesi kurulacak iletişime fayda sağlayacaktır.²⁸⁰

2.3.6. Fiziksel Uzaklıkların Azaltılması

Örgütlerde etkili bir iletişim sürecinin kurulmasına mani olan örgütsel etkenlerden birisi de farklı statüdeki üyeler arasındaki fiziksel uzaklıktır. İhtiyaç duyulduğu zaman hiyerarşik yapı çerisinde alt pozisyonda görev yapan bir üyenin kendisinden üstte görev yapan üyeye ulaşamıyor olması iletişimi olumsuz etkilemektedir.²⁸¹ Örgütlerin çalışma alanlarının genişlemesi ve çalışanlarının çoğalması karşılıklı iletişimi güçleştirmiştir. Bu gibi iletişim güçlüklerinin görüldüğü örgütlerde gelişen teknik iletişim aletleri ile iletişim sağlanmalıdır. Gelişen iletişim teknolojilerinin kullanımı karşılıklı iletişim kuramama problemine çözüm sağlamaktadır.²⁸²

2.3.7. Örgüt Yönetiminin İletişime Önem Vermesi

Örgütler dış çevrelerine karşı yumuşak tutumlarla, idareciler bağlı bulunduğu örgütün durumunu ve gereksinimlerini yeteri kadar bilerek ve yönetim statüsünde bulunanlar diğer statülerdeki üyelerle olan iyi ilişkileriyle iletişim sürecinin başarılı olmasına katkı sağlayabilirler. Örgütlerin idari yapısı itimadı ve iletişim faaliyetlerini yeterince önemsemelidir. Örgüt üyeleri son zamanlarda şahıslarıyla alakalı durumlarda fikir ve görüşlerini açıklayarak alınacak kararlara daha etkin bir şekilde katılmak istemektedirler. Günümüzde örgüt çalışanlarının bu düşünceleri nedeniyle örgütlerin idari yapılarını belirgin ve şeffaf bir şekle sokmaları çalışanlara rahat bir iş yeri sağlayacaktır. Düşünce ve fikir belirtmek isteyen örgüt üyelerinin bu düşüncelerinden kreatif sonuçlar çıkarılabilmesi için iletişim dikey ekseninde çift yönlü olmalı yani hem aşağıdan yukarıya hem yukarıdan aşağıya ve aynı zamanda idari yapı belirgin ve saydam kılınmalıdır.²⁸³

²⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.197.

²⁸¹ Arslan, Yüksek Lisans Tezi, s.172.

²⁸² Ada, Alver ve Atlı, s.494.

²⁸³ Bayrak, s.125.'den aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.198.

2.3.8. Yalın ve Esnek Örgüt Modelinin Kurulması

Örgütlerin idari yapılarında bulunan statüler arasında keskin bir ayrım olmamalı, koordinasyonda aksaklık ve etkileşimlerde anlaşmazlıklara neden olan katı statü ayrımı yumuşatılarak sadeleştirilmelidir. Keskin ve katı statü farklarının olduğu örgütlerde ast ve üstler arasında dolaşan bir mesaj gönderilmek istenen şahsa ulaştığında muhtevasını büyük ölçüde yitirmekte bu nedenle ast üst arası iletişim verimsiz olmaktadır.²⁸⁴ Örgüt idaresindeki statüler arası katı ve keskin tutumlar iletişim sürecinde gönderinin değişime uğramasına sebep olmaktadır.²⁸⁵

2.3.9. Demokratik Yönetim Tarzının Oluşturulması

Demokratik idare biçiminin benimsendiği örgütlerde statü gereği ast ve üst konumunda olan üyeler çalışmaları birlikte yürütürler ve çeşitli bilgileri birbirleriyle rahatça paylaşırlar. Bu yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde mesajın dikey olarak alttan üste ve üstten alta rahat iletilmesine dikkat edilir. Bu yolla örgütlerde “plan ve politikanın” belirli bir hal almasında ast ve üst konumunda bulunan üyelerden bilgi ve düşünce alımı sağlanmaktadır.²⁸⁶

2.3.10. İletişim Korkusunun Aşılması

Kişiler farkında olarak veya olmayarak iletişimin gerekli olduğu yerlerden uzak durabilirler.²⁸⁷ İletişim korkusu, kişinin kaygı yahut endişesinin sonucunda meydana gelen iletişim eksikliğiyle alakalıdır.²⁸⁸

İletişimin gerçekleştiği yerlerin orada bulunan şahısları huzursuz, asabi ve kaygılı hale getirmesi o ortamda etkili iletişimin sağlanmasına mani olmaktadır. Kişinin endişe ya da korku duyuyor olması onun söyleyeceği sözlere, beden hareketlerine ve karşısındakini dinleme kabiliyetine engel teşkil etmektedir.²⁸⁹

²⁸⁴ Sillars, s.22.

²⁸⁵ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.198.

²⁸⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.200.

²⁸⁷ James C., McCroskey and Virginia P., Richmond, "The Impact Of Communication Apprehension On Individuals In Organizations" *Communication Quarterl*, Vol 27, Issue 3, 1979, p.56.

²⁸⁸ James C., McCroskey, "Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization", *Annals of the International Communication Association*, Vol 6, Issue 1, 1982, p.164.

²⁸⁹ O'Hair, Dixon and Friedrich, s.12.

İletişim konusunda korku denilince akla genellikle konuşma ile alakalı kaygılar gelmektedir. Bu mefhumun bir diğer ifade şekli ise mahcubiyet, içtimai yığı ya da sosyal kaygı konusundaki düzensizlik olarak isimlendirilmektedir. İletişimde konuşma korkusunun yanı sıra bir diğer endişe ve korku ise konuşmacının muhatabı olan dileyicinin iletişim endişesidir. İletişimde anlatılanı doğru anlamama, konuşan kişinin aktardıklarını zihinsel olarak yeterince doğru nizama oturtamama gibi sebepler iletişimde dinleyici endişesine neden olabilmekte, bu kaygı ve endişeler ise esasında konuşan kişiden çekinme, dinleme hususundaki kabiliyetsizlik ve iletişim kurulan yere ya da iletişim mevzuuna yabancı kalınması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır.²⁹⁰

İletişim korkusu örgüt üyelerinin yaptığı işlerdeki muvaffakiyetini etkilemektedir.²⁹¹ Bu konu ile alakalı çalışmaların sonucuna göre iletişim korkusu, kişilerin iş tercihlerini, işlerindeki terfilerini, yaptıkları işlerde çekimser olup olmamalarını ve tercih ettikleri işe olan müracaatlarına tesir etmektedir. Bu noktada iletişim korkusunu yoğun yaşayan şahıslar iletişimin daha alt düzeyde sağlandığı meslekleri seçmekte ya da bu vasıfların bulunduğu işlere yönelmektedirler. Bu nitelikteki bireyler ilerleme kaydedecek ve örgütteki işinde sürekli çalışacak bireyler olarak görülmemektedirler. İletişim korkusunu üst düzeylerde yaşayan kişiler, daha çok bilgi ve gelişime ihtiyaç duyulan, görüşmelere daha az çağırılan, çalışma arkadaşlarıyla etkileşimlerinde sıkıntı yaşayan, işlerinde genellikle muvaffak olamayan, kabiliyeti daha düşük ve doyum oranı yetersiz kişilerdir. Bu alanda yapılan çalışmaların sonucuna göre iletişim korkusu yapılan uğraş, okuma düzeyi ve cinsi farklılıklara göre çeşitlenmektedir.²⁹²

İlk defa karşı karşıya gelen ve birbirlerini etkileyen iki kişiden her ikisi de karşısındaki hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı için aralarında muğlak bir durum oluşabilmekte bu belirsiz ve muğlak durum ise endişe ve kaygıya sebebiyet vermektedir. Kurulan etkileşimlerden önce malumat sahibi olunması²⁹³ ve karşılaşılabilecek diğer durumlara karşı hazır hale gelinmesi belirsizliği ve kaygı seviyesini daha alt seviyelere taşıyacaktır.²⁹⁴

²⁹⁰ Berko, Wolvin and Wolvin, s.80.

²⁹¹ McCroskey and Richmond, p. 57.

²⁹² Murat Gümüş, Bahattin Hamarat ve Meral Dursun, "Intercultural Communication Apprehension: An Empirical Study on Anzac People" Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2005, s.179-189.

²⁹³ McCroskey and Richmond, p.145-156.

²⁹⁴ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.201.

2.3.11. Empati Kurma ve Geribildirim

Empati bir kişinin kendisini diğer bir kişinin konumunda düşünmesi, o kişinin hissi ile görüşlerini idrak etmeye çalışması olarak tanımlanmakta ve bu yönüyle iletişimdeki problemlerin çözümünde etkili olabilecek bir yöntem olarak görülmektedir. Örgüt içinde üyelerin “aynı gemide bulunmak” deyimine uygun olarak diğer üyeleri anlamaları ve problemleri çözmeleri hem kendileri hem de bağlı oldukları örgütlerin gayeleri için çok ehemmiyetli bir durumdur. Burada şube ya da taraflar birbirlerini empatik iletişim tarzıyla bilmeye ve kavramaya çalışmalıdırlar. Tarafların müşterek olduğu manalar ve işleyen etkileşimlerin oluşturulması yoluyla empatik iletişim becerilerinin ilerletilebilmesi önemsenmiş olacaktır. Yalnızca empati kurularak iletişimde karşılaşılan engel ve sorunlar çözüme kavuşmamaktadır. Sorunun çözülebilmesi için empati kuran kişi dönüt yoluyla karşısındaki kişiden anladığı şeyleri ona tekrar aktarmalıdır.²⁹⁵

²⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Gümüş, s.201.

III. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE SIK KARŞILAŞILAN PROBLEMLER UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada “belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği”²⁹⁶ olarak tanımlanan anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Sosyal Bilimler İçin İstatistik (Statistical Program for Social Sciences-SPSS) programı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

3.2. Amaç ve Verilerin Toplanması

Örgütsel iletişimde sık karşılaşılan problemleri tespit etmeyi gaye edinen bu tez çalışmasında ilk olarak örgüt, örgüt içi iletişim ve örgütsel iletişimde karşılaşılan problemler hakkında literatür taraması yapılmıştır. Müteakiben Erciyes Üniversitesi’nde (Dış Hekimliği, Eczacılık, Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, Hukuk, İdari Ve İktisadi Bilimler, İlahiyat, İletişim, Mimarlık, Mühendislik, Tıp, Veterinerlik ve Ziraat) örgüt içi iletişim hususunda sıklıkla karşılaşılan problemlerin tespit edilmesi maksadıyla bir anket geliştirilmiştir.

Yapılan çalışmanın araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi var mıdır?
2. Cinsiyet örgütsel iletişimi etkilemekte midir?
3. Yaş durumu örgütsel iletişime etki etmekte midir?
4. Statü farklılığı örgütsel iletişimi etkilemekte midir?

İlgili verileri toplamak için anket oluşturulurken söz konusu literatür temel alınmış ve anketin gerek oluşturulma gerekse uygulama safhalarında konunun uzmanlarının görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.

²⁹⁶ <http://www.bingol.edu.tr/media/226197/sayt-bolum13c-anket-teknigi.pdf>, Erişim: 06.01.2019

Anket üç bölümden müteşekkildir. İlk bölümde Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişimin türü, kullanılma sıklığı ve örgüt içi iletişimde görülen problemlere neden olan faktörlerle ilgili üç adet çoktan seçmeli soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Örgüt içi iletişimde sık karşılaşılan problemleri tespit etmeye yönelik 24 adet kapalı uçlu yargı bulunmaktadır. Her bir yargı 5’li (beşli) Likert ölçeği ile (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum/kısmen katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise Erciyes Üniversitesi akademisyenlerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, akademik unvan ve yaş) tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Bu tez çalışmasının evrenini Erciyes Üniversitesi bünyesinde yer alan fakültelerde görev yapan akademisyenler (Araştırma Görevlisi, Araştırma Görevlisi Doktor, Öğretim Görevlisi, Öğretim Görevlisi Doktor, Doktor Öğretim Üyesi, Doçent Doktor ve Profesör Doktor) oluşturmaktadır.

Örneklem olarak ise kırk ve üzeri akademisyenin görev yaptığı fakülteler seçilmiştir. Seçilen fakülteler Ek’2 de gösterilmektedir. Fakültelerde görev yapan akademisyenlere 300 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 300 anketin 41 tanesine geri dönüş yapılmamış ve bu çalışma için 259 anket akademisyenler tarafından doldurulmuştur. Böylece ankete katılım % 86.4 oranında gerçekleşmiştir.

3.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın temelini insan unsuru teşkil ettiği için sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

Bu çalışma incelenirken şu sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Araştırmanın evrenini oluşturan Erciyes Üniversitesine bağlı Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksek Okulları, Araştırma Merkezleri, Enstitüler ve Rektörlüğe Bağlı Birimler içerisinde akademik personel sayısı kırk üzeri 15 fakülte seçilmiştir.

2. Araştırmada kişi, kaynak ve zaman yetersizliğinden ötürü Erciyes Üniversitesi ile sınırlı tutulmuştur.
3. Araştırma biçimsel örgüt olan Erciyes Üniversitesi ile sınırlı tutulmuştur.
4. Araştırma Erciyes Üniversitesi bünyesinde görev yapan üyeler arasından yalnızca akademisyenlerle sınırlıdır.
5. Yapılan çalışmada elde edilen verilerin gerçeklik ve güvenilirliği veri elde etmede kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.
6. Yapılan çalışmadaki anketler 16 Mayıs-14 Haziran 2018 tarihleri arasında uygulanmış ve bu tarih aralığı ile sınırlı tutulmuştur.

3.5. Bulgular

Araştırmanın gerçekleştirildiği fakültelere ait frekans (f) ve yüzde (%) bulgularına ait sonuçlar Tablo 3.1.'de incelenmiştir.

Çalışma Erciyes Üniversitesinde 15 fakülte ve toplam 259 akademisyen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Ziraat Fakültesi'nden 10 (%3,86), Veterinerlik Fakültesi'nden 12 (%4,63), Tıp Fakültesi'nden 43 (%16,60), Mühendislik Fakültesi'nden 29 (%11,20), Mimarlık Fakültesi'nden 6 (%2,32), İletişim Fakültesi'nden 16(%6,18), Edebiyat Fakültesi'nden 28 (%10,81), Eczacılık Fakültesi'nden 11 (%4,25), Diş Hekimliği Fakültesi'nden 21 (%8,11), Eğitim Fakültesi'nden 17 (%6,56), Fen Fakültesi'nden 20 (%7,72), Hukuk Fakültesi'nden 14 (%5,41), İlahiyat Fakültesi'nden 15 (%5,79), Güzel Sanatlar Fakültesi'nden 7 (%2,70) ve İİBF'den 10 (%3,86) akademisyen katılmıştır.

Tablo 3.1. Çalışmanın Gerçekleştirildiği Fakültelere Ait Bulgular

Fakülte	Frekans (f)	Yüzde (%)
Ziraat Fakültesi	10	3,86
Veterinerlik Fakültesi	12	4,63
Tıp Fakültesi	43	16,60
Mühendislik Fakültesi	29	11,20
Mimarlık Fakültesi	6	2,32
İletişim Fakültesi	16	6,18
Edebiyat Fakültesi	28	10,81
Eczacılık Fakültesi	11	4,25
Diş Hekimliği Fakültesi	21	8,11
Eğitim Fakültesi	17	6,56
Fen Fakültesi	20	7,72
Hukuk Fakültesi	14	5,41
İlahiyat Fakültesi	15	5,79
Güzel Sanatlar Fakültesi	7	2,70
İİBF	10	3,86
Toplam	259	100,00

3.5.1. Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Bulgular

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim özelliklerine ait frekans (f) ve yüzde (%) bulgularına ait sonuçlar Tablo 3.2’de incelenmiştir.

Tablo 3.2. Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Erciyes Üniversitesinde	Biçimsel İletişim	78	30,1
örgüt içi iletişimde	Biçimsel Olmayan İletişim	43	16,6
sık kullanılan iletişim türleri	Fikrim Yok	138	53,3
Bağlı olduğunuz örgütte örgüt iç iletişimde sık kullanılan iletişim türleri	Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	71	27,4
	Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	56	21,6
	Yatay İletişim	43	16,6
	Çapraz İletişim	38	14,6
Erciyes Üniversitesinde	Örgütsel Engel ve Bozukluklar	96	37,0
örgüt içi iletişimde	Teknik Engel ve Bozukluklar	87	33,5
görülen problem nedenleri	Psiko Sosyal Engel ve Bozukluklar	66	25,4
Yaş	23-38	180	69,50
	39-54	67	25,87
	55+	12	4,63
Cinsiyet	Kadın	110	42,47
	Erkek	149	57,53
Ünvan	Arş. Gör	103	39,77
	Arş. Gör. Dr.	14	5,41
	Doç. Dr.	36	13,90
	Dr. Öğr. Üyesi	47	18,15
	Öğr. Gör.	14	5,41
	Öğr. Gör. Dr.	9	3,47
	Prof. Dr	36	13,90

Çalışmaya dâhil edilen akademisyenlere yöneltilen “Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde hangi iletişim türleri daha sık kullanılmaktadır?” sorusuna akademisyenlerin %30,1’i Biçimsel İletişim, %16,6’sı Biçimsel Olmayan İletişim ve %53,3’ü Fikrim yok cevabını vermiştir. “Bağlı olduğunuz örgütte örgüt içi iletişimde hangi iletişim türleri daha sık kullanılmaktadır?” sorusuna akademisyenlerin %27,4’ü Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim, %21,6’sı Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim, %16,6’sı Yatay İletişim, %14,6’sı Çapraz İletişim cevabını verirken %19,8’i ise diğer iletişim türleri cevabını vermiştir. “Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problemlerin nedeni nedir?” sorusuna akademisyenlerin %37,0’ı Örgütsel Engel ve Bozukluklar, %33,5’i Teknik Engel ve Bozukluklar ve %25,4’ü Psiko Sosyal Engel ve Bozukluklar cevabını verirken %4,1’i ise diğer nedenler cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş verilerine bakıldığında %69,50’si 23-38 yaş aralığında olup %25,87’si 39-54 yaş aralığında ve %4,63’ü ise 55 ve daha fazla yaştadır. Cinsiyet verilerine bakıldığında %42,47’si kadın olup %57,53’ü ise erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Son olarak akademisyenlerin unvanlarına bakıldığında %39,77’si arş.gör. %5,41’i arş.gör.dr. %13,90’ı doç.dr. %18,15’i dr.öğr. üyesi %5,41’i öğr.gör. %3,47’si öğr.gör.dr. ve %13,90’ı ise prof.dr unvanına sahiptir.

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Bulgular

Akademisyenlerin tanımlayıcı istatistiksel sorulara verdikleri yanıtlara ait frekans (f) ve yüzde (%) bulgularına ait sonuçlar Tablo 3.3’de incelenmiştir.

Tablo 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.	Kesinlikle Katılıyorum	110	42,3
	Katılıyorum	124	47,7
	Fikrim Yok	14	5,4
	Katılmıyorum	2	0,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,6
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği	Kesinlikle Katılıyorum	12	4,5
	Katılıyorum	37	14,4

ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal kullanılmaktadır.	Fikrim Yok	49	18,9
	Katılmıyorum	133	51,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	28	10,8
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	19	7,2
	Fikrim Yok	33	12,6
	Katılmıyorum	138	53,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	68	26,1
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü ortamlarda gerçekleşmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	12	4,5
	Katılıyorum	26	9,9
	Fikrim Yok	49	18,9
	Katılmıyorum	124	47,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	49	18,9
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.	Kesinlikle Katılıyorum	65	25,2
	Katılıyorum	142	55,0
	Fikrim Yok	28	10,8
	Katılmıyorum	16	6,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,7
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekân uyumu gözetilmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	103	39,6
	Katılıyorum	117	45,0
	Fikrim Yok	23	9,0
	Katılmıyorum	12	4,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,8
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.	Kesinlikle Katılıyorum	163	63,1
	Katılıyorum	82	31,5
	Fikrim Yok	5	1,8
	Katılmıyorum	5	1,8

	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,8
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletilmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.	Kesinlikle Katılıyorum	7	2,7
	Katılıyorum	16	6,3
	Fikrim Yok	54	20,7
	Katılmıyorum	140	54,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	42	16,2
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	23	9,0
	Fikrim Yok	40	15,3
	Katılmıyorum	128	49,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	63	24,3
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	63	24,3
	Katılıyorum	163	63,1
	Fikrim Yok	26	9,9
	Katılmıyorum	5	1,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.	Kesinlikle Katılıyorum	2	0,9
	Katılıyorum	5	1,8
	Fikrim Yok	14	5,4
	Katılmıyorum	131	50,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	107	41,4
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.	Kesinlikle Katılıyorum	16	6,3
	Katılıyorum	58	22,5
	Fikrim Yok	70	27,0
	Katılmıyorum	91	35,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0
	Toplam	259	100,00

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.	Kesinlikle Katılıyorum	19	7,2
	Katılıyorum	40	15,3
	Fikrim Yok	65	25,2
	Katılmıyorum	112	43,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	16	6,3
	Katılıyorum	96	37,8
	Fikrim Yok	68	26,1
	Katılmıyorum	68	26,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,6
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	105	40,5
	Katılıyorum	121	46,8
	Fikrim Yok	26	9,9
	Katılmıyorum	2	0,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,8
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı arasındaki fiziki mesafe uzaktır.	Kesinlikle Katılıyorum	9	3,6
	Katılıyorum	40	15,3
	Fikrim Yok	91	35,1
	Katılmıyorum	93	36,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	26	9,9
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.	Kesinlikle Katılıyorum	40	15,3
	Katılıyorum	103	39,6
	Fikrim Yok	65	25,2
	Katılmıyorum	56	21,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir	Kesinlikle Katılıyorum	7	2,7
	Katılıyorum	37	14,4

hiyerarşik yapıya” sahiptir.	Fikrim Yok	56	21,6
	Katılmıyorum	114	44,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	44	17,1
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.	Kesinlikle Katılıyorum	7	2,7
	Katılıyorum	33	12,6
	Fikrim Yok	68	26,1
	Katılmıyorum	114	44,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	37	14,4
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.	Toplam	259	100,00
	Kesinlikle Katılıyorum	12	4,5
	Katılıyorum	42	16,2
	Fikrim Yok	86	33,3
	Katılmıyorum	103	39,6
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	6,3
	Toplam	259	100,00
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	28	10,8
	Fikrim Yok	70	27,0
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü iletişimi etkilemektedir.	Katılmıyorum	133	51,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0
	Toplam	259	100,00
	Kesinlikle Katılıyorum	26	9,9
	Katılıyorum	86	33,3
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.	Fikrim Yok	72	27,9
	Katılmıyorum	54	20,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,1
	Toplam	259	100,00
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.	Katılıyorum	9	3,6
	Fikrim Yok	16	6,3
	Katılmıyorum	161	62,2
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8

	Kesinlikle Katılmıyorum	68	26,1
	Toplam	259	100,00
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim yapılmaktadır	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	5	1,8
	Fikrim Yok	28	10,8
	Katılmıyorum	156	60,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	65	25,2
	Toplam	259	100,00

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.' ifadesine akademisyenlerin %42,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %47,7'si Katılıyorum, %5,4'ü Fikrim Yok, %0,9'u Katılmıyorum, ise %3,6's'ı Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal kullanılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %4,5'i Kesinlikle Katılıyorum, %14,4'ü Katılıyorum, %18,9'u Fikrim Yok, %51,4'ü Katılmıyorum, %10,8'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %7,2'si Katılıyorum, %12,6's'ı Fikrim Yok, %53,2'si Katılmıyorum, %26,1'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü ortamlarda gerçekleşmektedir.' ifadesine akademisyenlerin %4,5'i Kesinlikle Katılıyorum, %9,9'u Katılıyorum, %18,9'u Fikrim Yok, %47,7'si Katılmıyorum, %18,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.' ifadesine akademisyenlerin %25,2'si Kesinlikle Katılıyorum, %55,0'ı Katılıyorum,

%10,8'i Fikrim Yok, %6,3'ü Katılmıyorum, ise %2,7'si Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekân uyumu gözetilmektedir.' ifadesine akademisyenlerin %39,6'sı Kesinlikle Katılıyorum, %45,0'ı Katılıyorum, %9,0'ı Fikrim Yok, %4,5'i Katılmıyorum, ise %1,8'i Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.' ifadesine akademisyenlerin %63,1'i Kesinlikle Katılıyorum, %31,5'i Katılıyorum, %1,8'i Fikrim Yok, %1,8'i Katılmıyorum, ise %1,8'i Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletilmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %2,7'si Kesinlikle Katılıyorum, %6,3'ü Katılıyorum, %2,7'si Fikrim Yok, %54,1'i Katılmıyorum, %16,2'si ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %9,0'ı Katılıyorum, %15,3'ü Fikrim Yok, %49,5'i Katılmıyorum, %24,3'ü ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %24,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %63,1'i Katılıyorum, %9,9'u Fikrim Yok, %1,8'i Katılmıyorum %0,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %0,9'u Kesinlikle Katılıyorum, %1,18'i Katılıyorum, %5,4'ü Fikrim Yok, %50,5'i Katılmıyorum, %41,4'ü ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.' ifadesine akademisyenlerin %6,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %22,5'i Katılıyorum, %27,0'ı Fikrim Yok, %35,1'i Katılmıyorum, %9,0'ı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %7,2'si Kesinlikle Katılıyorum, %15,3'ü Katılıyorum, %25,2'si Fikrim Yok, %43,2'si Katılmıyorum, %9,0'ı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %6,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %37,8'i Katılıyorum, %26,1'ı Fikrim Yok, %26,1'i Katılmıyorum, %3,6'sı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %40,5'ı Kesinlikle Katılıyorum, %46,8'i Katılıyorum, %9,9'u Fikrim Yok, %0,9'u Katılmıyorum, %1,8'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı(muhatap alınan kişi) arasındaki fiziki mesafe uzaktır.' ifadesine akademisyenlerin %3,6'sı Kesinlikle Katılıyorum, %15,3'ü Katılıyorum, %35,1'i Fikrim Yok, %36,0'ı Katılmıyorum, %9,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.' ifadesine akademisyenlerin %15,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %39,6'sı Katılıyorum, %25,2'si Fikrim Yok, %21,6'sı Katılmıyorum, ise %0,9'u Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir hiyerarşik yapıya”(ast-üst ilişkisine) sahiptir.' ifadesine akademisyenlerin %2,7'si Kesinlikle Katılıyorum,

%14,4'ü Katılıyorum, %21,6'sı Fikrim Yok, %44,1'i Katılmıyorum, %17,1'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.' ifadesine akademisyenlerin %2,7'si Kesinlikle Katılıyorum, %12,6'sı Katılıyorum, %26,1'i Fikrim Yok, %44,1'i Katılmıyorum, %14,4'ü ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %4,5'i Kesinlikle Katılıyorum, %16,2'si Katılıyorum, %33,3'ü Fikrim Yok, %39,6'sı Katılmıyorum, %6,3'ü ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %10,8'i Katılıyorum, %27,0'ı Fikrim Yok, %51,4'ü Katılmıyorum, %9,0'ı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü(Yatay, dikey, çapraz) iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %8,1'i Kesinlikle Katılıyorum, %33,3'ü Katılıyorum, %27,9'u Fikrim Yok, %20,7'si Katılmıyorum, %9,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %3,6'sı Katılıyorum, %6,3'u Fikrim Yok, %62,2'si Katılmıyorum, %26,1'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim (cevap verilmektedir) yapılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %1,8'i Katılıyorum, %10,8'i Fikrim Yok, %60,4'ü Katılmıyorum, %25,2'si ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalaları

Tanımlayıcı istatistiklere ait puan skalaları Tablo 3. 4’de verilmiştir.

Tablo 3.4.Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalası

Puan Skalası	
Kesinlikle Katılıyorum	1,00 - 1,80
Katılıyorum	1,81 - 2,60
Fikrim Yok	2,61 - 3,40
Katılmıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılmıyorum	4,21 - 5,00

3.5.3. Güvenilirlik Skalası

Güvenilirlik skalasına ait bulgular Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Güvenilirlik Skalası

Cronbach’s Alpha	Güvenilirlik
0 ile 0,40 arası	Güvenilir Değil
0,40 ile 0,60 arası	Düşük Güvenilirlik
0,60 ile 0,80 arası	Oldukça Güvenilir
0,80 ile 1,00 arası	Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir.

Değerlendirme 0 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

3.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizine ait bulgular Tablo 3. 6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Güvenilirlik Analizi

Öge İstatistikleri		
İfadeler	Ortalama ($\bar{x}$)	Std.Sapm a (s)
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.	2,26	1,05
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal kullanılmaktadır.	3,89	0,78
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.	4,23	0,76
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü ortamlarda gerçekleşmektedir.	4,23	0,64
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.	4,20	0,73
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekan uyumu gözetilmektedir.	4,35	0,68
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.	3,61	0,96
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.	2,51	0,99
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.	4,54	0,63
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.	4,20	0,76
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.	2,45	1,04
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.	4,12	0,69

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.	4,26	0,63
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.	3,27	1,04
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.	4,21	0,77
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı arasındaki fiziki mesafe uzaktır.	4,34	0,71
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.	4,22	0,79
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir hiyerarşik yapıya” sahiptir.	4,01	0,79
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.	4,04	0,87
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.	4,11	0,80
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.	4,23	0,73
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü iletişimi etkilemektedir.	4,18	0,75
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.	4,26	0,74
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim yapılmaktadır	4,24	0,72

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $2,26 \pm 1,05$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal kullanılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $3,89 \pm 0,78$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,23 \pm 0,76$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü ortamlarda gerçekleşmektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,23 \pm 0,64$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,20 \pm 0,73$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekân uyumu gözetilmektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,35 \pm 0,68$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $3,61 \pm 0,96$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletilmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş

olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $2,51 \pm 0,99$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,54 \pm 0,63$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,20 \pm 0,76$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $2,45 \pm 1,04$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,12 \pm 0,69$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,26 \pm 0,63$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $3,27 \pm 1,04$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,21 \pm 0,77$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı(muhatap alınan kişi) arasındaki fiziki mesafe uzaktır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,34 \pm 0,71$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,22 \pm 0,79$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir hiyerarşik yapıya”(ast-üst ilişkisine) sahiptir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,01 \pm 0,79$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,04 \pm 0,87$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,11 \pm 0,80$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std.

sapma değeri $4,23 \pm 0,73$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü(Yatay, dikey, çapraz) iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,18 \pm 0,75$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,26 \pm 0,74$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim(cevap verilmektedir) yapılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama $\pm$ std. sapma değeri $4,24 \pm 0,72$ olarak hesaplanmış ve verilen yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 3.7. Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	n
0,839	24

24 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,872 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel iletişim ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.8. Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Std.Sapma	n
93,771	94,348	9,639	24

Ölçek istatistiklerine göre 24 ögenin ortalaması 93,771 standart sapması 9,639 ve varyansı ise 94,348 olarak hesaplanmıştır.

3.5.5. Faktör Analizi

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek için kullanılan bir yöntem ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. Kısmi korelasyonlar sıfıra yaklaştıkça KMO değeri 1'e yaklaşır. $KMO=0$ olduğunda, her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız olarak mükemmel bir biçimde kestirildiği anlaşılr. İyi bir faktörleşme elde edebilmek için KMO'nun 0,80'in üzerinde olması istenir. Çoğu zaman KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması da yeterlidir.

İncelenen değişkenler arasında dikkate değer bir ilişki olmadığında, faktör analizinin amaçlarından olan bağımsızlaştırma bir amaç olmayacak ve boyut indirgemekten de bir kazanç sağlanmayacaktır. Bu çerçevede, en azından bazı değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların varlığının istatistiksel açıdan tümel olarak ortaya konması gerekir. Bu amaçla Bartlett testinden yararlanılır. Bu testle korelasyon matrisinin 0'dan farklı bir matris olduğu test edilir.

Öz değer kavramına genel olarak bakıldığında, bu kavram, bir faktörle p kadar orijinal değişken arasındaki ilişki katsayılarının, diğer bir deyişle faktör yüklerinin kareleri toplamı olarak tanımlanabilir. Bir faktörün öz değeri, faktörle orijinal değişken arasındaki ilişkinin gücünü yansıtır. Öz değerler, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Öz değeri 1'in üzerinde olan faktörler “önemli faktörler” olarak dikkate alınırken, öz değeri 1'in altında olan faktörler “önemsiz faktörler” olarak nitelendirilir.

Faktör yük değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu, o maddelerin birlikte söz konusu yapıyı ölçtüğü anlamına gelir. Bir maddenin 0,30 düzeyinden faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu ($0,302=0,90$) gösterir. Genel olarak 0,60 ve üstündeki yük değeri yüksek, 0,3-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır.

Literatürde, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0,30 olması yönünde genel bir görüş bulunmaktadır. Ancak bu büyüklüğün 0,40 olması gerektiğini savunan görüşlerde bulunmaktadır.

Faktör analizine ait bulgular Tablo 3. 9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,859	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3160,53
	df	276
	Sig.	< 0,001

Öncelikle uygulana KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,859). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmelerde edilebileceği görülmüştür.

Tablo 3.10. Toplam Varyans Açıklanma Oranı

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
23	11,408	47,535	47,535	11,408	47,535	47,535
14	2,080	8,665	56,200	2,080	8,665	56,200
8	1,510	6,293	62,493	1,510	6,293	62,493
19	1,136	4,732	67,224	1,136	4,732	67,224
24	1,031	4,294	71,519			
16	0,906	3,775	75,294			
22	0,840	3,501	78,795			

17	0,781	3,254	82,049
4	0,736	3,067	85,117
21	0,609	2,536	87,652
18	0,486	2,024	89,676
20	0,433	1,802	91,478
13	0,402	1,675	93,153
3	0,328	1,365	94,518
9	0,239	0,995	95,513
12	0,204	0,852	96,364
6	0,178	0,742	97,107
2	0,171	0,712	97,819
15	0,154	0,643	98,462
4	0,100	0,416	98,878
7	0,079	0,330	99,208
11	0,076	0,317	99,524
1	0,069	0,287	99,811
9	0,045	0,189	100,000

Özdeğeri 1'den büyük 4 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 4 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 4 boyutta açıklanabilmektedir.

Tablo 3.11. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Yük Değerleri			
	F1	F2	F3	F4
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.	-	0,500	-	-
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal kullanılmaktadır.	0,641	-	-	-
Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir	0,763	-	-	-

şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü ortamlarda gerçekleşmektedir.

0,808 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.

0,597 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekan uyumu gözetilmektedir.

0,733 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.

- 0,554 - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletilmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.

- - 0,664 -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.

0,481 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.

0,769 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.

- 0,542 - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.

0,737 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.

0,768 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.

- - - 0,679

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.

0,609 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı arasındaki fiziki mesafe uzaktır.

0,864 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.

0,842 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir hiyerarşik yapıya” sahiptir.

0,797 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.

- - - 0,670

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.

0,784 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.

0,800 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü iletişimi etkilemektedir.

0,851 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.

0,897 - - -

Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim yapılmaktadır

0,872 - - -

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300’ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 4 boyuttan ve 24 maddeden oluşmaktadır.

3.5.7. Normallik Testi

Normallik Testi’ ne ait bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 3.12. Normallik Testlerine Ait Bulgular

Normallik Testi			
	Kolmogrov Smirnov Testi		
	İstatistik	df	P Değeri
Örgütsel İletişim	0,110	197	< 0,001

Ho1: Veriler ile normal dağılım arasında fark yoktur.

Hs1: Veriler ile normal dağılım arasında fark vardır.

Normallik Testi sonucuna göre $p < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani dağılımın normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.

3.5.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlemlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı Katılmıyorum r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterebiliriz.

Korelasyon katsayısının (r) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13. Korelasyon Katsayıları

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,9$	$-0,9 \leq r < -0,5$	$-0,5 \leq r < 0$	$0 \leq r < 0,5$	$0,5 \leq r < 0,9$	$0,9 \leq r < 1$

Çalışmada Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personelin karşılaştığı örgütsel iletişim problemlerine neden olan faktörlerin belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.14. Ölçekler Arasındaki İlişki

Korelasyon Analizi		
Örgütsel İletişim	Korelasyon Katsayısı	0,698
	P Değeri	< 0,001

Tablo 12’ye göre, Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personelin karşılaştığı örgütsel iletişim problemlerine neden olan faktörler arasındaki ilişki saptanmıştır.

3.5.9. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Tablo 3.15. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,64		1,67	0,09					
Üniversitede	7		1	6	0,21	0,04		3,14	0,12
Kullanılan	0,09	0,08	0,71	0,03	6	7	0,032	8	6
İletişim Türü	8	0	7	4					

Ho2: Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki vardır.

Hs2: Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki yoktur.

Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin ($p=0,034<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho2 hipotezi kabul edilmiştir. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,080$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,032$) yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.16. Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,549		1,431	0,088					
Kurumda Kullanılan					0,221	0,046		3,219	0,136
İletişim Türü	0,088	0,070	0,619	0,049			0,039		

Ho3: Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki vardır.

Hs3: Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki yoktur.

Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin($p=0,049<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho3 hipotezi kabul edilmiştir. Bağlı olunan örgütte örgüt iç iletişimde kullanılan iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,070$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,039$) yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.17. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeninin örgütsel iletişime etkisi (Çoklu Regresyon)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,618		1,687	0,086					
Problem Nedeni	0,081	0,087	0,737	0,021	0,249	0,059	0,041	3,349	0,319

Ho4: Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki vardır

Hs4: Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeni ile örgütsel iletişim arasında bir ilişki yoktur.

Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeni ile($p=0,021<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho4 hipotezi kabul edilmiştir. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedeni değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,087$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,041$) yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.18. Cinsiyet değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,389		1,297	0,011					
Cinsiyet	0,017	0,097	0,429	0,034	0,428	0,073	0,041	3,273	0,483

Ho5: Cinsiyet değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs5: Cinsiyet değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Cinsiyet değişkeni ile ($p=0,034<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho5 hipotezi kabul edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,097$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,041$) yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.19. Yaş değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,527		1,428	0,091					
Yaş	0,089	0,063	0,649	0,019	0,321	0,068	0,062	3,201	0,361

Ho6: Yaş değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs6: Yaş değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Yaş değişkeni ile ($p=0,019<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho6 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,063$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,062$) yaklaşık %6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.20. Unvan değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,627		1,521	0,036					
Unvan	0,188	0,101	0,727	0,039	0,426	0,157	0,131	3,298	0,361

Ho7: Unvan değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs7: Unvan değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Unvan değişkeni ile ($p=0,039<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho7 hipotezi kabul edilmiştir. Unvan değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,101$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,131$) yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.21. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Ziraat Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,616		1,223	0,086					
İletişim Türü	0,081	0,073	0,411	0,019	0,421	0,222	0,059	2,228	0,356

Ho8: Ziraat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs8: Ziraat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Ziraat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,019<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho8 hipotezi kabul edilmiştir. Ziraat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,073$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,059$) yaklaşık %6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.22. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(Veterinerlik Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,239		1,514	0,073	0,219	0,023	0,074	3,416	0,321
İletişim Türü	0,028	0,084	0,412	0,044					

Ho9: Veterinerlik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs9: Veterinerlik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Veterinerlik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,044<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho9 hipotezi kabul edilmiştir. Veterinerlik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,084$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,074$) yaklaşık %7'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.23. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(Tıp Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,821		2,116	0,051	0,448	0,061	0,114	4,016	0,314
İletişim Türü	0,094	0,056	0,233	0,049					

Ho10: Tıp Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs10: Tıp Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Tıp Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,049<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho10 hipotezi kabul edilmiştir. Tıp Fakültesinde kullanılan İletişim türü

değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta}=0,056$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\text{deltaR}^2=0,114$) yaklaşık %11'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.24. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Mühendislik Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,664		1,819	0,053					
İletişim Türü	0,091	0,114	0,411	0,036	0,621	0,048	0,211	2,119	0,441

Ho11: Mühendislik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs11: Mühendislik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Mühendislik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,036<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho11 hipotezi kabul edilmiştir. Mühendislik Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta}=0,114$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\text{deltaR}^2=0,211$) yaklaşık %21'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.25. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Mimarlık Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,519		2,048	0,067					
İletişim Türü	0,033	0,041	0,017	0,043	0,449	0,056	0,119	3,442	0,328

Ho12: Mimarlık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs12: Mimarlık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Mimarlık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,043<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho12 hipotezi kabul edilmiştir. Mimarlık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,041$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,119$) yaklaşık %11'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.26. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (İletişim Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,328		1,314	0,081					
İletişim Türü	0,018	0,029	0,213	0,033	0,447	0,063	0,301	3,284	0,511

Ho13: İletişim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs13: İletişim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

İletişim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,033<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho13 hipotezi kabul edilmiştir. İletişim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,029$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,301$) yaklaşık %30'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.27. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Edebiyat Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,219		1,606	0,055					
İletişim Türü	0,041	0,036	0,321	0,017	0,247	0,016	0,069	3,111	0,419

Ho14: Edebiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs14: Edebiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Edebiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,017<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho14 hipotezi kabul edilmiştir. Edebiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,036$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,069$) yaklaşık %7'sini açıklamaktadır.

Tablo 3.28. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Eczacılık Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,444		1,344	0,096					
İletişim Türü	0,039	0,096	0,516	0,008	0,421	0,059	0,054	3,224	0,384

Ho15: Eczacılık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs15: Eczacılık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Eczacılık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,008<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho15 hipotezi kabul edilmiştir. Eczacılık Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,096$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,054$) yaklaşık %5'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.29. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(Diş Hekimliği Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,541		1,818	0,044					
İletişim Türü	0,028	0,053	0,619	0,017	0,314	0,059	0,059	3,477	0,411

Ho16: Diş Hekimliği Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs16: Diş Hekimliği Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Diş Hekimliği Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,017<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho16 hipotezi kabul edilmiştir. Diş Hekimliği Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,053$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,059$) yaklaşık %6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.30. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(Eğitim Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,219		1,588	0,047					
İletişim Türü	0,031	0,048	0,421	0,011	0,452	0,057	0,063	3,587	0,661

Ho17: Eğitim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs17: Eğitim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Eğitim Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,011<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho17 hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim Fakültesinde kullanılan İletişim türü

değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta}=0,048$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\text{deltaR}^2=0,063$) yaklaşık %6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.31. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Fen Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,517		1,411	0,096					
İletişim Türü	0,078	0,091	0,617	0,028	0,316	0,057	0,051	3,188	0,251

Ho18: Fen Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs18: Fen Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Fen Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,028<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho18 hipotezi kabul edilmiştir. Fen Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta}=0,091$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\text{deltaR}^2=0,051$) yaklaşık %5'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.32. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (Hukuk Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,389		1,297	0,011					
İletişim Türü	0,017	0,097	0,429	0,034	0,428	0,073	0,041	3,273	0,483

Ho19: Hukuk Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs19: Hukuk Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Hukuk Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,034<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho19 hipotezi kabul edilmiştir. Hukuk Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,097$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,041$) yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.33. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi (İlahiyat Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,527		1,428	0,091					
İletişim Türü	0,089	0,063	0,649	0,019	0,321	0,068	0,062	3,201	0,361

Ho20: İlahiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs20: İlahiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

İlahiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,019<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho20 hipotezi kabul edilmiştir. İlahiyat Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,063$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,062$) yaklaşık %6'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.34. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(Güzel Sanatlar Fakültesi)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,627		1,521	0,036					
İletişim Türü	0,188	0,101	0,727	0,039	0,426	0,157	0,131	3,298	0,361

Ho21: Güzel Sanatlar Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs21: Güzel Sanatlar Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

Güzel Sanatlar Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,039<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho21 hipotezi kabul edilmiştir. Güzel Sanatlar Fakültesinde kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ($Beta=0,101$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\Delta R^2=0,131$) yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.35. İletişim Türü değişkeninin örgütsel iletişimde yaşanan problemlere etkisi
(İİBF)

Bağımsız	B	Beta	t	P	R	R ²	DeltaR ²	F	P
Sabit	0,477		1,289	0,084					
İletişim Türü	0,069	0,056	0,447	0,043	0,293	0,061	0,039	4,228	0,327

Ho22: İİBF de kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki vardır

Hs22: İİBF de kullanılan İletişim türü değişkeni ile örgütsel iletişimde yaşanan problem arasında bir ilişki yoktur.

İİBF de kullanılan İletişim türü değişkeni ile ($p=0,043<0,05$), örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Ho22 hipotezi kabul edilmiştir. İİBF de kullanılan İletişim türü değişkeninin örgütsel iletişim

üzerinde pozitif yönlü ($\text{Beta}=0,056$) olduğu hesaplanmıştır. Model toplam varyansın ($\text{deltaR}^2=0,039$) yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler belli gayelere erişmek için meydana getirilen, sürekliliği bulunan ve belli bir nizama sahip olan toplumsal etkileşimler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle örgütler insanların yaşamlarında her zaman önemli yerler tutmuşlardır. Farklı şekil ve biçimlerde olsalar da insan hayatının her alanında örgütleri görmek mümkündür.

Örgütsel iletişim süreçleri, örgüt çalışanları ve birimlerini birbirine bağlayan bir mekanizmadır ve bu sebepten mütevellit bütün örgütlerin temelini oluşturan ve vazgeçemeyeceği bir özelliği durumundadır.²⁹⁷

İnsan hayatında bu denli öneme sahip olan örgütlerin işleyiş, süreklilik ve verimliliğinde iletişim önemli yer tutmaktadır. Başarılı bir örgüt işleyişi için örgütsel iletişimin verimli kılınması ve iletişim problemlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara örnek olarak;

Sabuncuoğlu “Örgütlerde Haberleşme Düzeni” adlı çalışmasında iletişim sisteminin işleyişini araştırmış ve orta derece idarecilerin iletişimle ilgili bilgi ve alakalarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda örgütlerde iletişimin sistematik olmayışından kaynaklanan birçok sorunun olduğu saptanmıştır.²⁹⁸

Yücel, “Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama” adlı çalışmasında akademisyenler ile öğrenciler arasındaki iletişim problemlerini tespit etmek ve bu problemlere çözümler getirerek iletişimdeki verimliliği artırmaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel iletişimdeki engel ve bozuklukları "bireylerden ve örgütün yapısından kaynaklanan engel ve bozukluklar" olarak tasnif etmiştir.²⁹⁹

²⁹⁷ Şimşek, “Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama”, s.154.

²⁹⁸ Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İTİA Yayını, Bursa 1977.

²⁹⁹ Yücel Şimşek, “Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997, Yüksek Lisans Tezi,

Yapılan çalışma ile Erciyes Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişimde karşılaştığı sorunların nedenleri araştırılmıştır. Örgüt içi iletişimin verimliliğine ya da başarısına engel olan faktörler Teknik Engel ve Bozukluklar, Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar ve Örgütsel Engel ve Bozukluklar olmak üzere üç ana başlığa ayrılmaktadır. Örgütsel iletişim problemlerine neden olan unsurların üniversite bünyesinde iletişim problemleri meydana getirip getirmediği araştırılmıştır.

Bu bağlamda yapılan araştırmadan; örgüt içi iletişimde kullanılan mesajların sade ve basit olduğu, iletişimin gürültülü bir ortamda gerçekleştirilmediği, dilin yapısal olarak güçlükten uzak ve anlaşılır olduğu, iletişim akışının gerçekleştiği kanalın iletişimin maksadına ve biçimine uygun olduğu ve tüm bu iletişim sürecinde koordinasyon ve eşgüdümün hâkim kılınarak kanal, zaman, mekân unsurlarının senkronize bir şekilde uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışma ile Erciyes Üniversitesinde örgütsel iletişim teknik olarak başarılı bir şekilde işlemektedir denilebilir.

Örgütsel iletişimde problemlere neden olan diğer bir ana başlık ise Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklardır. Bu başlık altında iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine engel olabilecek unsurlar akademik personele yöneltilmiş ve alınan cevaplar yoluyla bu unsurların Erciyes Üniversitesinde örgütsel iletişime engel olup olmadığı saptanmıştır.

Örgütsel iletişim sürecinde mesajlar aktarılacak istenilen anlamlarını muhafaza etmekte, iletişim sürecine katılan üyeler iletişimin konusu ve muhatap olunan kişi ile ilgili olumlu tutumlar sergilemekte, kişilerin çeşitli kültürel ve sosyal yapıya mensup olmaları iletişimde engele neden olmamakta ve iletişime katılan üyelerin bahsi geçen konu hakkında kendi mutlak kabullerinin olmadığı ve bu unsurun iletişime engel olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunların yanı sıra iletişim sürecine katılan üyelerin kendilerini yeterince ifade edip edemediği hususunda üyelerin çoğunluğu muhatap olunan kişilerin kendilerini yeterince ifade edemediğini belirtmiş, iletişim kuran kişilerin farklı karakteristik özelliklere sahip olduğu görülmüş bunun iletişime etkisi belirtilmiş ve ayrıca iletişim kurma sürecinde alıcı ya da hedef konumunda bulunan üyenin göndericiyi yeteri kadar dinlemediği görülmüştür.

Örgütsel Engel ve Bozukluklar ana başlığı altında yer alan unsurların Erciyes Üniversitesinde bulunan akademik personele örgütsel iletişimde engel olup olmadığı sorulan sorularla saptanmaya çalışılmıştır.

Erciyes üniversitesi bünyesinde görev yapan ve bu yapı içerisinde örgütsel iletişim sürecine dahil olan akademisyenler örgütün fiziki yapısındaki genişleme ve büyümeden dolayı mesafenin, örgüt yönetiminin tutum ve davranışlarında katı ya da sert bir hiyerarşik yapıyla karşılaşmadıkları ve bundan ötürü yönetim anlayışının, iletişim kuran üyelerin sosyal hayatlarındaki davranışları ile iş ortamındaki davranışları arasındaki farklılığın, akademik personelin iletişim için gerekenden fazla bilgiye maruz kalmadığı ve bundan ötürü aşırı bilginin ve idarecilerin kendilerinden alt pozisyonda bulunan üyelerin fikir ve düşüncelerine önem vermesinden ötürü bu unsurun da örgütsel iletişime engel olmadığı görüşünü belirtmişlerdir.

Bu belirtilenlerin dışında Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personel akademinin hiyerarşik yapısında bulunan aşırı statü farkının, iletişim sürecinde kullanılan iletişim türünün, üyelere yapmaları gereken işler için ayrılan sürenin ve üyelerin iletişimde muhataplarından bekledikleri cevap ya da geribildirim zamanında olmayışının örgütsel iletişimde problemlere neden olduğunu belirtmişlerdir.

Tüm bunlardan bağımsız olarak örgütsel iletişime engel olan unsurlar arasında yer alan yaş ve cinsiyet unsurlarının akademik personel üzerinde iletişim problemine neden olup olmadığı araştırılmış ve üniversite bünyesinde görev yapan akademik personel muhatap oldukları kişilerin cinsiyetlerinin ve yaş durumlarının iletişimde engel ve problemlere neden olan unsurlar arasında olduğunu belirtmişlerdir.

Üniversitede görevli personel iletişim sürecinde en çok örgütsel engel ve bozukluklarla karşılaştığını belirtmiş, kurulan iletişimde iletişim yönünün daha çok aşağıdan yukarıya doğru olduğu görülmüş ve iletişim biçimi olarak biçimsel iletişimin üniversitede daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir yargı ise üniversite genelinde iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etki ettiği sonucudur. Bu tespit ve sonuçlardan sonra akademik personelin örgütsel

iletişimde karşılaştığı problemlerin çözümü ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artırılması için:

- Örgüt fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için uygun bir yapının kurulması gerekir çünkü örgütü bir arada tutan ve örgütün devamı için hayati öneme sahip olan unsur iletişimdir.
- İletişim kuran kişilerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları ve farklı karakteristik özelliklere sahip olmaları iletişim sürecinde sorun olarak değil zenginlik olarak görülmeli, bunun için üyeler özellikle sosyolojik ve psikolojik olarak desteklenmeli,
- İletişim sürecine katılan üyelerin kendilerini daha iyi ifade edecek seviyeye getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması,
- İletişim sürecine katılan üyelerin muhatap oldukları kişileri dikkate almaları ve dinleme hususunda hassas olmaları,
- Üyelerin cinsiyet ve yaş durumlarının iletişimde probleme neden olmaktan çıkarılması için gerekli eğitim sürecinden ve zihinsel süreçten geçirilmeleri,
- Akademik hiyerarşideki statü farkının azaltılarak üyelerin karşılaştığı alt üst pozisyonundan doğan engellerin giderilmesi,
- İletişim sürecinde kullanılan iletişim türü ile ilgili bozuklukların giderilmesi için iletişim yönünün doğru belirlenmesi ve daha çok çapraz ve yatay iletişimin kullanımı,
- Akademisyenlere yapacakları çalışmalar için yeteri kadar zamanın tanınması,
- İletişim sürecine katılan üyelere muhatapları tarafından zamanında cevap verilmesi ya da geribildirim yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 2002.

Alemdar, Korkmaz, *Türkiye'de Çağdaş Haberleşmenin Tarihsel Kökenleri*, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara 1981.

Baltaş, Zuhul ve Acar Baltaş, *Beden Dili*, Remzi Kitabevi, 1994 İstanbul.

Baransel, Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul 1979.

Başaran, İ. Ethem, *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları, Ankara 2008.

Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Biçimleri*, Avcıoğlu Basım Yayın, İstanbul 1996.

Bursalıoğlu, Ziya, *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2010.

Can, Halil, *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.

Cüceloğlu Doğan, *İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2015.

Dessler, Gary, *Management Fundamentals: A Framework*, Reston Publishing Company, San Francisco 1979.

Dökmen, Üstün, *Sanatta ve Günlük Hayatta İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2015.

Erdoğan, İrfan, *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara 2008.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2012.

Ergin, Akif ve Cem Birol, *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara 2005.

Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011.

Ertürk, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul 2009.

Fayol, Henri, *General And Industrial Management*, Pitmann Press, London 1949.

Fichter, Joseph, *Sosyoloji Nedir?*, Anı Kitabevi, Ankara 2004.

Fiske, John, *İletişim Çalışmalarına Giriş*, (Çev. Süleyman İrvan), Pharmakon Kitap, Ankara 2014.

Furze, Derek and Christopher Gale, *Interpreting Management-Exploring Change And Complexity*, International Thomson Business Press, Navi Mumbai 1996.

Gareth, Morgan, *Images Of Organization*, SAGE Publications, Californie 1986.

Gökçe, Orhan, *İletişim Bilimine Giriş İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.

Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2016.

Güngör, Nazife, *İletişime Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2011.

Gürgen, Haluk, *Örgütlerde iletişim kalitesi*, Der Yayınevi 1997.

Gürsel, Musa, *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya 2006.

Gürüz, Demet, ve A. Temel Eğinli, *İletişim Becerileri*, Nobel Kitapevi, Ankara 2008.

Haimann, Theo, William G. Scott, and Patrick E. Connor. *Managing the Modern Organization*, Houghton-Mifflin, Boston 1978.

Harrison, Frank, *Management and Organization*, Houghton- Mifflin Company, 1974.

Hicks, Herbert G., and Gullett C. Ray. *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İşletme Bilim Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1981.

Himstreet, William C., Wayne Murlin Baty and Carol M. Lehman, *Business Communications: Principles and Methods*, PWS-Kent Publishing Company, Boston 1990.

Hodgetts, Richard M., (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Der Yayınevi, İstanbul 1997.

Huse, Edger and James Bowditch, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 1977.

Immegart, Glenn L., and Francis J. Pilecki, *An Introduction to Systems For The Educational Administrator*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 1973.

Işık, Metin, *Kitle İletişim Teorilerine Giriş*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012.

Izgar, Hüseyin, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Yayınevi, Konya 2012.

Jamieson, Harry, *İletişim ve İkna*, (Çev. Nejdett Atabek ve Banu Dağtaş), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996.

John C. Woods and Michael C. Wood, eds. *Henri Fayol: Critical Evaluations In Business And Management*, Taylor & Francis, New York 2002.

Judy C. Pearson and Paul Edward Nelson, *An Introduction to Human Communication: Understanding and Sharing*, McGraw-Hill, New York 2000.

Kaya, Raşit. *Kitle İletişim Sistemleri*, Teori Yayınları, Ankara 1985.

Kaya, Yahya Kemal, *Eğitim Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara 1993.

Keith Davis and John W. Newstrom, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1981.

Kelly, Joe, *Organizational Behavior: Its Data, First Principles, and Applications*, Homewood: Richard D. Irwin, Chicago 1980.

Kırmızı, Hasan, *Genel ve Teknik İletişim*, Dilara Yayınevi, Trabzon 2003.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 2003.

Lazar, Judith, *İletişim Bilimi*, (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara 2001.

Likert, Rensis, *New Patterns Of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.

Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, *Manegement, Functions And Responsibilities*, Harper And Row Publishers, New York 1990.

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1981.

Martin, John. *Organizational Behaviour And Management*, Cengage Learning, Boston 2005.

Massie, Joseph L., and Douglas John, *Managing, A Contemporary Introduction*, Prentice-Hall, New Jersey 1977.

McLuhan, Marshall, *Understandig media, The Extensions of Man*, Mc Graw Hill Book Company, New York 1964.

Mullins, Laurie J, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Londra 1996.

Mutlu, Erol, *İletişim sözlüğü*, Ark Yayınevi, İstanbul 1995.

Odabaşı, Yavuz ve Oyman, Mine, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Kapital Medya, İstanbul 2003.

O'Hair, Dan, Friedrich Gustav and Lynda Dee Dixon. *Strategic Communication in Business and the Professions*, Fifth Edition, Houghton Mifflin, Boston 2005.

Özkan, Abdullah, *Siyasal İletişim*, Nesil Yayınları, İstanbul 2004.

Paksoy, Mahmut ve Ahmet C. Acar, *Örgütsel İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995.

Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Darlyn R. Wolvin, *Communicating: A Social and Career Focus*, Houghton Mifflin Company, Boston 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayını, Bursa 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Murat Gümüş, *Örgütlerde İletişim*, Kriter Yayınevi, İstanbul 2012.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa 1982.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Muammer Paşa ve Kurtuluş Kaymaz, *Zaman Yönetimi*, Beta Kitabevi, İstanbul 2010.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İTİA Yayını, Bursa 1977.

Schein, Edgar H. (Çev. Mustafa Tosun), *Örgüt Psikolojisi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara 1978.

Schockley-Zalabak, Pamela, *Organizational Communication: Knowledge Sensitivity, Skills*, Allyn & Bacon, Boston 2001.

Schoderbek, Charles G., Schoderbek Peter P. and Astertos G. Kefalas, *Management Systems: Conceptual Considerations*, Business Publications, 1975.

Shannon, Claude E. and Warren Weaver, *The Mathematical Theory Of Communication*, University of Illinois Press, Illinois 1949.

Sillars, Stuart, *İletişim*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1997.

Solmaz, Başak, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Kitabevi, Konya 2007.

Stewart, Rosemary, *The Reality of Organizations*, Doubleday and Company, New York City 1972.

Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Eğitim Kitabevi, Konya 2008.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öztürk, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayınları, Ankara 2011.

Tutar, Hasan ve M. Kemal Yılmaz, *Genel iletişim: Kavramlar ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2010.

Tutar, Hasan, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003.

Türkmen, İsmail, *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 2000.

Usluata, Ayseli, *İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 1994.

Üçok, Tengiz, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Kitabevi, Ankara 1992.

Vural, Z. B. Akıncı ve Mikail Bat, *Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 2013.

W. Clay Hamner and Dennis Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Publications, Texas 1982.

Yurdakul, Nilay B., *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*, Nobel Yayın, Ankara 2008.

Zıllıoğlu, Merih, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul 2003.

Makaleler:

A. Nesrin, İ. Alver ve Fatma Atlı, “Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2008, s. 487-518.

Aral, Namık Zeki, “Teşkilatlanma”, *Siyasi İlimler Mecmuası*, Sayı 189, 1946, s. 451-454.

Asunakutlu, Tuncer, “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 5, 2001, s. 1-17.

Atak, Metin, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2005, s. 59-67.

Baloğlu, Burhan. “İktisadın Sosyal Boyutu”, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, Sayı 29, 2004, s. 99-119.

Demir, Halis ve Okan Tarhan, “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 57-72.

Fry, Louis W., Technology-Structure Research: Three Critical Issues, *Academy of Management Journal*, Vol 25, Issue 3, 1982, p. 532-552.

Güçlü, Nezahat, "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s.147-159.

Gümüş, M., B., Hamarat ve Dursun Meral. "Intercultural Communication Apprehension: An Empirical Study on Anzac People", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2005, s.179-189.

Kalemci, İpek Tüzün ve İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal of Yaşar University*, Cilt 3, Sayı 9, 2008, s.1011-1027.

Karcioğlu, F., M. K. Timuroğlu ve Orhan Çınar, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 63, 2009, s.59-76.

Kast, Fremont E., and Rosenzweig James E., *General Systems Theory: Applications For Organization and Management*, *Academy of Management Journal*, Vol 15, No 4, 1972, p.447-465.

Kocabaş, Füsun, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel Uyum Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, 2005, s. 247-252.

McCroskey, James C. and Virginia P. Richmond, "The Impact Of Communication Apprehension On Individuals In Organizations", *Communication Quarterly*, Vol 27, Issue 3, 1979, p. 55-61.

McCroskey, James C., "Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization", *Annals of the International Communication Association*, Vol 6, Issue 1, 1982, p.136-170.

Rice, George, "A Set of Organizational Models", *Human Resource Management*, Vol 19, No 2, 1980, p.19-27.

Schramm, Wilbur, "The Nature Of Communication Between Humans" *The Process And Effects Of Mass Communication*, Vol 3, Issue 53, 1971, p.3-53.

Şahin, Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 523-547.

Taşcı, Deniz ve Erhan Eroğlu, "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2008, s.26-34.

Taşlıyan, M., H., Çiçeklioğlu ve Tuba Bıyıkbeyi, "Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, Cilt 4, Sayı 8, 2001, s.70-87.

Yağmurlu, Aslı. "Örgüt kuramları ve İletişim", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, 2004, s.31-55.

Tezler:

Akbaş, Bahadır, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2008 (Yüksek Lisans Tezi).

Altunay, Özlem, *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Arslan, Berna Erçin, *Yerel Basın Örgütlerinde Örgütsel İletişimin Rolü ve Önemi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999 (Yüksek Lisans Tezi).

Avcı, Gürkan, *Ankara İli Mamak İlçesi Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Belge Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2009 (Yüksek Lisans Tezi).

Aydın, Hicran Utkun Dincer, *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2012 (Yüksek Lisans Tezi).

Başıyigit, Aslıhan, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2006 (Yüksek Lisans Tezi).

Bayrak, Sabahat, *Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 1995 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Bilgiç, Ali Serkan, *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Bilisbury, Stephen James, *"Informal Communication And The Air Force Research And Development Project Manager"*, University Of Montana, Montana 1975 (Master Of Business Administration) p.1-41.

Bozkurt, Funda, "Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çimen, M. Akif, *Polis Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Demirel, Dilek, *Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2004 (Yüksek Lisans Tezi).

Elmas, Neslihan, "Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2017 (Yüksek Lisans Tezi).

Erkoç, Tuba, *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kartan, Nesrin, *İntranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve İntranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2007 (Yüksek Lisans Tezi).

Oruç, Emre, *Örgüt İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2010 (Yüksek Lisans Tezi).

Özkan, Selfiye, *Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği*, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon 2016 (Yüksek Lisans Tezi).

Şimşek, Yücel, *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997 (Yüksek Lisans Tezi).

Ulukuş, Kanuni Süleyman, *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya 2010 (Doktora Tezi).

Yıldırım, Sema B., *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Departmanlı Mağazacılık Sektöründe Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme: Beğendik A.Ş. Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1999 (Yüksek Lisans Tezi).

Yıldız, Yusuf, *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep 2006 (Yüksek Lisans Tezi).

Yiğit, İhsan, *Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004 (Yüksek Lisans Tezi).

İnternet Kaynakları:

<http://mis.sadievrenseker.com/>

<http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce>

<http://www.bingol.edu.tr/>

<http://www.felsefe.gen.tr/>

<http://www.tdk.gov.tr/>

<https://dictionary.cambridge.org/tr/>

<https://latince.cevirsozluk.com/>

<https://www.iktisatsozlugu.com>

<https://yonetimbilimi.wordpress.com/>

EKLER

EK 1: Anket Formu

AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜŞÜNCELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ: ERCİYES ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ

Açıklama:

Bu çalışma ile Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personelin karşılaştığı örgütsel iletişim problemlerine neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Anket soruları:

1. Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde aşağıdaki iletişim türlerinden hangisi daha sık kullanılmaktadır ?

- a. Biçimsel İletişim
- b. Biçimsel Olmayan İletişim
- c. Fikrim Yok
- d. Diğer(Lütfen yazınız)

2. Bağlı olduğunuz örgütte örgüt iç iletişimde aşağıdaki iletişim türlerinden hangisi daha sık kullanılmaktadır ?

- a. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim
- b. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim
- c. Yatay İletişim
- d. Çapraz İletişim
- e. Diğer(Lütfen yazınız)...

3. Aşağıdakilerden hangisi Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problemlere daha çok neden olmaktadır?

- a. Örgütsel Engel ve Bozukluklar(Yapı, Zaman, Statü vs.)
- b. Teknik Engel ve Bozukluklar(Araçlar, Kanallar, Dil vs.)
- c. Psiko Sosyal Engel ve Bozukluklar(Algılama, Tutumlar, Önyargılar vs.)
- d. Diğer(Lütfen yazınız)...

Bu bölümde Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişim problemlerini genel hatlarıyla öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3-Fikrim Yok, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan mesajlar açık ve anlaşılırdır.					
2.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde iletişimin gerçekleştiği ortama ve koşullara uygun olmayan bir kanal (Sözlü iletişimde kanal havadır) kullanılmaktadır.					
3.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj gönderen kişi ya da kişiler iletmek istedikleri mesajlarını imalı bir şekilde yani üstü kapalı bir şekilde aktarmaktadır.					
4.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim gürültülü(iletişimin gerçekleşmesine engel olacak rahatsız edici seslerin bulunduğu) ortamlarda gerçekleşmektedir.					
5.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan dilin yapısı sade ve basittir.					
6.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesaj, kanal, zaman ve mekan uyumu gözlemlenmektedir.					
7.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici(söyleyen) ve alıcı(dinleyici) farklı kişilik özelliklerine sahiptir.					
8.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde söylenmek istenen sözler ya da iletilmek istenen mesajlar amacından farklı anlaşılmaktadır.					
9.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde yer alan üyeler bahsedilen konuyla ve karşısında bulunan kişiyle alakalı olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptirler.					
10.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.					
11.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde düşüncelerini mutlak doğru kabul eden üyeler bulunmaktadır.					
12.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.					
13.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.					
14.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.					
15.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.					
16.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde mesajı gönderen kişi ile alıcı(muhatap alınan kişi) arasındaki fiziki mesafe uzaktır.					
17.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı yoktur.					
18.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt “katı bir hiyerarşik yapıya”(ast-üst ilişkisine) sahiptir.					
19.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyelerin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk vardır.					
20.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecinde örgüt üyelerine olması gerekenden fazla bilgi yüklemesi yapılmaktadır.					
21.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt yöneticileri üyelerin düşüncelerini göz ardı etmektedir.					
22.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü(Yatay, dikey, çapraz) iletişimi etkilemektedir.					
23.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.					
24.	Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim(cevap verilmektedir) yapılmaktadır					

Cinsiyet	Kadın		Erkek				
Ünvan	Arş. Gör. ()	Arş. Gör. Dr. ()	Öğr. Gör. ()	Öğr. Gör. Dr. ()	Dr. Öğr. Üyesi ()	Doç. Dr. ()	Prof. Dr. ()

Yaş:

İlginiz için teşekkür ederiz...

EK 2: Örneklem

Diş Hekimliği Fakültesi,
Eczacılık Fakültesi,
Edebiyat Fakültesi,
Eğitim Fakültesi,
Fen Fakültesi,
Güzel Sanatlar Fakültesi,
Hukuk Fakültesi,
İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi,
İlahiyat Fakültesi,
İletişim Fakültesi,
Mimarlık Fakültesi,
Mühendislik Fakültesi,
Tıp Fakültesi,
Veterinerlik Fakültesi,
Ziraat Fakültesi

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Gülbeddin PEKTAŞ

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 1993, Malatya

Medeni Durumu: Bekâr

Email: g.pektas44@gmail.com

Telefon:

Adres:

EĞİTİM

Lisans, Erciyes Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, 2012-2016

YABANCI DİL

İngilizce