T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDAKİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANGÜL TOSUN

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ - 2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDAKİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Cangül TOSUN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:

Doç. Dr. Hamza ATEŞ

Yrd. Doç. Dr. Ahmet NOHUTÇU

Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES

KOCAELİ – 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ANAHTAR KELİMELER iv

ÖZET v

ABSTRACT vi

KISALTMALAR vii

ŞEKİLLER viii

TABLOLAR iv

GRAFİKLER x

I. BÖLÜM – GİRİŞ 1

II. BÖLÜM – İLETİŞİM 4

2.1. İletişim Tanımları 4

2.2. İletişimin Amacı 5

2.3. İletişimin Özellikleri 6

2.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri 7

2.5. İletişimin İşlevleri 16

2.6. İletişim Türleri 19

III. BÖLÜM – ÖRGÜT (ORGANİZASYON) – ÖRGÜTSEL İLETİŞİM 27

3.1. Örgüt 27

3.1.1. Örgüt Tanımları 27

3.1.2. Örgütün Özellikleri 28

3.1.3. Örgütlerin Amacı ve Hedefi 30

3.2. Kamu Kurumu Kavramı 31

3.2.1. Kamu Kurumu Çeşitleri 32

3.3. Örgütsel İletişim 33

3.3.1. Örgütsel İletişim Tanımları 33

3.3.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı 35
3.3.3. Örgütsel İletişimin İşlevleri 37

3.4. Örgütsel İletişim Türleri 41
3.4.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından Örgütsel İletişim 41
3.4.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından Örgütsel İletişim 44
3.4.3. İletişim Ağının Şekli Bakımından İletişim 52

3.5. Örgütsel İletişim Yöntem ve Araçları 54
3.5.1. Yazılı İletişim Yöntemi ve Araçları 54
3.5.2. Sözlü İletişim Yöntemi ve Araçları 57
3.5.3. Görsel / İşitsel İletişim Yöntemi ve Araçları 59
3.6. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler 60
3.6.1. Kişisel Faktörler 60
3.6.2. Örgütsel Faktörler 61
3.6.3. Teknolojik Faktörler 64
3.7. Örgütsel İletişimi Geliştirme Yolları 65

IV. BÖLÜM - ÖRGÜTSEL İLETİŞİM – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ 69

4.1. Verimlilik 69
4.1.1. Verimlilik Tanımları 69
4.1.2. Verimliliğin Rolü ve Önemi 72
4.1.3. Birey Düzeyinde Verimlilik 74
4.1.4. Kamu Düzeyinde Verimlilik 75

4.2. Örgütsel Verimlilik 79
4.2.1. Örgütsel Verimlilik 79
4.2.2. Örgüt Yaklaşımlarının Verimlilik Açısından İncelenmesi 82
4.2.2.1. Klasik Yönetim (Bilimsel Yöneticilik) Yaklaşımı 82
4.2.2.2. Örgüt Yönetimi Yaklaşımı 84
4.2.2.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımı 85
4.2.2.4. Sistem Yaklaşımı 86

4.2.3. Örgütsel Verimliliği Etkileyen Başlıca Faktörler 87

4.3. Örgütsel İletişim – Verimlilik İlişkisi 92
4.3.1. Örgütsel İletişim ile Çalışan Verimliliği Arasındaki İlişki 92
4.3.2. Örgütsel İletişim ile Yönetici Verimliliği Arasındaki İlişki 94
4.3.3. Örgütsel İletişim ile Örgüt Verimliliği Arasındaki İlişki 96

V. BÖLÜM – ALAN ARAŞTIRMASI 98
5.1. Araştırmanın Yöntemi 98
5.2. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi 99
5.2.1. Frekans ve Yüzde Hesaplamaları 99
5.2.1.1. Demografik Bulgular 99
5.2.1.2. Yanıtların Değerlendirilmesi 102
5.2.2. Crosstabulation Analizi 115
5.3. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi 119

VI. BÖLÜM – SONUÇ 123
YARARLANILAN KAYNAKLAR 126
EKLER
ÖZGEÇMİŞ

ANAHTAR KELİMELER

- İletişim
- Örgüt
- Örgütsel İletişim
- Verimlilik
- Örgütsel Verimlilik

KEY WORDS

- Communication
- Organization
- Organizational Communication
- Productivity
- Organizational Productivity

ÖZET

İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir ve insanın bireysel ve toplumsal yaşamının önemli bir parçasıdır. İletişim, işletmelerde de yaşamsal bir rol oynamaktadır. İşletmelerde yatay, dikey, çapraz gibi çeşitli iletişim türleri vardır ve bu iletişim türleri her işletmeye göre değişiklik göstermektedir. Hem literatür çalışması hem de alan araştırmasında iletişimin çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel iletişimin, örgütsel verimliliği etkileyen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmada öncelikle iletişim konusu incelenmiştir. İletişim, değişik çalışmalar ve kaynaklardan elde edilen bilgilerle açıklanmıştır. İkinci bölümde örgüt ve örgütsel iletişim konuları incelenmiştir. Daha sonra üçüncü bölümde verimlilik, örgütsel verimlilik ve örgütsel verimliliği etkileyen faktörler ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde de, üç kamu işletmesinde uygulanan anket çalışması anlatılmıştır. Anketi yanıtlayanlar, kurumsal iletişimde yaşanan sorunlar sonucu ortaya çıkan en önemli olumsuzluk olarak kâr kaybı ve verimlilik kaybını görmüşlerdir. Bu literatür bölümünde vurgulandığı gibi çıkmıştır. 176 kişiden 160'ı yani katılımcıların yaklaşık % 91'i de etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağını söylemişlerdir. Çalışmanın sonunda, örgütsel iletişimin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi açıklanmış ve iletişim ile verimlilik arasındaki ilişki vurgulanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Communication relates to all activities of human life and is an important part of individual and social life. Communication plays a vital role in organizations. There are different models of communication in organizations such as horizontal, vertical, diagonal and these communication models vary as to every organization. It is seen in both literature study and field research that communication has positive and negative influence on both employers and employees. So, we can say that organizational communication is a process affecting organizational productivity.

In this study, first of all, topic of communication is examined and explained with the information which obtained from different studies, thesis, books and other sources. In the second chapter, organization and organizational communication are explained. Then, productivity, organizational productivity and the factors which effect organizational productivity are examined in the third chapter. Following this chapter, field research which applied in three public organizations is examined. Participants said that loss of profit and loss of productivity are most important negativities which come out as the result of problems in institutional communication. It is in parallel with the literature chapter. 91 percent of participants said that an effective organizational communication increases organizational productivity. At the end of the study, impact of organizational communication on organizational productivity is explained, comments have been made and relation between communication and productivity is emphasized..

KISALTMALAR

1. a.g.e.	Adı geçen eser
2. çev.	Çeviren
3. İTİA	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
4. İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
5. KİT	Kamu İktisadi Teşekkülleri
6. MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
7. s.	Sayfa
8. SBF.	Siyasal Bilgiler Fakültesi
9. TDK	Türk Dil Kurumu
10. TODAİE	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
11. TÜBİTAK MAM	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi
12. U.Ü	Uludağ Üniversitesi
13. vd.	ve diğerleri
14. Yay.	Yayınları

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri 8
Şekil 2. Toplumsal İletişim 25
Şekil 3. Verimlilik 70

TABLOLAR

Tablo 1. Yaş verileri 99
Tablo 2. Eğitim verileri 100
Tablo 3. Meslek verileri 101
Tablo 4. Soru 1'in Analizi 102
Tablo 5. Soru 2'nin Analizi 102
Tablo 6. Soru 3'ün Analizi 103
Tablo 7. Soru 4'in Analizi 104
Tablo 8. Soru 5'in Analizi 105
Tablo 9. Soru 6'nın Analizi 105
Tablo 10. Soru 7'nin Analizi 106
Tablo 11. Soru 8'in Analizi 107
Tablo 12. Soru 9'un Analizi 108
Tablo 13. Soru 10'nun Analizi 108
Tablo 14. Soru 11'in Analizi 109
Tablo 15. Soru 12'nin Analizi 108
Tablo 16. Soru 13'ün Analizi 110
Tablo 17. Soru 14'ün Analizi 111
Tablo 18. Soru 15'in Analizi 111
Tablo 19. Soru 16'nın Analizi 112
Tablo 20. Soru 17'nin Analizi 112
Tablo 21. Soru 18'in Analizi 113
Tablo 22. Soru 19'un Analizi 114
Tablo 23. Soru 20'nin Analizi 114
Tablo 24. Eğitim ile 13'üncü Sorunun Karşılaştırılması 115
Tablo 25. Eğitim ile 17'nci Sorunun Karşılaştırılması..... 115
Tablo 26. Eğitim ile 18'nci Sorunun Karşılaştırılması..... 116
Tablo 27. Eğitim ile 20'nci Sorunun Karşılaştırılması..... 116
Tablo 28. Yaş ile 17'nci Sorunun Karşılaştırılması 117
Tablo 29. Yaş ile 18'inci Sorunun Karşılaştırılması 117
Tablo 30. Yaş ile 20'nci Sorunun Karşılaştırılması 118

GRAFİKLER

Grafik 1. Yaş verileri 97
Grafik 2. Eğitim Bilgileri 100
Grafik 3. Meslek Bilgileri 101

I. BÖLÜM – GİRİŞ

İletişim, insan hayatında önemli bir rol oynayan çok yönlü bir süreçtir. Bu süreç, farkında olsa da olmasa da insanoğlunun hayatında varlığını her an gösterir. Diğer bir ifadeyle, hiçbir anımız yoktur ki iletişimsiz geçsin. Bu, çok iddialı bir cümle gibi görünse de biraz düşündüğümüzde, doğru olduğu sonucuna varabiliriz. Bir örnekle kısaca anlatmak gerekirse; aile, iş, okul yaşamımızı ya da okuldan eve veya evden işe gittiğimiz zamanları düşündüğümüzde, istekli ya da isteksiz olsun her an bir iletişim sürecinden geçmekteyiz. En basiti, iş ortamında aynı mekânı paylaştığımız kişi ya da kişilerin konuşmaları, hareketleri ya da otobüste karşımızda oturan bir kişinin gülümsemesi, bunların hepsi bir iletişim sürecinin aktörleridir. Buna karşılık 'Ben otobüste kimseyle göz göze gelmem, kulaklığımı takar, müziğimi dinlerim veya kitabımı okurum' derseniz, gerek dinlediğiniz müzik, gerekse okuduğunuz kitap ile bir iletişim halindesinizdir bu kez de. Kısacası ister tek yönlü, ister çift yönlü olsun, ister sözlü ister sözsüz ya da yazılı olsun, iletişimle her an iç içeyizdir.

İletişimin bu özelliği özellikle de örgütlerde, diğer bir ifadeyle işletmelerde kendisini daha da hissettirmektedir. Bu kurumlarda, literatürde 'örgütsel iletişim türleri' olarak geçen yatay, dikey, çapraz, biçimsel, biçimsel olmayan gibi çeşitli iletişim biçimleri yaşanmaktadır. Bu iletişim biçimleri de çalışanların, iş arkadaşlarına göre farklı yöneticilerine göre de farklı olmaktadır. Gerek literatür çalışması gerekse alan araştırması sonucunda, örgütlerde yaşanan iletişimin niteliğine göre, çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışanlar, kendilerini ifade edebildikleri, kendilerine değer verildiğini düşündükleri bir ortamda çalışıyorlarsa yani örgütte olumlu bir iletişim atmosferi yaşanıyorsa, bu, çalışmalarını olumlu yönde etkilenmektedir. Tersi durumunda ise, kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak göremediklerinden olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu da dar açıdan bakıldığında çalışan verimliliğini, geniş açıdan bakıldığında da örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Verimlilik, gerek birey ve kurum gerekse ulusal ve uluslararası ölçekte önemi her geçen gün daha da anlaşılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. En basit tanımıyla, kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılması olarak ifade edebileceğimiz verimlilik, artık her kurumun olmazsa olmazı haline gelmiştir. Yaşanan rekabet ortamında kurumların

varlıklarını devam ettirebilmelerinin ilk koşuludur verimlilik. Kurumların kendi verimliliklerini yükseltmeleri de öncelikle çalışan verimliliğinin artırılmasından geçmektedir. Çalışan verimliliğinin istenilen düzeyde olması da birçok etmene bağlıdır. Bunlardan belki de en önemlisi bir kurumdaki mevcut iletişim sisteminin niteliğidir.

Bu düşüncelerden hareketle çalışmalarına başlanan bu çalışmanın 4 ana bölüm ile sonuç ve önerilerden oluşan kapsamı şu şekildedir:

1. Bölüm: İletişim konusunun analiz edildiği bölüm olup, bölüm içerisinde 'iletişim'; tanımları, özellikleri, temel öğeleri, işlevleri ve türleriyle değişik çalışmalardan ve kaynaklardan elde edilen bilgilerle anlatılmaya çalışılmıştır.

2. Bölüm: Çalışmanın ikinci bölümünü ise örgüt ve örgütsel iletişim konuları oluşturmaktadır. Burada örgütün tanımı, özellikleri ile örgütlerin amaç ve hedefleri anlatıldıktan sonra örgütsel iletişim konusu; türleri, yöntem ve araçlarıyla ele alınmış, örgütsel iletişimi etkileyen faktörler ile örgütsel iletişimi geliştirme yolları üzerinde durulmuştur.

3. Bölüm: Örgütsel iletişim-verimlilik ilişkisi başlıklı dördüncü bölümde ise öncelikle, araştırmanın önemli bir ayağını oluşturan verimlilik konusu yine çeşitli kaynaklardan faydalanılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Birey ve kamu düzeyindeki verimlilik konularına da değinildikten sonra, örgütsel verimliliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve örgütsel iletişim ile çalışan, yönetici ve örgüt verimliliği ilişkileri incelenmiştir.

4. Bölüm: TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi, Dışişleri Bakanlığı ve Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü'nde uygulaması yapılan alan araştırmasının ele alındığı bu bölümde, toplanan verilerin SPSS istatistik programında analizine gidilmiş ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Sonuç ve Öneriler: Araştırmanın son bölümünü oluşturan sonuç ve değerlendirmeler kısmında ise, yapılan incelemeler sonucunda örgütsel iletişimin, çalışan ve kurum

verimliliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuş, iletişim ile verimlilik arasındaki ilişki vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, çalışmada yola çıkılan varsayımlar ise şunlardır:

1. *Varsayım:* Bir kurumda yaşanan örgütsel iletişim, niteliğine göre kurum verimliliğini ya da verimsizliğini etkilemektedir.

2. *Varsayım:* Bir kurumda örgütsel iletişim ile ilgili yaşanabilecek problemler beraberinde verimlilik kaybını da getirmektedir.

Çalışma, yapılan kapsamlı literatür araştırmasının yanında, yöntemi anket olarak seçilen ve 176 çalışana uygulanan alan çalışmasıyla da desteklenmiştir. Anket uygulamasının yapılması yönünde birçok kamu kurumuna talepte bulunulmasına rağmen 3 kurumun olumlu yanıt vermesi sebebiyle çalışmanın alan araştırması bölümü 3 kamu kurumu ile sınırlandırılmıştır.

II. BÖLÜM – İLETİŞİM

2.1. İletişim Tanımları

Yakın zamanlara kadar, dilimize Fransızca'dan ve Fransızca söylenişi ile geçen komünikasyon (communication) sözcüğü ile birlikte, aynı anlamı karşılamak için haberleşme kavramı kullanılıyordu. Communication'un kökeninde yine Latince'deki communis kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz. *İletişim* sözcüğü haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır.[1]

İletişim kavramı bilindiği gibi birçok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Theodorson'a göre iletişim; bilgi, düşünce, tutum ve duyguların, bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruba semboller aracılığıyla aktarılmasıdır.
- Gerbner ise iletişimi, iletiler yoluyla oluşan toplumsal etkileşim olarak tanımlar.[2]
- Davis'e göre iletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılma sürecidir.[3]
- Usluata'ya göre ise iletişim; haberleri, düşünceleri, duyguları bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş-tokuş etme etkinliği, bilgi, haber,düşünce ya da görüş alışverişidir.[4]
- Cüceloğlu'na göre; iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir.[5]

---

[1] **Zıllıoğlu Merih**, İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 3
[2] **Rigel Nurdoğan**, İleti Tasarımında Haber, DER Yayınları, İstanbul, 2000 s. 146
[3] **Davis Keith,** İşletmelerde İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış (Çev: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniv. Yayınları No:3028, İstanbul, 1988 s. 504
[4] **Usluata Ayseli,** İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul,1995,s.11
[5] **Cüceloğlu Doğan,** Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s.68

- Dökmen ise; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak ifade etmiştir.[6]
- Alemdar ve Erdoğan'a göre iletişim; izleyicide istenen sonuçları üreten iletileri oluşturma ve birbirine bağlama sürecidir. Bu süreç, kaynak ile alıcı arasındaki ilişkiyi varsayar.[7]
- Ülkü**,** iletişimi; 'toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişi' şeklinde ifade etmiştir.[8]
- Paksoy ve diğerleri de iletişimi; temelde bireyler arasında duygu, düşünce ve bilginin yani 'anlam'ın çeşitli simgeler (dil, işaret, vücut duruşu ve hareketleri) aracılığıyla iletilmesi şeklinde tanımlamışlardır.[9]

Bu tanımlar referans alındığında iletişimi; 'duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş iletiler (mesajlar) aracılığı ile hedef konumundaki kişi ya da gruplara ortaklaştırılması, bu kişiler üzerinde bir etki yaratılması amacıyla başlatılan ve iletilen hedefteki etkisinin geri bildirim aracılığı ile ölçülerek yeni iletilerin kodlanması süreci'[10] şeklinde ifade etmek mümkündür.

2.2. İletişimin Amacı

Bütün insanların her iletişim eyleminde bilgilenmek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır. Bu amaçların bir kısmı, karşılığını / ödülünü hemen elde etmek istediğimiz amaçlardır; bir kısmı uzun vadeli beklentilere dayanır. Schramm, amaçlarla ilgili beklentileri "gecikmeden ödüllendirme"ye ve "sonradan ödüllendirme"ye yönelik beklentileri olarak sınıflandırır. İletişimde bulunanlar, bazı iletileri daha üretirken ya da

[6] **Dökmen Üstün,** İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 19
[7] **Alemdar Korkmaz, Erdoğan İrfan,** İletişim ve Toplum, Bilgi Yayınları, Ankara, 1990, s.52
[8] **Dicle Ülkü,** Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayınları, No: 169, s. 15
[9] **Paksoy Mahmut ve diğerleri,** Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, 2001, s.52
[10] **Türkmen İsmail,** Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları No: 480, s. 11

aktarırken ödüllenmiş olurlar. Bazıları ise iletişimde geleceğe yönelik bir yatırımın, başka deyişle sonradan ödüllendirilme beklentisinin örneklerini oluştururlar. [11]

Berlo'ya göre ise, "amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız". Böylece, birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevresi arasında başlangıçta kendisi yönünden olumsuz olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek; eş deyişle, dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Bireyin bu çabasının ardında başkalarından hemen ya da sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme beklentisi yatar.[12]

İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir, bu nedenle her zaman her yerde vardır. Toplumsaldır ve anlamların paylaşımıdır; temel amacı insanın çevresi üzerinde etkili olma isteğidir ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinliktir.[13] Zıllıoğlu'nun bu yorumundan yola çıkarak; iletişimin kişi açısından amacı ne olursa olsun, temeldeki amacının çevre üzerinde etkili olmak, başkalarında düşünce, tutum ve davranış oluşumuna ve değişikliklere yol açmak olduğu söylenebilir.[14]

2.3. İletişimin Özellikleri

İletişim;

- Duygu, düşünce ve bilgi alış-verişidir.
- Toplumsal hayatın devamlılığını sağlayan toplumsal bir olaydır.
- İnsan davranışını açıklayan psikolojik bir olaydır.
- Kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.

Bu özelliklerinin yanında, iletişim Watzlawick'e göre şu özelliklere de sahiptir: [15]

---

[11] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 9,10
[12] www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf s.21 erişim tarihi 15.07.2005
[13] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 21
[14] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.22 erişim tarihi 15.07.2005
[15] **Watzlawick Paul,** Pragmatics of Human Communication, New York,1967, s. 48-51, aktaran**. Rigel Nurdoğan**, İleti Tasarımında Haber, DER Yayınları, İstanbul, 2000 s. 146

İletişim;

Dinamiktir; çünkü kendi kendine karmaşık bir düzen içinde oluşan iletilerden çok, aktif bir kişinin kasıtlı hareketlerinden oluşur.

Devamlıdır; çünkü çok zaman kendi başına tek bir hareketten ziyade devam eden bir zincir oluşturmaya yöneliktir.

Daireseldir; çünkü bir kişiden diğerine akan anlam zinciri düz bir çizgi oluşturmaz, aksine başladığı noktaya geri dönebilir veya daha önceki bölümleriyle yeniden kesişebilir.

Aynen tekrar edilemez; çünkü sürekli yenilenen anlamlar zinciri insanların yaklaşımlarını sürekli olarak değiştirir.

Geri alınamaz; çünkü bir kere verilmiş bir iletinin etkilerinin, alıcısının dimağından hiç gelmemiş gibi ilinmesi mümkün değildir.

Karmaşıktır; çünkü çok değişik seviyelerde değişik kişisel, kurumsal, sosyal ve kültürel anlamlar taşır.

2.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

Süreç, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir.[16] Ozankaya ise süreci; 'bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi' şeklinde tanımlamıştır.[17] İletişim de bilginin yer değiştirdiği veya taraflar arasında ortak bir anlaşmayı (anlayışı) sağlayan sosyal bir süreçtir. Çünkü içerisinde iki veya daha fazla kişiyi bulundurur ve iletişim zaman içinde gerçekleşen çift yönlü bir süreçtir.[18]

İletişimin bir süreç olarak kabul edilmesinin nedeni de, oluşum ve gelişim açısından yazıyı söz ve çizimden, tiyatroyu dans ve müzikten, sözsüz iletişimi sözlü iletişimden, propagandayı söz sanatından bağımsız düşünemeyeceğimiz gibi, bunları da toplumsal / kültürel değişim ve gelişimlerden ayrı ele alamaz oluşumuzdur. Tüm

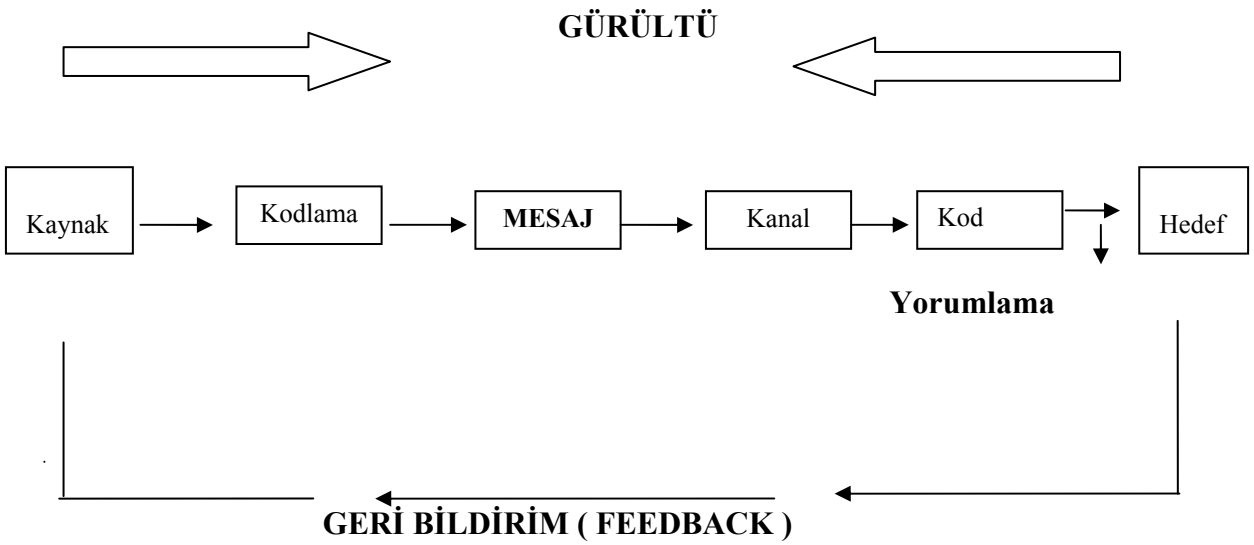
[16] **www.tdk.gov.tr** erişim tarihi 10.8.2005

[17] **Ozankaya Ö.,** Toplumbilim Terimleri Sözlüğü, 3. Basım, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s.110, **aktaran. Zıllıoğlu Merih**, İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 93

[18] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 3

bunlardan ötürü, iletişim toplumsal/kültürel gelişim ve değişim süreçleriyle bağlantılıdır. İletişim toplumsal – kültürel değişim süreçlerinin hem sonucu hem de nedenidir.[19]

İletişim sürecinde kaynak, ürettiği anlamların hedef tarafından da paylaşılacağına inanır. Bu inancın belirli bir oranda gerçekleşebilmesi ise, hedefle aralarında anlaşabilmelerini sağlayacak ortak bir anlamlandırma alanının bulunmasına bağlıdır. Bu ortak alan iletişimde taraf olan kişilerin gönderge çerçevelerinin kesiştikleri noktalarda ortaya çıkar. Bu alana ortak gönderge çerçevesi denir. İletişim sürecinin işleyişinin gerçekleşmesi ve başarısı bu çerçevenin genişliği ile doğru orantılıdır. İletişimde taraf olan kişilerin geçmiş yaşantıları, bilgi düzeyleri, inanç ve tutumları, o anki ruhsal özellikleri ne denli benzeşiyorsa, karşılıklı rol ve statü ilişkileriyle, içinde bulundukları grup normlarıyla ilgili tanımlamaları ne denli çakışıyorsa anlamlandırmalarda benzerliğin sağlanma şansı o denli yüksek olur.[20] Kaynak ve hedef arasında bir gönderge çerçevesi içerisinde gerçekleşen iletişim sürecinin temel öğelerini **Şekil 1**'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 1. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

[19] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 95
[20] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.22 erişim tarihi. 15.07.2005

Bu öğeleri kısaca şöyle açıklayabiliriz:

Kaynak (Gönderici)

Zıllıoğlu'nun tanımına göre kaynak; algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir.[21] Bir başka tanıma göre ise; iletişim sürecini başlatan, duygu, düşünce ve olguları başkalarına aktarmak üzere eyleme geçen kişi ya da örgüttür.[22] Kaynak; mesajın kişi, grup ya da kitle olabilen hedef üzerinde istenilen etkiyi oluşturmada birincil öneme sahiptir. Kaynak, hedef kitlenin iletiye inanıp inanmamasında da etkilidir.[23] Kaynağın sahip olduğu özellikler, iletişimin etkin ve verimli olmasında başat rolü oynar. Bu sebeple, iletişimin istenilen ölçüde gerçekleşmesi için kaynağın birtakım özellikleri taşıması gerekir. Bunlardan birkaç tanesini şöyle açıklayabiliriz:

♦ **Güvenilirlik :** Etkileyici bir iletişimden söz edebilmek için kaynağın güvenilir olması gerekmektedir. Kaynağın hedefi ikna edebilmesi, inandırabilmesinin ilk şartı güvenilirliktir. Bu sebeple, kaynak her şeyden önce hedef kitlenin güvenini kazanmak zorundadır.

♦ **Sosyo -Demografik Özellikler :** Mesajın etki derecesi üzerinde rol oynayan sosyo - demografik özellikler arasında; yaş, cinsiyet, dini inanışlar, ekonomik düzey, eğitim seviyesi ve sosyal statü yer almaktadır.

♦ **Fiziki Görünüm :** Görünüş, kişinin fiziki yapısıyla kılık kıyafetinin bir bütünü olarak algılanmaktadır. Seçilmiş düzgün bir kıyafet, kaynağın kendisine duyduğu güvenin ve hedef kitleyi oluşturan bireylere karşı duyduğu saygının göstergesi olarak kabul edilmelidir.

---

[21] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 98
[22] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s. 12
[23] **Yüksel H. Ahmet,** İkna Edici İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, s. 69

♦ **Empati Yeteneği:** Empati, iletişimde bulunan kişinin söylediklerinin değerlendirmesini yapmadan problemini ve neler hissettiğini anlamaya yönelik bir çabadır. Herhangi bir olay, kavram ya da durumla ilgili olarak kişinin kendisini başkalarının yerine koyup onlar gibi değerlendirebilme, başkalarının gözüyle bakabilme yeteneğidir. Empati, iletişimde bulunulan kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir.[24]

Kodlama

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne "kod" adı verilir. Bu anlamda, insan dilleri birer koddur.[25] Kodlama ise, fikir ve düşünce halinde olan bir mesajın, iletilmek üzere semboller halinde dönüştürülmesi işlemi olarak tanımlanabilir.[26]

Kaynağın, anlamı özel simgelerle iletiye dönüştürerek (kodlayarak) hedef kişi ya da kitleye göndermesi ve hedef kişi ya da kitlenin de aldığı iletiyi ya da özel simgeleri anlama dönüştürmesinde, (iletişim sürecinde) kodların özellikleri önem kazanır. Çünkü hedef kişi ya da kitleye bir tür anlam iletmekle yükümlü her ileti, bir biçimde kodlanmıştır; kodlanış biçimi, nasıl ele alındığı, nasıl oluşturulduğu iletinin anlaşılmasını, algılayışı etkiler. İletinin biçimini oluşturan sözel (konuşulan,yazılan) kodlar ile sözsüz (mimikler, bakış, resim, karikatür türünde) kodlar iletişim sürecinde kimi kez birbiriyle yakından ilişkili sessiz ve sesli kanallar aracılığında birlikte gönderilebilir. Böylece hedef kişi ya da kitleye birbiriyle ilintili çok sayıda ileti aynı anda gidebilir. Ayrıca ne söylendiği de ayrı ayrı anlamlar taşıyabilir. İletiyi alan hedef kişinin anlam çıkarmak üzere, iletileri nasıl çözümlediği de algılanan anlamı kuşkusuz etkileyecektir. Çözümlemede iletiler, hedef durumundaki alıcı kişinin deneyim ve önyargı süzgecinden geçer.[27]

---

[24] **Yatkın A,** Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 45 –48, **aktaran. Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.58
[25] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 76
[26] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 4
[27] **Usluata Ayseli,** a.g.e. s. 16

Kaynak, mesajı alıcının anlayabileceği şekilde kodlamalı, yani etkin bir iletişim için kaynak ve alıcı sembollere aynı anlamı yüklemelidirler. Genelde ortak bir dilde kullanılan sembollerin, herkes için aynı anlam taşıdığı varsayılır. Oysa, sembolde var olan çift anlamlılıktan dolayı kod çözmede hatalar olabilir. Örnek olarak, sözlü iletişimde bazı kelimeler farklı insanlar için değişik anlamlar taşıyabilir.[28]

Mesaj (İleti)

İleti kısaca, kaynağın aktarmak üzere kodladığı anlamlar bütünü şeklinde tanımlanabilir.[29] İleti bir başka tanıma göre de; bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel, görsel / işitsel bir üründür.[30] İletişim sürecinin amacı, ileti üzerine kodlanmıştır. İleti; kaynağın tasarımı, üretimiyle oluşan, sözel, görsel ya da görsel / işitsel simge ve sembollere kodlanmış üründür. İleti tasarımlanırken temel amaç, hedef kitle üzerinde etki sağlamaktır. Dolayısıyla ileti etkisi oranında, hedef alıcı üzerindeki amacını gerçekleştirir.[31]

İletişim sürecinde mesajın dili ve içeriği önem taşır. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık ve net nitelik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin de ele alınmış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncenin hiçbir yanlış yoruma neden olmayacak şekilde aktarılması gerekir. Özellikle alıcının eğitsel ve sosyal düzeyine ve diğer özelliklerine uygun içerikte bir mesaj hazırlanmasına özen gösterilmelidir.[32]

---

[28] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 4
[29] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 13
[30] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 99
[31] **Rigel Nurdoğan**, a.g.e. s. 148
[32] **Sabuncuoğlu Zeyyat,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s. 39

Kanal / Araç

Kanal; kaynak ve alıcı arasında yer alan ve simge veya sembollere dönüşmüş iletinin gitmesine olanak sağlayan yol, geçit olarak tanımlanır.[33] Kanal; bir başka tanımda gönderici ile alıcıyı birleştiren araç olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre kanal, mesajın kaynaktan / göndericiden, alıcıya ulaşmak için izlediği yoldur. [34] Her duyu organımıza karşılık bir kanaldan söz edebiliriz. Mesaj sözlü olarak kelimelerle aktarılıyorsa işitme kanalından söz ederiz. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri söz konusu olduğunda, görsel kanal işin içine girer.[35]

Araç, içinde kanallar bulunduran ve bu kanallar yoluyla iletiyi alan, gönderen, yayan, belirli yapısal özelliklere sahip ortam ve nesnelerdir. Ses, yüz, vücut, telefon, kitap, resim, televizyon, radyo, gazete ve dergiyi iletişim araçları arasında sayabiliriz. [36] Görüldüğü gibi, iletişim araçları; yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel olabilir. Bu araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği, iletişimin etkinliğinde önemli bir rol oynar, aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak, iletişim kanalında ve aracında fiziksel ve psikolojik parazitler olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir.[37]

Hedef (Alıcı)

Bir tanıma göre hedef; kaynak tarafından mesajın ulaştırılmak istendiği kişi ya da kişilerdir.[38] Zıllıoğlu ise hedefi; kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da grup olarak tanımlamıştır. Tanıma göre kaynak; konuşan, yazan, çizen ya da yüz ve beden hareketlerinde bulunan bir birey ya da gazete, radyo, televizyon gibi bir resmi kuruluş vb. örgütler; hedef ise dinleyen, okuyan, bakan, izleyen kişi ya da gruplardır.[39]

---

[33] **Rigel Nurdoğan**, a.g.e. s. 149
[34] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 5
[35] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s.73
[36] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 99
[37] **Sabuncuoğlu Zeyyat,** a.g.e. s. 40
[38] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 13
[39] **Zıllıoğlu Merih,** a.g.e. s. 98

İletişim sürecinin amacına göre, hedef alıcı bir kişi de olabilir, tüm ülke nüfusu da. İletişim süreci bu hedef alıcı için başlatılır. Kişi olarak ele aldığımızda, tüketim davranışlarına yönlendirilecek bir müşteri (tüketici), kitle olarak ele aldığımızda ise oy vermeye ikna edilecek seçmen kitlesi olabilir. İletişim kuramlarının üzerinde çalışılmaya başlandığı ilk dönemlerde hedef kitle ya da hedef alıcı, iletişim süreci içinde pasif olarak ele alınırdı, oysa günümüzde aktif ve etkili bir işleve bürünmüştür.[40]

Gürültü

İletişimin en önemli kavramlarından biri olan *gürültü*; kaynak birimin gönderdiği mesajla, hedef birimin aldığı mesaj arasındaki fark'tır.[41] Mesajın kodlanmasından çözümlenmesine kadar iletişimin kötü işlenmesine ya da tümüyle engellenmesine neden olan bütün unsurlar gürültüdür. Gürültü örneğin; trafik, daktilo sesi ya da bir toplantıyı kesen telefon zili olabilir. Gürültü, mesajın yanlış anlaşılmasına veya algılanmamasına neden olacak pek çok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. İletişimin kötü işlenmesine veya tümüyle engellenmesine yol açan gürültünün önlenmesi ya da giderilmesi hem önemli ve gerekli hem de o kadar güçtür.[42] İletişim süreci üzerinde bu kadar etkili olan 'gürültü'nün ortaya çıkmasına neden olan etmenler vardır, bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- **Fiziksel gürültü kaynakları:** Radyo ve telefonda parazitler, televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş ya da alıcının tanımadığı göstergelerin yanında iletişimin kurulmasını güçleştiren dış kaynaklı sesleri bu kategoride ele alabiliriz.

- **Fizyo-nörolojik gürültü kaynakları:** İşitme, görme bozukluğu, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kısaca kodlama ve kod açma dizgelerinde ya da merkezdeki doğal sorunlar, açlık, yorgunluk gibi durumlar fizyo-nörolojik gürültü kaynakları arasında sayılabilir.

---

[40] **Rigel Nurdoğan**, a.g.e. s. 150
[41] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 74
[42] **Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.66

- **Psikolojik gürültü kaynakları:** Bu kaynaklar arasında; şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, kaynağa ya da hedefe ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar sayılabilir.[43]

Kod Açma

Kodlanarak gelen mesajın içeriğini elde etmek için yapılan çözümleme sürecine "kod açma" denir.[44] Mesajın anlamının çözülmesi işlemi olan kod çözümünde alıcı, sembollerin anlamını çıkarırken, deneyiminden ve bilgilerinden yararlanır. Alıcı, sembollere kaynakla aynı anlamı yüklemelidir. Eğer aynı anlam yüklenmiyorsa (verilmiyorsa) yanlış anlama ortaya çıkabilir. Kod çözümünü alıcı yapabileceği gibi uzmanlık gerektiren bazı durumlarda, kod çözücü farklı kişi veya kişiler olabilir.[45]

Yorumlama

Kod açılarak elde edilen mesaj içeriğine, o andaki bütün ilişkiler ve diğer koşullar çerçevesinde, yeniden anlam verilmesine "yorumlama" denir.[46] Yorumlama süreci, çözümleme sürecinde üretilen iletilerin, hedefin gönderge çerçevesine göre bir kez daha anlamlandırılmasıdır. Hedef daha önce düzanlamlarını kurguladığı iletileri, bu süreçte deneyim alanı ve iletişim ortamındaki etkenlerce belirlenen bir değerlendirme süzgecinden geçirir. Yorumlama, bir kişinin geçmiş yaşantılarına, bilgi düzeyine, değer, tutum ve inançlarına, temel psikolojik gereksinimlerine göre yaptığı bir seçiciliği içerir. Öte yandan kişinin o andaki ruhsal durumu, zaman ve mekan koşulları, rol ve statü ilişkileri gibi iletişim ortamı etkenleri de iletilerin yorumlanmasında son derece önemli bir rol oynar.[47]

---

[43] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.60,61 erişim tarihi 15.07.2005
[44] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 77
[45] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 5
[46] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 78
[47] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.61 erişim tarihi. 15.07.2005

Geri Bildirim (Feedback)

Geri besleme, geri bildirim ya da Cüceloğlu'na göre geri-iletim; kaynak birimin gönderdiği mesaja karşılık hedef birimin gönderdiği *mesaj*'dır.[48] İletişim sürecinin son aşaması olan geri besleme; alıcının, kaynağın gönderdiği mesaja cevap olarak düşünülebilir. Gönderici ya da diğer adıyla kaynak, geriye bilgi akışı sayesinde mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilir.[49]

Geri bildirimde, hedef kendisine gelen mesajlara doğrudan tepki gösterebileceği gibi suskun da kalabilir. İlk durumda geri bildirim almak için hedefin dolaysız gelen tepkiyi incelemesi yeterli olacaktır. İkinci durumda ise hedef niteliksel ya da niceliksel nedenlerle tepkisini ortaya koymayabilir. Bu durumda kaynak, hedefin tutum ve davranışlarını iyi gözlemek ve bu gözlemlerden sonuçlar çıkarmak zorundadır. Bu yöntemle yeterli bilgiye ulaşılmıyorsa kaynak anket, oylama gibi yöntemlerle bilgi toplamaya girişecektir. Sürekli geri bildirim alabilmek kaynak açısından yaşamsal önem taşımaktadır.[50] Bir geri bildirimin etkin bir şekilde yerine getirildiğini gösteren bazı özellikler vardır, bunlar;

- Kaynağa yardımcı olur.
- Mesajın tam bir karşılığıdır.
- Zamanlaması tamdır.
- Kaynağın amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir.
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

Etkili olmayan bir geri bildirimin sahip olabileceği bazı özellikler ise;

- Mesajın anlamını özel olarak içermez ve geneldir.
- Mesajın anlamı ile doğrudan ilişkisi yoktur.
- Zamanlama itibariyle hatalıdır.

---

[48] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 78
[49] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 6
[50] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 18

- Kişiyi ve kişiliği vurgular.
- Anlaşılmayacak kadar karmaşıktır.
- Spekülasyonlara dayalıdır, veri ve bilgi içermez, yorum ağırlıklıdır.[51]

2.5. İletişimin İşlevleri

Lasswell'e göre iletişimin üç işlevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çevreyi denetleyerek toplumun da değerlerini denetlemektir. İletişim bu özelliğiyle bir uzlaşı, bir dışa açılma aracıdır. Çevredeki gelişmeleri algılayan ve bunları süzgeçten geçiren iletişim bu etkinliğini toplumsal değerlere yansıtmaktadır. Burada hiç kuşkusuz önemli sayılan bu iletişim işlevinin hangi amaçlar ve hedefler, daha doğrusu kimler tarafından kimler adına kullanıldığı önem taşımaktadır. İletişimin ikinci işlevi; toplumun bireyleri arasında etkileşimi sağlamaktır. Bu da toplumun yaşamını güvenceye almak adına önem taşımaktadır. Böylece bireylerin duygu ve düşüncelerini aktarabilecekleri ortama kavuşmaları, iletişimsizlikten kaynaklanabilecek sorunları ortadan kaldırır. İletişimin üçüncü işlevi de; toplumsal geleneklerin sürdürülmesini sağlamaktır. Diğer ikisi gibi bu işlev de, toplumsal yaşamın sürdürülmesi yönünde ve bir bütünlük, dayanışma yaratması adına değerlendirilmelidir.[52] İletişiminin bu işlevlerinin yanında sahip olduğu diğer işlevleri şöyle açıklayabiliriz:

Bilgi Verme İşlevi

Etkin iletişimin temel fonksiyonu, kişi-çevre uyumunun sağlanması için gerekli olan bilginin elde edilmesidir. Bilindiği gibi kişilerin öğrendikleri arttıkça çevreye uyumu kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla iletişimde bilgi alma ve verme temel bir fonksiyon olarak göz önüne alınmaktadır. İletişim asıl olarak bu amaca hizmet etmektedir.[53]

---

[51] **Tutar, N. ve Yılmaz, M. K.,** Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, **aktaran. Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.60

[52] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.61 erişim tarihi. 15.07.2005

[53] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e., s.7

İletişim, toplumsal sistemin genelinde toplumsal roller, kurallar, olup bitenler, olacak ve olabilecekler hakkında bilgi ve haber verme, bunların değerlendirilmesi, benimsenmesi ya da reddi ile ilgilidir. İletişim, toplumsal yaşamın işleyişini sağlayacak iletileri aktararak, tehlikeleri bildirerek, olup bitenleri duyurarak toplumsal çevrenin gözetimi işlevini yerine getirir. Böylece bir yandan bilgi ve haberlerin belli kaynaklarda toplanması, bir yandan da bu kaynaklardan çevreye yayılması iletişimle gerçekleşir. Bu işlev, siyasal sistemde çevre hakkında bilgi toplanması, bunlar hakkında görüş ve kararların belirlenip yayılması; ekonomik sistemde doğal kaynaklar, işgücü ve ekonomik değiş tokuş konularında haberdar etme biçiminde gerçekleşir.[54]

Öğretme İşlevi

İletişimin bu işlevinde; ileti, istenilen düşünce ve davranış kalıbı ya da modelinin öğretilmesi üzerine planlanır. İleti; direkt, donanımsız verilirse, ilgi uyandırmaz. Algılama ve kabul gerçekleşmez. Ancak dolaylı verilirse istenilen sonuç alınabilir. Örneğin, genelde televizyon yayınlarında kamu yayıncılığını üstlenmiş devlet kanallarında bu tür iletişim kullanılır. Sağlık, eğitim gibi konular öğretme temelli iletiler taşısa da kanalın özelliğinden (TV-görsel işitsel) gelen yardımla hedef kitlenin rahatça anlayabileceği bir ileti planlaması içinde sunulur. Çocuklara yönelik öğretme temelli iletilerle donatılmış "Susam Sokağı" adlı program, bu tür iletişimin en güzel örneklerinden biridir.[55]

Etkileme ve İkna Etme İşlevi

İletişimle uğraşan bazı düşünürler iletişimi ikna etme ve etkileme süreci olarak kabul etmektedirler. Özellikle bilinçli iletişimin insanları etkileme amacı taşıdığı ileri sürülmektedir. İkna etme, kişinin iletişim sonucunda, başka bir bireyin davranışını değiştirmesini ifade eder. Bireylerin duygularına, mantıklarına ve gururlarına hitap ederek onları ikna edebiliriz. Genel olarak ikna, karşımızdaki kişi veya kişilerin işbirliğini sağlamaya yöneliktir. Etkileme ise, bir kişinin diğerlerinin

[54] **Zıllıoğlu Merih**, a.g.e. s. 80, 81
[55] **Rigel Nurdoğan**, a.g.e. s.161

davranışlarını değiştirme gücüdür. Zaman açısından bakıldığında, etkileme daha uzun vadeli, daha dolaylı ve alıcının isteklerine çok ters düşmeyen, ikna ise kısa vadeli ve alıcının önceki düşüncesinin tersine ve doğrudan bir tutum ve davranış faaliyeti olarak göz önüne alınmalıdır. İyi iş yaptırma açısından ele alınırsa ikna ve ikna etme yönleri, iletişim becerileri ile çok yakın ilişkilidir yani, iyi bir iletişim becerisine sahip olan yöneticinin astlarını ikna etmesi ve etkilemesi daha rahat olmaktadır.[56]

Eğlendirme İşlevi

Shramm ve Porter, iletişimin eğlence işlevine yalnızca toplumsal sistemin genelinde yer verirler: Boş zamanları değerlendirme, işten ve yaşamın gerçeklerinden kaçma etkinlikleri hep iletişimin sayesinde gerçekleşir. Bununla birlikte, ekonomik ve siyasal sistemin kazanç sağlam, hizmet sunma ya da kitleleri uyarma veya uyutma açısından bireysel ya da topluca eğlenme/dinlenme etkinlikleriyle ilgili oldukları gerçeği göz ardı edilemez.[57]

İletişimin eğlendirme işlevi, bilgilendirme işlevinden farklı olarak hedef kitlenin gönüllü hoşgörüsüne dayanır. Toplum, eğlendirici iletişimin bilgi dağarcığına bir katkısı olmadığını bilerek eğlendirici iletişimi kabul eder. Bu tür iletişim türünde iletiler insanların hayal gücüne hitap edecek şekilde düzenlenir. Hedef kitle, eğlendirici iletişimi kabul ettiği andan itibaren savunma mekanizmalarını kullanamaz hale gelir. Eğlendirici iletişimde iletilerin hedef kitle üzerindeki belirgin etkileri; sorunlardan kaçarak rahatlama, duygusal canlanma ve birey üzerinde zamanın neden olduğu stresi, zaman kavramını yok ederek giderme ve bağımlılık yaratma şeklinde ortaya çıkar.[58]

---

[56] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 8
[57] **Zıllıoğlu Merih**, a.g.e. s. 83
[58] **Rigel Nurdoğan**, a.g.e. s.161

Eşgüdüm / Karşılıklı Bağlılık Sağlama İşlevi

İletişimin bir diğer fonksiyonu ise birleştirme ve koordinasyon sağlamadır. Kültürel olarak birbirlerine bağlı bir sosyal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdüren aralarındaki iletişimdir. İletişim, bireyin psikolojik bütünlüğü ve dengesini korumasında da önem taşır. Kişi ile çevresi arasında iletişim olmaz ise, bu dengeyi kişinin kurması mümkün değildir. Bu nedenle iletişim, bireysel bütünlüğü ve dengeyi sağlayıcı bir rol üstlenmiştir. Bunların yanında, iletişimin çatışma çözümleme ve sosyal-ifadesel fonksiyonları da vardır. İletişim ile bireyler değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümleyebilirler. Eksik veya yanlış anlamalar ve bunun sonucundaki çatışmalar iletişimsizlikten kaynaklandığı gibi, etkin iletişimle yanlış anlamalar ortadan kaldırılabilir, çatışma durumları denetim altına alınabilir. İletişim ayrıca, sosyal etkileşim ve ifade edici davranışı da teşvik eder.[59]

İletişim ile ayrıca, çevreden alınan bilgi ve haberlere gösterilen ve gösterilebilecek birey ve grup tepkilerinin eşgüdümü amaçlanır. Siyasal sistemde derlenen bilgilerin ve haberlerin değerlendirilmesi, ayıklanması, siyasetin oluşması, yayılması ve uygulanması; ekonomik sistemde ekonomik durum ve ilişkilerle ilgili bilgilerin yorumlanması, ekonomi politikalarının belirlenmesi, pazarın oluşumu ve denetim, üretim, dağıtım ve tüketimin birbirleriyle ilişkilendirilmesi iletişimin bu işlevi ile ilgili konulardır.[60]

2.6. İletişim Türleri

Hayatımızın her anını kapsayan iletişim, nitelikleri bakımından birçok etkene bağlı olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:[61]

Bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleri;

- Kişilerarası iletişim

[59] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 9
[60] **Zıllıoğlu Merih**, a.g.e. s. 82
[61] **www.sanattasarim.iku.edu.tr/images/kitap1.pdf** s.24 erişim tarihi. 15.07.2005

- Grup iletişimi
- Örgüt iletişimi
- Toplumsal iletişim

Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim türleri;

- Biçimsel olmayan (doğal iletişim)
- Biçimsel iletişim (resmi İletişim)
- Yatay iletişim
- Dikey iletişim

Kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim türleri;

- Görsel iletişim
- İşitsel iletişim
- Görsel – işitsel iletişim
- Kitle iletişimi
- Doğal araçlarla iletişim
- Yapay araçlarla iletişim

Kullanılan kodlara göre iletişim türleri;

- Sözlü iletişim
- Yazılı iletişim
- Sözsüz iletişim

Zaman ve uzam boyutlarında iletişim türleri;

- Yüzyüze iletişim
- Uzaktan iletişim

Bu iletişim türlerinden, Araştırmanın konusuyla ilgili olanlardan bazıları şöyle açıklanabilir;

Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, yalnızca konuşan kişinin iletisini değil, ses tonu, vurgulamaları gibi özellikleri de içerdiğinde anlamayı kolaylaştıran etkili bir iletişim türüdür. Karşılıklı sorulara ve yanıtlara olanak tanıyan sözlü iletişimde anlaşılmayan noktalar açıklanabilir ve yinelenebilir.

Bireyler arasında gerçekleşen her türlü karşılıklı konuşmalar ve yazışmalar sözlü iletişim kapsamına girmektedir. Bu iletişim türünde harfler ve sözcükler yardımıyla kişiler arasında karşılıklı mesaj alış verişi söz konusu olmaktadır. Sözlü iletişim, ortak simgelerin en gelişmişi olan dil olgusu ile gerçekleşir. Sözlü iletişimde dil, bireyin kendini ve çevresini anlama ve anlamlandırmasında önemli bir rol oynar.[62]

Sözsüz İletişim

İletişimimizin temel bir yönünü sözsüz iletişim oluşturur. Başka deyişle, günlük yaşamda gerçekleştirilen ilişkilerde başvurulan simgesel kodlar içinde sözsüz olanla, anlam yaratma ve paylaşmada çoğu kez bilincinde olmaksızın ama kaçınılmaz olarak sürekli kullanılırlar.[63] Sözsüz iletişim, bir başkasıyla etkileşim içindeyken sözler dışında kullandığımız tüm bilgi aktarma ve alma yollarını kapsar.

Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden biridir. İletişimin birincil aracı dildir; fakat mesajın gönderilmesinde ve alınmasında, iletişime katkı sağlayan başka faktörler de söz konusudur. Sözsüz iletişim veya vücut dili yoluyla; elbiseler, mekan kullanımı, kelimelerin vurgulanış biçimi, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması mesaj iletimine yardımcı olur.[64]

---

[62] **Yatkın A,** a.g.e. s. 51 –53, **aktaran. Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.62

[63] **Zıllıoğlu Merih**, a.g.e. s. 178

[64] **Tutar, H. Ve Yılmaz, M. K.,** Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, **aktaran. Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.62

Kişiler arası iletişimde sözsüz iletişimin önemli işlevleri vardır. Bu işlevleri iki ana gruba ayırabiliriz. Bunlardan birincisi, sözsüz iletişim yoluyla birtakım anlamlar iletilebilir. Örneğin yakamıza taktığımız rozetle mesleğimizi, başımızı sallayarak bir görüşü onayladığımızı, dostumuzun elini tutarak onu sevdiğimizi ifade edebiliriz. Sözsüz iletişimin ikinci işlevi ise, sözlü iletişimi desteklemesi, onun akıcılığına katkıda bulunmasıdır. Konuşan kişi yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımını destekler. Dinleyen ise, sergilediği yüz ve beden ifadeleriyle konuşana geri bildirim verir.[65] Sözsüz iletişim birtakım özelliklere sahiptir, bunlar;

Sözsüz İletişim Etkilidir: Bazı anlamları, özellikle duyguları, sözsüz iletişimle daha etkili ve dolaysız biçimde ifade etme olanağı vardır.

Sözsüz İletişim Duyguları Belirtir: Düşünceler sözlü iletişimle, duygular ise sözsüz iletişimle en rahat ifade edilirler.

Sözsüz İletişim Çift Anlamlıdır: Çoğu kez, kişinin sözlü ve sözsüz mesajları farklı anlamları vurgular. Sinirli olan kişinin yüz ifadesi, sesinin tonu ve bedeni kızgınlık dolu mesajlar gönderdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir. İletişim kuran kişi karşısındaki kişinin sözlü ya da sözsüz mesajlarından hangisinin gerçeğe daha yakın olduğunu anlayabilir.

Sözsüz İletişim Belirsizdir: Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Sözsüz iletişim, bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir; ne var ki, değişik yorumlara açık olduğundan hemen her şeyin anlaşılabileceği sonucuna da varılmamalıdır.[66]

Yazılı İletişim

Yazılı iletişim; mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri ile el yazısı, basılı notlar, elektronik ortamda gönderilen tüm yazılı mesajlar ile kısaca her türlü yazılı mesaj kullanılarak yapılan iletişimdir.

---

[65] **Dökmen Üstün,** a.g.e. s. 34
[66] **Cüceloğlu Doğan,** a.g.e. s. 34, 35, 36

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenleme ve onu sürekli koruma imkanı verir. Yazı ile iletişim belli bir zaman alsa dahi, sözlü iletişimde var olan birçok problem yazılı iletişimde yoktur.[67]

Kişiler arası iletişim türlerine göre genel bilgilerin, geleceğe ilişkin etkinliklerin, biçimsel iletilerin iletildiği yazılı iletişim çoğu zaman durağan ve tek yönlüdür. Ancak durağan ve tek yönlü olmasına karşın yazılı iletişimde kullanılan araçların örneğin bir notun ya da bir iş mektubunun da bir ses tonu vardır. İletilen konuya, iletilecek kişiye ve zamana göre yazının sesi de faklılık gösterir.

Kişiler arası İletişim

İnsan, ilişkileri içinde sürekli yeniden tanımlanan bir varlıktır. Diğer insanlarla hiç ilişkisi olmayan bir insan düşünülemez. İnsanlarla kurduğumuz ilişkiler bireysel ihtiyaçlarımız ve toplumsal rolümüz gereği çok değişik düzey ve boyuttadır. İnsanlar arası ilişkiler değişik semboller aracılığıyla kurulur. Bu semboller kimi zaman sözlü-yazılı, kimi zaman da sözsüz sembollerdir. Kendi gerçeklerimizi karşımızdakine çeşitli sembollerle aktarırız.[68]

Bir kişinin duygu ve düşüncelerini çeşitli semboller ve araçlarla bir başkasına aktarmasına kişiler arası iletişim denir. Bir kişi başkasıyla yüz yüze konuşabileceği gibi kitle iletişim araçları ya da kişisel araçlarla (mektup, telefon, faks gibi) iletişim kurabilir.[69] Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu kişiler arası iletişimde; kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler.

[67] **Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** a.g.e. s.63
[68] **www.rehberogretmen.com/Rehfiles/bilcalis/insan%20iliskileri.htm**, erişim tarihi 18/08/2005
[69] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 19

Kişiler arasında bir iletişimin varlığından söz edebilmek için belirli koşulların bulunması gerekir. Bunlar;

1. Kişiler arasında bir ilişkinin kurulmak istenmesi,
2. Bir amacın bulunması,
3. Belirli kuralların bulunması,
4. Rol ilişkilerinin varlığı,
5. Ortak bir dilin varlığı

Kişiler arasında iletişimin yer alabilmesi için, her şeyden önce, tarafların birbirleri ile bir ilişki kurmak istemeleri ve bu ilişkinin niteliği hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.[70]

Kişiler arası iletişim, toplumsal iletişimin ve onun bir çeşidi olan örgütsel iletişimin özünü oluşturur. Gerçekten, iletişimin başlıca amacı kişiler arası ilişkilerin kurulup devam etmesini sağlamaktır. Ancak, iletişimi sadece iki kişi arasında olup biten bir eylem ya da eylemler dizisi olarak değil, ayrılmaz bir parçası olduğu toplumsal sistemin tümü ile birlikte ve karşılıklı etki-tepki ilişkilerinin çerçevesi içinde toplumsal bir süreç olarak düşünmek gerekir. İletişim, toplumu oluşturan bireyler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir araç olduğu kadar, toplum hayatının devamını sağlayan bir sistemdir de.[71]

Toplumsal İletişim

Dökmen'e göre, iletişimde hem gönderici hem de alıcı birer organizma ise, örneğin birer insan ise, bu iletişim şekline "toplumsal iletişim" denir. Toplumsal iletişimde, gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliği bulunması şart değildir. Örneğin, bir salonda konferans verilmesi ya da yıllar önce yaşamış bir yazarın eserini insanların okuması, birer toplumsal iletişim sayılır.[72] Dicle'ye göre de; toplumsal iletişim, kişi, grup ve örgüt gibi çeşitli toplumsal birimler arasındaki

[70] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 18,19
[71] **Berlo David,** The Process of Communication, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1960, s.106, aktaran. **Dicle Ülkü,** Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayınları, No: 169, s. 19
[72] **Dökmen Üstün,** a.g.e. s. 23,24

iletişimi anlatmaktadır. Toplumsal iletişim kapsamına giren iletişim çeşitlerini **Şekil 2**'de gösterebiliriz:

	Kişi	**Grup**	**Örgüt**
Kişi	Kişiler arası İletişim	Kişi – grup arası İletişim	Kişi – örgüt arası İletişim
Grup	Kişi – grup arası İletişim	Gruplar arası İletişim	Grup – Örgüt arası İletişim
Örgüt	Kişi – örgüt arası İletişim	Grup – Örgüt arası İletişim	Örgütler arası İletişim

Şekil 2. Toplumsal İletişim

Toplumsal iletişim, kişiler arası iletişim ile başlar; bu da kapsamına kişinin kendisini çevresine kabul ettirebilmek, diğer bir ifadeyle, toplum içinde yaşayabilmek amacıyla başkaları ile giriştiği eylemlerini (bilgi, anlam ve düşünce alış-verişlerini) alır.[73]

Kitle İletişimi

Birtakım bilgilerin/sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine "kitle iletişimi" adı verilir. Kitle iletişiminde, kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise "kitle iletişim araçları" adı verilir.[74] Dökmen'in bu tanımlarına dayanarak kitle iletişimini kısaca, insanların kitle iletişim araçları aracılığıyla (radyo, televizyon, gazete, dergi, kitap ...) gerçekleştirdikleri iletişim türü olarak ifade edebiliriz.

---

[73] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 16,17
[74] **Dökmen Üstün,** a.g.e. s. 38

Örgüt İletişimi

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.[75]

& Araştırmanın ana konusunu oluşturması sebebiyle, bu bölümde "örgüt iletişimi"nin sadece bir tanımının verilmesi yeterli görülmüştür.

[75] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 21

II. BÖLÜM – ÖRGÜT (ORGANİZASYON) – ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. Örgüt

3.1.1. Örgüt Tanımları

- Etzioni'ye göre örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir.
- Pfiffner ve Sherwood'a göre; örgüt, içinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ya da sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları düzendir.
- Caplow'a göre; örgüt, toplu bir hüviyet, kesin bir üye listesi, bir eylem programı ve üyelerin değiştirilmesi için belirli kuralları bulunan toplumsal bir sistemdir.[76]
- Karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında gerekse çevreleriyle sürekli iletişim halinde olan çeşitli alt sistem ve unsurlardan meydana gelen bir bütündür.
- İki veya daha fazla bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için çabaları ve araç gereçleri belli bir düzenleştirme sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri yapıdır.[77]
- İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür.[78]
- Örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur.[79]

---

[76] **Dicle Ülkü,** a.g.e., s. 7, 8, 9
[77] **Aşkun İnal Cem,** Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1971, s. 2-3
[78] **Evans Dacid, Mism Meim,** Supervisory Management Principles and Practise, Third Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom, 1992, s.6
[79] **Schein E.H**, Örgüt psikolojisi, Çev. M. Tosun, Doğan Basımevi, Ankara, 1978, aktaran. **Dökmen Üstün,** İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 19

Bu tanımlardan hareketle "örgüt"ün genel tanımını şöyle yapabiliriz: 'Birden fazla bireyin belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliği ve koordinasyon içinde faaliyet göstermeleri sonucu meydana gelen sosyal sistemler veya varlıklardır.'[80]

Örgütlerde şu koşulların varlığı beklenmektedir:

1. Ortak amaçların varlığı,
2. Üyeler arasında formel ve bilinçli bir etkileşim,
3. Başkalarınca kabul edilmiş bir kimliğin olması,
4. Amaçlarının ve çalışmalarının önceden belirlenmiş olması,
5. Görev, yetki ve sorumlulukların bildirilmesi.[81]

3.1.2. Örgütün Özellikleri

Dicle'ye göre örgütler şu özelliklere sahiptir:

- Her örgüt içinde yaşadığı çevreye açık bir sistemdir,
- Her örgüt çeşitli alt sistem ya da bölüm ve öğelerden oluşan bir bütündür. Örgütün bölüm ve öğeleri karşılıklı dayanışma halinde olup, aralarında devamlı ve dinamik ilişkiler vardır. Bu ilişkilerin doğal bir sonucu olarak, örgütler uyuşmazlıklardan ve iç gerginliklerden arı olamazlar.
- Örgütün alt sistemleri ya da bölümleri, her örgütün türüne ve amacına bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bunlar çoğu kez genel müdürlük, şube, daire, büro vb. şeklinde ortaya çıkar. Bölümler tamamen kurumsal olarak da belirlenebilirler.
- Örgütün bölüm ve öğeleri ile toplumsal çevreleri arasında da devamlı ve dinamik ilişkiler vardır.
- Örgütlerin çevresi devamlı olarak değişmektedir.

---

[80] **Paksoy Mahmut vd,** Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, 2001, s.49

[81] **Türkmen İsmail**, Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, No: 480, Ankara, 1996, s. 21, 22

- Örgütler, kişilerce belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuşlardır ve onlara gerçek kişiliklerini kazandıran da bu amaçlardır.[82]

Örgüt'ü 'organizasyon' ifadesiyle ele alan Paksoy ve diğerlerine göre ise bu sistemlerde bulunan özellikler şöyle sıralanabilir:

- Organizasyonlar, birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur. Birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olmayan insanların bir "organizasyon" oluşturmaları mümkün değildir.

- Her organizasyonun bir amacı vardır. Bu, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir amaçtır. Örgüt üyelerinin davranışları, bu amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir.

- Her örgütün önceden belirlenmiş "biçimsel" ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşmuş "biçimsel olmayan" bir yapısı vardır. Bu yapılar, bireylerin örgütteki davranışlarını ve tabii iletişim ilişkilerini biçimlendirir.

- Organizasyonlar, çevreleriyle etkileşim içinde olan "açık sistem"lerdir. Çevreden "girdiler" (hammadde, malzeme, insangücü, bilgi) alır, bunları "işler" ve çevreye "çıktılar" sunarlar. Çevreyle bilgi alışverişi (iletişim) içinde olmayan bir açık sistemden (örgütten) söz etmek olanaksızdır.

- Açık sistem olarak organizasyonlar, birbiriyle ilişkili (iletişim içinde olan) "alt sistemler"den oluşur. Organizasyonun kendisi de, bir "üst sistem"in alt sistemidir. Sistemin ayakta durması ve başarısı, alt sistemler-sistem ve üst sistem arasındaki iletişime bağlıdır.[83]

---

[82] **Dicle Ülkü,** Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayınları, No: 169, s. 11,12,13

[83] **Paksoy Mahmut vd,** Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, 2001, s.49,50

3.1.3. Örgütlerin Amacı ve Hedefi

Her örgüt ya da bir diğer ifadeyle her organizasyon, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu kurulan örgütler, belirli bir amaç doğrultusunda iş yaparlar. Örgütler, daha önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebildiği derecede etkin ve verimli olmaktadırlar.

Varolan bir örgüte katılan kişiler de, örgüt aracılığıyla kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Daha başarılı olmak,
- Gereksinim ve taleplerini daha iyi karşılamak,
- Genel olarak daha iyiye gitmek.[84]

Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücü olduğu gerçeği kabul edildiğinde, örgütlerin amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaştığını söylemek doğru olur. Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr sağlamak genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve benzeri hizmetleri veren kamu kurumlarında ise genel amaç hizmetin kalitesidir. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır.[85] Bu amaçlara örnek olarak da, özel işletmelerde maliyetleri düşürmeyi veya müşteri memnuniyetini artırmayı sağlayacak uygulamalar, kamuda ise hizmetlerin zamanında ve istenilen şekilde verilmesini sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmek için yapılan çalışmalar sayılabilir.

Örgütlerde hedef ise, hem önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmeyi hem de değişen çevre koşullarının beraberinde getirdiği şartlara uyum

---

[84] **Evans Dacid, Mism Meim,** Supervisory Management Principles and Practise, Third Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom, 1992, s.3,4

[85] **Atay Osman,** Örgüt Kültürü ve Süreci, www.ogretmenlik.com/makale.htm erişim tarihi. 13.07.2005

sağlayabilmeyi ifade eder. Drucker**,** örgütsel hedefleri şu başlıklar altında toplamıştır;[86]

- Pazarların belirlenmesi,
- Yenilik,
- Verimlilik,
- Kârlılık,
- Yönetici yetiştirme ve geliştirme,
- Halka karşı sorumluluk. (sosyal sorumluluk)

3.2. Kamu Kurumu Kavramı

Klasik anlamda kamu kurumları (amme müesseseleri) doktrinde tüzel kişiliğe sahip kamu hizmetleri veya şahıslaştırılmış kamu hizmetleri diye tanımlanmıştır. Yerel yönetimlerle kamu kurumları arasında göze çarpan ilk fark, kamu idarelerinin şahıslar topluluğu biçiminde görüldüğü halde, kamu kurumlarının çoğunlukla bir malvarlığının bir amaca tahsisi ile malvarlığına dayanan bir kişilik şeklinde görülmesidir. Kamu idareleriyle kamu kurumları arasındaki en esaslı fark, birincilerin faaliyet konuları sınırsız olduğu halde, ikincilerin faaliyet konularının tamamen sınırlı ve belirgin olmasıdır. Bir kamu kurumunun faaliyet konusu bir tek veya bir çeşit kamu hizmetidir. Örneğin, devlet, ilke olarak çeşitli cins ve nitelikteki bütün kamu hizmetlerini ya doğrudan doğruya yerine getiren ya da yerine getirtip denetleyen bir tüzel kişidir. Bir kamu kurumu belirli ve özel bir faaliyet yapar. Diğer bir deyimle, kamu idaresinde "genellik" kamu kurumlarında ise "özellik" vardır.

Kamu kurumlarının konusunun belirli bir kamu hizmeti olması bu tüzel kişileri kamu idarelerinden, bu hizmetin kişileştirilmiş yani tüzel kişiliğe sahip kılınmış olması ise, işbölümüne göre kurulmuş ve kendilerine belirli bir hizmet verilmiş olan bakanlık teşkilatından ayırır. Bu nedenle kamu kurumlarının bu iki unsuru, yani ayrılmış ve belli bir kamu hizmeti görmesi ve tüzel kişiliğe haiz olması,

---

[86] **Drucker Peter,** The Practise of Management, Harper and Brothers Company, New York, 1964, s. 74 aktaran. **Duygulu Ercan,** Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü, www.isguc.org/orgutsel_basari.php erişim tarihi 20.07.2005

bunların en esaslı karakterlerini oluşturur. Kısaca kam u kurumları hizmet yerinden yönetimi ilkesinin uygulanmasının doğurduğu tüzel kişilerdir.[87]

Devletin yaşama bir işletmeci olarak katılması, etkinliklerinde geniş ölçüde özel hukuktan yararlanan, yeni kamu kuruluşları ortaya çıkartmıştır. Buna karşılık devletin elindeki kamu iktisadi teşebbüslerini özelleştirmek, özel kesime devretmek için, yeni kamu kuruluşları oluşturma yoluna gittiği de görülür. Kimi kamu kuruluşları, özellikle yerel yönetim kuruluşlarında bir gelişme görülmez, aksine bunların görev alanlarında bir daralma göze çarpar. Son yıllarda yerel yönetimleri, hem mali yönden hem görev yönünden güçlendirmek için çaba harcanması olumlu bir gelişmedir.[88]

3.2.1. Kamu Kurumu Çeşitleri

Bütün kamu kurumları hangi alanda ve ne şekilde olursa olsun, daima kanunla kurulurlar. Bir kamu kurumunun ortaya çıkması bir kamu hizmetinin kurulması veya kamu idaresinden ayrılarak bağımsız bir şekilde kişileştirilmesi ve teşkilatlandırılması olduğu için, her şeyden önce bir bütçe ve kanun konusudur. Aslında, 1982 Anayasasının 123'üncü maddesinin 3'üncü fıkrasına göre, "Kamu tüzel kişiliği ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur."

Bir kez bunlar faaliyetlerinin alanı ve bağlı oldukları kamu idaresi bakımından "Genel Kamu Kurumları" ve "Özel Kamu Kurumları" diye ikiye ayrılırlar. Genel Kamu Kurumları, faaliyetleri belirli bir ülke yönetimine ilişkin bölünme alanıyla veya bir kamu idaresinin sınırıyla kısıtlı olmayıp, bütün ülke içinde ve hatta ülkenin dışında bulunan yurttaşları da kapsayıcı faaliyet yerine getiren kurumlardır. Bunlara "Milli kamu Kurumları" da denilmektedir. Bunlar devletin ya doğrudan doğruya kendisine veya bir kamu kurumuna bağlıdırlar. Devlet veya kurum bu kurumlar üzerinde idari vesayet yetkisine sahiptir. Yani bu kurumlar, devletten ayrılmış bir kamu hizmeti gören, o hizmeti kişileştiren kurumlardır. Özel Kamu

[87] **Giritli İsmet,** Türkiye'nin İdari Yapısı, DER Yayınları, İstanbul, 1998, s.83-85
[88] **Gözübüyük Şeref,** Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001 s. 8

Kurumları ise, belli bir alanda faaliyet yerine getiren ve yerel kamu yönetimlerine bağlı olan kurumlardır.

Kamu kurumlarının hukuksal yapıları ve özerklik dereceleri açısından da bir ayrım yapılabilir. Kimi kamu kurumları devlet dairesi şeklindedir. Teşkilatları merkez idaresinin iç teşkilatlarına çok benzer. Organları merkezin atadığı hatta bunlardan bir kısmı merkezin hiyerarşik denetimine tabi memurlardır. Bunların icari karar alma yetkisi, yerel memuriyetlerle de sınırlıdır. Bunlar idare örgütü içinde kamu kurumlarının en eski ve klasik türünü oluşturur. İkinci kısım kamu kurumları ise, mesleki teşekküller halinde olan kuruluşlardır. Ticaret ve sanayi odaları bu tür müesseselerin en eski ve tanınmış bir örneğidir. Üçüncü tip ise, devletin iktisadi ve sanayi alanlardaki faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan, ofis, banka hatta şirket halinde görülen kamu kurumlarıdır. Bunlara ticari ve sanayi kamu kurumları veya daha geniş bir deyimle "Kamu Teşebbüsleri" denilmektedir. Bu türlere tam olarak uymayan ve faaliyetlerinin mahiyetine göre ayrılabilen kamu kurumları da vardır. Üniversiteler bu türe örnektir.[89]

3.3. Örgütsel İletişim

3.3.1. Örgütsel İletişim Tanımları

- Örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir.[90]

- Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında yer alan devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

[89] **Giritli İsmet,** a.g.e., s.85-87
[90] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s.40

- Örgütün hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir çevre içinde doğup gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak üzere devamlı olarak değişmesine olanak sağlayan bir sistemdir.[91]

- Bireysel, bireyler arası ve gruplar arası iletişim ile organizasyon içindeki birey ve grupların dış çevre ile olan iletişim ilişkileridir.[92]

- Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallarla veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir. [93]

Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etken bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan bir süreçtir. Bir yönetim aracı olarak iletişim, örgüt kaynaklarının örgütün amaçlarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanmasına imkân verir. Ayrıca örgütlerde planlama, denetim, karar verme, isteklendirme ve yenilik getirme gibi çeşitli yönetim görevlerinin etken bir şekilde yerine getirilmesini sağlar.[94]

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkisi olan iletişim, yöneticilerin başarısında ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, fakslar gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının yüzde 80'ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur.[95]

---

[91] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 20,21
[92] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 52
[93] **Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba,** Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf s. 3 erişim tarihi 19.06.2005
[94] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 20,21
[95] **Ertürk Mümin,** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basımevi, İstanbul, 2000, s. 157, 158 aktaran **Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba,** ag.k. s. 2,3

3.3.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

İletişim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Organizasyonlar (örgütler) da insanlardan oluşur. Nasıl iletişimsiz bir bireyden söz etmek mümkün değilse, iletişim olmadan bir organizasyonun kurulması, ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi de olanaksızdır. Bilgiyle beslenen açık sistem olan organizasyon, alt sistem olarak çeşitli grupları ve bireyleri içerir. Kendisi de çevre içinde bir alt sistem konumundadır. Böylece "organizasyonlarda (veya örgütsel) iletişim" kavramıyla organizasyon içinde bireyler ve gruplar arası iletişim ile organizasyonun çevresiyle olan iletişimi anlatılır.[96]

Örgütsel iletişimde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim önem kazanmaktadır. Örgütlerde çalışan insanların eğitimi, motivasyonu ve etkin çalışması; örgüt içi iletişim ortamıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgütün hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için öngörülen politikanın, kurulacak iletişim sistemiyle çalışanlara duyurulması, iletişimin önemini oluşturur.[97]

İletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir;[98]

- Yönetime, karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar,
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,

---

[96] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 49

[97] **Çetin Canan vd.** Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.232

[98] **Ergeneli A, Eryiğit M,** Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Ün. İ.İ.B.F. 19 (2) 159,178, **Jensen M.T.** Organizational Communication –A Rewiew, Research and Development Report no:1 aktaran **Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba,** a.g.e. s. 2,3

- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır,
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır,
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır,
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır,
- Kârlılığı ve etkinliği artırır,
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Örgütsel iletişimin amacı, organizasyon amaçlarıyla paralel olarak kişileri etkilemek, yöneltmek ve örgütsel amaçlara ulaştırmak olacaktır. Bununla birlikte örgütsel iletişimin amacı, örgütün niteliğine göre değişebilir.[99] Organizasyonlarda (örgütlerde) iletişimin amaçları şöyle sıralanabilir;[100]

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de "kontrol" imkanı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

[99] **Akar Osman,** Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkinliği ve Uygulamalı Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s.22

[100] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 51

3.3.3. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Bilgilendirme İşlevi

Organizasyonlar, işletmeler ya da daha kapsamlı bir ifadeyle örgütler, belirli çevrelerde hayatlarını sürdürmektedirler. Çevreye uyum açısından, organizasyonlara çevrelerinden birtakım bilgiler girmekte, çevrelerine birtakım bilgiler çıkmaktadır. Belirli kararların alınması için, bu bilgi alış verişi kaçınılmazdır. Aslında, iletişim sayesinde bu tür bilgi alışverişi gerçekleşmektedir.[101] Örgütlerde özellikle yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde bilgi çok önemli bir yer tutmaktadır. Planlama, yönlendirme, eşgüdüm sağlama, karar verme ve denetim işlevleri yerine getirilirken doğrudan bilgilere ve geri bildirime (feedback) gereksinim duyulur.[102] Bunun yanında, organizasyon içinde, işlerin yerine getirilmesi ve belli kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi için de çalışanların bilgiye ihtiyaçları vardır. Yani kısaca gerek yöneticiler gerekse çalışanlar, içinde bulundukları durumları değerlendirmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu da organizasyonlardaki iletişim sistemi sağlamaktadır. Yine iletişim sayesinde organizasyonlardaki belirsizlikler de azalmaktadır.[103]

Dicle'ye göre örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi organizasyonlarda, örgütlerde yönetime birtakım yararlar sağlamaktadır, bunlar;[104]

- Örgütlerde yöneticilerin sorun alanlarını saptamalarına, yerinde kararlar almalarına ve saptanan kararlara köklü çözüm yolları bulmalarına olanak sağlar.
- Örgütün çeşitli görev, eylem ve işlemleri arasında etken bir eşgüdümün sağlanabilmesi, örgütün çeşitli birim ve üyelerinin birbirlerinden, örgütün amaçlarından ve örgütte olup bitenlerden haberdar olmaları ve örgütte bütünlüğün gerçekleştirilebilmesi de yine örgütte etken bir bilgi toplama ve dağıtma sisteminin varlığını gerektirir.

---

[101] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 7
[102] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 50
[103] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 7
[104] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 49,50

- Kısa ve uzun süreli örgütsel planların hazırlanması ancak örgütün tümü hakkında gerekli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesiyle mümkün olabilir.
- Bilgi sağlayıcı iletişim, örgütte etken bir denetim sisteminin kurulup devam ettirilmesinin de temelidir.

Bilgi sağlayıcı iletişim, tüm yönetim görevlerinin yerine getirilebilmesi ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi için zorunludur ve örgütsel iletişimin en büyük kısmını kapsar.

Eğitme ve Öğretme İşlevi

Eğitici ve öğretici iletişim, örgütlerde yöneticilerin astları ile, neyi nasıl yapmaları gerektiği konularında onları eğitmek amacıyla giriştikleri haberleşme türüdür. Örgütsel iletişimin eğitme ve haber verme işlevinin istenilen şekilde yerine getirilebilmesi için örgütçe yöneticilere bazı hak ve yetkilerin verilmiş ve bu durumun örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmiş olması gerekir.[105] **Türkmen**'e göre; örgütlerde çalışanların gerek meslek gerekse örgüt ve örgütsel kurallar hakkında eğitilmeleri ve daha yüksek nitelikli personel haline gelebilmeleri için yapılan eğitici iletişim ile astların belirli konularda tutum ve davranışlarını değiştirmeleri beklenir.[106] Örgütsel iletişimin bir de öğretici fonksiyonu vardır. Astların belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, emirleri, talimatları iyi bir biçimde kavramaları ve uygulamaları için eğitim gereklidir. Eğitimde eğitici ile eğitilen arasında iletişim sayesinde bağ kurulabilmekte, ortak bir anlayış oluşturulabilmektedir. Yönetici ile astları arasında bu bağ kurulmaz ise öğreticilik işlevi tam olarak yerine getirilemez. Bu sebeple, eğitici/yönetici empatik bir yaklaşım içinde bulunarak astlarıyla iletişimi kurma yoluna gitmelidir.[107]

---

[105] **Dicle. Ülkü,** a.g.e. s. 49,50
[106] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 51
[107] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 9

Değerlendirme Sağlama İşlevi

Kişiler ya da örgüsel birimler kendilerine iletilen bilgilerin ve buyrukların bir inceleme ve değerlendirmesini yapıyor ya da değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, değerlendirici iletişim söz konusudur. Açık bir toplumsal sistem olan örgütlerin dış dünyadan gelen bilgileri değerlendirmesi, yorumlaması gerekmektedir. Bu arada örgüt içinde geri bildirim süreci sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile yönetim daha sağlıklı karar verme şansına sahip olabilecektir. Örgüt yönetiminin dış dünyadan ya da işletme içinden gelen tüm bilgileri değerlendirmesi, üretim, stok, pazarlama, finansman, personel hareketleri gibi konularda amaca yönelik, ussal karar verebilmesi değerlendirici iletişimin yaşama geçirilmesi ile gerçekleştirilir. Değerlendirici iletişim, yönetim kadar astlar için de geçerlidir. Yönetimin verdiği buyruk ve bilgiler astlar arasında sürekli değerlendirilir. Bilgi ne kadar açık ve net ise o kadar anlaşılır olacağı için yanlış değerlendirme ve yoruma yol açmayacaktır.[108]

Değerlendirici iletişimde göz önünde bulundurulması gereken üç nokta vardır:[109]

- Girdilerin, bilgilerin değerlendirilmesi: Kişiler çeşitli duyu organları aracılığıyla algıladıkları mesajların bir değerlendirmesini yaparlar. Değerlendirmenin olabilmesi için, her şeyden, birtakım girdilerin alıcıya gelmesi ve onun tarafından algılanması gerekir. Algılama olmadan değerlendirmeden söz edilemez.
- Değerlendirme sonuçları: Kişinin tutum ve davranışları ve sonuç olarak ne gibi eylemlere girişeceği, geniş ölçüde, onun algıladığı bilgiyi değerlendirme şekline bağlı olacaktır. Örgütte yöneticilerin kendilerine gelen bilgi ya da mesajları algılama ve daha sonra kendilerine gönderilecek bilginin nicelik ve niteliğini de saptayacaktır.
- Çıktıların değerlendirilmesi: Burada örgütlerin başarısının değerlendirilmesi, diğer bir deyişle, örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin nitelik ve

[108] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 51, 52
[109] **Dicle. Ülkü,** a.g.e. s. 51

niceliğinin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesinin ve örgütün çeşitli organ ve öğelerinin bu başarıya katkılarının değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Etkileme ve Motive Etme İşlevi

Başkalarını etkilemek ya da belirli bir konuda inandırmak, gerçekte, bütün iletişim eyleminin ana amacını teşkil eder. İnandırmak ve etkilemek amacıyla yapılan iletişim, örgütsel iletişimin de büyük bir kısmını kapsar ve genellikle iki yönlüdür. Bir yandan, yöneticiler tüm örgüt üyelerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, görevlerini daha etken ve verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya ve onları bu yönde etkilemeye çalışırlar; öte yandan, yöneticilerin kendileri, devamlı olarak kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen başkalarının çabalarına hedef teşkil ederler.[110] Bu bağlamda özellikle yöneticilerin, ikna ve etkileme becerisine sahip olmaları gerekir. İyi iş yaptırma açısından ele alınırsa ikna ve etki etme yönleri, iletişim becerileri ile çok yakın ilişkilidir, yani iyi bir iletişim becerisine sahip olan yöneticinin astlarını ikna etmesi ve etkilemesi daha kolay olmaktadır.[111]

Etkileyici ve motive edici iletişim, örgütsel iletişimde önemli bir yer tutar. Bu iletişim iki türlü olarak işler. Yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için astlarını motive etmek isterler. Motive edilmiş, isteklendirilmiş astların verimliliği de artacaktır. Yöneticilerin motive etme ve etkileme gücü onların saygınlığı, bilgi düzeyi, yeteneği, liderlik niteliği ve otoriteleri ile doğru orantılıdır. Yöneticiler, astlarını motive etmek isterken astlar da yöneticilerini etkilemek isterler. Bu sebeple etkileyici ve motive edici iletişimin çift yönlü olduğu söylenebilir. Kalite ve verimlilik odaklı çalışan bir örgüt oluşturabilmek için astların motive edilmesi önemli bir konudur.[112]

[110] **Dicle. Ülkü,** a.g.e. s. 54
[111] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 9
[112] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 51, 52

Yüksek Verimlilik ve Performans Sağlama İşlevi

Örgütlerde insan kaynaklarının motivasyonu, yönlendirilmesi ve iş-örgüt uyumunun sağlanmasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların niteliğindeki gelişmeler, açık ve çok yönlü iletişimi zorunlu hale getirmektedir. Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemlerinin yaşama geçirilmesi çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyen ve verimlilik artışına yol açan gelişmelerdir. Kendini geliştirebilen üst yöneticilerin bulunduğu örgütlerde katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte iç iletişim açık ve özgür bir biçem (üslup) kazandıkça belirgin bir şekilde verimlilik artışının ortaya çıktığı izlenmektedir.[113]

3.4. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim türleri; örgütün yapısına, örgütte yaşanan iletişimin akış yönüne ve mevcut iletişim ağının şekline göre üç grupta incelenebilir.

3.4.1. Örgütsel Yapının Niteliği Bakımından Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim örgütsel yapının niteliği bakımından incelendiğinde; biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim olmak üzere ikiye ayrılır. Her örgütte esas olan biçimsel iletişimdir. Ancak her örgütte biçimsel iletişimi tamamlayan ve hiçbir zaman önüne geçilemeyen bir de doğal iletişim vardır.[114] Her örgütte bulunan bu iki tür iletişim birbirlerini tamamlayan niteliktedir.

Biçimsel İletişim

Organizasyonların bir "biçimsel" bir de "biçimsel olmayan" yönü veya yapısı vardır. Biçimsel organizasyon veya yapı, örgütlenme süreci esnasında planlı ve

[113] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 54, 55

[114] **Candan Meltem**, Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama (Kalibre Boru San. ve Tic. A.Ş. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s.24

bilinçli olarak kurulmuştur. Ayrıca üyeler ve ilgili diğer taraflarca "resmen" tanınmıştır. Biçimsel yapı, organizasyonda yer alan ve insanlarca doldurulacak "mevkileri" (pozisyonları) ve "birimleri", bunların hiyerarşik düzeylerini, (sahip oldukları yetkiyi), aralarındaki ilişkileri ve iletişim kanallarını yansıtır. Bir organizasyonun biçimsel yapısı;

- Biçimsel görevler ve ilişkiler,
- Görev (iş) tanımları,
- Biçimsel kurallar (yasa, yönetmelik, tüzük gibi),
- Amaç, politika ve prosedürler,
- Ödüllendirme, ücretleme ve disiplin düzenlemeleri'ne göre şekillenir.

Biçimsel yapı, üyelerin davranışlarına yön ve biçim verir. Organizasyonda istikrar ve düzeni sağlar, "kurumsal" bir nitelik kazandırır.[115]

Biçimsel iletişim de, örgütte örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda, önceden belirlenmiş, bir biçemle (üslupla) gerçekleştirilen iletişimdir. Biçimsel iletişim, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür.[116] Organizasyondaki hiyerarşik yapıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyon ile çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder.[117]

Biçimsel iletişim, ana çizgileriyle, örgütün biçimsel yönüyle ilgilidir ve genellikle hiyerarşik yetki çizgisini ve önceden saptanan kurallar gereğince belirli haberlerin ilgililere iletilmesini amaç edinen iletişim sistemidir. Biçimsel iletişim diğer bir deyişle, örgütün çeşitli organ, öğe ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyon sağlanmasına yardım eden, örgüt ana şemasında yer alan iletişimdir. Biçimsel iletişim örgütlerde bütünlüğün sağlanmasında, sorumlulukların belirlenmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli rol

---

[115] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 54
[116] **Türkmen İsmail,** a.g.e. s. 41
[117] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, Örgütlerde İletişim Biçimleri, www.sitetky.com/frameset/ot/otmak06.html, erişim tarihi. 18.09.2005

oynamakla beraber örgütün gereksinimlerini karşılamakta kullanılır.[118] Biçimsel iletişimin organizasyona sağladığı yararlar şöyle söylenebilir;

- Organizasyon bütünlüğünü sağlar,
- İşlerin belirli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlar,
- Organizasyon çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını belirler,
- Alınan kararların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.

Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Organizasyonların biçimsel yapısı yanında bir de "biçimsel olmayan" organizasyon ve iletişim yapısı vardır. Bu iki sistem veya yapı örgütün sosyal sistemini oluşturur. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Kısaca, bu iletişim sistemi, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar.[119] Biçimsel olmayan ya da diğer adıyla doğal iletişim, biçimsel iletişimin aksine statüler arası değil, kişiler arasıdır.

Bir organizasyonda biçimsel iletişim ne kadar iyi işlerse işlesin, ikiden çok kişinin bulunduğu bir ortamda, kişiler arasında biçimsel olmayan ilişkilerin bulunması doğaldır. Aynı bölümde çalışmak, aynı arkadaş grubunda yer almak, benzer sorunları paylaşmak gibi çeşitli sebepler ile bireyler örgüt yapısı dışında doğal gruplar oluştururlar ve gruplar içerisinde, kendi aralarında doğal iletişimde bulunurlar. Bunun gibi biçimsel iletişim sisteminin iyi işlemesi de, organizasyonda biçimsel olmayan (doğal) iletişim sisteminin doğmasına ve gelişmesine neden olur.[120] Biçimsel olmayan iletişimin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir;

---

[118] **Kılıç Tamer,** Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 1998, s. 90,91

[119] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 54

[120] **Artan Sinan,** İşletmelerde İletişim, Eskişehir İTİA Dergisi, No:186/114 Cilt.13 Sayı.2 Eskişehir, 1977, s.71 aktaran. **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.102,103

- Bu iletişim sistemi, her örgütte mutlaka vardır.
- Bu sistemde iletişim çoğunlukla "sözlü"dür, konuşmaya dayalıdır,
- İletişim daha hızlıdır,
- Biçimsel iletişimi tamamlar, bazen onun yerine geçer. Bazen de biçimsel iletişimi bozucu ve engelleyici bir etki gösterir.[121]

Biçimsel olmayan iletişimin organizasyona sağladığı yararlar şöyle söylenebilir;

- Organizasyonda mevcut biçimsel iletişim sisteminin işlemesine yardımcı olur ve onu tamamlar,
- İyi kullanıldığı zamanlarda yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- İstek ve şikâyetlerin amirlere iletilmesinde önemlidir.
- Görevlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesinde etkilidir.

Bir örgütte, doğal iletişimin örgüte yararlı ya da zararlı olması geniş ölçüde, yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlı olacaktır. Yöneticilerin örgütün sorunlarını örgütün üyeleri ile açıkça tartıştıkları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, doğal iletişimin olumsuz sonuçları azalmakta ve örgütün verimlilik ve etkinliği yüksek olmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilerin gerekli bilgileri örgütün üyelerine iletmediği durumlarda, örgütte olumsuz dedikodu ve söylentiler hızla yayılmakta ve sonuç olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir düşme olmaktadır.[122]

3.4.2. İletişimin Akış Yönü Bakımından Örgütsel İletişim

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinden ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleştirilir. Her çalışan; kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir ve buna göre görevlerini yerine

[121] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 66,67
[122] **Ayanoğlu Fatma,** İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s.21

getirir.[123] Bu sebeple bir örgütte biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim türlerinin yanında bu tür ilişkilerin istenilen şekilde yürütülebilmesi ve bilgi akışının etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için farklı kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen farklı iletişim türleri de ortaya çıkmaktadır. İletişimin akış yönü bakımından örgütsel iletişim; dikey, yatay, çapraz ve örgüt dışı olmak üzere dört grupta incelenebilir.

Dikey iletişim

Örgüt yönetiminin en üst kademesinden en alt kademesine ya da en alt kademesinden en üst kademesine doğru, hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişimdir. Yukarıdan aşağıya olan iletişimi emirler, duyurular, genelgeler oluştururken; aşağıdan yukarıya iletişimi ise iş raporlar, sonuçları ya da dilek ve istekler gibi mesajlar oluşturur.[124]

Dikey haberleşme, hiyerarşi aşamaları boyunca üstlerle astlar arasında yer alan yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya haber akımlarını kapsar. Bu haberleşme türü, bir taraftan astların görevlerini ve üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini anlamalarına, diğer taraftan astların dilek ve ihtiyaçlarını, verilen bilgi ve buyrukları ne ölçüde anladıklarını ve yerine getirdiklerini öğrenmelerine olanak sağlar. Örgütlerde birçok sorunun kaynağı, dikey haberleşme sistemindeki yetersizliklerdir. Birçok örgütte astlarla üstler arasında yeterli bir bilgi alışverişi yoktur. Astlar, genellikle, üstlerinin kendilerinden tam anlamıyla ne istediklerini bilmemekte, üstler de astlarının çeşitli istek, ihtiyaç ve düşüncelerinden haberdar olamamaktadırlar. Bu durum, örgütlerde sorumluluktan kaçınma, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilememesi, örgütte bütünlüğün ve denetimin sağlanamaması, moral düşüklüğü gibi birçok sorunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin örgütlerdeki dikey haberleşme üzerinde önemle durmaları gerekir.[125]

---

[123] **Sabuncuoğlu Zeyyat**, Çalışma Psikolojisi, U.Ü. Basımevi, No: 3, Bursa, 1984, s.119
[124] **Türkmen İsmail**, a.g.e. s. 42
[125] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 54

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yalmanbaş'a göre yukarıdan aşağıya doğru iletişim; organizasyonun hiyerarşik yapı içerisinde en üst kademeden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru işleyen iletişimdir.[126] Bir başka tanıma göre ise; örgüt yapısının hiyerarşik kademeleri boyunca mesajların en üstten en alta doğru aktarılmasıdır.[127] Mesajların örgüt yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca en üst yöneticiden aşağıya doğru iletilmesi şeklinde gerçekleştirilen bu iletişim türünde örgütün hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler ve haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu tür iletişimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Göreve ilişkin talimatların iletilmesi,
- Görevin ve örgütteki diğer görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlayacak bilgilerin ilgililere iletilmesi,
- Örgütün çeşitli işlem ve uygulamalarına ilişkin bilgilerin ilgililere dağıtılması,
- Astların kişilik ve işteki başarı durumlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin kendilerine bildirilmesi,
- Örgüt amaçlarının benimsenmesini ve gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak bilgilerin örgüt üyelerine iletilmesi.[128]

Yukarıdan aşağıya iletişimin etkenliğinde rol oynayan çeşitli etmenler vardır. Bunların en önemlileri; iletişimi başlatan yöneticilerin, iletişim yöntem ve araçlarının, mesajın ve alıcıların nitelikleridir. Bu iletişim türünde kaynak vazifesi gören yöneticilerin, gönderdikleri mesajların olumlu ya da olumsuz karşılanmasındaki rolü büyüktür. Genellikle, alıcıların yöneticiler hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmaları halinde, gönderilen mesajlar onların olumsuz tepkisiyle karşılaşacaktır. Diğer taraftan, örgütte sevilen, sayılan ve kendilerine güven duyulan

[126] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. erişim tarihi. 18.09.2005

[127] **Akar Osman,** Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkililiği ve Uygulamaları Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s. 36

[128] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.21

yöneticiler tarafından gönderilen mesajlar, sonuçları bakımından kuşku yaratsalar bile, alıcılar tarafından olumlu karşılanacaklardır. Yukarıdan aşağıya iletişimin etkenliğinde, gönderilen mesajın kapsamı ve mesajda kullanılan dil de önemli bir rol oynar. İletişim dil ve kapsamının, ilgili kitlenin bir işçi grubu, uzmanlar grubu ya da araştırmacılar grubu olmasına göre, daha basit, daha teknik veya bilimsel olmasına özellikle dikkat edilmelidir. Yine, yukarıdan aşağıya gönderilen mesajların olumlu ya da olumsuz kabul görmesinde alıcının kişisel niteliklerinin de rolü büyüktür. Alıcının bir mesajı nasıl algılayacağı ve ona göre tepkisinin ne olacağı, geniş ölçüde, sahip olduğu düşünce çerçevesi, tutum ve davranışları, deneyimleri, alışkanlıkları ve yetenekleri tarafından saptanacaktır.[129]

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Hiyerarşinin alt kademelerinden üst düzeydeki kademelere bilgi iletiminin söz konusu olduğu bu iletişim türünde; iş raporları, araştırma sonuçları, karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri, mesai programı değişiklikleri gibi mesajlar söz konusudur. Bu iletişimin amacı, bilgiyi alt kademelerden daha üst kademelere iletmektir. Mesajların her zaman yukarıdan aşağıya doğru iletilmesinin sakıncaları vardır. Yukarı doğru iletişim, sakıncaları ortadan kaldırmakta ve iletişimi daha sağlıklı hale getirmektedir. Dolayısıyla, yukarı doğru iletişimin, aşağıya doğru iletişimin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Bu tür iletişim, genellikle yukarıdan gelen mesajlara cevap niteliği taşır. Bu iletişimin gerçekleşmesi ile organizasyonda çift yönlü iletişim sağlanmış olur.[130]

Yukarıya doğru iletişimin taşıdığı önemi şöyle belirtebiliriz: Örgütler açısından düşünüldüğünde geri besleme süreci aşağıya doğru iletişime karşılık, yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesiyle işlerlik kazanır. Böylece yöneticiye, işletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı konusunda bilgi sağlanmış olur. Bu durumda yönetici, aksaklıklar varsa düzeltme olanağı elde etmiş olur. Yönetici, astların kişisel ihtiyaçlarını öğrenme ve onları

---

[129] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 75, 76

[130] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 82

tanıma imkânını da elde eder. Böylece astlar, sorunlarını üstleriyle serbestçe tartışma fırsatı elde ettikleri için örgütte huzursuzluk ve uyuşmazlıkların önlenmesi sağlanmış ve işgören morali artmış olur.[131]

Ancak, bu iletişimin istenildiği gibi gerçekleştirilmesinin önünde bazı engeller vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;[132]

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik,
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması,
- Amirin davranışı,
- Astın statüsü,
- Gelenekler.

Bu engelleri en aza indirmek ve yukarıya doğru iletişimi geliştirmek için; şikâyet prosedürünün oluşturulması, tutum ölçme anketlerinin ve açık kapı politikasının uygulanması gibi yöntemler izlenebilir. Açık kapı politikası, yöneticilerin odalarını iş görenlerle görüşmeye her zaman açık tutmaları anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle de iş görenlerin kendi yöneticilerinin belki de yönetimdeki diğer kişilerin odalarına kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek üzere gelebileceklerini bildiren politika olarak ifade edilebilir. Bu politika kurumlarda çekici olmakla birlikte uygulamada sınırlıdır. Çünkü her ne kadar fiziksel olarak kapı açık olsa da, iş görenleri bu kapıdan girmeye isteksiz kılan sosyal ve psikolojik engeller vardır. Bu engeller de yöneticiyi rahatsız etme düşüncesi ya da bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Açık kapı politikasının en etkili olabileceği şekil, yöneticilerin açık kapıdan dışarı çıkıp iş görenlerin arasına karışmasıdır. Bu hususta özellikle kusursuzluğa ulaşmış IBM, Mc Donald's 3M, PG gibi şirketlerde yönetici, bürosunu iletişimi kolaylaştırmak için çalışanların yanında kurmakta, büro duvarlarını ortadan kaldırmaktadır.[133]

---

[131]**Kılıç Tamer,** Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 1998, s. 94
[132] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. bakılma tarihi. 18.09.2005

[133] **Peters, T.J. Waterman JR, R.H.,** Yöneltme ve Yükseltme Sanatı, çev. Selami Turgut, Altın Kitaplar Yay. ve Mtb. İstanbul, 1987, s. 98–101 aktaran. **Kılıç Tamer**, a.g.e. s. 95

Yatay İletişim

Örgütlerde astlar ile üstler arasında gerçekleşen biçimsel ve doğal ilişkiler sisteminin yanında bir de, örgütün aynı statüdeki üyeleri arasında yatay bir şekilde kurulmuş olan devamlı bir ilişkiler sistemi bulunmaktadır.[134] Bu ilişkiler aynı düzeydeki çalışanların, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelir. Yatay iletişim de, hiyerarşik sistemde aynı düzeyde olan departmanlar ya da kişiler arasında gerçekleşen iletişimi ifade etmektedir.[135] Bir başka ifadeyle, organizasyonda aynı düzeydeki yöneticiler veya çalışanlar arasında belirli işlerde koordinasyon sağlanması ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan iletişime yatay iletişim denilmektedir. Pazarlama bölümü yöneticisi ile üretim bölümü yöneticisi arasındaki iletişim buna örnek verilebilir.[136]

Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini artırmakta ve bu nedenle yatay iletişimin önemi artmaktadır.[137] Yatay iletişimin en önemli özelliği ise örgütsel birimler ve departmanlar arasında koordinasyonu ve faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamasıdır. Ayrıca örgüt üyelerine toplumsal ve psikolojik destek sağlar. Aynı kademedekiler sorunlarını, dertlerini paylaşırlar. Bu durum onların birbirlerini daha iyi anlamalarını, morallerinin yükselmesini ve örgütte dayanışma ve birlik ruhunun doğmasını sağlar.[138] Yatay iletişimin bahsedilen bu yararlı yönlerine karşın birtakım sakıncaları da vardır. Özellikle üst basamak yöneticilerin devre dışı bırakılması nedeniyle

---

[134] **William P. Newman, C.E. Summer** and **E.K. Warren**, The Process of Management, Englewood Cliffs, N.J., Prentice – Hall, Inc., 1961, s. 226 aktaran **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 90
[135] **İncili Seda,** Örgütsel İletişim Biçimleri, www.ytuk.org.tr erişim tarihi. 26.08.2005

[136] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 84
[137] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. erişim tarihi. 18.09.2005
[138] **Akar Osman,** Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkililiği ve Uygulamalı Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s. 39

örgütte otoritenin sarsıldığı görülür. Bunu engellemek için yatay iletişim sırasında üstlere bilgi verilmelidir.[139]

Çapraz İletişim

Dikey ve yatay iletişimin yanında, bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Çapraz iletişim olarak ifade edilen bu iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Mesaj alışverişi, organizasyon yapısında aynı düzeyde olmayan kişi veya birimler arasında dikey ve yatay iletilme sırasını takip etmeden gerçekleştirilir.[140] Bir örgütün pazarlama departmanı müdürünün yeni üretilecek bir ürün hakkında direkt ar-ge departmanı mühendisleriyle fikir alışverişinde bulunması çapraz iletişime bir örnektir. Normalde iletişimin, emir komuta zinciriyle genel müdürün ve ar-ge departmanı müdürünün bilgisi dahilinde gelişmesi gerekir ki, bu da zaman alır ve birçok kademeyi meşgul eder. Çapraz iletişimle birçok kademe atlanmış ve iletişim sistemi gereksiz mesajlarla meşgul edilmemiş olur.[141]

Çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen işletmelerde, katılımın yararlı sonuçlar doğurabilmesi için çapraz iletişimin yoğun olarak kullanılması gerekmektedir. Çapraz iletişim ile çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirebilirler ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler. Yine bu iletişim türünün varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir. Örgüt üyeleri empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirdikçe de hem çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği hem yönetici-yönetilen iletişimi ve etkileşimi daha olumlu bir konuma gelebilecektir.[142]

---

[139] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.21

[140] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 84

[141] **Akar Osman,** a.g.e. s. 39

[142] **Türkmen İsmail**, a.g.e. s. 48

Örgüt Dışı İletişim

Bir organizasyon (örgüt) belli bir çevrede bulunur ve hayatını bu çevre içinde sürdürür. Açık sistem yaklaşımı gereği, organizasyonlar çevrelerinden (dış dünyalarından) birtakım bilgi ve verileri almakta ve çevrelerine birtakım bilgiler sunmaktadırlar. Çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, gerekli değişiklikleri alıp uygulamak için organizasyonun çevresi ile iletişim içinde olması gereklidir. Nasıl ki organizasyon içinde, gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kanallar yoluyla iletişim gerçekleşmekte ise, organizasyonun çevresi ile olan ilişkilerinde de aynı şekilde sağlıklı bir iletişim kurup, sürdürmesi gerekmektedir. Organizasyonun ve faaliyetlerinin çevresine tanıtımı ve çevrede olup bitenler hakkında bilgi edinilmesi dış iletişim ile gerçekleşmektedir. Çevreye uyum sağlamak, müşterilerinin beklentilerine cevap vermek, rakiplerinin durumunu izlemek ancak çevre ile olan iyi bir iletişim sayesinde gerçekleşir. İşte organizasyon ile çevresi arasındaki bağı kurmada yardımcı olan kanallara, dışsal ya da örgüt dışı iletişim kanalları denilmektedir.[143]

Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve entropiye uğramamak için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır.[144] Örgüt dışı iletişim kanalları; işletmeyi dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenden haberdar etmek amaçlarını güder. İşletme dışından gelen bilgiler işletmenin karar merkezlerinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzeltme ve ayarlama yapmalarına olanak verir.[145] Örgüt dışı iletişim ile toplumun çeşitli kesimlerine bilgi aktarılır. Diğer işletmeler ile de ilişkiler kurularak bilgi alışverişi sağlanır ve bu yolla işletme - toplum bütünleşmesine gidilir.

---

[143] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 87
[144] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. bakılma tarihi. 18.09.2005
[145] **Akat İlker, Budak Gönül, Budak Gülay,** İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.299

3.4.3. İletişim Ağının Şekli Bakımından İletişim

İnsanların birbirlerine belirli bir biçimde bilgi aktardıkları yapıya iletişim ağı denilmektedir. Örgüt çalışanları mevcut olan iletişim ağı modeline göre birbirleriyle iletişimde bulunmaktadırlar. Örgüt çalışanlarının kurmuş oldukları ilişkilerin biçimi hakkında kesin bilgi sağlayan iletişim ağları, örgütlerin ve grupların yapısını yansıtmak bakımından da büyük önem taşır. Örgütlerde mevcut iletişim ağlarını ve buna paralel olarak yaşanan iletişim türlerini beş başlık altında inceleyebiliriz.

Merkezi İletişim Ağı

Merkezi biçimdeki iletişim şekli daha çok klasik örgütlerin biçimsel yapısını yansıtmaktadır. Bu iletişim şeklinde grubun bütün üyeleri merkezde bulunan kişi ile iletişim kurmaktadır ve kendi aralarında iletişim kurma imkânları yoktur. Böyle bir durumda üyeler ancak yönetici aracılığıyla birbirleriyle haberleşebilirler.[146] Bu iletişim ağında merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hızı ve doğruluk derecesi çok yüksektir.[147]

Zincir Biçiminde İletişim Ağı

Bu iletişim şekli, bir zincirin halkaları gibi birbiri ardına dizili ve iletişim kanalları ile bir önceki ve sonraki noktaya bağlı birimlerden oluşur. İki uç noktadaki birimler sadece kendilerinden bir sonraki ve bir önceki birimlerle iletişim kurma şansına sahiptir. Zincirin en ortasında bulunan birim diğer birimlere oranla daha yoğun bilgi akışı içindedir.[148] Bu tip haberleşme ağında, zincirin iki ucundaki üyelerin grubun sadece iki üyesiyle haberleşme olanakları olduğu halde, merkezdeki kişi yine örgütün üyelerinden bilgi toplama olanaklarına sahiptir.[149] Bu iletişim biçiminde, bilgiler kademe kademe gittiğinden doğruluk olasılığı ve bilgilerin iletişim hızı düşebilmektedir. Zincir biçiminde iletişim ağı, genellikle hiyerarşik yapının güçlü olduğu kurumlarda görülür.

---

[146] **Akar Osman,** a.g.e. s. 24
[147] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. bakılma tarihi. 18.09.2005
[148] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s.49
[149] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 97

Daire Biçiminde İletişim Ağı

Bu iletişim ağı içinde her birim kendinden bir önceki ve sonraki birimle iletişim halindedir. Birim sayısı arttıkça örgütteki toplam iletişimden alınan pay düşmektedir.[150] Daire biçiminde iletişim ağında her birey iki kişiyle daha iletişim kurabilmektedir. Bu tür iletişim, bir dereceye kadar yerinden yönetime imkân sağlamaktadır. Ancak, karar alma sürati düşlüktür ve bilginin birçok kişiden geçmesi zorunlu olduğundan doğruluğu azalmaktadır.[151] Dairesel iletişim biçiminde, merkezileşme derecesi az, haberleşme kanalı ve grup tanımı orta düzeyde, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesi ise düşük seviyededir.[152]

Uçurtma "Y" Biçiminde İletişim Ağı

"Y" biçiminde ya da bazı kaynaklarda "uçurtma" biçimi olarak adlandırılan iletişim, merkezi iletişimden sonra merkezileşme derecesi en yüksek iletişim türünü oluşturur. Bu iletişim biçiminin var olduğu örgütlerde astlarla daha yoğun iletişim halinde olan birim iletişimi yönlendirmektedir. Ağın ortasında bulunan bu birim ya da kişi, iletişimin etkililiği açısından kritik öneme sahiptir. Dairesel ve zincir iletişim biçimlerine göre daha merkezi bir yapıya sahip olan bu iletişim biçiminde ortada yer alan bir merkez üzerinden üç nokta arasında mesaj iletilmektedir.

Çok Yönlü İletişim Ağı

Çok yönlü veya diğer adıyla serbest iletişim modelinde çalışanlar diğer tüm çalışanlarla iletişim kurabilirler. Bütün iletişim kanalları açık tutulur, bu da iletişimin merkezde yoğunlaşmasını engeller. Üyelere iletişim bakımından hiçbir kısıtlamanın uygulanmadığı bu iletişim türünün yaşandığı örgütlerde merkeziyetçilik eğilimi çok düşüktür. Haberleşme kanalı sayısının ve kişisel ve grup tatminin çok yüksek

[150] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s.50
[151] **Kılıç Tamer**, a.g.e. s. 48
[152] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. bakılma tarihi. 18.09.2005

olduğu[153] bu iletişim ağı çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının gerçekleştirilmeye çalışıldığı örgütlerde görülür.

3. 5. Örgütsel İletişim Yöntem ve Araçları

3. 5. 1. Yazılı İletişim Yöntemi ve Araçları

Yazılı iletişim, aktarılmak istenen mesajın yazılı biçimde iletilmesidir. Bir başka ifadeyle mesajın, alıcıya bir araç ile yazılı olarak iletildiği iletişimdir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişim aracılığıyla aktarılır. Hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlemek için yine yazılı iletişim biçim tercih edilir.

Yazılı iletişim, genelde işletmelerin resmi iletişimde kullandığı temel iletişim biçimidir. Sözlü ve sözsüz iletişim daha çok yazılı iletişimi destekleyici mahiyettedir. Yazılı iletişim, tüm birimlere aynı bilginin aktarılması ve saklanabilmesi gibi özelliklerinden dolayı sözlü ve sözsüz iletişim biçimlerinden daha avantajlıdır. Yine bu iletişim biçimiyle, yöneticiler tüm çalışanlarına aynı emri ve bilgiyi aktarabilirler, bu belgeler ilerisi için bir kanıt niteliği taşır. Ayrıca yazılı iletişimle, gönderilen mesajlar kalıcı ve daha uzun vadeli olur.[154]

Yazılı iletişimin bu avantajlarının yanında; kırtasiyeciliğe yol açması ve hiyerarşik yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına neden olması, alıcının mesajı algılamasında güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması gibi nedenlerle bazı sakıncalı yönleri de vardır.[155] Bu sebeple iletişimin etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesi için, kullanılacak yazı dilinin sade ve açık olması, cümlelerin mümkün olduğunca kısa tutulması, konuların özetlenmesi gerekir. Ayrıca örgütsel basamaklardan hangisine hitap edilmek istendiği önceden saptanmalı ve buna uygun yazılı iletişim yolu seçilmelidir.[156] Bu iletişim biçiminde kullanılan iletişim araçlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

---

[153] **Yalmanbaş İsmail Bilal**, a.g.e. bakılma tarihi. 18.09.2005
[154] **Akar Osman,** a.g.e. s. 16
[155] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 89
[156] **Kılıç Tamer**, a.g.e. s. 28

- **Resmi Yazışmalar:** Özellikle kamu kuruluşlarında temel iletişim aracıdır. Kamu kuruluşlarında her türlü emirler, bilgiler, dilekçeler üst yazılarla, hiyerarşik kademeler boyunca iletilmek istenen yere genellikle resmi yazışmalarla iletilmektedir. Yine aynı iletişim aracılığıyla ve aynı kanalla konu hakkında gerbildirim alınabilmektedir.[157]

- **Raporlar:** Örgütte üst düzey yöneticilerin, astları veya danışmanlarına belirli konularda çalışma ve araştırma yaptırarak, bunlardan elde edilen sonuçları yazılı, yazılı/sözlü ve/veya görsel olarak kodlamalarıyla oluşturulan belgelere 'rapor' adı verilir. Raporlarda işlevsellik, ele alınan sorunun bütün yönlerini verilere dayanarak analiz etmek, değerlemek, çözüm ve sonuçlara varmak şeklinde bir yöntem izlendiğinde gerçekleşir.[158] Raporlar, kesin bir dille, eksiksiz ve doğru bir şekilde yazılmalıdır. Raporlar ayrıca, rutin ve rutin olmayan raporlar şeklinde de hazırlanabilir.

- **İşletme Gazetesi:** İşletme gazetelerinin tipik içeriklerini şu konular oluşturmaktadır:
  - Ekonomik haberler,
  - Teknik haberler,
  - Çalışma koşullarına ilişkin haberler,
  - Toplumsal ve kişisel haberler,
  - Diğer haberler [159]

İşletme gazetesi, işletmenin iç halkla ilişkileri açısından büyük önem taşır. Genelde ayda bir veya üç ayda bir yayınlanan bu gazetenin, işletmede olan bitenlerden çalışanları haberdar etmek ve öte yandan çalışanların istek, eleştiri ve problemleri hakkında yöneticileri bilgilendirmek gibi çok önemli bir işlevi de vardır. İşletme gazetelerinde, işletmenin sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerinin yanı sıra çeşitli

---

[157] **Akar Osman,** a.g.e. s. 17
[158] **Sabuncuoğlu Zeyyat**, a.g.e. s. 127
[159] **Sabuncuoğlu Zeyyat**, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, No: 22, Bursa, 1977, s.58, **aktaran. Şimşek Yücel,** Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1997, s.65

röportajlar yer alır. Bunlardan başka, çalışma şartlarında yapılan değişiklikler, ödül alanlar, terfi edenler, evlenenler ve buna benzer, çalışanlara ilişkin konulara yer verilir. Başarılı bir işletme gazetesi çıkarmak isteyen işletmelerde çok fazla teknik konulara girmeden hedef kitlenin beklentileri ve istekleri doğrultusunda içerik hazırlanması gerekir.[160]

- **Broşürler ve El Kitapları:** Broşürler daha çok tanıtım amaçlı olarak kullanılan bol resimli ve genellikle az sayfalı iletişim araçlarıdır. Broşürlerin sayfa düzeni iyi bir şekilde hazırlanmalı, verilecek mesajlarda sade bir dil kullanılmalıdır.[161] El kitapları ise, broşüre göre daha çok sayfalı ve resim yerine yazı ağırlıklı iletişim araçlarıdır. El kitapları, bazı konuların anlatılması, açıklanması için hazırlanmış ve her an el altında bulundurulup bilgi alınacak yardımcı kaynaklardır.

Her iki iletişim aracı da, daha çok tanıtmaya yönelik olduğun için işletmeye yeni giren elemanların işe alıştırılmasında kullanılmalıdır. Böylece işe yeni başlayan kişi, çalışacağı işletmenin amaç ve niteliklerini, görevinin neleri gerektirdiği gibi konularda bilgi sahibi olarak işinde daha başarılı olacaktır. Ayrıca yanlışlıkların neden olacağı zararlar en aza indirilmiş ve örgüt verimliliğinin olumsuz yönde etkilenmesi önlenmiş olacaktır.[162]

- **Afişler ve İlan Tahtaları:** İşletmelerin belirli yerlerine asılan araçlardır. Afişlerde resimli anlatım ön plandadır. Dolayısı ile, kullanılan sözcükler resimlerin anlamını tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Afişlerde birtakım slogan, çizgi ve resimlerle çalışanların ilgisi çekilmeye çalışılır. İlan tahtaları da işletmenin belirli yerlerine konularak, çok sayıda çalışanın çeşitli bilgilere çabuk ve ucuz bir şekilde ulaşmasını sağlayan iletişim araçlarıdır. İlan tahtaları, çalışanların ilgisini çekecek şekilde ve güncel olarak hazırlandığı takdirde, güçlü bir iletişim aracı haline gelebilirler.[163]

---

[160] **Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.151
[161] **Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** a.g.e. s. 149
[162] **Kılıç Tamer**, a.g.e. s. 29

[163] **Sabuncuoğlu Zeyyat,** 1977, s.60,61 **aktaran. Şimşek Yücel**, a.g.e. s.66

- **Mektuplar:** İşletmenin üst düzey yöneticileri herhangi bir durumu işletmenin diğer üyelerine özel bir şekilde bildirmek ya da bir konuyu onlarla özel olarak görüşmek gereğini duydukları zaman, çalışanlara mektup gönderirler. Mektuplar, özel olduğu için, ilgililerin dikkatlerini çekmektedir.[164]

- **Dilek ve Şikayet Kutuları:** Dilek kutuları, çalışanların işletmeye yönelik istek ve şikayetlerini dile getirmek için kullanılan işletme içi iletişim araçlarıdır. Tüm çalışanların kolayca ulaşılabileceği yerlere konulur. Bu sistemin iyi işlemesi, çalışanların bu kutular bıraktıkları yazılı iletilerin işletmenin üst düzey üyeleri tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmesine ve sonuçlarının açıkça görülmesine bağlıdır.[165]

3. 5. 2. Sözlü İletişim Yöntemi ve Araçları

Sözlü iletişim, duygu ve düşüncelerin dil aracılığıyla sözlü olarak ifade edilmesidir. İletişim biçimleri arasında en etkili olanı sözlü iletişimdir. Sözlü iletişimde iletişimin hızlı ve çift yönlü olması yani iletişim halinde olan kişilerin birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olması ve soru sormaya olanak tanıması bu iletişim diğerlerine nazaran etkili olmasını sağlar.

Sözlü iletişim, organizasyonlardaki en yaygın iletişim şeklidir. Mesaj akışı bu tür iletişimde daha hızlı olmaktadır. Sözlü iletişimde, geriye bilgi akışı da hemen sağlanabilmektedir. İş yöntemlerinin anlatılmasında, grup toplantılarında, görevlerin yürütülmesi sırasında ve resmi sunuşlarda sözlü iletişim diğerlerinden daha güçlüdür. Çünkü burada önemli olan sadece konuşmayı yapanın sözleri değil, bunun yanında, sesinin tonundaki, hızındaki değişimler de önemlidir. Ancak sözlü iletişimde, mesajların belgelenmemesi, uzun görüşme ve konuşmalarda işlerin engellenmesi ve mesajın çeşitli basamaklardan geçtikçe amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncaları da

[164] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.15
[165] **Gürgen Haluk,** Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları, Ed: Kazım Sezgin, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 820, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 430, Eskişehir, 1994, aktaran. **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.68

mevcuttur.[166] Bu iletişim türünde kullanılan iletişim araçlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- **Görüşme ve Toplantılar:** En yaygın ve etkili sözlü iletişim aracı olan görüşme, en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak ifade edilebilir. Genellikle iş ve pozisyonuna bakılmaksızın işletme çalışanlarının birbirleriyle sık sık görüşmelerde bulunmaları doğallıkla kaçınılmazdır. Toplantı ise görüşmenin daha geniş modelidir. Üç veya daha fazla kişinin bir araya gelerek çalışması veya kararların alınmasıdır. Toplantıların düzenlenme amacı, işletmelerde işbirliği ve anlayış ortamının yaratılarak sorunlara ortak çözüm yollarının araştırılmasıdır.

Başarılı bir toplantı için içerik, tasarım ve süreç faktörlerine özel bir dikkat göstermek gerekir. Toplantıların verimli olması için sorunun içeriği üzerinde taraflar tartışmaya girebilmelidir. Bilinçli ve belirli amaçlara yönelik olarak düzenlenen tartışmalı toplantılar, işletmede demokratik bir ortamın yaratılması, katılmalı yöntemine geçişin sağlanması, çalışanların eğitilmesi, etkin kararların alınması, katılanların davranış yapılarını ve moral düzeylerini olumlu yönde geliştirmesi gibi bir başka araçla kolay kolay elde edilemeyecek üstünlükler taşır.[167] Ancak; toplantıların düzenlenme yerine, zamanına, süresine, amacına dikkat edilmediğinde, toplantıya katılanların düşünce ile inançlarına saygı gösterilmediğinde ve bunları söylemelerine fırsat verilmediğinde, toplantılar doğallıkla zaman kaybına yol açan bir araç olmaktan öteye geçemeyecektir.[168]

- **Konferans ve Seminerler:** Konferans, çalışanları herhangi bir konuda aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak bilgi akışını sağlayan bir araçtır. Konferansta konuşmacının kullandığı dil ve anlatım şekli anlaşılır nitelikte olmalı ve dinleyicilerin psikolojik durumu/yönleri iyi bilinmeli ve izlenmelidir. Seminer ise; konferansa göre daha uzun sürelidir ve çoğu zaman eğitim amacına yönelik olarak gerçekleştirilir. Çalışanların mesleki, teknik, sosyal

[166] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 88
[167] **Sabuncuoğlu Zeyyat**, 1984, a.g.e. s. 127,128
[168] **Geylan Ramazan,** İşletmelerde Halkla İlişkiler, Birlik Ofset, Eskişehir, 1994, s.123,124 aktaran. **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.66

yönlerden bilgilerinin artırılmasına, tutum ve davranışlarında değişiklikler oluşturulmaya çalışılır.[169]

- **Sempozyum ve Paneller:** Sempozyumlar, hedef kitlenin ilgilendiği konu ya da konularla ilgili olarak uzmanların veya o konuda yetkili olanların kendi aralarında düzenlediği toplantı türüdür. Çok yönlü iletişim işlevi gören sempozyumlarda dinleyiciler, tartışmaya etkin bir şekilde katılmasalar da tartışılan konu çeşitli yönleriyle ele alındığı ve yetkili kişilerden dinleme olanağı bulunduğu için büyük oranda faydalanırlar. Paneller ise; belirlenmiş bir konuda, konu ile ilgili kişilerin dinleyiciler önünde yaptıkları tartışmalı toplantılardır. Paneller, konusunda uzman olan kişilerin bilimsel olmayan bir biçimde tartıştıkları için hedef kitlenin ilgisini konuya çekebilir ve konunu açığa çıkmasına izin verir.[170]

3. 5. 3. Görsel / İşitsel İletişim Yöntemi ve Araçları

Hem göze hem de kulağa hitaben gerçekleştirilen iletişime görsel/işitsel iletişim denir. Görsel/işitsel iletişim araçları da aynı anda birden fazla duyuya seslendiği için iletilerin daha kalıcı olmasını sağlar. Radyo, telefon, televizyon, bilgisayar, teleks gibi elektronik araçlar ile harita, grafik ve fotoğraf görsel/işitsel iletişim araçları sayılabilir. Bu araçlar arasında işletmelerde en yaygın olarak bilgisayar kullanılmaktadır. Bu sebeple sadece bu iletişim aracının açıklanması yeterli görülmüştür:

- **Bilgisayar:** Hem bilgi deposu ve sorun çözümleyici hem de iletişim aracı olarak bilgisayarları diğer teknolojik aletlerden farklı ve üstün kılan, genel amaçlı olması, sürati ve birçok işe programlanabilmesindeki gelişmedir.[171] Örgütsel iletişimde bilgisayarlar, sicil takip etme, atama, muhasebe, stok kontrol, üye kayıt ve izleme ile demirbaş takibi gibi işlemlerde etkinlik, çabukluk ve ekonomi sağlar. Bu

[169] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 88
[170] **Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel,** a.g.e. s. 153
[171] **Çelik Erdal,** Bilişim Çağına Girerken, SEGEM, Sayı. 9 1987, s. 28, **Kılıç Tamer,** a.g.k. s.31

gibi ve örgüt ile ilgili diğer konular hakkındaki iletilerin bölümler veya kişiler arasındaki paylaşımı da bilgisayar aracılığıyla oldukça kolay bir şekilde sağlanır.[172]

3.6. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

3.6.1. Kişisel Faktörler

İletişimde bulunan bireylerin sosyo-psikolojik (davranışsal) yapıları kurulan iletişimin başarısında ya da başarısızlığında son derece önemlidir. Çünkü eğer bir örgütsel iletişim etkin bir şekilde işlemiyorsa bunun ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. İletişim sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) zaman zaman iletişime engel olabilmektedirler. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının duyguları, düşünceleri, değer yargıları ve önyargıları mesajı oluşturmada seçilen (kullanılan) sembolleri etkiler.[173] Örgütsel iletişimi etkileyen kişisel faktörlerden başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz:[174]

- *Kişisel Farklılıklar:* İletişimde bulunan kaynak ve hedefin bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri, mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.

- *Kültürel Farklılıklar:* Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim, aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesine kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları buna örnek olarak gösterilebilir.

- *Statü Farkı:* Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları da iletişimde engel oluşturabilmektedir.

---

[172] **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.75
[173] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 117
[174] **Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba,** ag.k. s. 5,6

Bu farklılıkların yanında, iletişim sürecine katılanların amaçları, düşünce çerçeveleri, yetenekleri, tutum ve davranışları, bilgi düzeyleri ve iletişimin konusuna duydukları ilgi de örgütsel iletişimin etkenliğinde rol oynayan etmenler arasında sayılabilir.[175]

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel iletişimi etkileyen bazı faktörler de örgütün yapısından kaynaklanmaktadır. Örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, uzmanlaşma, çevresel etkenler, örgütün fiziksel düzeni ve mevcut yönetim felsefesi bu faktörlerdir. Bunları açıklayacak olursak;

- *Örgütün Büyüklüğü*: Örgütlerin gerek üye sayısı gerekse faaliyet alanı bakımından büyümeleri, iletişimde güçlüklerle karşılaşılmasına ve iletişim sisteminin daha karmaşık bir hal almasına yol açar. Büyük örgütlerde yüz yüze iletişim olanağı ortadan kalkar ve gerekli haber ve bilgilerin üyelere zamanında, tam ve doğru olarak iletilmesi önemli bir sorun olarak belirir.[176] Büyük örgütlerde ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık da ortaya çıkmaktadır. Ast ve üstün fiziksel olarak birbirlerinden ayrı tesislerde çalışmaları, örgütsel iletişimi doğal olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Bu gibi durumlarda ast ve üst arasındaki iletişim daha az meydana gelir ve bunlar daha çok üstlerden gelen yöneltme ve emirler şeklindedir. Gerektiğinde astların üstlere ulaşması, işin başından ayrılamama, üstün nerede olduğunu bilememesinden dolayı etkin bir örgütsel iletişim gerçekleşemez.[177]

- *Hiyerarşi:* Hiyerarşik yapıya aşırı derecede önem verilen örgütlerde, yöneticiler haberlerin önceden saptanmış resmi kanallardan geçmesine büyük önem verirler. Bu da iletişimin yavaşlamasına ve örgütte kırtasiyeciliğin artmasına yol

[175] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 107
[176] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 114
[177] **William P. Newman, C.E. Summer** and **E.K. Warren**, The Process of Management, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1967, s.233,234, **aktaran. Şimşek Yücel**, a.g.e. s.132

açar. Bu durum özellikler kamu örgütlerinde yaygın bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.[178]

- *Uzmanlaşma:* Uzmanlaşma, örgüt içinde uzmanlık alanları ile ilgili farklı farklı meslek dillerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum uzmanlık alanları farklı olan insanların iletişimini olumsuz yönde etkilemektedir. [179]

- *Çevresel Etkenler:* Örgütlerde, iletişim süreçlerinin engellenmesine ve bozulmasına neden olan birtakım sosyo-fiziki çevresel olaylar ve durumlar vardır. Bunların bi kısmı, alıcı veya kaynağı ilgilendiren fakat varolan iletişim sürecini bozan diğer iletiler ve sosyal ortamın değişmesinden kaynaklanan durumlar olabileceği gibi, bir kısmı da alıcı veya kaynağı ilgilendirmeyip sürecin bozulmasına veya engellenmesine neden olan iletiler veya başka bir ifadeyle gürültüler olabilir. Çevresel etkenlerden ilki, üyenin algılama ve iletişim sürecini yaşadığı andaki psikolojik durumunun bozulmasıdır. Buna 'psikolojik parazit' adı da verilir. Başka deyişle üye, psikolojik parazitlenmeye hedef olmuş bir iletişim sürecinde öz-kişisel iletişimi bozuk olduğundan çevre ile de sağlıklı ve uyumlu bir iletişime giremez. Bir diğer çevresel etken ise, ne alıcı ne de kaynağı ilgilendiren iletilerin, sürece verilmesi gereken dikkati engellemesi ve bozmasından kaynaklanır. Buna da 'çevresel parazit' denir. Bu parazit, örgütün çevresel koşullarının hem öz-kişisel hem de örgütsel iletişimde yarattığı bozulmalardır. Böyle bir çevresel etki, iletinin kaynaktan çıktıktan sonra alıcının algılama süreci başlamadan önce onu bozması şeklinde gerçekleşir. Örneğin, bir ast üst iletişimi sürecinde dışarıda meydana gelen ve onları ilgilendirmeyen bir tartışmanın varlığı bu süreci olumsuz yönde etkileyebilir.[180]

Ayrıca, çeşitli iletişim araçlarındaki teknik bozukluklar da iletişim sürecini etkilemektedir. Örneğin, telefon, televizyon, radyo gibi elektronik araçlarla yapılan

---

[178] **J.M. Pfiffner ve M. Fels,** The Supervision of Personnel, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1964, s. 158,161, **aktaran. Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 116

[179] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s.62

[180] **Barkan Murat,** Bir Yönetsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi' Kurgu Dergisi, 9:1-34, Aralık, 1991,s.22, **Mitchell Terence,** People in Organization: Understanding Their Behavior, Tokyo: McGraw Hill, Inc, 1978, s. 219, **aktaran. Şimşek Yücel**, a.g.e. s.133,134

iletişimde, radyodaki parazitler, telefon hatlarındaki arızalar, televizyondaki görüntü kayıpları birer engel olarak iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. [181]

- *Örgütün Fiziksel Düzeni:* Örgütün fiziksel düzeni, örgütsel iletişim süreçlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bir özelliğe sahiptir. Eğer örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirlerinden izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak bir şekilde düzenlenmişse, üyelerin örgütsel iletişim süreçlerine girmeleri ve bu süreçlerin rahatça gerçekleştirilmeleri zorlaşacaktır. Oysa en azından örgüt içinde aynı bölümdeki üyelerin birbirleriyle istedikleri zaman rahatça etkileşimde bulunabilmelerine imkan sağlayacak şekilde tasarlanmış bir çalışma ortamı, üyeler arasındaki örgütsel iletişim süreçlerinin meydana gelmesini kolaylaştırarak, onların morallerini ve dolayısıyla verimliliklerini de artıracaktır.[182]

- *Yönetim Felsefesi ve Yöneticilerin İletişime İlişkin Tutum ve Davranışları:* Örgütteki yönetim anlayışı ve yöneticilerin iletişime yönelik tutum ve davranışları örgütsel iletişimin etkenliğini önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple yöneticilerin tutum ve davranışlarının aşağıda belirtildiği gibi olması durumunda örgütsel iletişimde karşılaşılabilecek engelleri en aza indirecektir.

  - İletişim amacı önceden iyi belirlenmelidir.
  - Mesajlar ortak izafiyet çerçevesi içinde kalmalıdır. Astın bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.
  - Mesajlar birbiriyle çelişmemelidir.
  - Özelikle orta düzey yöneticiler üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme eğilimlerini örgütsel amaçları göz önüne alarak sınırlandırmalıdır.[183]

---

[181] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 118

[182] **Baron Robert**, and **Jerald Greenberg,** Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, Third Edition, Massachusetts, Allyn Bacon, 1990, 352,354, **aktaran. Şimşek Yücel**, a.g.e. s.138

[183] **Türkmen İsmail,** a.g.e., s.60

3.6.3. Teknolojik Faktörler

İletişimde seçilen mesaj, dil, kullanılan kanal ve araçlar ile zamanlama faktörü örgütsel iletişimi etkileyen başlıca teknik faktörlerdir.

Mesaj: Mesajın kapsamı, kullanılan dil ya da işaretlerin şekli ve yapısı, mesajın açıklık ve sadeliği, ifadelerdeki uyum ve birlik ve amaçların gerçekleşmesine olanak sağlayacak derecede yeterli olması, haberleşmenin etkenliğinde rol oynayan önemli etmenlerdir.

Dil: Her örgütte türlü uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak geliştirilen, birbirinden farklı birçok dil vardır. Bir doktor, bir mühendis, bir hukukçu çoğu kez uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak birbirlerinin söylediklerini anlayamazlar. Aynı kelimeler bazen farklı kimseler için farklı anlamlar taşır.

İletişim Kanal ve Araçları: İletişimde uygun kanal ve aracın seçilmesi, mesajların tam ve doğru olarak iletilmelerine olanak sağlamak bakımından, iletişimin etkenliğinde büyük önem taşır. İletişim kanallarının, iletişim gereksinmesine yanıt veremeyecek ölçüde yetersiz olmaları örgütlerde karşılaşılan bir sorundur. Yine aynı zamanda örgütsel iletişimin etkenliğini önemli ölçüde azaltan bir sorundur.[184]

Zamanlama: Örgütsel iletişimin etkinliğini belirleyen bir diğer öğe de iletişimin zamanlamasıdır. Örgüt çalışanları örgütte meydana gelen bazı gelişme ve değişmeler konusunda zamanında bilgi almak isterler. Örneğin, yönetici değişiklikler, yeni yöneticilerle ilgili bilgiler, fiziksel ortamdaki değişiklikler gibi bilgilerin yönetim tarafından çalışanlara zamanında ve açık bir biçimde verilmesi, çıkabilecek söylentileri ve bunun sonucunda oluşabilecek engel ve bozuklukları da engelleyecektir.[185]

---

[184] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 113, 114

[185] **Karakoç Nihat,** Örgütsel İletişim ve örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Kurgu Dergisi, 6: 81-90, Haziran, 1989, s. 86 **aktaran. Şimşek Yücel**, a.g.e. s.115

İletişimin gereken zamandan önce gerçekleştirilmesi, belki de unutulup bu işlerin yerine getirilememesine, sonra yapılması ise zaman zaman onun hiçbir öneme sahip olmamasına veya karışıklıklara neden olabilecek ve böylece örgüt üyelerinin iletişim süreçlerinden kaynaklanan birtakım engel ve bozukluklarla uğraşmaları sonucunda, bireysel performans ve örgütsel verimliliği düşürebilecektir.[186]

3. 7. Örgütsel İletişimi Geliştirme Yolları

Örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için başvurulan yollardan bazılarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Uygun Mesajın Seçilmesi

İletişim sürecinde, iletilmek istenen mesaj iletişimin omurgasını oluşturur. Bunun sebebi de hem göndericinin hem de alıcının mesaj üzerine yoğunlaşmasıdır. Gönderici, mesajı olabildiğince somut, anlaşılır, yoruma yer bırakmayacak şekilde hazırlamalı, alıcı da kendisine yönlendirilen, iletilmek istenen, mesajı önyargılardan uzak, olabildiğince objektif bir şekilde alma çabası içinde olmalıdır ki, iletişim sürecinin bu ana aşaması istenilen şekilde gerçekleştirilebilsin. Eğer, iletilmek istenen mesaj kısa bir şekilde ifade edilemeyecek kadar uzunsa, kaynak, eğer sözlü iletişimde ise konuşmasının, yazılı iletişimde ise metnin sonunda bunu 'sonuç olarak' ya da 'özetle' gibi ifadelerle birkaç cümlede toparlamalıdır ki, mesajı özü alıcı tarafından anlaşılabilsin.

Açık ve Sade Bir Dil Kullanılması

İletişim sürecinde alıcı ve göndericinin bilgi birikimleri, kültür düzeyleri, hayata bakış açıları ve içinde bulundukları çevreler ve deneyimleri genellikle birbirinden farklıdır. Bu nedenle iletişimde kullanılan dilin, sembol ve işaretlerin ortak olması gerekir. İletişimde, gönderici yanlış anlaşılmayacağını bilmeli, alıcı da göndericinin ne kastettiğini anlamalıdır. Kullanılan dil, işte bu noktada anlam kazanmaktadır. İletişim sürecinde bulunanlar, kelimeleri dikkatle seçmeli, mümkün

[186] **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.115

olduğunca anlaşılabilir, açık ve sade bir dil kullanmalıdırlar. Seçilen basit ve anlaşılabilir bir dil, iletişimi etkin kılmaktadır.

Geribildirime Önem Verilmesi

Geribildirim; en kısa ifadeyle alıcının, kaynağın gönderdiği mesaja verdiği cevaptır. Gönderici geriye bilgi akışı sayesinde mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilir. Geribildirim sağlanması iletişim açısından çok önemlidir. Çünkü geribildirim, iletişimden sonra başarının sağlanıp sağlanamadığının belirlenmesine yardımcı olur. Her iletişimin geribildirimi alınarak, ulaşılan neticenin saptanması gerekir. Aksi takdirde iletişim tamamlanmamış demektir. Ayrıca ne kadar yüksek oranda geribildirim sağlanırsa gönderilen mesajın etkisinin de o kadar yüksek olacağı unutulmamalıdır. Geribildirim, genelden çok özel olmalıdır. Basmakalıp sözlerden ve gereksiz yorumlardan kaçınılmalıdır. Çünkü bunlar bilgilendirici olmaktan uzaktır. Geribildirim, yargılayıcı ve değerlendirici değil, tamamlayıcı olmalıdır.

İletişimde bulunurken geribildirime verilen önem derecesinde iletişimin etkinliği artar. Örgütlerde kişilerarası ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi isteniyorsa, iletişimin alanı genişletilerek tek yönlü iletişim yerine çift yönlü (geribildirimli) iletişime ağırlık vermek gerekir. çünkü bu yönde harcanan çaba, iletişim sürecinin işletme ve çalışan çıkarlarına dönük bir biçimde işleyişini kolaylaştıracaktır.[187]

Doğru Zamanlamanın Yapılması

İletişimde zamanlama da çok önemlidir. Mesajın zamanından önce iletilmesi, eğer bir görev iletme niteliği taşıyorsa, bunun unutulma riskini de beraberinde getirecektir. Ya da diğer açıdan bakıldığında yani mesaj, iletilmesi gereken zamandan sonra veriliyorsa, bu da görevin istenilen şekilde yerine getirilmesini engelleyecektir. Yine, en sonunda iletilmesi gereken sözün en başta söylenmesi ya da

[187] **Yılmaz E.G.,** İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinleştirmede İletişim Sürecinin Önemi, M.Ü. Sos. Bil. Ens. Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.29 aktaran **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.119,120

mesajın geç iletilmesi ya da alıcının başka bir iş ile ilgilendiği zamanda verilmesi, iletişimin olumsuz sonuçlarını da beraberinde getirecektir. Bu sebeplerden dolayı, iletişimde doğru zamanlananın yapılmasına dikkat edilmelidir.

Alıcıya Duyarlılık Gösterilmesi

Etkin bir iletişim için gönderici, mesajı alacak kişinin dünyasına duyarlı olmalıdır. Gönderici, söylediği veya yaptığı şeyin alıcının tutum ve duyguları üzerindeki etkisini önceden tahmin etmeye çalışmalı ve mesajları alıcının sözcük bilgisi, ilgileri ve değerlerine uygun olup olmadığını anlamaya çalışmalıdır. Mesajı oluştururken gönderici, kendini alıcının yerine koymalı ve olaya onun açısından bakabilmelidir. Olaylara başkasının açısından bakıp, mesaj o şekilde formüle edilirse, iletişim daha anlaşılır ve etkin hale gelebilir.[188]

Olaylara alıcı yönünden bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneği olarak açıklanabilen empati, göndericinin mesajını hazırlarken karşısındaki kişinin yeteneklerini, duygularını, istek ve arzularını, sosyo-kültürel durumunu dikkate almasını sağlar. Bu şekilde hazırlanan bir mesajı gönderici daha kolay bir şekilde iletir, alıcı da aynı şekilde kolay anlar ve doğru biçimde değerlendirebilir.[189]

Etkili Dinleme ve Gözlemde Bulunma

Aktif bir dinleyici olmak, iletişim sorunlarının çözülmesine yardımcı olacak ve etkinliği artıracaktır. Aktif dinlemek, konuşmacının iletmek istediği can alıcı noktayı kavrayabilmektir. Dinlemek, duyulanların anlamlandırılmasıdır. Burada önemli olan doğru anlamlar verebilmek, kendi anlamak istediğimiz şekilde değil, konuşmacının anlatmak istediği şekilde konuşmayı değerlendirebilmemizdir. İyi bir dinleyici olabilme özelliklerinden bazıları şunlardır;

- Göz teması kurulmalıdır.
- Yüz hareketleriyle, konuşmacının dikkatle dinlendiği belli edilmelidir.

---

[188] **Paksoy Mahmut vd,** a.g.e. s. 121
[189] **Candan Meltem**, a.g.e. s. 68

- Dikkat dağıtıcı hareketlerden kaçınılmalı ve tüm dikkat konuya verilmelidir.
- Soru sorulmalıdır. Bu, konuya ve konuşmacının iletmek istediği mesajlara olan ilgiyi göstermektedir.
- Konuşmacının sözü kesilmemelidir.

İletişimde en önemli engel değerlendirme eğilimidir. Konuşmalar kişisel olarak değerlendirildiğinde, duygu ve düşüncelerin de etkisi olur. Oysa anlamaya çalışarak dinleme, güçlü iletişim kurulmasını ve mevcut durumun daha iyi değerlendirilmesini sağlar.[190] Örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili iletişim kurabilmenin sırrı, tarafların dünyayı algılayış biçimlerini, karşısındakine empoze etmeleri değil, karşıdaki kişinin dünyayı algılayış biçimini gözlemleyerek o gözlem sonuçlarına göre, yöneticinin ya da çalışanın dünyasına bakabilmektir. Bu sebeple, iletişim alanındaki en önemli ilkelerden biri; 'önce dinle ve anla, daha sonra anlaşılmayı bekle'dir. Bu ilke etkili iletişimin en önemli anahtarıdır.[191] Örgüt çalışanları da, iletişim sürecinde bu ilke doğrultusunda hareket ettiklerinde ortaya çıkabilecek örgütsel problemleri tamamen önleyemeseler de bu problemlerin yaşanmamasına yardımcı olabilirler.

İletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemli yararlar sağlar. Etkili bir iletişim kurumda, öncelikle çalışanlarla yöneticiler arasında olumlu ilişkilerin kurulmasında ve aynı ölçüde sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir iletişim sistemi hem yöneticilerin hem de çalışanların sorunlarına ışık tutarak, sorunların çözümlenmesinde yardımcı olacaktır. Bir işletmede ne kadar az sorun yaşanıyorsa, o işletmede çalışan morali de aksine o kadar yüksek olacaktır. Bu da hem çalışan hem de örgütsel açıdan yüksek verimliliği beraberinde getirecektir.

[190] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.121
[191] **Yılmaz E.G.,** a.g.e. s. 132,133

IV. BÖLÜM - ÖRGÜTSEL İLETİŞİM – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

4.1. Verimlilik

4.1.1. Verimlilik Tanımları

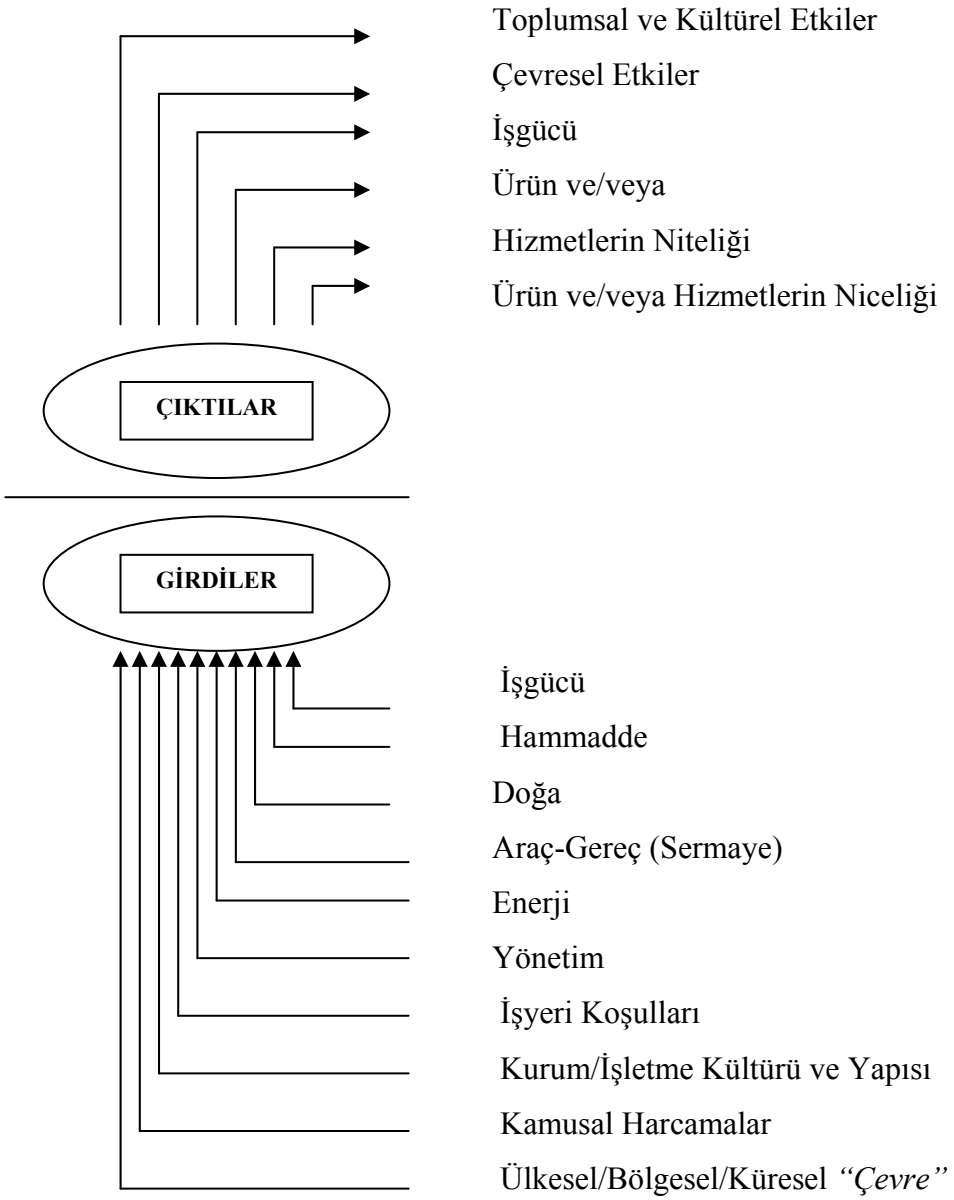
Verimlilik;

- Doğru olan işleri doğru bir biçimde ve doğru bir ölçekte gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir.
- Çıktının girdiye oranı ve kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçü olup, temelde üretim odaklı bir olgudur.
- Üretimin ençoklanması ya da maliyetin enazlanmasının ötesinde katlanılan maliyetin faydasındaki artışı simgelemektedir..
- Genel anlamda bir gelişmişlik düzeyidir.[192]
- Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların –emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi – etken kullanımı diye tanımlanır.
- Aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir.[193]
- Üretilen miktar ile bu üretimin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan kaynakların miktarı arasındaki orandır.[194]
- Belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi biçimde ulaşılması olarak tanımlanabilir. Verimlilik, hem belirli amaçların gerçekleştirilmesi hem de maliyetlerle ilgilidir.[195]
- İşi doğru biçimde yapma yeteneğidir.[196]

---

[192] **www.tbb. org.tr** (Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sitesi) erişim tarihi. 17/03/2006
[193] **Prokopenko Joseph,** Verimlilik Yönetimi, çev. Baykal Olcay, Atalay Nevda, Fidan Erdemir, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 476, Ankara, 2003, s. 19
[194] **Altun Hazım,** Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri, K.H.O. Yayınları, Ankara, 1995, s.1 aktaran **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.7
[195] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 100
[196] **Drucker Peter**, Etkin Yöneticilik, çev. Özden Ahmet, Tunalı Nuray, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s. 10-13 aktaran **Mısırlıoğlu Gülsen**,Yönetsel ve Örgütsel Etkililiği Sağlamada Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1997, s.18

- Verimlilik, üretim miktarı ile üretim miktarını gerçekleştirmek için kullanılan üretim faktörleri arasındaki oran olup, bir faaliyetin verimliliği belli miktardaki girdilerle mümkün olan en çok çıktının sağlanması ya da belli bir ürün miktarının mümkün olan en az kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesini ifade eder.[197]



Şekil 3. Verimlilik [198]

[197] **Doğan Üzeyme**, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik – Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987, aktaran **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.7

[198] **Çağlar Yücel,** Verimlilik ve Eğitim – Öğretim Söyleşileri, Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Bölümü Başkanlığı, Ankara, 2005, s.15

Verimlilik tanımı karmaşıktır ve yalnızca bir teknik veya yönetsel sorun değildir. Devlet daireleri, sendikalar ve diğer sosyal kurumları ilgilendirmektedir. Bunların amaçları farklılaştıkça, verimlilik tanımları da farklılaşacaktır. Ancak, tüm sosyal grupların az ya da çok ortak amaçlar etrafında birleşmeleri durumunda, ülke ve hatta ekonominin farklı sektörleri için yapılacak verimlilik tanımları çok daha fazla ortak özellikler taşıyacaktır. Bu nedenle, *verimlilik artışının temel göstergesi, girdinin, sabit ya da geliştirilmiş kalitedeki çıktıya oranındaki düşmedir.* Bir işçi için verimlilik, yapılan belli bir iş miktarı ile, işçinin (sayısal olarak maliyetle ya da zamanla ifade edilen) potansiyel kapasitesi arasındaki ilişki olarak tanımlanırsa, işletme ya da sektör için de katma değerle tüm girdi maliyetleri arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Genel anlatımla verimlilik, kuruluşun şu ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür:[199]

- Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi.
- Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı.
- Etkililik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen.
- Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

Verimliliğin çok farklı tanımları olmakla birlikte, bir verimlilik modeli tasarımlanmasında en genel yaklaşım, işletme, sektör ve ülkenin uzun, orta ve kısa dönemli kalkınma amaçlarına uygun, doğru girdi ve çıktı bileşenlerini belirlemektir.[200]

Öz olarak verimlilik, tek bir anlam taşımakta ve kaynakların ürüne dönüşebilirlik düzeyini yansıtmaktadır. İktisat yazınında "çıktı/girdi" ya da "katma değer/girdi" biçiminde gösterilen tanımlar da verimlilik kavramının bu özüyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bunların ilkine göre, belli kaynaklardan daha çok çıktı elde edilmesi

[199] **Lawyor Alan,** Productivity Improvement Manual, Aldershot, United Kingdom, Gower, 1985, s. 36 aktaran **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 22
[200] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 22

ya da çıktının kaynaklardan daha hızlı çoğalması verimlilikte bir yükselmeyi gösterir. Enerji ya da hammadde tüketimini bir miktar artırıp daha yüksek miktarlarda ürün ortaya koymak, bu nitelikte bir verimlilik artışı olarak ortaya çıkar. Benzer bir biçimde belli bir işletmede çıktı düzeyi olduğu gibi kalırken, kaynak tasarrufunun sağlanması da verimlilikteki bir yükselmeyi ifade eder. Daha az enerji ya da hammadde kullanma sonucunda eski çıktı düzeyine ulaşılması, kaynak tasarrufu yoluyla sağlanan bir verimlilik yükselişi olarak anlam kazanır.[201]

Son olarak, verimlilik çok çalışmak değildir. Karlılık değildir. Çağdaş anlamda verimlilik; müşterilerin ve çalışanların en yüksek tatmin düzeyinde, olabilecek en yüksek kaliteyle, olabilecek en kısa zamanda, olabilecek en küçük maliyetle, olabilecek en yüksek düzeydeki üretimi sağlamaktır. Böylece verimlilik sadece ekonomik boyutu olan bir kavram değil, toplumsal, bireysel boyutları da olan çok yönlü bir olgu, bir teknik, bir yaklaşımdır.[202]

4.1.2. Verimliliğin Rolü ve Önemi

Ekonomik ve sosyal yaşamın, sürekli değişen koşullara uyumlaştırılması anlamına da gelebilen verimliliğin, çağımızın en önemli kavramlarından birisi olduğu ve işletmeler açısından olduğu kadar geniş ölçekte düşünüldüğünde ulusal açıdan taşıdığı önem yadsınamaz. Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hasıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hasıla, girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar.[203]

---

[201] Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 7- Verimlilik Ölçme, Milli Prodüktivite Merkezi,

[202] **Verimlilik Raporu 3**, Sürdürülebilir Büyümenin Anahtarı: Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2004, s.24

[203] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 22

Ulusal ekonomi bakımından kıt kaynakların en rasyonel biçimde kullanılabilmesinin en etkin yolu verimliliktir. Verimlilik artışı, sadece üretimdeki artışın değil, üretim faktörlerinin de etkin bir şekilde kullanıldığının göstergesidir. Refah düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi, varolan kaynaklarının en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde kullanarak üretimini en çoğa çıkarmak olduğundan, verimlilik çok önemli bir kavramdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirilmesi esas itibariyle verimlilik temelinde kalıcı olma niteliği kazanacaktır.

Beşeri kaynakların verimliliği, bunların ücretini; sermayenin verimliliği ise, sermaye sahiplerinin getirisini belirlemektedir. Yüksek verimlilik sadece yüksek gelir düzeyi anlamına gelmemekte, aynı zamanda insanların daha az çalışıp daha çok boş zaman geçirmesine elvermektedir. Verimliliğin yüksek olması milli gelirin yüksek olması anlamına da gelmekte, milli gelir yüksek olunca, alınan vergiler de artmakta ve dolayısıyla kamu hizmetleri daha iyi görülmektedir. Bu da yaşam standartlarının daha da iyi hale gelmesi demektir.[204]

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp, endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir. Bu, ya üretimin ya da reel ücretlerin düşürülerek, üretim maliyetlerinin sabit tutulması demektir. Rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşamayan kimi ülkeler de, ulusal paralarını devalüe ederek sorunlarını çözmeye çalışırlar. Ancak bu, ithal mallarında fiyat artışları sonucu ülkedeki enflasyonu yükselttiğinden, söz konusu ülkelerdeki reel gelirin düşmesine yol açar.

[204] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.68

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün, yalnızca verimlilik artışıyla kırılabileceği açıktır. Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların optimum kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Sosyal amaçlar ve hükümet politikaları milli gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, sosyal, kültürel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.[205]

4.1.3. Birey Düzeyinde Verimlilik

Verimlilik konusuna geniş açıdan bakıldığında, kaynakların nasıl kullanıldığı olduğu kadar, tek tek bireylerin de kaynakları nasıl kullandığı noktasına kadar birçok alanı kapsadığı görülür. Kişinin birim çalışma süresi başına çıktısı şeklinde de tanımlanabilen verimlilik, temelde insan düşünce, inanç, tutum ve davranışlarının bir sonucudur. Verimlilik, toplumsal ve ulusal açıdan olduğu kadar bireysel yaşamın da bir gereğidir. Çünkü gerek işletme ölçeğinde gerekse ulusal ölçekte insanoğlunun meydana getirdiği her yapının özünü yine birey oluşturmaktadır. Gerek ülke ekonomisi ve sektörler gerekse işletmeler düzeyinde verimlilik çalışmalarını başarıyla yürütebilmek için verimlilik olgusunu birey temeline dayandırmak gerekmektedir.[206]

Günümüzde kaynakların olabildiğince verimli kullanılması, artık, yaşantımızın her alanında ve aşamasında, özellikle de birey bazında gözetilmesi gereken bir ilke olmuştur. Olağan koşullarda hiçbir birey herhangi bir şeyi daha fazla zahmetle daha büyük bir emek harcayarak ve/veya daha büyük bir maliyete katlanarak elde etmek istemez. Başka bir söyleyişle; çalışmalarımızın, dinlenmemizin, eğlenmemizin kısacası, tüm yaşantımızın olabildiğince daha kolay, daha ucuz, daha iyi/nitelikli olmasını sağlamaya çalışırız. Olağan koşullarda herkes; her yaş, cins ve kesimden insan böylesi bir arayış içindedir. Ne var ki, herkes bu amaçla aynı bilgilerden, teknik ve teknolojilerden yararlanmıyor ve/veya yararlanamıyor. Ya olanakları ya da

[205] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 23,24
[206] **Özdemir Mahmut,** Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları, Verimlilik Dergisi, Sayı:4 Ankara, 1991, s.171

becerisi yahut da bilgisi bunu engelliyor çünkü. Bu nedenle de aynı olanaklara sahip olsalar bile insanların sağlayabildiği kolaylıklar, rahatlıklar; genel olarak söylenirse kazanımları aynı nitelik, nicelik ve süreklilikte olamıyor. Oysa koşullar değişmediğinde de aynı olanaklardan aynı ya da yüksek düzeyde yararlanabilmek olanaklıdır ve bu da yalnızca *"bu olanaklar daha verimli kullanılarak"* gerçekleştirilebilmektir. İşte, tam da bu nedenle *"verimlilik"* yaşantımızın her alanında bizleri ilgilendiren bir kavram oluyor. Herhangi bir bireyin *"verimlilik"* düzeyinin görece olarak düşük olması, yalnızca kendisinin ve/veya yakınlarının değil, içinde bulunduğu topluluğun/toplumunun öteki bireylerinin de yaşantılarını doğrudan ve/veya dolaylı olarak, az ya da çok etkileyebiliyor.[207]

4.1.4. Kamu Düzeyinde Verimlilik

Yirminci yüzyıl boyunca hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu, basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet - vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir. Geleneksel (Weberyen) kamu yönetimi anlayışı teori ve pratikte gözden düştükçe yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe yeni bir paradigma olarak ortay çıkmıştır. Yeni paradigma, bürokrasinin, doğrudan hizmet sağlama aracı olması, daimi oluşu gibi temel ve vazgeçilmez özelliklerini sarsmıştır. Her şeyden önce mal ve hizmet üretiminin bürokrasi tarafından sağlanması artık tek yol olarak görülmemektedir. Özel sektörün öncülük ettiği esnek işletme sistemleri bundan böyle kamu kesimince de benimsenmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında; işletme, etkinlik, verimlilik, performans, rekabeti geliştirici ihale, maliyeti düşürme, çıktılara odaklanma gibi olgular üzerinde yoğunlaşılmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı sadece, ortaya çıktığı İngiltere'de değil, dünyanın birçok yerinde kendini göstermektedir. Bundan dolayı bu gelişme dünya çapında bir olgu ya da uluslararası bir trend olarak değerlendirilmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının dayandığı paradigmaları şu şekilde özetleyebiliriz: İlk olarak bu anlayış, yirminci yüzyılın egemen bürokrasi (Weberyen) anlayışına bir tepki olarak

[207] **Çağlar Yücel,** a.g.e. s.3,11,12

doğmuştur. Weber bürokrasisi vaktiyle iyi iş görmüş olsa da yeni ortaya çıkan durumlar ve gelişmeler karşısında önemini kaybetmiştir. Bu anlayış artık günümüzde yaygın olarak verimsizlik, hantallık ve kırtasiyecilikle eş anlamlı bir hale gelmiştir. İkinci olarak, faaliyet alanı itibariyle devletin küçültülmesi üzerinde durulmaktadır. Yeni anlayış; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapmaktadır. Üçüncü olarak, yeni yaklaşım, sorumluluk (accountability) anlayışında da bazı değişiklikler önermektedir. Buna göre kamu yönetiminin geleneksel anlayışta yalnız siyasi liderlere karşı olan sorumluluğu genişleterek halka karşı sorumluluk ilkesi de benimsenmektedir.

Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkmasında yeni sağ anlayış ile 3E's olarak kısaltılan iktisat, etkinlik ve verimlilik ile parayı yerinde ve gereği gibi kullanma (value for maney) ilkelerinin önemli işlevleri olmuştur.[208]

Bilgiç'in makalesinden de anlıyoruz ki, dünyada hızla yaygınlaşan ve ülkemizde de etkilerini göstermeye başlayan yeni kamu yönetimi anlayışında verimlilik son derece önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kamuda verimlilik denildiğinde, ilk soru, 'Hangi kamu, hangi verimlilik?' olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmetleri mi, KİT'ler mi? Eğitim, sağlık, güvenlik, belediye, tarımsal KİT, sınai KİT, enerji KİT'i mi? [209]

Kamunun faaliyetleri bildiğimiz gibi birbirinden çok farklı konularda olmaktadır. Ancak özellikle ülkenin insan kaynaklarını geliştirmek ve onların yaşam düzeylerini yükseltecek bir siyasal ve ekonomik sistemi oluşturmak uzun dönemli politikalarla desteklemek kamunun önde gelen faaliyet alanını oluşturmaktadır. Yasama organı olan parlamentonun, adalet sisteminin, vergi sisteminin verimli çalışması ülkede yaşayan bireylerin yaşantısını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca kamu tarım sektörüne ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri vasıtasıyla ekonomik çevrede

[208] **Bilgiç Veysel,** Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, 25,26,33,35,36
[209] **Suiçmez Halit,** Kamuda Verimlilik, Verimlilik Bülteni, MPM Yayını, Ankara, 2001 Sayı: 11 s. 3

doğrudan yer almakta ve faaliyet göstermektedir. Tarım politikaları ve KİT'lerle ilgili politikalar sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal bir öneme sahiptir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde özel sektörün gelişebilmesi için yine kamunun hem uygun çevre yaratma açısından hem de tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi mali açıdan desteği gerekmekte, bu nedenle kamunun sosyal ve ekonomik alanda faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği çok daha fazla önem kazanmaktadır.[210]

Bir ülkenin rekabet gücü ve etkililiği, işletmelerin verimliliklerinin basit bir toplamından ibaret değildir. Ulusal verimlilik aynı zamanda büyük ölçüde hükümetlerin kontrolünde olan politik, ekonomik, sosyal ve kültürel güçlere de dayanır. Hükümet örgütünün üç kademesi toplumda verimliliğin teşvik edilmesi ile ilgilidir. Üst kademe makro (veya ulusal) politikalar ve çerçeveler üzerine eğilir. Orta kademe, ekonomik ve sosyal gelişme için ulusal amaçlara yardımcı olacak verimlilik hedefleri ve mekanizmaları ile ilgilidir. Üçüncü kademe, işletmeleri ve grupları, gelişmeleri analiz eden ve uygulayan uzmanları ve işçileri içerir. Bu üç düzeyin hem doğrudan hem de dolaylı eylem araçları vardır. Hükümet aracılığı ile doğrudan müdahale, kamu işletmelerinin işletilmesini, kamu yatırımlarını, verimlilik artırma planlarının desteklenmesini kapsar. Dolaylı hükümet müdahalesi, verimlilik bilincinin yaygınlaştırılmasını, öğretim ve eğitimin finansmanını, kurumların ve verimliliği teşvik eden kurumsal mekanizmaların desteklenmesini içerir. Tüm bu eylem araçları aşağıdaki önemli makro verimlilik faktörlerini etkiler:

- Makro ekonomik yapısal değişim, ölçek ekonomileri,
- İşgücü yapısı ve politikası,
- Öğretim ve eğitim politikası,
- Teknolojik değişim, araştırma ve geliştirme politikası,
- Altyapı,
- Doğal çevrenin, hammaddelerin ve enerjinin kullanımı,
- İş çevrimi,
- Uluslararası iş ve politik ortam.

[210] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.71

Verimliliği artırmak için gösterilen ulusal çabaların etkiliği, en önemli sosyal güçlerin ne ölçüde birleştirilebildiği ve bütünleştirilebildiğine bağlıdır. Bu güçler şunlardır:

- Hükümet ve hükümete ait kurumsal mekanizmalar,
- Kendi meslek kuruluşları tarafından temsi edilen işverenler ve yöneticiler,
- Normal olarak sendikalar tarafından temsil edilen işçiler,

Bütün bu güçler, aşağıda sıralanan mekanizmalar aracılığıyla, ulusal düzeyde verimlilik kampanyalarında önemli bir rol oynarlar (veya oynamalıdırlar):

- Endüstriye ve ekonomik süreçlere doğrudan müdahale ve katılım, verimliliğin teşviki için önemli tüm sosyal tarafların etkinliklerini koordine etmek,

- Verimliliğe yönelik mesleki öğretim ve eğitim kanallarıyla, hem işçilerin hem de yöneticilerin kalitesini artırma,

- Halkın duyarlılığının ve verimlilik bilincinin artırılması.[211]

Verimlilik artışı, ekonomik gelişmenin itici gücüdür. Verimlilik artışının son amacı insanın yaşam kalitesini artırmaktır. Kaynakların kıt ve ihtiyaçların sonsuz olduğu bir dünyada tüm kaynakların en üst düzeyde etkin ve verimli kullanılması yaşamsal bir zorunluluktur.

Verimlilik artışı toplumda katma değer yaratılmasına olanak veren en önemli etkendir. Ülkelerin zenginliğine katkıda bulunur. Küresel piyasalarda firmaların rekabet edebilmesine ve dünyada ekonomik gelişmenin hızlanmasına yol açar. Bugün ve gelecekte yaşamı sürdürmenin, her bakımdan zenginleşmenin, toplumsal refahı artırmanın tek yolu daha yenilikçi ve daha verimli olmaktır.

[211] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s.265,266

Verimlilik artışları; hükümetlerin, işveren ve işçilerin, çalışanların ortak uzlaşma temelinde yoksulluğu azaltma, insan haklarını ve ekonomik demokrasiyi geliştirme, yaşam kalitesini ilerletme hedeflerinde kullanılan en etkili stratejilerden biridir. Gerçekten de verimlilik artışları söz konusu olunca toplumun bir kesiminden diğerine kaynak aktarmaya, toplumsal dengeleri bozmaya gerek yoktur. Çünkü burada hiçbir kesime fazladan ek bir yük getirmeden kaynak yaratılması söz konusudur.

Ulusal bir ekonomi ne kadar etkin ve verimli olursa ulusal gelir de o oranda büyük olacaktır. Daha yüksek gelir ise büyümeyi daha da artıracak olan yatırımlara daha çok kaynak ayrılmasına fırsat yaratacaktır. Dolayısıyla iyi bir bölüşüm ve kalkınma politikasıyla birlikte yüksek verimlilik, yoksulluğu azaltmak, yeni iş ve istihdam olanaklarını büyük ölçüde artırmak için uygulanabilecek en iyi araçtır.

Diğer yandan yüksek verimlilik, ulusal ekonomilerin küresel dünyadaki rekabette yer edinebilmeleri ve bu rekabetteki pazar paylarını sürekli artırabilmeleri için olmazsa olmaz bir koşuldur. Bu tez, ülkelerin tarihlerinde her dönemde kanıtlanmıştır ve bugün de geçerlidir.[212]

4.2. Örgütsel Verimlilik

4.2.1. Örgütsel Verimlilik

İşçilere daha fazla ücret, işverenlere daha çok kar, devlete daha çok vergi sağlamanın havuzunu oluşturan verimlilik, içi ve dış pazarlarda rekabet eden bir işletmenin kalite, satış sonrası hizmetler ve imaj gibi kozları arasında seçkin bir yer tutar. Bir işletme, ürettiği mallara yönelik talebi sürekli kılabilmek ve böylece pazarlarda tutunabilmek için ürün fiyatını düşük tutmak, ürün kalitesini yükseltmek, satış sonrasında sunduğu hizmetleri geliştirmek ve imaj yaratmak için olduğu kadar, verimlilik düzeyini yükseltmek için de mücadele etmek durumundadır. Bir işletme iç

[212] **Verimlilik Raporu 3**, a.g.e., s. 21,22

ve dış pazarlarda rekabet edebilmek için başka kozlarının yanı sıra verimlilik kozunu da kullanır, kullanmak durumundadır da.[213]

Ekonomi üzerindeki coğrafi sınırların ortadan kalktığı günümüz iş dünyasında, ayakta kalmanın tek koşulunun rekabet gücü olduğu artık tartışmasız kabul edilmektedir. Bir işletmenin rekabet gücüne sahip olması, ürettiği ürünlerin diğer işletmelerin ürünleriyle kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olması anlamına gelir. Rekabet gücünü yakalayabilmenin iki öncelikli yolundan söz edilebilir: *Düşük maliyet* ve *ürün farklılaştırma*. Bir işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesi ya ürünlerini rakip işletmelerden daha ucuza pazarlayabilmesiyle ya da ürün kalitesi (ürün özellikleri) ve satış sonrası hizmetler açısından, tüketiciye, rakiplerine göre, daha üstün ve daha değişik nitelikte ürünler sunabilmesiyle olanaklıdır.

Rekabet gücünü yakalayabilmenin birinci rolü, yani düşük maliyet, işletmenin belli bir ürünü rakiplerine göre daha az girdi kullanarak üretmesi, ikinci yol, yani ürün farklılaştırma ise, işletmenin rakiplerine göre çıktısını ürün çeşitlendirerek ve onda değişiklik yaparak büyütmesi demektir. Açıkça görüldüğü gibi her iki durumda da, "daha yüksek verimlilik" söz konusudur ve işletmeyi rekabet edilebilir konuma taşıyacak olan "verimlilik"tir.[214]

İşletmelerde verimlilik, sadece üretim açısından ele alındığında, üretilmiş mamuller ile kullanılmış girdilerin birbirine oranı veya üretim sürecinden çıkanlar ile üretim sürecine girenler arasındaki ilişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte verimlilik artışı, girdi başına üretimdeki artış demektir. Ancak verimlilik artışı sadece üretimdeki bir artış olarak değil, aynı zamanda mevcut bir ürünü en az masrafla daha az girdi kullanarak üretmeyi de kapsamaktadır. Mevcut teknolojilerle emek, hammadde, malzeme, enerji, tesis ve benzeri üretim faktörlerinin en etkili kullanılması da bir verimlilik ölçüsü sayılabilir. İşletmelerde verimlilik, bir bakıma üretimde kullanılan çeşitli kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir

[213] **Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 7**, Verimlilik Ölçme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s.1,4
[214] **Verimlilik Raporu 3**, a.g.e., s. 22

göstergedir. Üretime katılan girdi miktarı ne kadar az, elde edilen çıktı miktarı ne kadar çok olursa bir işletmedeki verimlilik de o ölçüde yüksek olacaktır.[215]

İşletme düzeyinde verimlilik kavramı tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefe olarak anlaşılmalıdır. Yani tüm işletme faaliyetleri verimlilik anlayışına uygun bir şekilde yönlendirilmeli ve değerlendirilmelidir.[216]

Örgütsel verimlilik, belli bir ortamda, örgüt amaçlarının en az harcama ve fedakarlıklarla en yüksek ölçüde gerçekleştirilmesidir.[217] Bir başka tanıma göre ise örgütsel verimlilik; amaçların başarılmasında, problem çözümleme yeteneğinde ve beşeri kaynak kullanımında denge ya da optimallik'tir.[218]

Alan Lawyor, verimliliği örgütlerin beş amacı; yani hedefler, etkenlik, etkililik karşılaştırabilirlik ve gelişme eğilimini, ne ölçüde verimli ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı bir ölçüsü olarak düşünmektedir. Hedefler, toplam fonların örgütün talebini karşılayacak düzeyde olması ve örgütün temel hedeflerine ulaşma derecesinde gerçekleşebilir. Etkenlik, var olan girdiden, gerçek ihtiyaç duyulan çıktının sağlanma derecesini ve var olan kapasitenin kullanılma durumunu gösteriri. Etkenlik ölçümü, çıktının girdiyle ilişkisini ve toplam kapasiteye kıyasla, kaynakların kullanılma derecesini açıklar. Bu gösterge verimsizliğin nerelerden kaynaklandığını gösterir. Etkililik, gerçekleştirilenle, kaynakların daha etkili kullanılması durumunda yapılabilecek olanı karşılaştırır. Bu kavram, yeni bir performans standardı ya da potansiyeli gerçekleştirmek için bir çıktı hedefi oluşturulmasını da kapsar. Verimlilik artışı, artan etkililik ve var olan kaynakların daha iyi kullanımının bir bileşimidir. Karşılaştırabilirlik, herhangi bir karşılaştırma yapılmaması durumunda tek başına verimlilik oranları bir anlam ifade

[215] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.72
[216] **Köroğlu Kazım,** İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamadan ve Rapor Sistemleri K. Kurosawa Modeli, MPM Yayınları, No: 571, Ankara, 1996, s.1
[217] **Baransel Atilla,** Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1979, s.34 aktaran **Mısırlıoğlu Gülsen,** a.g.e. s.16
[218] **Berberoğlu Güneş**, Örgütsel Etkinlik, Eskişehir İTİA Dergisi, Sayı. 1 Eskişehir, 1985, s.126 aktaran **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.10

etmeyeceğinden, örgütsel performans için bir yol göstericidir. Verimlilik ölçümü üç düzeyde karşılaştırma yapılması demektir:

- Var olan uygulamayı, geçmişteki performansla karşılaştırma.
- Bir birim – bir birey, bir iş, bir bölüm, bir süreç – ile diğer bir birimin performansını karşılaştırma.
- Cari performansı, hedeflenen performansla karşılaştırma. Dikkati amaçlara yönelttiğinden, bu karşılaştırma en iyisidir.

Eğilimlerde amaç, yükselen eğilimler gerçekleştirmektir. Bu nedenle işletme performansının yükselmekte mi, yoksa düşmekte mi olduğunu ve hızını belirlemek için, cari performansla geçmiş performansların karşılaştırması yapılmalıdır.[219]

4.2.2. Örgüt Yaklaşımlarının Verimlilik Açısından İncelenmesi

4.2.2.1. Klasik Yönetim (Bilimsel Yöneticilik) Yaklaşımı

1900'lerin başlarında Frederick W. Taylor'ın önderliğinde gelişen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'yla başlayarak, çalışanlardan en yüksek verimin elde edilebileceği yoğun araştırma konusu olmuştur. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda iş verimini artırmak için hareket ve zaman etütleriyle işin bilimsel olarak düzenlenmesi, bu düzenlemenin gereklerine uygun bir şekilde çalışacak kişilerin işe alınması, bilimsel metoda göre eğitimi, daha sonra işteki performanslarının sıkı denetimi ve iyi performansı ödüllendirmek üzere ekonomik teşviklere ağırlık verilmiştir.[220]

Bu kuramı belirleyen temel özellik ussallıktır. Yönetimin, verimliliği esas alması nedeniyle bu kuramda sadece örgüt boyutu önem kazanmıştır. Yine kurama göre birey, örgütte verimlilik için bir araç niteliği taşımaktadır.

---

[219] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 53,54

[220] **Taner Bahar,** İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/3 s. 25

Kuramın öncülerinden Frederick Taylor (1856-1915), yönetim bilimine büyük katkılarda bulunmuş ve bu nedenle literatüre "Rasyonalizm", "Taylorizm" ya da "Bilimsel Yönetim" olarak geçen ekolün yaratıcısı olmuştur. Taylor, çalışmalarında üst yöneticilerle ilgilenmiş ve örgütün etkili oluşunda bunların önemi üzerinde durmuştur. Taylorizm, yönetimin görevini, insan, para, malzeme, makine ve yönetimden oluşan 5M formülünde odaklaştırarak;bunların etkili kullanılması halinde verimin artacağını ileri sürmüştür. Taylor'a göre örgüt için iyi olan her şey personel için de iyi olacağından öncelikle örgütün gelişmesi ve etkili kılınmasını öngörmüştür. Taylorizm'de yüksek kar ve verim, yönetimin ölçütü olmuştur.[221]

Taylor'a göre "Bilimsel Yöneticilik" çalışanlar için de, yöneticiler için de bir devrimdir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na göre;

- Bir işi yapmak için en iyi yolu bulmak amacıyla yöntem ve zaman araştırmalarının yapılması gerekmektedir. En iyi yol ise ne pahasına olursa olsun üretimin hızını en yüksek düzeye çıkarmaktır.

- Üretimin hızını artırmak için işçinin parasal ödüllerle güdülenmesinin yeterli olacağı görüşü hakimdir.

- Üretim yönetimi, araçları ve öncelikler için ilk kademe yöneticilerinin düzenleyici ve denetleyici işlevine önem verilmelidir.

Bu yaklaşım, insanı makineye ek bir üretim faktörü olarak ele almış ve temelde üretimi artırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı getirmiştir.[222]

---

[221] **Altınışık Songül**, Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998/1 s.23

[222] **Sağlam Mehmet,** Örgütsel Değişme, TODAİE Yay. 185, Ankara, 1979, s.33 aktaran **Türkmen İsmail**, a.g.e. s.23

4.2.2.2. Örgüt Yönetimi Yaklaşımı

Kuramın başlıca temsilcileri L. Guilick, L.Urwick, H. Fayol ve A.C. Reilly gibi yazarlardır. Kuramın temelini yönetimde verimliliği artırmak amacına yönelik olarak geliştirilen işbölümü, eşgüdüm, hiyerarşik otorite, yönetici-danışman ayrımı, denetim alanı ve işin kısımlara bölünmesi gibi yönetim ilkeleri meydana getirir.[223]

Bu kuramcıların çalışmaları örgütlerin düzenlenmesini, denetlenmesini ve iş planlarının oluşmasını sağlayan genel ilkelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:[224]

- Yönetimde verimlilik, işbölümüyle, birbirine benzer işlerin bir arada toplanmasıyla artırılabilir. İşlevsel işbölümü sonucunda eylemci ve destek faaliyetler ayrılır. Eylemci birimler otoriteyi temsil ederler, yalnız onlar emir verebilirler, danışma birimleri ise öneride bulunurlar.

- Verimlilik, bir otorite hiyerarşisi içinde işbölümü yapılarak da artırılabilir. Bunun sonucunda da bir kişinin birden fazla otoriteden emir almayacağı ilkesi ortaya çıkar. (Kumanda birliği)

- Verimlilik, hiyerarşi içinde denetim çevresini, yani bir üstün denetlediği işgören sayısını azaltarak yapılabilir. Bu alanda ideal denetim çevresi sayısını bulmak için çalışmalar yapılmıştır.

- Verimlilik,
  a) Ortak bir amaca yönelen faaliyetleri,
  b) Ortak süreçlerden yararlanan faaliyetleri,
  c) Belirli bir müşteri ya da iş sahipleri topluluğuna hizmet eden faaliyetleri ve

[223] **Sağlam Mehmet,** a.g.e. s. 34 aktaran **Türkmen İsmail**, a.g.e. s.23
[224] **Onaran Oğuz**, Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. SBF. Yay. 321, Ankara, 1975, s.16 **Türkmen İsmail**, a.g.e. s.23

d) Belirli bir alana, bölgeye hizmet için yapılan faaliyetleri bir araya getirip,örgütü bu faaliyetlere göre bölümlere ayırarak da artırılabilir.

- Bütün bu ilkelerin altında yatan temel ilkleyse, örgüt faaliyetlerinin birliği, bütünlüğü ilkesidir. Örgütün amacına erişmek için girişeceği tek bir faaliyet dizisi vardır, bundan sapan davranışlara izin verilmez. Bu yüzden bütün yetki ve otorite örgütün tepesinde toplanmıştır. Faaliyetler burada denetlenip eşgüdümlendirilir.

Kuramı geliştiren tüm düşünürler bir örgütü yönetenlerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri açıklarken, insan kaynağını sadece bir üretim aracı olarak görmüşler, onun yetenek ve yaratıcılığını düşünmemişlerdir.[225]

4.2.2.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İlk olarak 1930 ve 1940'lı yıllarda formüle edilen model, iş monotonluğu, görev ihmali, devir, çatışma, bunalım, tutumlar ve düşük moral gibi verimi sınırlandıran değişik problemlerle ilgilenir. İnsan İlişkileri Modeli, problemlerin, bilimsel yönetimle gelişen endüstriyel rasyonelleşme ve aşırı makinalaşmadan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Çalışanlar bencil bireyler olarak değil, psiko-sosyal norm ve ihtiyaçlar tarafından yönlendirilen, grup kimliklerine ve duygusal bağlılıklara sahip kişiler olarak görülmektedir.[226]

Hawthorne araştırmaları ile başlayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nda sosyal düşünür Elton Mayo önderliğinde W.S. Dickson ve F. Roerhlisberger gibi araştırmacılar yer almaktadır. Bu araştırmacılar Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın öngördüğü işte verimliliği artırmayla ilgili esasları kabul etmişler ve bu yaklaşımın bir varsayımı olan fiziksel çalışma şartlarında düzeltmeler yapılarak, verimliliğin

---

[225] **Eren Erol,** Yönetim Psikolojisi, 2 B., İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3182, Venüs Ofset, İstanbul, 1984, aktaran **Taner Bahar**, a.g.e. s.25

[226] **Guillen Mauro,** Ekletizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetsel Modellerin Evrimi, çeviren: **Önder Murat,** Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/4 s. 9

artırılabileceğini deneylerle görmek istemişlerdir. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric firmasının Hawthorne fabrikasında yaptıkları deneylerde, verimliliğin büyük ölçüde işçinin tutumunun bir fonksiyonu olduğu, üretimi artırmak için kullanılan özendiricilerin -paranın bile- bir sonuç vernediği, ancak işçiler kararlara katıldıklarında üretimde artış sağlandığı bulunmuştur. Hawthorne ve diğer deneylerin sonucu olarak Mayo, uzun dönemde işgücüne insanca ve saygılı muamelenin kazandırıcı olduğunu göstermiştir. Hawthorne araştırmalarının önemli bulgusu, işteki davranış üzerinde sosyal faktörlerin büyük etkisi olduğunu ortaya koymasıdır. Başka bir deyişle, kişinin işiyle ilgili düşünceleri, işte kendisine verilen önem, üstünün uyguladığı gözetim biçimi işteki verimliliğini etkilemektedir.[227]

İnsan İlişkileri kuramcıları konuya insan unsurunu öne çıkararak yaklaşmışlardır. Yani geleneksel ekolün mekanik bütünlük olarak gördüğü örgüt ve yönetime, insan ilişkileri ve davranışlarını baz alarak yaklaşmışlardır.[228]

4.2.2.4. Sistem Yaklaşımı

Örgütü bir toplumsal sistem olarak gören bütüncü yaklaşımlar March ve Simon'un 1958 yılında yayınlanan Örgütler (Organizations) adlı kitabı ile başlamıştır. Yönetimsel eylemlerin yer aldığı örgütü ve çevresini birlikte ele alarak yönetimsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışan bu çalışmalar literatüre örgütsel yaklaşımlar ya da sistem yaklaşımları olarak geçmiştir. Sistem Yaklaşımı, örgütün belli bir ya da birçok amacı gerçekleştirmek için varolduğunu ancak bu amacı gerçekleştirmenin ise değişik amaçları, duyguları gibi farklı özellikleri bulunan insanlarla mümkün olacağını bilmektedir. [229]

Bu modele göre örgütün amaçlara ne ölçüde ulaştığını onun çevresi belirler. Çünkü örgütten çeşitli çıkar gruplarının beklentileri vardır. Bu çıkar gruplarının (kredi sağlayanlar, toplum, devlet, sermayeler vb.) işletmeyi çeşitli şekillerde etkileyeceği muhakkaktır. Ayrıca işletme çevreden çeşitli girdiler alır. Bu girdilerin

[227] **Taner Bahar,** a.g.e. s. 25,26
[228] **Türkmen İsmail**, a.g.e. s.28
[229] **Altınışık Songül,** a.g.e., s. 29

sağlanması için çevresel koşulların olumlu olması gereklidir. Sistem Modeli, örgütlerin karşılaştırılmalı olarak incelenmesine elverişli bir yaklaşımdır. Model, örgütün dinamik bir çevre içinde etkin olarak işleyebilmesi için gerekli koşullar üzerinde durmaktadır. Model, aynı zamanda örgütün, pazarlık durumunu kuvvetlendirdiğinde ve kaynak tedarikini optimize ettiğinde verimli olduğunu ileri sürmektedir.[230]

Sistem Yaklaşımı, örgütü, topluma katkısına ya da kendi çıkarlarını en çoklaştırmasına (maksimizasyon) bakarak değerlendirmekte ve örgütsel verimliliği bu çerçevede tanımlamaktadır.[231]

4.2.3. Örgütsel Verimliliği Etkileyen Başlıca Faktörler

İşletmenin Kuruluş Yeri

Kuruluş yeri, bir işletmenin kurulması, fonksiyonlarını aksatmadan yürütebilmesi, yeterli karı sağlayabilmesi ve gelişebilmesi için gerekli olan yaşam alanıdır. Yaşam alanı, bir yandan işletmenin faaliyete geçtikten sonra yararlanacağı hammadde kaynaklarına olan tedarik mesafesinden, diğer yandan ürettiği mal ve hizmetleri talep edecek olan müşterilere olan sürüm mesafesinden oluşur. İşletmeler kuruluş yeri bakımından; hammaddeye dönük, pazara (tüketiciye) dönük olabileceği gibi hammadde ve pazara yakın olması pek fark etmeyen türden de olabilir. Demir-çelik, kömür işletmeleri birinci türe; deterjan işletmeleri ve rafineriler ikinci türe; pamuklu dokuma ve tekstil fabrikaları ise üçüncü tür işletmelere örnek olarak verilebilir.

İşletmenin genellikle pazara yakın bir yerde kurulması, sürümün artışını, bu da üretim faktörlerinin daha uygun biçimde kullanılarak üretimin ve dolayısıyla verimliliğin artışını özendirecektir. Öte yandan, işgücü, hammadde, ve materyal, enerji ve yakıt durumundan kalite ve kantite yönünden elverişli olduğu bir yerde işletmenin kurulması da, bu faktörlerin daha kolay ve ucuz biçimde sağlanarak

[230] **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.13
[231] **Mısırlıoğlu Gülsen,** a.g.e. s.20

üretim faaliyetinde tam kullanılmaları sonucu işletmedeki boş kapasitenin ortadan kalkmasını ve dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlayacaktır.[232]

Fabrika ve Teçhizat

- İyi bir bakım sisteminin kurulması,
- Fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması,
- Dar boğazları gidererek ve düzeltici önlemler alarak fabrika kapasitesinin daha etkin kullanılması,
- Boş zamanların azaltılması ve var olan makine ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanılması işletme verimliliğinin artırılmasında çok önemlidir.

Fabrika ve teçhizat verimliliği, kullanma, yaş, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi sürdürme ve artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü gibi konulara özen gösterilerek artırılabilir.[233]

Pazarın Büyüklüğü ve İstikrarı

Bir işletmenin büyüklüğü öncelikle işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere olan talep hacmine, diğer bir ifadeyle pazar boyutuna bağlıdır. Bir mamul için pazarın büyüklüğü bu mamulü üretmekte kullanılan kaynakların verimliliğini değişik biçimlerde etkiler. Verimlilik, pazarın yalnızca büyüklüğünden değil, aynı zamanda pazarın istikrarından da etkilenir. Çünkü stok için üretim olanakları dışında, istikrarsız bir pazar, üretim hacminde sürekli değişiklikler gerektirir. Her ne kadar kimi endüstri dallarında istikrarsız piyasa koşullarından doğan düşük faaliyet düzeyinin verimliliğe yapacağı olumsuz etkiler, bir kısım kaynakların üretimden çekilmesi ile bir dereceye kadar giderilebilirse de, kimi endüstri kollarında üretimden

---

[232] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.80
[233] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 27

çekilen kaynakların diğer endüstri kollarında kullanılmaması durumunda, düşük verimlilikten kaynaklanan sakıncaları gidermek mümkün olmaz.[234]

Hammadde

Hammadde önemli bir verimlilik faktörüdür. Hammadde fiyatlarında da, petrol fiyatları kadar olmasa bile, dalgalanma görülür. En zengin ve kolay elde edilebilecek durumdaki maden kaynakları kullanıldığından, çıkarılması daha güç ve daha düşük kalitedeki cevheri kullanma ihtiyacı, sermaye ve emeğin daha yoğun kullanımını gerektirmiştir. Bu durum, çoğu ülkede, artan otomasyona karşın, madenlerdeki verimlilik artışını yavaşlatmıştır. Bu tür işlerde verimliliğin düşük olmasına karşın, malzeme maliyetleri yükseldikçe bakım çalışmalarının toplum için maliyeti yeni malzeme almaktan ucuza geldiğinden, onarım, yeniden kullanma ve geri kazanmanın ekonomik rasyoneli çekicilik kazanmaktadır.[235]

Teknoloji

Teknoloji düzeyi verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Genel olarak ileri teknoloji üreten ve uygulayan ülkelerdeki verimlilik düzeyleri, öteki ülkelerdeki verimlilik düzeylerine göre ezici bir üstünlüğe sahiptir.[236] Aynı şey, işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, başarılı olmalarında ve ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmelerinde seçilen teknolojinin büyük payı vardır.

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri gibi artan otomasyon ve bilgi teknolojiyle elde edilebilir. Otomasyona geçişle birlikte önemli verimlilik artışları sağlanmıştır.[237]

---

[234] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.82
[235] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 37
[236] Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 7 – Verimlilik Ölçme, Milli Prodüktivite Merkezi, s. 8,9
[237] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 27,28

İnsangücü

Örgütlerde farklılığı yaratan unsur insanlardır. Rekabette üstünlük sağlamanın en önemli yolunun, insan kaynağına verilen değer çerçevesinde geliştiğini anlayan örgütler, gerek üretimde gerekse yönetimde engin rolü olan bu öğeden en verimli biçimde yararlanabilmek için bünyelerinde "İnsan Kaynakları Yönetimi" birimlerini oluşturmaya başlamışlardır.[238]

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir işletmede çalışanların tümünün, -işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyeleri olarak- oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır: Uygunluk ve etkililik.

Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir, insanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdırlar. Bu davranış yasasıyla açıklanır: Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman motivasyon azalır. Örneğin, işçiler işlerini çok fazla çalışmadan yapabilirler (motivasyon yok); ancak, işlerini tüm kapasitelerini harcayarak yapsalar bile doyum sağlayamayabilirler (doyum engellenmiştir).

Emek verimliliği, ancak yönetim işçilerin yaratıcı yeteneklerini sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik ederse ve uygun bir sosyal ortamın doğmasını sağlarsa, en iyi biçimde artırılabilir.

Verimlilik artıma çabalarında insanın oynadığı roldeki ikinci faktör etkililiktir. Etkililik, insan çabasının çıktı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin – "yapma yeteneğinin- bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneği, eğitim

[238] **Aytaç Serpil**, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, 1. Baskı, Yöneticinin Kitaplığı,:2 İstanbul, 1997, s. 9 aktaran. **Duygulu Ercan,** Örgütsel Etkililik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü, www.isguc.org erişim tarihi. 03.04.2006

geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme (teşvik) ve kariyer planlaması ile artırılabilir.

Özetlersek, emek verimliliğini artırma için kullanılabilecek temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şöyle sıralanabilir: Ücret ve maaşlar; eğitim ve öğretim; sosyal güvenlik; emeklilik ve sağlık planları; ödüller; teşvik planları; katılım ya da birlikte karar verme; sözleşme görüşmeleri; işe, denetime ve değişime karşı tutum; yüksek verimlilik için güdüleme; kariyer planlama; işe devam; devir; iş güvenliği.[239]

Sayılan bu yöntem ve teknikler arasında özellikle eğitim ve öğretimin çok önemli bir rolü vardır. Hem örgütün hem de eğitimin, verimliliği etkilediği bilinmektedir. Eğitimin verimlilik artışına ve dolayısıyla kalkınmaya (geniş açıdan bakıldığında) etkisinin üç yolla gerçekleştiği ileri sürülmektedir:

- İşgücünün niteliğin artırarak, verimliliği doğrudan etkilemesi,
- Teknik gelişmeye olanak sağlayarak, dolaylı olarak sermaye verimliliğini etkilemesi,
- Bir ekonomide yöneticilerin davranışlarını etkileyerek, girdilerin ussal kullanımını sağlama yoluyla verimliliği etkilemesi.[240]

Hükümet Politikaları

Hükümet politikaları, strateji ve programları, verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar;

- Devlet dairelerindeki uygulamalar,
- Yönetmelikler (fiyat kontrolü, gelir ve ücret politikaları vb.)
- Taşıma ve iletişim,
- Enerji,
- Mali önlemler ve teşvikler (faiz oranları, tarifeler ve vergiler) olarak sıralanabilir.

[239] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 28, 29

[240] **Schmölders Gunther**, "Demokratik Bir Toplumda İnsangücü Kaynaklarının Eğitilmesi", Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Bir Etken Olarak Eğitim, Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, İstanbul, 1967, s. 122,123, aktaran **Tural Necla**, Eğitim ve Verimlilik İlişkisi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1991/3 s. 170

Hükümetler ulusal ekonomik büyüme ve verimlilik konularında yaşamsal bir rol oynarlar. Hükümetin en önemli rolü, gerekli altyapıyı sağlamak ve büyüme için fırsatlar yaratmaktır. Altyapı; eğitim ve öğretimi, sağlığı, iskanı, enerjiyi, suyu, ulaşımı, iletişimi, araştırma ve geliştirmeyi ve teknolojinin bulunabilirliğini de kapsar. Birçok hükümet, verimliliği artırma politikası belirler ve daha sonra verimlilik hedeflerini ulusal gelişme planları ile bütünleştiren bir planlama süreci uygular.[241]

4.3. Örgütsel İletişim – Verimlilik İlişkisi

4.3.1. Örgütsel İletişim ile Çalışan Verimliliği Arasındaki İlişki

Ortak bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen kişilerden oluşan örgütlerde, iletişim geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemlidir ve gelecekte de önemini koruyacaktır. Çünkü, iletişim olmadan herhangi bir örgütün faaliyetlerini devam ettirmesi mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, örgüt bireylerden oluşur ve her bireyin amaçlarına ulaşması için belirli sorumluluk ve görevleri vardır. Bu sorumluluk ve görevleri yerine getirmek için de, örgüt üyeleri arasında etkili bir iletişim kurulması zorunluluğu vardır.[242]

Örgütsel iletişim, her örgütün çeşitli bölüm ve öğelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerden biridir. İletişim, örgütlerde içinde örgütü ilgilendiren çeşitli bilgi ve düşüncelerin akıtıldığı kan damarları ya da sinir sistemi gibidir. İletişim, örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır, canlı bir nitelik kazandırır. Örgütü bir bütün halinde ve dengeli bir şekilde işler durumda tutan, örgütün çeşitli bölüm ve öğeleri arasında kurulmuş olan iletişim sistemidir. Örgütü, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş görevleri yapmakta olan kişiler arasında kurulmuş dinamik bir ilişkiler

[241] **Prokopenko Joseph,** a.g.e. s. 37, 266,267
[242] **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.39

sistemi olarak düşünebiliriz. Bu ilişkiler sisteminin kurulması, diğer bir deyimle, kişilerin örgütlenebilmeleri ancak iyi bir iletişim sisteminin varlığı ile gerçekleşebilir.[243]

Örgütsel iletişim, örgütlerde belirlenmiş amaçları başarmak için örgüt çalışanlarını birbirine bağlar. Bu, örgütsel iletişimin temel fonksiyonudur. Örgütlerde, çalışanların belli amaçlara ulaşmak için sarf ettikleri çabaları koordine etmede, örgütlerin temel işlevlerini yerine getirmede, iletişim vazgeçilmez bir araçtır.[244]

Örgütlerde çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi ve iş/örgüt uyumunun sağlanmasında örgütsel iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde özellikle çalışanların niteliğindeki gelişmeler açık ve çok yönlü bir iletişimi zorunlu hale getirmektedir. Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemleri çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve verimliliklerinin artmasını da sağlamaktadır. Çünkü örgütlerde iletişim ile verimlilik arasında direkt bir iletişim vardır. Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiklerini veya görevlerinin neyi gerektirdiğini bilmelerinin yanında kendilerini etkili bir şekilde ifade edebiliyorlarsa ya da kendilerine yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından değer verildiğini düşünüyorlarsa bu, işte gösterecekleri performansı da etkileyecektir.

Örgütlerde doyurucu bir ücret sistemi ve biçimsel anlamda eksiksiz bir örgüt düzeni verimliliği yükseltmede yeterli değildir. Verimliliğin yükseltilmesi, örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlıdır. Başka bir deyişle, örgütsel iletişim sisteminin varlığı, örgütlerin asal amaçlarını gerçekleştirmek için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu anlayışa, insanın, insan yerine konma gereksiniminin, ancak başkalarıyla kuracağı iletişim ile karşılanabildiği sonucuna gelinmiştir. Yani insanın yalnızca bir makine gibi üretim girdisi değil, kişisel ve toplumsal

[243] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 20,21
[244] **Koontz Harold,** Cyril O Donnel, Heinz Weinrich, Essantial of Management, New York, McGraw-Hill, 1986, s. 420 **aktaran**. **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.39

gereksinimleri olan –ki bunların en başında iletişim yer almaktadır- ve bunları karşılayabildiği ölçüde verimli ve başarılı olacağı bir gerçektir.[245]

Son olarak, örgüt ile çalışan arasında iletişim güvene ve duygusal yakınlığa bağlıdır. Örgüte ve yönetime olan güven arttıkça birey ile örgüt arasındaki iletişim de artacaktır. İletişim arttıkça birey örgütün amaçlarının daha çok özümseyecek, örgüte olan bağlılığı artacak ve sorunlara karşı daha duyarlı davranacaktır. Böylece örgüte zihinsel katkı da sağlamak üzere çaba harcayabileceklerdir. İletişim arttıkça, örgüt yönetimi çalışanlarını ve yöneticilerini daha iyi tanıma ve onların istek ve yeteneklerini daha iyi öğrenebilme fırsatını bulabilecektir. Atamalar, terfiler ve görev dağılımları konularında daha isabetli karar verebilecektir.[246]

4.3.2. Örgütsel İletişim ile Yönetici Verimliliği Arasındaki İlişki

Yönetici, örgütü oluşturan, kaynaklar arasında düzenli ilişkiler kuran, onları harekete geçiren ve onlara dinamik bir nitelik kazandıran kişidir. Örgütsel iletişim ile yönetim ya da diğer bir ifadeyle yönetici arasındaki ilişkiler temelde iki yönlüdür. Örgütsel iletişim, bir yandan yöneticilerin bu konudaki düşünce, tutum ve davranışlarına göre şekil alacak öte yandan yöneticilerin örgüte ilişkin çeşitli fonksiyonları yerine getirmelerine yardımcı olacaktır. Yöneticilerin esas görevi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Yönetici bunu, birtakım görevleri yapmak suretiyle yerine getirir. Yönetim görevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi de ancak iyi bir örgütsel iletişim sisteminin varlığı ile mümkündür.[247]

Her yönetici hem gönderici hem de alıcı olarak devamlı bir iletişim süreci içindedir. Yönetici, belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun yapı, iletişimin hızı ve verimliliğini artırarak yöneticinin de verimliliğinin artmasına yardım edecektir. Oysa uygun olmayan bir organizasyon yapısının

[245]**Seçim Hikmet, vd.** Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, no: 821, Açıköğretim Fakültesi Yayını, no: 431, 1994, s. 42,43, **aktaran**. **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.40
[246]**Türkmen İsmail**, a.g.e. s.124,125
[247] **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.108

mesajları ilgisiz alıcılara taşıyacağı, mesajları filtreleyeceği ve aynı kişiye çelişik ve zamanı geçmiş iletileri taşıyacağı için yöneticinin de verimliliği azalacaktır. Çağdaş işletmelerin amacı olan sürekli gelişimin ve değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör etkin ve sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişim sistemidir. Bu sebeple gerek kendini gerekse organizasyonu geliştirmek isteyen bir yönetici, iletişim sürecini çok iyi kullanmak zorundadır.[248] Yöneticinin oluşturduğu iletişim ortamı çift yönlü ve demokratik ise, çalışanların morali de yüksek olacaktır, aksi durumda ise moral düşük olacaktır. Çalışan moralinin yüksek oluşu örgütsel verimliliğe ve etkinliğe katkı sağlarken, düşük moral de etkinlik ve verimliliği azaltacaktır.[249]

Yine etkin bir örgütsel iletişim için yöneticilerin oldukça fazla çaba sarf etmeleri ve uygun durumlarda çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınmayarak, iletişimde bulunmaları için onları destekleyici bir tutum içine girmeleri gerekmektedir. Hoşnutsuzluk ve tatminsizliğin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel verimliliğin yeterli olduğundan söz etmek imkansızdır. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde yöneticilerin, çalışanlarla iletişimlerinde bu süreci desteklemeleri, iletişimde bulunmaktan kaçınmamaları gerekir.[250]

Yöneticilerin, hem kendi verimliliklerinin artmasında hem de örgütsel iletişimin verimliliğinin artırılmasında şu noktaları göz önünde bulundurmaları gerekir:

- Yönetici, örgütün amaçlarını iyice belirlemeli ve örgütsel iletişim sistemini bu amaçların en etken şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde düzenlemeli ve yönetmelidir.
- Yönetici, örgütü iyi tanımalı ve iletişim sistemini, örgütün çeşitli niteliklerini göz önünde bulundurarak, en etken şekilde düzenleyip yönetebilmelidir. Yönetici, çalıştığı örgütü tanıyabildiği ölçüde uygun iletişim kanal, araç ve yöntemlerini seçebilir, tutarlı kararlar alabilir ve örgütsel iletişimi amaçlarına ulaştırabilir.

[248] **Ayanoğlu Fatma,** a.g.e. s.126
[249] **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.118
[250] **Şimşek Yücel**, a.g.e. s.121,122

- Yönetici, insan davranışları konusunda bilgili olmalıdır. Örgütsel iletişimin etkenliğini artırmaya çalışırken, yönetici, gerek kendisinin gerekse diğer örgüt üyelerinin değer yargıları, tutum ve davranışları konusunda tam ve doğru bilgi elde edebildiği ve bunların iletişim sürecinde oynayabilecekleri rolü anlayabildiği ölçüde başarıya ulaşabilecektir.[251]

4.3.3. Örgütsel İletişim ile Örgüt Verimliliği Arasındaki İlişki

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyuşmazlıkların insancıl ilişkiler yöntemiyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır. Günümüzde, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden birinin örgütsel iletişim olduğu artık kesin olarak anlaşılmıştır.[252]

Örgütsel iletişim, örgütün verimliliğinde iki yönlü bir rol oynar:

- Örgütsel iletişim, örgütün verimliliğini doğrudan saptayan belli başlı etkenlerden biridir.
- Örgütsel iletişim, örgütün verimliliğinde doğrudan rol oynayan birçok etmenin başarı derecesini saptayarak, örgütsel verimliliğin üzerinde dolaylı bir rol oynar.

Diğer taraftan, örgütsel iletişimin verimliliği de, geniş ölçüde, örgütün verimliliğine bağlı olacaktır.

Örgütsel iletişim ile örgütsel verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunduğu birçok araştırmayla ortaya çıkarılmıştır. Örneğin, Comrey, Pfiffner ve High, yaptıkları bir araştırmada, etken bir iletişim sisteminin örgütte üretimi arttırıcı etmenlerin başında geldiğini göstermişlerdir. Bu araştırmada, diğerlerine oranla üretimin nicelik ve niteliğinin yüksek olduğu örgüt ve bölümlerde, yöneticilerin serbest ve açık bir iletişim sistemi ile görevlileri örgütte olup bitenlerden devamlı olarak haberdar ettikleri ve üstün iletişim yeteneklerine sahip oldukları görülmüş,

[251] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 121
[252] **Candan Meltem**, a.g.e. s. 17

örgütlerde iyi iletişimin iyi işe eşit olduğu görülmüştür. Perry ve Mahoney, araştırmalarında, yukarıdan aşağıya iletişimin önemle ele alındığı ve etken bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde, alt kademelerde bulunan örgüt üyelerinin örgütte olup bitenlerden haberdar olduklarını, olumlu bir tutum ve davranış kazandıklarını, örgütü ve örgütün amaçlarını benimsediklerini ve bunun bir sonucu olarak örgütün verimlilik ve etkenliğinde bir yükselme olduğunu göstermişlerdir. Aynı şekilde Likert de çalışmalarında, yeterli ve doğru iletişim ile yüksek verimlilik arasında olumlu ve yüksek bir ilintinin bulunduğunu saptamıştır. Dicle'ye göre; örgütsel iletişim ile örgütsel verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunduğunu göstermek bakımından bu örnekler yeterlidir.[253]

İletişimin örgütsel ve yönetsel fonksiyonlarla olan ilişkisi onu verimliliğin elde edilmesinde önemli bir araç haline getirmiştir. Etkili iletişim sayesinde etkinlik, moral, çevreye uyum, değişime tepki, örgütsel norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumsallaşma gibi verimliliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır. Bu alt birimlerde sağlanan başarı ise, bir bütün olarak örgütsel verimliliğe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

İletişim, örgütsel verimlilik için gerekli, ancak yeterli değildir. Örgütsel iletişimin yanında örgütsel verimliliği belirleyici diğer unsurlarda da başarı sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içi etmenler denetlenebilse dahi çevresel etmenler yeterince denetlenemeyeceğinden özellikle, çevresel etmenlerin denetlenmesinde gösterilecek başarı örgütsel verimliliği de yükseltecektir.[254]

---

[253] **Dicle Ülkü,** a.g.e. s. 124,125,126
[254] **Kılıç Tamer,** a.g.e. s.145,147

V. BÖLÜM – ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. **(EK 1)** Anket hazırlanırken, benzer konulardaki yüksek lisans çalışmalarındaki anket örneklerinden yararlanılmış, literatür bölümünde elde edilen bilgilerle de desteklenmiştir. 'Örgütsel İletişim-Verimlilik İlişkisi Üzerine Alan Çalışması' isimli anket; TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nde 73, Dışişleri Bakanlığı'nda 70 ve Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü'nde 33 olmak üzere toplam 176 çalışana uygulanmıştır. Anketin uygulanması talebi için çeşitli kurumlara iletilmiş, bu talebe olumlu yanıt verdikleri için, anket bu 3 kamu kurumunda uygulanmıştır. Her 3 kurumda da anketin uygulandığı çalışanlardan hiçbirisi yönetici olmayıp, hepsi memur statüsündedir. Yaklaşık 300 çalışana gönderilen ankete 176 kişi yanıt vermiştir.

Anket iki bölüm ve 20 soru şeklinde hazırlanmıştır. İlk bölümde, katılımcı ve çalıştığı kuruma ilişkin genel bilgilerin elde edilebileceği sorular hazırlanmıştır. İkinci bölüm ise, iletişim ve verimlilik tanımlarının yanında kurumdaki mevcut örgütsel iletişim şeklinin, çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle olan iletişimlerinin, bunların yanında örgütsel iletişimde yaşanabilecek sorunların hangi problemleri de beraberinde getireceğinin ve örgütsel iletişimin verimliliği etkileyip etkilemediğinin ölçüldüğü soruları kapsamaktadır. Anket bulguları SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmış, daha sonra demografik veriler ve değişkenler arasında crosstabulation analizi yapılarak bunlar arasındaki ilişkiler aranmıştır.

5. 2. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi

5.2.1. Frekans ve Yüzde Hesaplamaları

5.2.1.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Yaş verileri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	49	27,8	27,8	27,8
3,00	77	43,8	43,8	71,6
4,00	37	21,0	21,0	92,6
5,00	13	7,4	7,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	

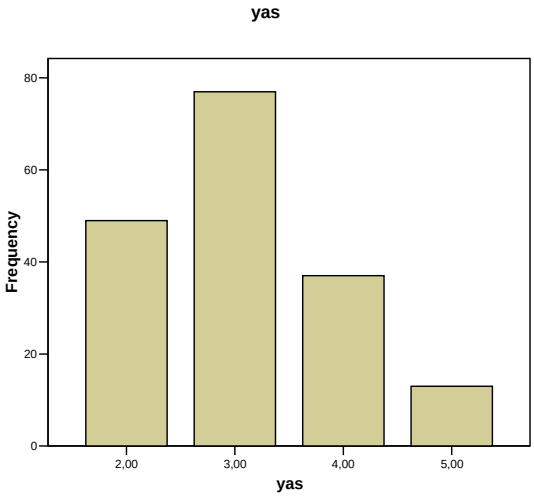
1,00: … - 20

2,00: 21 - 30

3,00: 31 - 40

4,00: 41 - 50

5,00: 51 + …



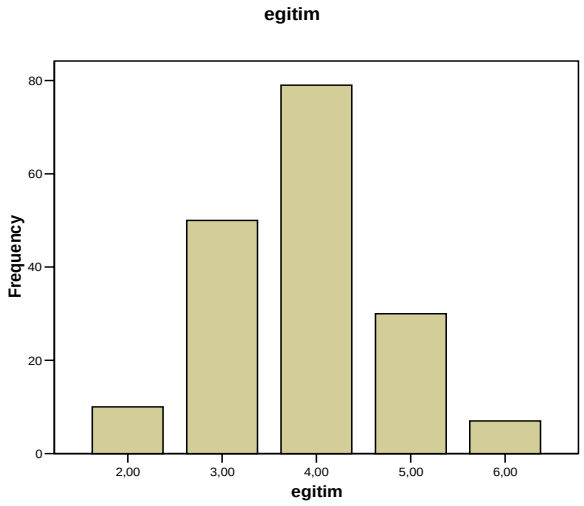
Grafik 1. Yaş verileri

Ankete katılanların yaklaşık yüzde 44'ü, 77 kişi, 31-40 yaş aralığındaki kişilerden oluşmuştur. Bunu, yaklaşık yüzde 30 oranıyla 21-30 yaş aralığındaki kişiler takip etmiştir. 37 kişi 41-50 yaş arasında iken, sadece 13 kişi 51 yaş ve üzerindedir. Bu verilere dayanarak, 126 katılımcının 40 yaş ve altında olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2. Eğitim verileri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	10	5,7	5,7	5,7
3,00	50	28,4	28,4	34,1
4,00	79	44,9	44,9	79,0
5,00	30	17,0	17,0	96,0
6,00	7	4,0	4,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

1,00: İlköğretim
2,00: Lise
3,00: Yüksekokul
4,00: Lisans
5,00: Yüksek Lisans
6,00: Doktora



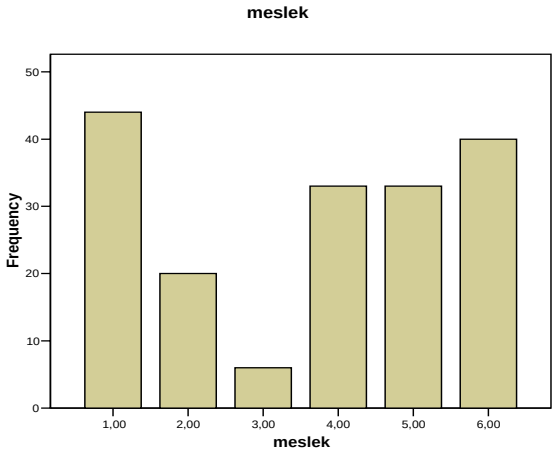
Grafik 2. Eğitim Bilgileri

Ankete katılan 176 kişiden 79'u yaklaşık yüzde 45 oranıyla lisans mezunudur. Bunu 50 kişiyle yüksekokul mezunları izlemiştir. 30 kişi yüksek lisans mezunu olup, sadece 7 kişi doktora eğitimi almıştır. Bu veriler ışığında, anketi yanıtlayanların hemen hemen yarısının, 87 kişinin, en az lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3. Meslek verileri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	44	25,0	25,0	25,0
2,00	20	11,4	11,4	36,4
3,00	6	3,4	3,4	39,8
4,00	33	18,8	18,8	58,5
5,00	33	18,8	18,8	77,3
6,00	40	22,7	22,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	

1,00: Mühendis
2,00: Teknisyen
3,00: Kütüphaneci
4,00: Tercüman
5,00: Hava Trafik Kontrolörü
6,00: Memur



Grafik 3. Meslek Bilgileri

Ankete yanıt veren 176 kişinin dörtte biri, 44 kişi, mühendis iken, bunu 40 kişiyle memurlar izlemiştir. Yüzde 18,8 oranıyla da tercüman ve hava trafik kontrolörlerinin sayısı birbirine eşittir. Anketi yanıtlayan 20 kişi teknisyen iken, 6 kişi de kütüphanecidir.

5.2.1.2. Yanıtların Değerlendirilmesi

1. Verilen 'iletişim' tanımlarından size göre en uygunu hangisidir?

Tablo 4. Soru 1'in Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	41	23,3	23,3	23,3
	2,00	33	18,8	18,8	42,0
	3,00	58	33,0	33,0	75,0
	4,00	30	17,0	17,0	92,0
	5,00	14	8,0	8,0	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

1,00: İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılma sürecidir.

2,00: İletişim; iletiler yolu ile oluşan toplumsal etkileşimdir.

3,00: İletişim; bilgi, düşünce, tutum ve duyguların bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruplara semboller aracılığıyla aktarılmasıdır.

4,00: İletişim; gönderen, alıcı, mesaj ve araç'tan oluşan bir süreçtir.

5,00: İletişim; kişiler arasında duygu düşünce alışverişini dile getiren bir terimdir.

176 katılımcıdan 58'ine göre iletişim; "Bilgi, düşünce, tutum ve duyguların bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruplara semboller aracılığıyla aktarılmasıdır." Bu, verilen iletişim tanımlarından en kapsamlı olanıdır. Bu sebeple bunun en çok işaretlenen şık olması doğaldır. Ancak en basit anlatımıyla; duygu ve düşünce alışverişi anlamına gelen iletişimin bu şekilde ifade edildiği 5 numaralı şık sadece 14 kişi tarafından işaretlenmiştir.

2. Verilen 'verimlilik' tanımlarından size göre en uygunu hangisidir?

Tablo 5. Soru 2'nin Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,00	22	12,5	12,5	12,5
	2,00	67	38,1	38,1	50,6
	3,00	41	23,3	23,3	73,9
	4,00	40	22,7	22,7	96,6
	5,00	6	3,4	3,4	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

1,00: İşletmenin ürettiği miktar ile bu üretimin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan kaynak miktarı arasındaki orandır.

2,00: Fiziksel ve beşeri kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır.

3,00: Belirlenen amacı en düşük maliyetle gerçekleştirmektir.

4,00: İstenilen hedefe, istenilen zamanda ve istenilen şekilde ulaşabilmektir.

5,00: Elde edilen sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkidir.

"Verimlilik; fiziksel ve beşeri kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır" tanımı 67 katılımcı tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur. Yapılan literatür çalışmasında verimlilik için birçok tanım yapıldığı ancak temelde en çok işaretlenen bu tanım üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu sebeple, literatürde en çok vurgulanan tanım ile katılımcıların çoğuna göre verimliliğin en çok ne ifade ettiğini karşılayan tanımın paralel olduğunu söyleyebiliriz.

Burada, 3. ve 4. şıklarda yer alan tanımları işaretleyen katılımcı sayısı birbirine çok yakınken, 5. şık sadece 6 kişi tarafından işaretlenmiştir. Yani elde edilen sonuçlar ile bunları elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkiyi 'verimlilik' olarak tanımlayan katılımcı oranı sadece yüzde 3,4'tür.

3. Kurumunuzdaki yazılı iletişim araçlarından en etkili ve yararlı olanlar hangileridir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

a: İşletme gazetesi
b: Broşürler
c: Raporlar
d: Diğer.....
e: Resmi yazılar
f: Anketler
g: Afiş ve ilanlar

Tablo 6. Soru 3'ün Analizi

	3a	3b	3c	3d	3e	3f	3g
0	139	171	78	155	39	162	146
1(en önemli)	15	2	39	15	97	0	10
2	22	3	59	6	40	14	20
Toplam	176	176	176	176	176	176	176

176 kişiden 97'sine göre en etkili ve yararlı yazılı iletişim aracı resmi yazışmalar iken, ikinci en etkili ve yararlı yazılı iletişim aracı da 59 kişi tarafından raporlar olarak işaretlenmiştir. Broşürler seçeneği sadece 5 kişi tarafından işaretlenerek, en az tercih edilen şık olmuştur. Buradan da, yazılı iletişim aracı olarak broşürlerin, ankete katılan 176 kişiden 171'i için bir anlam ifade etmediği sonucuna varabiliriz.

4. Aşağıdakilerden hangileri kurum içi sözlü iletişimde en etkilidir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

a: Bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları
b: Komite veya komisyon çalışmaları
c: Sorumlu olunan ilk amir ile görüşme
d: Grup çalışmaları
e: Periyodik toplantılar
f: Diğer.....

Tablo 7. Soru 4'in Analizi

	4a	4b	4c	4d	4e	4f
0	69	156	83	120	121	174
1(en önemli)	68	3	62	12	29	1
2	39	17	31	44	26	1
Toplam	176	176	176	176	176	176

Katılımcılara göre kurum içi sözlü iletişimde, bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları öncelikle önemli iken bunu, sorumlu olunan ilk amirle görüşme ve grup çalışmaları izlemektedir.

5. Kurum içi görsel/işitsel iletişim araçlarından en etkili ve yararlı olanlar hangileridir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

a: Telefon
b: Fotoğraflar
c: Grafik ve şemalar
d: Diğer.....
e: Televizyon
f: Bilgisayar / intranet
g: Faks

Tablo 8. Soru 5'in Analizi

	5a	5b	5c	5d	5e	5f	5g
0	26	174	164	169	171	25	158
1 (en önemli)	66	0	1	3	0	104	1
2	84	2	11	4	5	47	17
Toplam	176	176	176	176	176	176	176

176 katılımcının 104'ü en etkili görsel/işitsel iletişim aracı olarak bilgisayar/intraneti işaretlemiştir. İkinci en etkili araç olarak da telefon seçilmiştir. Bilgisayar ve dolayısıyla internet ve intranetin yaygın kullanımı göz önünde bulundurulduğunda, sonucun beklenildiği gibi çıktığı söylenebilir. Bu soruda fotoğraflar, televizyon ile grafik ve şemalar en az işaretlenen şıklar olmuştur.

6. Çalışmalarınız ile ilgili sorunlarınızı üstlerinize nasıl iletirsiniz? (Sadece birini işaretleyiniz)

1,00: Yüz yüze görüşerek

2,00: Telefonla

3,00: e-mail yoluyla

4,00: Rapor sunarak

5,00: Hiç kimseye söylemeden, kendi sorunlarımı kendim çözmeye çalışırım

Tablo 9. Soru 6'nın Analizi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	126	71,6	71,6	71,6
2,00	9	5,1	5,1	76,7
3,00	19	10,8	10,8	87,5
4,00	15	8,5	8,5	96,0
5,00	7	4,0	4,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Çalışmalarıyla ilgili sorunlarını üstlerine iletirken, 176 katılımcıdan 126'sı yüz yüze görüşme yolunu tercih etmektedir. Bu, yüzde 71,6 oranıyla önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüz yüze görüşmeyi, e-mail göndermek ve rapor sunmak izlemiştir. 5 numaralı şık sadece 7 kişi tarafından işaretlenmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar, literatür kısmında vurgulanan yüz yüze iletişim (sözlü iletişim) ile paraleldir.

7. Üstleriniz, ilişkilerinizden doğan güçlükleri gidermek için nasıl davranırlar?

1,00: Bizzat ilgilenerek, güçlüğü gidermeye çalışırlar
2,00: Sorumlu olmamak için, bir üstlerine bildirmeye çalışırlar
3,00: Karşılaştığım güçlükleri kendi kendime gidermem gerektiğini hatırlatırlar
4,00: Sorunu görmezden gelirler

Tablo 10. Soru 7'nin Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	81	46,0	46,0	46,0
	2,00	33	18,8	18,8	64,8
	3,00	29	16,5	16,5	81,3
	4,00	33	18,8	18,8	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Ankete yanıt verenlerin hemen hemen yarısı,81 kişi, yaşanan problemleri, güçlükleri gidermek için üstlerinin bizzat ilgilendiklerini söylemiştir. 33 kişi üstlerinin sorumluluk almamak için sorunları bir üstlerine bildirmeye çalıştıklarını söylerken, 33 kişi de, amirlerinin sorunları görmezden geldiklerini ifade etmiştir. Bu iki sonuç yani, üstlerin olumsuz tutum sergilediklerini ifade eden bu iki sonuç değerlendirildiğinde, 66 kişinin, amirlerinin sorunlara karşı ilgisiz olduklarını söyledikleri görülmektedir. Ancak bu iki sonucun toplamı,66, ilk sonuçtan azdır. Yani, büyük çoğunluk, amirlerinin olumlu tutum sergilediklerinden bahsetmiştir.

8. Üstlerinize ilettiğiniz dilek, şikâyet ve tavsiyelerinize olumlu ya da olumsuz cevap alabiliyor musunuz?

1,00: Olumlu ise cevap alıyorum

2,00: Olumlu / olumsuz cevap alıyorum

3,00: Olumlu / olumsuz cevap alamıyorum

Tablo 11. Soru 8'in Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	10,2	10,2	10,2
	2,00	124	70,5	70,5	80,7
	3,00	34	19,3	19,3	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, yine büyük bir çoğunluğun,124 kişi, üstlerine ilettikleri dilek, şikâyet veya tavsiyelerden olumlu ya da olumsuz bir yanıt alabildikleri görülmüştür. Bu, bir önceki soruya verilen yanıtlarla birlikte düşünüldüğünde, çalışanlar ile yöneticileri arasında, çalışanlar nezdinde iyi bir iletişim olduğu düşüncesini beraberinde getirmektedir.

9. Olumlu/olumsuz cevap alamıyorsanız bunu neye bağlıyorsunuz

1,00: İş yoğunluğu sebebiyle zaman ayıramıyorlar

2,00: Görmezden geliyorlar

3,00: Sorumluluk almak istemiyorlar

4,00: Rutin işler dışındaki işlerin veya düşüncelerin gereksiz olduğu anlayışıyla hareket ediyorlar

5,00: Ben kendimi yeterince ifade edemiyor olabilirim

Tablo 12. Soru 9'un Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	106	60,2	60,2	60,2
	1,00	3	1,7	1,7	61,9
	2,00	17	9,7	9,7	71,6
	3,00	29	16,5	16,5	88,1
	4,00	21	11,9	11,9	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bu soruya yanıt veren 70 kişiden 29'u amirlerine ilettikleri herhangi bir dilek ya da şikâyet hakkında olumlu/olumsuz cevap alamamalarını, onların sorumluluk almak istememelerine bağlamaktadır. Bu, soru 7'ye verilen yanıtlarla paralel bir sonuçtur.

10. Üstleriniz gelişmeler, kararlar, ihtiyaç ve öneriler gibi konularda değerlendirme toplantıları düzenlerler mi?

1,00: Evet

2,00: Hayır

3,00: Bazen

Tablo 13. Soru 10'nun Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	72	40,9	40,9	40,9
	2,00	51	29,0	29,0	69,9
	3,00	53	30,1	30,1	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bu soruya 72 kişi 'evet' derken, 53 kişi 'bazen' seçeneğini işaretlemiş, 29 kişi de üstlerinin değerlendirme toplantıları düzenlemediklerini söylemiştir. Burada, 'hayır' ve 'bazen' yanıtını verenlerin toplamı, 'evet' diyenlerden fazladır.

11. İşinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanaldan alırsınız?

1,00: Yazılı

2,00: Yüz yüze görüşme

3,00: Toplantı

4,00: Elektronik ortam

5,00: Dedikodu

Tablo 14. Soru 11'in Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	46	26,1	26,1	26,1
	2,00	59	33,5	33,5	59,7
	3,00	17	9,7	9,7	69,3
	4,00	43	24,4	24,4	93,8
	5,00	11	6,3	6,3	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan 59 kişi, işleriyle ilgili bilgileri daha çok yüz yüze görüşme yoluyla aldıklarını söylemiştir. 46 kişi 'yazılı ortam' seçeneğini işaretlerken, 43 kişi de 'elektronik ortam' seçeneğini işaretlemiştir. Yine bilgisayarın yaygın kullanımı, sözlü iletişimin önemi ve kamu kurumlarındaki yazılı iletişimin ağırlığı göz önünde bulundurulduğunda, çıkan bu sonucun beklenildiği yönde olduğu söylenebilir.

12. Kurumunuzdaki hiyerarşik yapıyı nasıl buluyorsunuz?

1,00: Çok katı

2,00: Katı

3,00: Normal

4,00: Esnek

Tablo 15.Soru 12'nin Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	11,4	11,4	11,4
	2,00	49	27,8	27,8	39,2
	3,00	105	59,7	59,7	98,9
	4,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

176 kişiden 105'i yani ankete katılanların yarısından fazlası kurumlarındaki hiyerarşik yapıyı 'normal' olarak değerlendirmektedir. 49 kişi 'katı' seçeneğini işaretlerken, 20 kişi de hiyerarşik yapıyı 'çok katı' şeklinde nitelemiştir. 1. ve 2. seçenekleri işaretleyenlerin sayısı 'normal' olarak işaretleyenlerden azdır. Bu sonuçlar ışığında her 3 kamu kurumunda da hiyerarşik yapının 'normal' olduğunu söyleyebiliriz.

13. Kurumunuzdaki kişiler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?

1,00: Çok iyi

2,00: İyi

3,00: Orta

4,00: Kötü

5,00: Çok kötü

Tablo 16. Soru 13'ün Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	,6	,6	,6
	2,00	58	33,0	33,0	33,5
	3,00	84	47,7	47,7	81,3
	4,00	26	14,8	14,8	96,0
	5,00	7	4,0	4,0	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısının, 84 kişinin, kurumlarındaki kişiler arası iletişimi 'orta' şeklinde değerlendirildiği görülmüştür. 58 kişi bunu 'iyi' olarak görürken, 26 kişi de 'kötü' şeklinde değerlendirmiştir. 'Çok kötü' seçeneğini 7 kişi işaretlerken, 'çok iyi' seçeneği de sadece 1 kişi tarafından işaretlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak her 3 kurumda da kişiler arası iletişimin 'orta' düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

14. Kişiler arası iletişimi <u>kötü</u> ya da <u>çok kötü</u> buluyorsanız, sizce bunun sebebi nedir?

1,00: Eğitim seviyesinin düşük olması

2,00: Dedikodunun yaygın olması

3,00: Çalışanların gruplaşması

4,00: Kurum koşullarının yetersiz olması, bunun da çalışanların morallerinin düşük olmasına yol açması

5,00: Kişisel ve grupsal çatışmalar

Tablo 17. Soru 14'ün Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	112	63,6	63,6	63,6
	1,00	6	3,4	3,4	67,0
	2,00	13	7,4	7,4	74,4
	3,00	17	9,7	9,7	84,1
	4,00	8	4,5	4,5	88,6
	5,00	20	11,4	11,4	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bir önceki soruya bağlı olarak sorulan bu soruya 64 katılımcı yanıt vermiştir. Ancak, bir önceki soruda 33 kişi kurumlarındaki kişiler arası iletişimi kötü ya da çok kötü şeklinde yanıtlamıştır. Bu soruda kişiler arası iletişimin kötü ya da çok kötü olarak görülmesi; 20 kişi tarafından kişisel ve grupsal çatışmalara, 17 kişi de çalışanların gruplaşması sebeplerine bağlamıştır. Sadece 6 kişi bunun sebebi olarak, eğitim seviyesinin düşük olmasını görmüştür.

15. Kurumunuzdaki bölümler/birimler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?

1,00: Çok iyi
2,00: İyi
3,00: Orta
4,00: Kötü
5,00: Çok kötü

Tablo 18. Soru 15'in Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,1	5,1	5,1
	2,00	49	27,8	27,8	33,0
	3,00	73	41,5	41,5	74,4
	4,00	41	23,3	23,3	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bölümler ve birimler arası iletişim de, kişiler arası iletişim gibi büyük bir oranla, 73 kişi tarafından 'orta' şeklinde değerlendirilmiştir. Bu soruya 'iyi' ve 'kötü' yanıtı verenlerin oranı birbirine yakındır. Sadece 4 kişi kişiler arası iletişimi 'çok kötü' şeklinde değerlendirmiştir.

16. Aşağıda tanımları verilen örgütsel iletişim türlerinden hangisi, kurumunuzda daha yoğun olarak yaşanmaktadır?

1,00: Dikey iletişim

2,00: Yatay iletişim

3,00: Çapraz iletişim

4,00: Merkezi iletişim

5,00: Doğal (resmî olmayan) iletişim

Tablo 19. Soru 16'nın Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	,6	,6	,6
	1,00	104	59,1	59,1	59,7
	2,00	26	14,8	14,8	74,4
	3,00	10	5,7	5,7	80,1
	4,00	13	7,4	7,4	87,5
	5,00	22	12,5	12,5	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Dikey iletişim yaklaşık yüzde 60 oranıyla, 104 kişi tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur. Yine çalışanların kamu görevlileri olduğu düşünüldüğünde, çıkan bu sonucun da beklenildiği yönde olduğu söylenebilir.

17. Bu iletişim türünden memnun musunuz?

1,00: Evet

2,00: Hayır

Tablo 20. Soru 17'nin Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	1,1	1,1	1,1
	1,00	73	41,5	41,5	42,6
	2,00	101	57,4	57,4	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

176 kişiden 101'i yani yarısından fazlası, kurumlarında yoğun olarak yaşanan iletişim biçiminden memnun olmadığını söylemiştir. Bir önceki soruda en çok işaretlenen şık olan dikey iletişim göz önünde bulundurulduğunda, yanıt verenlerin çoğunun dikey iletişim biçiminden memnun olmadığını söyleyebiliriz.

18. Kurumunuzda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşıyor musunuz?

1,00: Evet

2,00: Hayır

Tablo 21. Soru 18'in Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	10	5,7	5,7	5,7
	1,00	111	63,1	63,1	68,8
	2,00	55	31,3	31,3	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Tablodan da görülebileceği gibi 111 kişi yüzde 63,1 oranıyla, kurumunda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlar yaşadığını söylemiştir. Bu sonuç da çıkan sonuçlar arasında önemli olanlardan biridir.

19. Kurumsal iletişimde yaşanan sorunlar sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklardan size göre önemli olan 3 tanesini işaretleyiniz. (rakamla)

a: Zaman kaybı

b: Kâr kaybı

c: Etkin karar alınamaması

d: Motivasyon eksikliği

e: Koordinasyon bozukluğu

f: Stres

g: Verimlilik kaybı

h:Programların etkin uygulanamaması

i: Denetim zayıflığı

j: Diğer.....

Tablo 22. Soru 19'un Analizi

	19a	**19b**	**19c**	**19d**	**19e**	**19f**	**19g**	**19h**	**19i**	**19i**
0	100	142	124	92	132	76	73	154	169	171
1 (en önemli)	*41*	18	24	19	13	28	33	3	0	4
2	26	6	13	38	18	*43*	21	8	1	0
3	9	10	15	27	13	29	*49*	11	6	1
Toplam	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176

Kurumsal iletişimde yaşanan sorunlar sonucu ortaya çıkan en önemli olumsuzluk 41 kişiye göre 'zaman kaybı'dır. İkinci en önemli olumsuzluğu 43 kişi tarafından işaretlenen 'stres' oluştururken, üçüncü en önemli olumsuzluk da 49 kişi tarafından işaretlenen 'verimlilik kaybı'dır. Soruda verilen şıklar arasında yer alan 'denetim zayıflığı' en az işaretlenen, sadece 7 kişi tarafından, şık olmuştur.

Burada önemlilik sırasına göre 3. sırada yer almasına rağmen 'verimlilik kaybı' 103 kişi tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur.

20. Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?

1,00: Evet

2,00: Hayır

Tablo 22. Soru 20'nin Analizi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	,6	,6	,6
	1,00	160	90,9	90,9	91,5
	2,00	15	8,5	8,5	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Ankete katılan 176 kişiden 160'ı yani yaklaşık yüzde 91'i etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağına inanmaktadır. 15 kişi ise bunun aksini düşünürken, 1 kişi de bu soruyu 'belki de' şeklinde yanıtlamıştır.

5.2.2. Crosstabulation Analizi

Tablo 24. Eğitim ile 13'üncü Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru13					Total
		,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
egitim	2,00	0	4	4	2	0	10
	3,00	0	15	26	6	3	50
	4,00	1	22	38	15	3	79
	5,00	0	11	15	3	1	30
	6,00	0	6	1	0	0	7
Total		1	58	84	26	7	176

Eğitim durumu ile 13. soruya, "Kurumunuzdaki kişiler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?", verilen yanıtlar analiz edildiğinde, 79 lisans mezunundan 38'inin kişiler arası iletişimi 'orta' şeklinde değerlendirdiğini, bunun yanında 30 yüksek lisans mezunundan 15'inin aynı yanıtı verdiği görülmüştür. 7 doktora mezunundan 6'sı ise, bu soruya 'iyi' şeklinde yanıt vermiştir. Kişiler arası iletişim 'kötü' ya da 'çok kötü' olarak nitelendirenlerin daha çok lisans mezunu oldukları görülmüş, bu da katılımcıların çoğunun lisans mezunlarından oluştuğuna bağlanmıştır. Doktora mezunu olanlardan hiçbirisi bu soruyu 'kötü' ya da 'çok kötü' yanıtı vermemiştir.

Tablo 25. Eğitim ile 17'nci Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru17			Total
		,00	1,00	2,00	
egitim	2,00	0	7	3	10
	3,00	1	21	28	50
	4,00	1	30	48	79
	5,00	0	11	19	30
	6,00	0	4	3	7
Total		2	73	101	176

Kişinin eğitim durumu ile çalıştığı kurumdaki iletişim biçiminden memnunu olup olmadığını sorduğumuz soruyu karşılaştırdığımızda, yüksekokul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından çoğunun bu iletişim türünden memnun olmadığı görülmüştür. Lise mezunu 10 kişiden 7'si, doktora mezunu 7 kişiden 4'ü ise diğerlerinin aksine bu iletişim türünden memnun olduğunu söylemiştir.

Tablo 26. Eğitim ile 18'inci Sorunun Karlılaştırılması

Count		soru18			Total
		,00	1,00	2,00	
egitim	2,00	0	5	5	10
	3,00	3	29	18	50
	4,00	5	55	19	79
	5,00	1	19	10	30
	6,00	1	3	3	7
Total		10	111	55	176

'Kurumunuzda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşıyor musunuz?' sorusuna verilen yanıtları yine katılımcıların eğitim durumları ile karşılaştırdığımızda; bir önceki sonuca yakın sonuçlar elde edilmiştir. Yine yüksekokul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından çoğu iletişim ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaştığını söylerken, 10 lise mezunundan 5'i, 7 doktora mezunundan ise sadece 3'ü bir sorunla karşılaştığını söylemiştir.

Tablo 27. Eğitim ile 20'nci Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru20			Total
		,00	1,00	2,00	
egitim	2,00	0	10	0	10
	3,00	1	45	4	50
	4,00	0	71	8	79
	5,00	0	27	3	30
	6,00	0	7	0	7
Total		1	160	15	176

Son olarak, 'Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?' sorusuna verilen yanıtlar ile yine eğitim durumu analiz edildiğinde; lise ve doktora mezunlarından tümünün bu soruya 'evet' yanıtı verdiği görülmüştür. Yine 50 yüksekokul mezunundan 45'i, 79 lisans mezunundan 71'i ve 30 yüksek lisans mezunundan 27'si etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağına inanmaktadır. Sonuçları genel olarak ele aldığımızda, 176 katılımcıdan 160'ının aynı düşüncede olduğunu söyleyebiliriz. (Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağı düşüncesinde.)

Tablo 28. Yaş ile 17'nci Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru17			Total
		,00	1,00	2,00	
yas	2,00	2	24	23	49
	3,00	0	25	52	77
	4,00	0	22	15	37
	5,00	0	9	4	13
Total		2	73	101	176

Kişinin yaşı ile kurumunda yoğun olarak yaşadığı iletişim biçiminden memnun olup olmadığını öğrenmeye çalıştığımız 17. soruyu karşılaştırdığımızda; yaşı daha genç olanların bundan memnun olmadığını, 41-50 yaş aralığımdaki ve 51 yaş üzerindeki kişilerin çoğunun bu iletişim türünden memnun oldukları görülmüştür. Bu verilere dayanarak, yaşı daha ileri olan katılımcıların diğerlerine nazaran bu iletişim türünü daha uzun süredir yaşadıkları ve alışkanlıktan dolayı böyle bir yanıt verdikleri sonucuna varabiliriz.

Tablo 29. Yaş ile 18'inci Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru18			Total
		,00	1,00	2,00	
yas	2,00	6	31	12	49
	3,00	2	51	24	77
	4,00	2	23	12	37
	5,00	0	3	10	13
Total		10	111	55	176

'Kurumunuzda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşıyor musunuz?' sorusuna verilen yanıtları katılımcıların yaşları ile karşılaştırdığımızda; 50 yaş ve altı katılımcıların çoğunun iletişim ile ilgili sorun yaşadıkları ancak 51 yaş ve üzeri 13 kişiden sadece 3'ünün böyle bir sorunla karşı karşıya geldiği görülmektedir. Bu sonucu da bir önceki analiz ile birlikte ele aldığımızda, 51 yaş ve üzeri çalışanların kurum iletişiminden diğerlerine nazaran daha memnun olduklarını ve daha az iletişim sorunu yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 30. Yaş ile 20'nci Sorunun Karşılaştırılması

Count		soru20			Total
		,00	1,00	2,00	
yas	2,00	0	40	9	49
	3,00	1	74	2	77
	4,00	0	35	2	37
	5,00	0	11	2	13
Total		1	160	15	176

‘Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?’ sorusuna hemen hemen her yaş aralığındaki 160 kişi ‘evet’ yanıtını vermiştir. Etkin bir örgütsel iletişimin örgüt verimliliğini artıracağına inanmayan 15 kişiden 9’u 21-30 yaş aralığındadır.

5. 3. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hazırlanan anket çalışmasıyla, çalışanların kurumlarındaki örgütsel iletişim atmosferi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kişiler arası ve bölümler arası iletişimin hangi yönde olduğunu öğrenmeye yönelik soruların yanında, çalışanların amirleriyle olan ilişkilerinin de, iletişimlerinin de, değerlendirilebileceği sorular sorulmuştur. Örgütsel iletişimden kaynaklanan sorunların yaşanılıp yaşanmadığını öğrenmeye yönelik sorularla beraber, örgütsel iletişimin örgüt verimliliğini etkileyip etkilemediğini veya örgütsel iletişimde yaşanan sorunların verimlilik kaybına neden olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik sorular da hazırlanmıştır.

Ankete katılan 176 katılımcıdan 77'si 31- 40 yaş aralığında iken, 49 kişi de 21-30 yaş aralığındadır. Yani toplam 126 katılımcının 40 yaş ve altında olan kişilerden oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; 79 kişinin lisans, 30 kişinin yüksek lisans ve 7 kişinin de doktora mezunu olduğu görülmüştür. Bu veriler ışığında, ankete katılanların hemen hemen yarısının yani 87 kişinin en az lisans eğitimi aldığı gözlenmiştir.

Ankete katılanlardan öncelikle, 'iletişim' ve 'verimlilik' tanımlarından kendilerine en uygun olanlarını işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıdan 58'ine göre iletişim; "Bilgi, düşünce, tutum ve duyguların bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruplara semboller aracılığıyla aktarılmasıdır." Bu, verilen iletişim tanımlarından en kapsamlı olanıdır. Bu sebeple bunun en çok işaretlenen şık olması doğaldır. Ancak en basit anlatımıyla; duygu ve düşünce alışverişi anlamına gelen iletişimin bu şekilde ifade edildiği 5 numaralı şık sadece 14 kişi tarafından işaretlenmiştir. "Verimlilik; fiziksel ve beşeri kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır" tanımı da 67 katılımcı tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur. Yapılan literatür çalışmasında verimlilik için birçok tanım yapıldığı ancak temelde en çok işaretlenen bu tanım üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu sebeple, literatürde en çok vurgulanan tanım ile katılımcıların çoğuna göre verimliliğin en çok ne ifade ettiğini karşılayan tanımın paralel olduğu söylenebilir.

Ankete cevap verenlere göre kurumlarda kullanılan en etkili yazılı iletişim aracı öncelikle resmi yazışmalar, sonra da raporlardır. 176 kişiden 97'sine göre en etkili ve

yararlı yazılı iletişim aracı resmi yazışmalar iken, ikinci en etkili ve yararlı yazılı iletişim aracı da 59 kişi tarafından raporlar olarak işaretlenmiştir. Broşürler seçeneği sadece 5 kişi tarafından işaretlenerek, en az tercih edilen şık olmuştur. Bu sorudan alınan yanıtlar, önceden tahmin edildiği gibi çıkmıştır.

En etkili görsel/işitsel iletişim aracı olarak ise, 104 kişi bilgisayar/intranet seçeneğini işaretlemiştir. Bilgisayarın özellikle çalışma hayatındaki yeri ve önemi göz önünde bulundurulduğunda çıkan bu sonucun da önceden beklenildiği yönde olduğu söylenebilir.

Bulgular değerlendirildiğinde, çalışmalarıyla ilgili sorunları amirlerine iletirken 176 katılımcıdan 126'sının yüz yüze görüşme yolunu tercih ettiği görülmüştür. Bu, yüzde 71, 6 oranıyla önemli bir sonuçtur. Sözlü iletişimin literatür bölümünde vurgulanan önemi düşünüldüğünde bunun da beklenilen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Bir başka soruda, 176 kişiden hemen hemen yarısı yani 81 kişi, yaşanan güçlükleri gidermek için amirlerinin bu konuda bizzat ilgilendiğini söylemiştir. Bir başka soruda ise 124 kişi amirlerine iletilen herhangi bir dilek, şikayet ve tavsiyeye olumlu/olumsuz yanıt aldığını söylemiştir. Bu iki veri, çalışanlar ile amirleri arasındaki iletişimin çalışanların gözünde iyi olarak değerlendirildiği sonucun da beraberinde getirmektedir.

Yine anket bulguları değerlendirildiğinde, 59 çalışanın, işleriyle ilgili bilgileri daha çok yüz yüze görüşme 46 kişinin yazılı ortam ve 43 kişinin de elektronik ortamdan aldıkları görülmüştür. Yine bilgisayarın yaygın kullanımı, sözlü iletişimin önemi ve kamu kurumlarındaki yazılı iletişimin ağırlığı göz önünde bulundurulduğunda, çıkan bu sonuçların da beklenildiği yönde olduğu söylenebilir.

Ankete yanıt verenlerin yarısından fazlası yani 105 kişi kurumlarındaki hiyerarşik yapıyı "normal" olarak değerlendirmiştir. Hiyerarşik yapıyı "katı" ve "çok katı" olarak nitelendirenlerin toplam sayısı "normal" olarak değerlendirenlerden düşük çıkmıştır. Ankete katılanların tümünün kamu görevlisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda anketin uygulandığı bu 3 kamu kurumundaki hiyerarşik yapının "normal" olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ise önceden düşünülenin aksi yönünde ortaya çıkan bir sonuçtur. Alan

araştırması öncesinde, bu kurumlardaki hiyerarşik yapının "katı" ya da "çok katı" olarak değerlendirileceği düşünülmüştü.

Çalışanlardan 84 kişinin kurumlarındaki kişiler arası iletişimi 'orta' şeklinde değerlendirildiği görülmüştür. Bölümler ve birimler arası iletişim de, kişiler arası iletişim gibi büyük bir oranla, 'orta' şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak her 3 kurumda da kişiler ve birimler arası iletişimin 'orta' düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler arası iletişimin kötü ya da çok kötü olarak görülmesi; 20 kişi tarafından kişisel ve grupsal çatışmalara, 17 kişi de çalışanların gruplaşması sebeplerine bağlamıştır.

Her 3 kamu kurumunda da dikey iletişim biçiminin daha yoğun olarak yaşandığı yaklaşık yüzde 60 oranıyla söylenmiştir. Yine çalışanların kamu görevlileri olduğu düşünüldüğünde, çıkan bu sonucun da beklenildiği yönde olduğu söylenebilir. 176 kişiden 101'i yani yarısından fazlası, dikey iletişim biçiminden memnun olmadığını söylemiştir.

Anketi yanıtlayanlar, kurumsal iletişimde yaşanan sorunlar sonucu ortaya çıkabilecek en önemli olumsuzluk zaman kaybını görmüşlerdir. İkinci en önemli olumsuzluğu 'stres' oluştururken, üçüncü en önemli olumsuzluk da 'verimlilik kaybı' olarak görülmüştür. Burada önemlilik sırasına göre 3. sırada yer almasına rağmen 'verimlilik kaybı' 103 kişi tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur. 176 kişiden 160'ı yani yaklaşık yüzde 91'i etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağına inanmakta, 15 kişi ise bunun aksini düşünmektedir.

Eğitim durumu ile 13. soruya, "Kurumunuzdaki kişiler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?", verilen yanıtlar analiz edildiğinde, bu soruyu 'kötü' ya da 'çok kötü' olarak nitelendirenlerin daha çok lisans mezunu oldukları görülmüş, bu da katılımcıların çoğunun lisans mezunlarından oluştuğuna bağlanmıştır. Doktora mezunu olanlardan hiçbirisi bu soruyu 'kötü' ya da 'çok kötü' yanıtı vermemiştir. Kişinin eğitim durumu ile çalıştığı kurumdaki iletişim biçiminden memnun olup olmadığının araştırıldığı soru karşılaştırıldığında, yüksekokul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından çoğu kurumlarında yoğun olarak yaşanan iletişim biçiminden memnun olmadığı, bunun aksine lise ve doktora mezunlarından çoğunun memnun olduğu görülmüştür. Yine yüksekokul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından çoğu iletişim ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaştığını söylerken, 7

doktora mezunlarından çoğu böyle bir sorunla karşılaşamadığını söylemiştir. Eğitim durumu ile 'Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?' sorusuna verilen yanıtlar analiz edildiğinde; lise ve doktora mezunlarından tümünün bu soruya 'evet' yanıtı verdiği görülmüştür. Sonuçlar genel olarak ele alındığında, 176 katılımcıdan 160'ının aynı düşüncede olduğu söylenebilir.

Kişinin yaşı ile kurumunda yoğun olarak yaşadığı iletişim biçiminden memnun olup olmadığının öğrenilemeye çalışıldığı soru karşılaştırıldığında; yaşı daha genç olanların bundan memnun olmadığını, 41-50 yaş aralığındaki ve 51 yaş üzerindeki kişilerin çoğunun bu iletişim türünden memnun oldukları görülmüştür. Bu verilere dayanarak, yaşı daha ileri olan katılımcıların diğerlerine nazaran bu iletişim türünü daha uzun süredir yaşadıkları ve alışkanlıktan dolayı böyle bir yanıt verdikleri sonucuna varılmıştır. 'Kurumunuzda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşıyor musunuz?' sorusuna verilen yanıtları katılımcıların yaşları ile karşılaştırıldığında; 50 yaş ve altı katılımcıların çoğunun iletişim ile ilgili sorun yaşadıkları ancak 51 yaş ve üzeri 13 kişiden sadece 3'ünün böyle bir sorunla karşı karşıya geldiği görülmektedir. Bu sonucu da bir önceki sonuç ile birlikte ele alındığında, 51 yaş ve üzeri çalışanların kurum iletişiminden diğerlerine nazaran daha memnun olduklarını ve daha az iletişim sorunu yaşadıkları söylenebilir. Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?' sorusuna hemen hemen her yaş aralığındaki 160 kişi 'evet' yanıtını vermiştir.

VI. BÖLÜM – SONUÇ

Bilgilenmek, bilgilendirmek, ikna etmek gibi amaçların yanı sıra her şeyden önce insanın kendisini ifade edebilmesi için gerekli olan iletişim en kısa ifadeyle; bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir. İletişim insanoğlunun olmazsa olmazıdır. Çünkü farkında olsa da olmasa da yaşadığı her an bir iletişim süreci içindedir. İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir, bu nedenle her zaman her yerde vardır. İletişimin kişi açısından amacı ne olursa olsun, temeldeki amacının kendisini ifade edebilmek, çevresi üzerinde etkili olmak, başkalarında düşünce, tutum ve davranış oluşumuna ve değişikliklere yol açmak olduğu söylenebilir.

Bu denli önemli olan iletişim birçok öğeden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu öğelerden en önemlisinin kaynak olduğu görülmüştür. Kaynak; mesajın kişi, grup ya da kitle olabilen hedef üzerinde istenilen etkiyi oluşturmada birincil öneme sahiptir. Kaynak, hedef kitlenin iletiye inanıp inanmamasında da etkilidir. Kaynağın sahip olduğu özellikler, iletişimin etkin ve verimli olmasında başat rolü oynar. Yine çalışmalar doğrultusunda iletişim türleri arasında, en etkili olanının sözlü iletişim olduğu görülmüştür. Yapılan alan çalışmasının sonuçları değerlendirildiğinde, anket uygulaması yapılan 176 çalışandan 126'sının sorunları amirlerine iletirken yüz yüze iletişimi tercih ettiği görülmüştür. Burada, literatür kısmında vurgulanan sözlü iletişimin öneminin alan çalışmasıyla desteklendiği sonucunu görüyoruz. Çalışmada iletişimin amacı, özellikleri, temel öğeleri, işlevleri ve türleri çeşitli kaynaklardan yararlanılarak aktarılmaya çalışılmış, amacı ve türü ne olursa olsun her iletişim sürecinin insanları etkilediği, yönlendirdiği sonuçları ortaya çıkmıştır.

İnsan yaşamında bu kadar önemli bir yeri ve rolü olan iletişimin**,** belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birim olan örgütlerdeki önemi ve işlevi de yadsınamaz bir gerçektir. Örgütsel iletişim kavramıyla organizasyon içinde bireyler ve gruplar arası iletişim ile organizasyonun çevresiyle olan iletişimi anlatılır. Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etken bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan bir süreçtir. Bir yönetim aracı olarak iletişim, örgüt kaynaklarının örgütün amaçlarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanmasına imkân verir. Örgüt ve birey üzerinde önemli etkisi olan iletişim, örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Çalışmada öncelikle; örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme

amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış verişi olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin, önemi, işlevleri, araçları ve türleri üzerinde durulmuştur. Yine yapılan araştırmalarda hemen hemen her kurumda biçimsel (resmi) iletişim türünün daha yoğun olarak yaşandığı görülmüştür. Ankete katılanların yaşandığı % 77,4'ü de kurumlarında dikey iletişim biçiminin daha yoğun olarak yaşandığını söylemiştir. Kurum yönetiminin en üst kademesinden en alt kademesine ya da en alt kademesinden en üst kademesine doğru, hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişim türü olan dikey iletişimin bu denli yoğun olmasının sebebi de anket çalışmasının 3 kamu kurumunda yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu zaten beklenilen bir sonuçtur ancak ankete katılanlardan yarısından fazlası bu iletişim biçiminden memnun olmadığı sonucu ilgi çekicidir. Örgütsel iletişim araçları konusunda da yazılı araçlardan en etkili olanının resmi yazışmalar olarak ifade edilmesi yine literatür bölümünü destekler niteliktedir. Görsel işitsel iletişim aracı olarak da bilgisayarın işaretlenmesi, bilgisayarın kamu/özel sektör farkı gözetilmeksizin günümüz çalışma hayatındaki yeri ve önemi göz önünde bulundurulduğunda çıkan sonucun beklenildiği gibi olduğu söylenebilir.

Ekonomik ve sosyal yaşamın, sürekli değişen koşullar uyumlaştırılması anlamına da gelebilen verimliliğin, çağımızın en önemli kavramlarından birisi olduğu ve işletmeler açısından olduğu kadar geniş ölçekte düşünüldüğünde de ulusal açıdan taşıdığı önem yadsınamaz. İşletme düzeyinde verimlilik kavramı tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefe olarak anlaşılmalıdır. Yani tüm işletme faaliyetleri verimlilik anlayışına uygun bir şekilde yönlendirilmeli ve değerlendirilmelidir. Örgütsel verimlilik, belli bir ortamda, örgüt amaçlarının en az harcama ve fedakarlıklarla en yüksek ölçüde gerçekleştirilmesidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel iletişimin, örgütsel verimliliğini etkileyen en önemli etmenlerden biri olduğu görülmüştür. Bu sonuç, alan araştırmasının bulgularıyla da desteklenmiştir. Ankete yanıt veren 176 kişiden 160'ı etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağına inanmaktadır. Örgütsel iletişimde yaşanabilecek sorunlar sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzluk olarak verimlilik kaybı, 103 kişi tarafından en çok işaretlenen şık olmuştur. Bu sonuç, örgütsel iletişimin kurum verimliliği ya da verimsizliği üzerindeki öneminin alan çalışmasıyla desteklendiğini göstermiştir.

Çalışma başlanırken yola çıkılan varsayımları elde edilen bilgiler ışığında değerlendirecek olursak;

1. Varsayım: Bir kurumda yaşanan örgütsel iletişimin, niteliğine göre kurum verimliliğini ya da verimsizliğini etkilediği hem literatür kısmında çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerle hem de alan araştırmasının sonuçlarıyla desteklenmiştir. Çalışmaya katılan 176 kişiden 160'ı etkin bir örgütsel iletişimin kurum verimliliğini artıracağına inandığını dile getirmiştir.

2. Varsayım: Bir kurumda örgütsel iletişim ile ilgili yaşanabilecek problemler beraberinde verimlilik kaybını da getireceği yine alan çalışmasında elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Verimlilik kaybı, örgütsel iletişimde yaşanabilecek sorunlar sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzluk olarak alan çalışmasında en çok işaretlenen şık olmuştur.

Sonuç olarak, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin örgüt verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceği gibi, gereği gibi işlemeyen bir iletişim sisteminin de örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği tezi, gerek literatür araştırmasıyla gerekse alan çalışmasıyla desteklenmiştir. Bunun neticesinde, çalışan verimliliğinin ve geniş ölçekte de kurum verimliliğinin artırılması için işletmelerin ya da kamu kurumlarının örgütsel iletişime ayrı bir önem vermesi gerekmektedir. Bunun için de ilk adım, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri, örgüt ya da kurum içerisinde çalışanların düşüncelerini öğrenmek amacıyla, olması gereken sıklıkta anket yapılması olabilir. En az bunlar kadar önemli olan da, çalışanın kurumun gerçekten önemli bir parçası olduğunun kendisine hissettirilmesidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akar Osman, **Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkinliği ve Uygulamalı Bir Araştırma**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002
- Akat İlker ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- Alemdar Korkmaz, Erdoğan İrfan, **İletişim ve Toplum**, Bilgi Yayınları, Ankara, 1990
- Altınışık Songül, **Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998/1
- Altun Hazım, **Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri**, K.H.O. Yayınları, Ankara, 1995
- Artan Sinan, **İşletmelerde İletişim**, Eskişehir İTİA Dergisi, No:186/114 Cilt.13 Sayı.2 Eskişehir, 1977
- Aşkun İnal Cem, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir
- Atay Osman, **Örgüt Kültürü ve Süreci**, www.ogretmenlik.com/makale.htm
- Ayanoğlu Fatma, **İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002
- Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi**, Sorunları, 1. Baskı, Yöneticinin Kitaplığı,:2 İstanbul, 1997
- Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba, **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**, http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf
- Baransel Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1979
- Barkan Murat, **Bir Yönetsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi,** Kurgu Dergisi, 9:1-34, Aralık, 1991
- Baron Robertand Jerald Greenberg, **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Third Edition, Massachusetts, Allyn Bacon, 1990
- Berberoğlu Güneş, **Örgütsel Etkinlik**, Eskişehir İTİA Dergisi, Sayı. 1 Eskişehir, 1985
- Berlo David, **The Process of Communication**, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1960
- Bilgiç Veysel, **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003
- Candan Meltem, **Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama (Kalibre Boru San. ve Tic. A.Ş.)** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999
- Cüceloğlu Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997
- Çağlar Yücel, **Verimlilik ve Eğitim – Öğretim Söyleşileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Bölümü Başkanlığı, Ankara, 2005
- Çelik Erdal, **Bilişim Çağına Girerken**, SEGEM, Sayı. 9 1987

- Çetin Canan ve diğerleri. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış** (Çev: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3028, İstanbul, 1988
- Dicle Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayınları, No: 169
- Doğan Üzeyme, **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik – Ergonomi İlişkileri**, İzmir, 1987
- Dökmen Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Drucker Peter, **The Practise of Management**, Harper and Brothers Company, New York, 1964
- Drucker Peter, **Etkin Yöneticilik**, çev. Özden Ahmet, Tunalı Nuray, Eti Kitapları, İstanbul, 1994
- Duygulu Ercan, **Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü**, www.isguc.org
- Evans Dacid, Mism Meim, **Supervisory Management Principles and Practise**, Third Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom, 1992
- Eren Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 2 B., İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3182, Venüs Ofset, İstanbul, 1984
- Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basımevi, İstanbul, 2000
- Geylan Ramazan, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1994
- Giritli İsmet, **Türkiye'nin İdari Yapısı**, DER Yayınları, İstanbul, 1998, s.83-85
- Gözübüyük Şeref, **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001 s. 8
- Guillen Mauro, **Ekletizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetsel Modellerin Evrimi**, çeviren: Önder Murat, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/4
- Gürgen Haluk, **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları**, Ed: Kazım Sezgin, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 820, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 430, Eskişehir, 1994
- İncili Seda, **Örgütsel İletişim Biçimleri**, www.ytuk.org.tr
- J.M. Pfiffner ve M. Fels, **The Supervision of Personnel**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1964
- Karakoç Nihat, **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler**, Kurgu Dergisi, 6: 81-90, Haziran, 1989
- Kılıç Tamer, **Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 1998
- Koontz Harold, Cyril O Donnel, Heinz Weinrich, **Essantial of Management**, New York, McGraw-Hill, 1986
- Köroğlu Kazım, **İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulama ve Rapor Sistemleri** K. Kurosawa Modeli, MPM Yayınları, No: 571, Ankara, 1996
- Lawyor Alan, **Productivity Improvement Manual**, Aldershot, United Kingdom, Gower, 1985

- Mısırlıoğlu Gülsen**,Yönetsel ve Örgütsel Etkililiği Sağlamada Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1997
- Mitchell Terence, **People in Organization: Understanding Their Behavior,** Tokyo: McGraw Hill, Inc, 1978
- Onaran Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, A.Ü. SBF. Yay. 321, Ankara, 1975
- Ozankaya Ö., **Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, 3. Basım, Savaş Yayınları, Ankara, 1984
- Özdemir Mahmut, **Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları**, Verimlilik Dergisi, Sayı:4 Ankara, 1991
- Paksoy Mahmut ve diğerleri, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir, 2001
- Peters, T.J. Waterman JR, R.H., **Yöneltme ve Yükseltme Sanatı**, çev. Selami Turgut, Altın Kitaplar Yay. ve Mtb. İstanbul, 1987
- Prokopenko Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, çev. Baykal Olcay, Atalay Nevda, Fidan Erdemir, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 476, Ankara, 2003
- Rigel Nurdoğan, **İleti Tasarımında Haber**, DER Yayınları, İstanbul, 2000
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, No: 22, Bursa, 1977
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, U.Ü. Basımevi, No: 3, Bursa, 1984
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998
- Sağlam Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yay. 185, Ankara, 1979
- Schein E.H, **Örgüt Psikolojisi**, Çev. M. Tosun, Doğan Basımevi, Ankara, 1978
- Schmölders Gunther, **"Demokratik Bir Toplumda İnsangücü Kaynaklarının Eğitilmesi", Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Bir Etken Olarak Eğitim,** Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, İstanbul, 1967
- Seçim Hikmet, ve diğerleri, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 821, Açıköğretim Fakültesi Yayını, no: 431, 1994
- Suiçmez Halit, **Kamuda Verimlilik**, Verimlilik Bülteni, MPM Yayını, Ankara, 2001 Sayı: 11
- Şimşek Yücel, **Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1997, s.65
- Taner Bahar, **İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/3
- Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004
- Tural Necla, **Eğitim ve Verimlilik İlişkisi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1991/3
- Tutar, H. Ve Yılmaz, M. K., **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002
- Türkmen İsmail, **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları No: 480
- Usluata Ayseli, **İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul,1995
- **Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 7**- Verimlilik Ölçme, Milli Prodüktivite Merkezi

- **Verimlilik Raporu 3, Sürdürülebilir Büyümenin Anahtarı: Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2004
- Watzlawick Paul, **Pragmatics of Human Communication**, New York,1967
- William P. Newman, C.E. Summer and E.K. Warren, **The Process of Management**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice – Hall, Inc., 1961
- William P. Newman, C.E. Summer and E.K. Warren, **The Process of Management**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1967
- Yalmanbaş İsmail Bilal, **Örgütlerde İletişim Biçimleri**, www.sitetky.com/frameset/ot/otmak06.html
- Yatkın A, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003
- Yılmaz E.G., **İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinleştirmede İletişim Sürecinin Önemi,** M.Ü. Sos. Bil. Ens. Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996
- Yüksel H. Ahmet, **İkna Edici İletişim**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994
- Zıllıoğlu Merih, **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1996
- www.akdeniz.edu.tr
- www.isguc.org
- www.ogretmenlik.com
- www.rehberogretmen.com
- www.sanattasarim.iku.edu.tr
- www.stetky.com
- www.tdk.gov.tr
- www.tbb.org.tr
- www.ytuk.org.tr

EKLER

EK 1. Alan Çalışması Anket Formu

KURUM KİMLİĞİ

Kurum Adı:

Kurum İletişim Bilgileri:

Tel:
Web / e-mail adresi:

Mülkiyet Açısından Durumu: ( ) Kamu ( ) Özel

Faaliyet Alanı:

Çalışan Kişi Sayısı:

FORMU YANITLAYANIN

Adı Soyadı: (isteğe bağlı)

Çalıştığı Birim:

Mesleği:

Görevi:

Eğitim Durumu:
( )İlköğretim ( )Lise ( )Yüksekokul ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora

Yaşı:
( ).... – 20 ( ) 21 – 30 ( ) 31 – 40 ( ) 41 – 50 ( ) 51 + ...

SORULAR

1. Aşağıda verilen "iletişim" tanımlarından size göre en uygunu hangisidir? (Sadece birini işaretleyiniz)

a) İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılma sürecidir.
b) İletişim; iletiler yolu ile oluşan toplumsal etkileşimdir.
c) İletişim; bilgi, düşünce, tutum ve duyguların bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruplara semboller aracılığıyla aktarılmasıdır.
d) İletişim; gönderen, alıcı, mesaj ve araç'tan oluşan bir süreçtir.
e) İletişim; kişiler arasında duygu düşünce alışverişini dile getiren bir terimdir.

2. Aşağıda verilen "verimlilik" tanımlarından size göre en uygunu hangisidir? (Sadece birini işaretleyiniz)

a) İşletmenin ürettiği miktar ile bu üretimin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan kaynak miktarı arasındaki orandır.
b) Fiziksel ve beşeri kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır.
c) Belirlenen amacı en düşük maliyetle gerçekleştirmektir.
d) İstenilen hedefe, istenilen zamanda ve istenilen şekilde ulaşabilmektir.
e) Elde edilen sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkidir.

3. Kurumunuzdaki yazılı iletişim araçlarından en etkili ve yararlı olanlar hangileridir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

( ) İşletme gazetesi
( ) Broşürler
( ) Raporlar
( ) Diğer.....
( ) Resmi yazılar
( ) Anketler
( ) Afiş ve ilanlar

4. Aşağıdakilerden hangileri kurum içi sözlü iletişimde en etkilidir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

( ) Bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları ( ) Grup çalışmaları
( ) Komite veya komisyon çalışmaları ( ) Periyodik toplantılar
( ) Sorumlu olunan ilk amir ile görüşme ( ) Diğer.....

5. Kurum içi görsel/işitsel iletişim araçlarından en etkili ve yararlı olanlar hangileridir? (İkisini önem sırasına göre numaralandırınız)

( ) Telefon ( ) Televizyon
( ) Fotoğraflar ( ) Bilgisayar / intranet
( ) Grafik ve şemalar ( ) Faks
( ) Diğer.....

6. Çalışmalarınız ile ilgili sorunlarınızı üstlerinize nasıl iletirsiniz? (Sadece birini işaretleyiniz)

( ) Yüz yüze görüşerek
( ) Telefonla
( ) e-mail yoluyla
( ) Rapor sunarak
( ) Hiç kimseye söylemeden, kendi sorunlarımı kendim çözmeye çalışırım

7. Üstleriniz, ilişkilerinizden doğan güçlükleri gidermek için nasıl davranırlar?

( ) Bizzat ilgilenerek, güçlüğü gidermeye çalışırlar
( ) Sorumlu olmamak için, bir üstlerine bildirmeye çalışırlar
( ) Karşılaştığım güçlükleri kendi kendime gidermem gerektiğini hatırlatırlar
( ) Sorunu görmezden gelirler

8. Üstlerinize ilettiğiniz dilek, şikâyet ve tavsiyelerinize olumlu ya da olumsuz cevap alabiliyor musunuz?

( ) Olumlu ise cevap alıyorum
( ) Olumlu / olumsuz cevap alıyorum
( ) Olumlu / olumsuz cevap alamıyorum

9. Olumlu / olumsuz cevap alamıyorsanız bunu neye bağlıyorsunuz?

( ) İş yoğunluğu sebebiyle zaman ayıramıyorlar
( ) Görmezden geliyorlar
( ) Sorumluluk almak istemiyorlar
( ) Rutin işler dışındaki işlerin veya düşüncelerin gereksiz olduğu anlayışıyla hareket ediyorlar
( ) Ben kendimi yeterince ifade edemiyor olabilirim

10. Üstleriniz gelişmeler, kararlar, ihtiyaç ve öneriler gibi konularda değerlendirme toplantıları düzenlerler mi?

a) Evet **b)** Hayır **c)**Bazen

11. İşinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanaldan alırsınız?

a) Yazılı
b) Yüz yüze görüşme
c) Toplantı
d) Elektronik ortam
e) Dedikodu

12. Kurumunuzdaki hiyerarşik yapıyı nasıl buluyorsunuz?

a) Çok katı
b) Katı
c) Normal
d Esnek

13. Kurumunuzdaki kişiler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok iyi
b) İyi
c) Orta
d) Kötü
e) Çok kötü

14. Kişiler arası iletişimi <u>kötü</u> ya da <u>çok kötü</u> buluyorsanız, sizce bunun sebebi nedir?

a) Eğitim seviyesinin düşük olması
b) Dedikodunun yaygın olması
c) Çalışanların gruplaşması
d) Kurum koşullarının yetersiz olması, bunun da çalışanların morallerinin düşük olmasına yol açması
e) Kişisel ve grupsal çatışmalar

15. Kurumunuzdaki bölümler / birimler arası iletişimi nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok iyi
b) İyi
c) Orta
d) Kötü
e) Çok kötü

16. Aşağıda tanımları verilen örgütsel iletişim türlerinden hangisi, kurumunuzda <u>daha yoğun</u> olarak yaşanmaktadır?

a) **Dikey iletişim:** Örgüt yönetiminin en üst kademesinden en alt kademesine ya da en alt kademesinden en üst kademesine doğru, hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişimdir.
b) **Yatay iletişim:** Kurumlarda aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan rütbece eşit bireyler arasındaki iletişimdir.
c) **Çapraz iletişim:** Farklı birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gelişen iletişimdir.

d) **Merkezi iletişim:** Bu iletişim şeklinde bütün çalışanlar merkezde bulunan kişi ile iletişim kurmaktadır ve kendi aralarında iletişim kurma imkânları yoktur. Böyle bir durumda üyeler ancak yönetici aracılığıyla birbirleriyle haberleşebilirler

e) **Doğal (resmî olmayan) iletişim:** Örgüt çalışanlarının örgütsel kurallar dışında doğal olarak kurdukları kişiler arası iletişimdir.

17. Bu iletişim türünden memnun musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

18. Kurumunuzda örgütsel iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşıyor musunuz?

a) Evet **b) Hayır**

19. Kurumsal iletişimde yaşanan sorunlar sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklardan size göre önemli olan 3 tanesini işaretleyiniz. (rakamla)

( ) Zaman kaybı
( ) Kâr kaybı
( ) Etkin karar alınamaması
( ) Motivasyon eksikliği
( ) Koordinasyon bozukluğu
( ) Stres
( ) Verimlilik kaybı
( ) Programların etkin uygulanamaması
( ) Denetim zayıflığı
( ) Diğer.....

20. Etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurum verimliliğini artıracağına inanıyor musunuz?

a) Evet **b)** Hayır

ÖZGEÇMİŞ

13.07.1979 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlk ve ortaokulu Kartal Merkez Eczacıbaşı İlköğretim Okulu'nda okudum. Lise eğitimimi Darıca Lisesi'nde 1997 yılında tamamladım. Aynı yıl başladığım İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü'nden 2001 yılında mezun oldum. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Programı'na 2003 yılında başladım. 2004 yılında Milli Prodüktivite Merkezi'ne (MPM) Uzman Yardımcısı olarak atandım. Haziran 2006 tarihinden itibaren de MPM'nin aylık yayın organı olan Anahtar Gazetesi'nin Sorumlu Yazı İşleri Müdürü olarak görev yapmaktayım. İyi derecede İngilizce ve başlangıç düzeyinde İtalyanca bilmekteyim.