

**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN ÖNEMİ ve PENGUEN GIDA İŞLETMESİNDE
YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİNE AIT BİR UYGULAMA**

Gürler SUNEL

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2004

**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖNEMİ
ve PENGUEN GIDA İŞLETMESİNDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE AİT BİR UYGULAMA**

Gürler SUNEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖNEMİ
ve PENGUEN GIDA İŞLETMESİNDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE AİT BİR UYGULAMA****Gürler SUNEL****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2004****Danışman: Doç. Dr. Deniz TAŞCI**

Çok yoğun bir rekabetin yaşandığı, iş mükemmeliyeti, kalite, verimlilik gibi kavramlarının sıkça duyulduğu, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında; sorumluluk ve önemli bir görev olarak kendine özgü bir işletmecilik fonksiyonu olarak değerlendirilen yönetim, iletişim kavramına her zamankinden daha fazla önem vermek durumunda kalmıştır. Çünkü yönetim fonksiyonlarının doğru bir şekilde sürdürülebilmesi ve istenilen sonuca ulaşılması, düzenli bir şekilde işleyen sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca örgütün yaşamını sürdürebilmesi için kendi içinde ve çevreyle sürekli iletişim içinde bulunması gerekir.

Özellikle yöneticiler, işletmelerinin ve kendilerinin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri, iş dünyasında rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırmak için iletişime daha fazla önem vermek durumundadırlar. Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadırlar.

“İşletmelerde yöneticilerin iletişim becerilerinin önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesine ait bir uygulama” başlıklı bu tez

çalışmasının birinci bölümünde; iletişimin tanımı, önemi ve iletişim süreci hakkında teorik bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde; örgütsel iletişimin tanımı yapılmış, örgütsel iletişimin önemine, örgütsel iletişim türlerine, iletişim ağlarına ve örgütsel iletişimi etkileyen faktörlere değinilmiştir. Yönetimde iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenler, iletişim ve etkinlik çerçevesinde incelenmiş ve örgütsel iletişimin faydaları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; yönetim fonksiyonları ile ilgili teorik bilgiler verildikten sonra yönetim fonksiyonları ile iletişim süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının her biri ayrı ayrı ele alınmış ve yönetim fonksiyonlarının etkinliğinde neden iletişime gerek duyulduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde; Penguen Gıda İşletmesinde “yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi” ile ilgili uygulama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerini betimleyen değişkenlerin, Penguen Gıda Sanayi A.Ş idari personeli tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği anket yöntemi ile ölçülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgular ve onların yorumu araştırma çerçevesinde ortaya çıkarılmış, elde edilen bulgulara dayanılarak, varolan duruma yönelik yorumlar getirilmiştir. Son olarak çalışmanın sonuçları özetlenmiş ve sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT**Importance of Communication Skills of the Managers in Companies and an Implementation Related to Evaluation of Communication Skills of Managers in Penguen Nutriment Company****Gürler SUNEL****Division of Business Administration****Anadolu University Institute of Social Sciences, June 2004****Advisor: Doç. Dr. Deniz TAŞCI**

In the business world complicated and varying rapidly, there has been dense competition and concepts like business perception, quality, efficiency one often heard, the management that is evaluated as own peculiar operating functions responsibility and important duty has to give more importance to communication concept than ever. For continuing the management functions in a correct way and reaching to the perfect result, it is possible with a communication system operating in a healthy and regular way. In addition, the organization requires being in communication with in oneself and environment to continue its life.

Especially, managers must give more importance to the communication for reaching personal aims of enterprises and themselves, increasing competition forces and efficiencies in business world. The managers have to know what the communication means and techniques are used, how they benefit from the communication process.

In this thesis study entitled “importance of communication skills of the managers in companies and an implementation related to evaluation of communication skills of managers in Penguen Nutriment Company”, in first part theoretical information about definitions of communication are tried to be given.

In the second part; it has been defined organizational communication and mentioned organizational communication kinds, communication networks and factors that effect organizational communication. It is stated that, things to be done to improve the communication in management and benefits of organizational communication.

In the third part; theoretical information has been given about management functions after then it has been inspected the relation between management functions and communication process. For this purpose; it has been dealt with planning, organization, orientation, coordination and inspection functions. And it has been explored that, why we need the communication in the effectiveness of the management functions.

In the fourth part, an application study has been made in the Penguen Nutriment Company about the 'determination of the communication skills of the managers by the Penguen Nutriment Company managerial staff with questionnaire method. The data obtained in the study and its comments have been emerged and according to the data, it has been evaluated the existing condition. Finally, the results of the study is summarized and offered proposals about the solutions of the problems.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gürler SUNEL'in "İşletmelerde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine Ait Bir Uygulama" başlıklı tezi 7 Temmuz 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Deniz TAŞCI

Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr.Erhan EROĞLU

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütsel iletişimin önemi ve yöneticilerin iletişim becerilerini betimleyen değişkenlerin, Penguen Gıda Sanayi A.Ş idari personeli tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiğini araştıran bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; iletişimin tanımı, önemi ve iletişim süreci ile ilgili, ikinci bölümde örgütsel iletişim ile ilgili, üçüncü bölümde ise yönetim fonksiyonları ve örgütsel iletişim ilişkisi ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise; araştırmanın amacı, problem, önem, sayıtlar, sınırlılıklar, araştırma yöntemi, bulgular ve yorumlara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın başlangıcından bu yana, yapıcı eleştiri, destekleyici yardım ve önerilerini esirgemeyerek olağanüstü bir çabayla başta danışmanlığımı yürüten Doç. Dr. Deniz TAŞCI hocama anlayış, sabır ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, özellikle uygulama aşamasında, Yard. Doç. Dr. Erhan EROĞLU' na da desteklerinden dolayı minnettarım. Araştırmaya denek olarak katılan Penguen Gıda İşletmesi çalışanlarına gösterdikleri özveri, gayret ve özenden dolayı teşekkür borçluyum.

Son olarak, araştırmanın başlangıcından bugüne, hala sabırla kendilerine zaman ayırmamı bekleyen, bazen hoşgörü sınırlarını zorladığım halde her zaman en iyisini verdikleri sabır, destek ve sevgilerinden dolayı annem, babam ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim. Onların desteği ve anlayışı olmadan bu çalışma bitirilemezdi.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMEDE İLETİŞİM SÜRECİ

1. İLETİŞİM KAVRAMI	3
1.1. İletişimin Tanımı	3
1.2. İletişimin Önemi	4
1.3. İletişim Süreci	5
1.3.1. Gönderici	6
1.3.2. Gönderici ve Alıcının Algı ve Değerlendirme Biçimleri..	6
1.3.3. Mesaj	8
1.3.4. İletişim Kanalı	8
1.3.5. Alıcı	8
1.3.6. Geri Bildirim	9
1.3.7. Çevre Faktörleri.....	10
1.4. İletişim Yönetimi	10
1.5. İletişim Becerileri	11

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL (YÖNETSEL) İLETİŞİM	14
1.1. Örgütsel İletişimin Tanımı	14
1.2. Örgütsel İletişimin Önemi	15
1.3. Örgütsel İletişimi Bir Yönetsel Amaç Olarak Görmek.....	16
1.4. Örgütsel İletişim Çeşitleri.....	18
1.4.1. Yapısal Açından İletişim Çeşitleri	18
1.4.1.1. Formel (Biçimsel) İletişim.....	18
1.4.1.2. İnfornel (Biçimsel Olmayan) İletişim	19
1.4.2. Amaç Açısından İletişim Çeşitleri	21
1.4.2.1. Bilgi Sağlayıcı İletişim	21
1.4.2.2. Eğitici Ve Öğretici İletişim.....	21
1.4.2.3. Etkileyici İletişim	22
1.4.2.4. Değerlendirici İletişim	22
1.5. Örgütsel İletişimin Boyutları.....	23
1.5.1. Aşağıya Doğru İletişim.....	23
1.5.2. Yukarıya Doğru İletişim.....	24
1.5.3. Yatay İletişim.....	26
1.5.4. Çapraz İletişim	28
1.6. Örgütsel İletişim Modelleri.....	29
1.6.1. Salkım Modeli.....	30
1.6.2. Y Modeli.....	31
1.6.3. Zincir Model	31
1.6.4. Çember Model	32
1.6.5. Serbest Model	32
1.7. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	33
1.7.1. Kişisel Faktörler	33
1.7.2. Dil Güçlükleri	34

1.7.3. Dinleme Yetersizliğinden Doğan Engeller	35
1.7.4. Geri Bildirim Eksikliğinden Doğan Engeller	35
1.7.5. Teknik Engeller	36
1.8. Örgütsel İletişim Şekilleri.....	37
1.8.1. Sözlü İletişim.....	37
1.8.2. Sözsüz İletişim	41
1.8.3. Yazılı İletişim.....	42
1.9. Örgütsel İletişim Rollerini	46
1.10. Örgütsel İletişimin Etkinliği.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. PLANLAMA FONKSİYONUNDA İLETİŞİM	50
2. ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNDA İLETİŞİM.....	52
3. YÖNELTME FONKSİYONUNDA İLETİŞİM.....	54
4. KOORDINASYON FONKSİYONUNDA İLETİŞİM.....	56
5. DENETLEME FONKSİYONUNDA İLETİŞİM.....	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT PENGUEN GIDA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

1. PENGUEN GIDA İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİ	59
1.1. Penguen Gıda A.Ş. Firma Profili.....	59
1.2. Penguen Gıda A.Ş. Misyonu	60
1.3. Penguen Gıda A.Ş. Vizyonu.....	60
2. PROBLEM.....	60
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	63

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	63
5. VARSAYIMLAR	63
6. SINIRLILIKLAR	64
7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	64
7.1. Araştırma Modeli	64
7.2. Çalışma Kümesi	65
7.3. Verilerin Toplanması	67
7.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	68
8. BULGULAR VE YORUM	68
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	80
9.1. Sonuçlar	80
9.2. Öneriler	84
EKLER	86
KAYNAKÇA	87

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1	Algılama ve Değerlemeyi Etkileyen Değişkenler 7
2	Etkin, Etkin Olmayan Geri Bildirim 10
3	İletişim Modellerinin Özellikleri..... 33
4	Konuşmayı Ve Yazmayı Gerektiren Sebepler..... 43
5	Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü 65
6	Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı 66
7	Kurumun Hedeflerinin Yöneticiler Tarafından İş Görenlere Anlatılması Durumu..... 69
8	Bölüm Hedeflerinin Yöneticiler Tarafından İş Görenlere Anlatılması Durumu..... 70
9	Yöneticilerin Kurumdaki Değişikliklerden Çalışanları Haberdar Etmesi Durumu 70
10	Yöneticilerin Çalışanların İlettiği Konu ve Sorunlarına İlişkin Gelişmeler Konusunda Çalışanlarını Bilgilendirmesi Durumu..... 71
11	Yöneticilerin Kurumdaki Değişikliklerden Çalışanları Haberdar Etmesi Durumu 72
12	Yöneticilerin Verdiği Talimatların (Emirler) Açık ve Netliği 72
13	Yöneticilerin Verdiği Talimatların Örgütün Amaçlarına Uygunluğu 73
14	Yöneticilerin Verdiği Talimatların Çalışanların Kapasitesine Uygunluğu 73
15	Yöneticilerin Kişisel Çıkarlarına Yönelik Talimat Vermesi..... 74
16	Yöneticilerin Kişilerin Yanlış Davranışlarına Gereken Tepkileri Göstermesi..... 74
17	Yöneticilerin Çalışanlar Daha Başarılı Olmaları İçin Destek Vermesi .. 75
18	Çalışanların Çabalarının Yöneticiler Tarafından Takdir Edilmesi..... 76
19	Çalışanların Hak Ettiği ve Beklediği Olumlu Tepkileri Alması 76
20	Çalışanların Hata Yaptığında Yapıcı Bir Eleştiri Alması..... 77

21	Çalışanların Bölüm Yöneticisine Sorunlarını ve Önerilerini İletebilme Kolaylığı.....	77
22	Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarını İzlemesi ve Çözmek İçin Çaba Harcaması.....	78
23	Yöneticilerin Verdikleri Kararlarda Çalışanların Önerilerini Dikkate Alması.....	79
24	Çalışanların Kurumun Bir Üyesi Olarak Karar Alma Sürecine Dahil Edilmesi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil</u>		<u>Sayfa</u>
1	Fayol'un Köprüsü.....	27
2	Örgütsel İletişimin Boyutları.....	29
3	Örgütsel İletişim Modelleri.....	30
4	Örgütsel İletişim Rollerini.....	47

GİRİŞ

Teknolojinin hızla geliştiği, zamanın her zamankinden daha değerli olduğu, hızla değişen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında, birçok gelişmeyi yakından etkileyen iletişim her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. Bilgi ve bilgiye ulaşabilmenin bu kadar önemli olduğu bir ortamda bireyler ve organizasyonlar etkilenmektedir, özellikle internet gibi iletişim araçlarında meydana gelen gelişmeler bilgi kaynaklarına ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Organizasyonlar da birer sistem olduğuna göre yaşamlarının devam edebilmesi, çevreleri ile olan bilgi alışverişine bağlıdır.

Organizasyonlar öncelikle kendi çıkarlarını, elde edecekleri karı ve daha sonra ise sosyal fayda ve istihdamı göz önüne alarak faaliyetlerine devam ederler. Organizasyonların etkin ve verimli çalışması ülke kalkınmasının ve sosyal refahın artmasına olanak sağlar. Etkin ve verimli çalışan bir organizasyonda, fikir, bilgi ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması koordinasyonun işlerliği açısından önemli bir gerekliliktir. Bilgi akışının aksaması demek koordinasyonun aksaması demektir. Bu durum da etkinlik ve verimliliği olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Örgütsel iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkan verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar.

Organizasyonların varlık nedeni, amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirebilmesidir. Yönetim ise kişilerin çabaları ile önceden belirlenen hedeflere ulaşma sürecidir. Dolayısı ile bir organizasyonun var olabilmesi için yönetim olmalıdır. Bir işletmenin yönetiminin başarısındaki en önemli etken ise yöneticidir. Yönetici, işletme kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlamak, organize etmek, yöneltmek, kadrolamak ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir.

Bu yüzden yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadır. İyi bir yönetici birçok teknik ve beşeri yeteneği bünyesinde barındırmalıdır. Sorun çözme, karar verme, emir (talimat) verme, geri bildirim, bilgi toplama, yayma ve irtibat sağlama gibi iletişim becerilerine sahip bir yönetici çalıştığı işletmede liderlik vasfını da üstlenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMEDE İLETİŞİM SÜRECİ

1. İLETİŞİM KAVRAMI

1.1 İletişimin Tanımı

İletişim denince akla genelde iki insan arasında yaşanan sözel bir süreç şeklindeki konuşma gelir. İletişim gündelik yaşantımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, işbölümü içinde değişik toplumsal roller üstlenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan toplumun o dönemdeki hayat tarzını öğretir ve yeniden üretimi için gereken değerlendirme biçimlerini aşlar. İletişim vasıtası ile insanlar çevreleri ile ilişki kurarak, toplumsal sistemin sürmesini ve sistemin kendi kendini üretmesini sağlar¹.

Günümüzde iletişim ile ilgili tanım sayısının oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. Genel anlamda iletişimin tanımını “İletişim, bilginin, fikirlerin, anlayışın ya da insanlar arasındaki hislerin aktarılmasıdır” şeklinde yapabiliriz².

Organizasyonlar ve yönetim açısından iletişimi ele alırsak, “İletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarılmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği; bu

¹ Denis MCQUAİL, Sven WINDAHL: (Çev. Mehmet Küçük Kurt), *İletişim Modelleri*, İmaj Yay., Ankara 1993, s.5.

² R. MONDY, R. HOLMES, E. FLİPPO, *Management Concepts and Practices*, Chicago: Allyn and Bacon, Inc., Third Edition, 1986, s.341.

aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri; ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir”³.

İletişim başarılı bir yönetim için gerekli yek şey olmaktan çok bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir. Bu nedenle tüm yöneticiler iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onu iyi yönetim fikirlerinin yerini almayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri uygulamalarına yardımcı olacak önemli ve temel bir süreç olarak görmelidirler⁴.

1.2 İletişimin Önemi

İletişim fikir, bilgi ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması olduğuna göre, bilgi alışverişi işletmelerde koordinasyonun işlerliği açısından önemli bir gerekliliktir. İşletmede bilgi akışının aksaması demek koordinasyonun aksaması demektir. Bu nedenle organizasyonda koordinasyon mekanizmasının kuruluşu gerekli haberleşmenin yapılacağı kanalların açılmasından geçer. Haberleşme kanallarıyla örgütteki koordinasyon sağlanmaya çalışılır. Örneğin, astlara iletilmesi gereken bilgiler sorular halinde formlar üzerinde belirlenmiş olabilir. Üstlere verilecek bir rapor için böyle bir formun doldurulması, istenen bilgilerin alıcıya iletilebilmesi için yeterli olabilir. Örgütlerde iletişim ve bilgi alışverişi sürekli bir olaydır. İletişim sürekli olarak işlemektedir ve örgütte iletişimin bir türü olan raporlar ve toplantılar periyodik olarak tekrarlanır. Örgütte yapılan bir toplantının kendisi bir iletişim ya da bilgi alışverişi olayından ibarettir⁵.

Kan dolaşımı sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise haberleşmenin organizasyondaki rol ve önemi aynıdır. Organizasyonda tüm birimler arasındaki bağlantı ve koordinasyon iletişim ile sağlanmaktadır. Hatta organizasyonlar bir iletişim sistemi olarak ele alınıp, organizasyondaki ileti akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür.

³ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya., No. 205, 1986), s.222.

⁴ Keith DAVIS: (Çev. Kemal Tosun), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İstanbul: İ.Ü. Yay.

⁵ Besim BAYKAL, *Organizasyonların Yönetimi*, İst. 1981, s.98.

Yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü iletişime harcamaktadırlar. Yönetici neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim ile alt kademedekilere aktarmaktadır. İletişim yöneticinin alt kademedeki görevlilere iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kararları ve süreçleri iletişim yolu ile ekibine aktarır ve bu yolla ekibini yönlendirir. Yöneticinin amaçlarına ulaşabilmesi diğer çalışanlara bu amaçları iletebilmesi ve onları örgütlemesi ile olur⁶.

1.3 İletişim Süreci

Yönetimsel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazılarına göre iletişim insan davranışı olarak bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüş ise iletişimin yönetimsel sistemi oluşturan alt sistemlerden biri olduğudur. Aynı zamanda bu alt sistem tüm yönetimsel sistemi biçimlendirir ve yönetimsel sistemi oluşturan diğer alt sistemleri birleştirme görevi yapar.

Sağlıklı bir iletişimden söz edilmek isteniyorsa iletişimi iki yönlü bir süreç olarak düşünmekte fayda vardır. Tanımı gereği bilginin anlaşılması ve paylaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar. İletişim daima iki yada daha fazla kişi arasında olur. Birinin bağıarak yardım istemesi iletişim değildir⁷.

“Kendimizi bir organizasyonda yönetici olarak düşünürsek etkinliğimiz ve başarımız, astların başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir haberleşme içinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç, üstlerle ve aynı kademedeki meslektaşlar içinde gereklidir. İşte bu nedenle iletişim yöneticinin dikkat etmesi zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir”⁸.

⁶ KOÇEL, a.g.e., s.222.

⁷ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Ankara: Adım Ya.,B.2, 1992), s.240.

⁸ KOÇEL, a.g.e., s.222.

İletişim sürecinin değişkenlerini yedi madde altında toplayabiliriz⁹:

1. Gönderici
2. Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri
3. Mesaj
4. Kanal
5. Alıcı
6. Geri bildirim
7. Çevre Faktörleri

1.3.1 Gönderici

İletişim süreci gönderici ile başlar. İletişim sürecinin etkinliği büyük ölçüde göndericinin özelliklerine bağlıdır. Göndericinin zihnindeki mesajı doğru oluşturup, alıcının da anlayacağı şekilde, doğru seçilmiş bir kanalda iletiyi ifade etmesi çok önemlidir. Göndericinin mesaj hazırlarken dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

1. Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır.
2. Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır.
3. Semboller alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalıdır.
4. Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

1.3.2 Göndericinin ve Alıcının Algılama ve Değerlendirme Biçimleri

Algı duyu organlarından gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. İnsanlar günlük hayatları boyunca çok fazla sayıda uyarıya maruz kalır. Bunlardan bazıları onları etkiler, bazıları göz ardı edilir. İnsanlar içsel ve dışsal etkenlerine göre etkilendikleri uyarılar doğrultusunda, yani algıları ile hareket ederler¹⁰.

⁹ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No: 236, 1991), s. 286.

¹⁰ KOÇEL, a.g.e., s.224.

Gönderilecek mesajın alıcı tarafından algılanabilmesi, her şeyden önce iletişimde alıcı ve göndericinin ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmalarıyla mümkündür. Ortak bir dil konuşmayan, ortak bir kültürü olmayan ve haberleşmede kullanılan sembol ve işaretlere farklı anlamlar veren alıcı ve gönderici arasında haberleşme olmayacağı doğaldır¹¹.

Tablo 1. Algılama ve Değerlemeyi Etkileyen Değişkenler

Gönderici Değişkenleri	Alıcı Değişkenleri	Kanal Değişkenleri
1.İletişim Becerileri	İletişim Becerileri	Sözlü
2.Tecrübe Alanı	Tecrübe alanı	Yazılı
3.İhtiyaçlar	İhtiyaçlar	Mimik ve Hareketler
4.Kişiliği ve İlgileri	Kişiliği ve İlgileri	Elektronik Ortam
5.Tutum, Duygu ve Değerleri	Tutum, Duygu ve Değerleri	
6.Makam ve Saygınlığı	Makam ve Saygınlığı	
7.Alıcı Hakkındaki Varsayımları	Alıcı Hakkındaki Varsayımları	
8.Alıcıyla Mevcut İlişkileri	Alıcıyla Mevcut İlişkileri	

Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, (Ankara: Adım Ya., B.2, 1992), s.242.

Her bireyin kendine özgü deneyim ve bilgilerine dayanan bir tecrübe alanı vardır. Aynı anlamı sağlayan şey, her ikisinin tecrübe alanlarının ortak oluşudur. Mesaj bu ortak alan içinde olduğu sürece anlaşılabilir. Yöneticiler etkili bir iletişim için alıcı konumundaki kişinin tecrübe alanını göz önüne almalıdırlar¹².

¹¹ Ülkü DİCLE, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, (Ankara: MPM Ya. No.169, 1974), s. 20.

¹² CAN, **a.g.e.**, ss. 242-243

1.3.3 Mesaj

Göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir. Gönderici düşüncelerini bu sembollerle gönderir. Alıcı da bu sembellere anlamlar verir. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise ortada etkin bir iletişim vardır demektir. İşletmelerde haberleşmeyi iyileştirmek için sık sık sözü edilen “ortak dil” geliştirme, gönderici ve alıcıların semboller ve işaretler konusunda ortak anlayışa sahip olmaları anlamındadır¹³.

1.3.4 İletişim Kanalı

Kanal mesajın kaynaktan alıcıya ulaştığı yoldur. Kanal gönderici ve alıcı arasındaki iletişimi sağlar. Yüz yüze iletişimde atmosfer, telefonda iletişimde ise kablo kanal görevi yapar. İletişim kanalında mesajı iletmek için birden fazla haberleşme aracı kullanılabilir. İletişim sürecinin bu unsurunun önemi, mesajı ifade eden sembolleri bozma ihtimalinin varolmasıdır¹⁴.

1.3.5 Alıcı

İletişim süresince mesajların ulaşması hedeflenen, bir kişi küme veya kitledir. İletişimin ulaştığı yer hedefdir; hedef ise iletiden, kaynaktan bağımsız olarak kendi anlamını çıkaracak kişi ya da kitledir. Alıcı hedef kişi ya da kitle olarak göndericinin iletilerine olumlu ya da olumsuz yönde tepkiler verir. Eski iletişim kuramları alıcı durumundaki hedef kitleyi pasif saymakta idi; oysa alıcı ya da hedef kitle de iletişim sürecinde etkin olmaktadır, çünkü iletişim sürecinde gönderici ve alıcı, kaynak ile hedef yer değiştirmekte ve geri besleme süreci içinde hem gönderici hem de alıcı işlevlerini üstlenmektedir¹⁵.

¹³ KOÇEL, a.g.e., s.246.

¹⁴ KOÇEL, a.g.e., s.227.

¹⁵ Aysel USLUATA, *İletişim*, (İletişim Ya.), s.18-19

Alıcı durumunda bulunan bir kişinin mesajı doğru olarak anlayıp anlamaması pek çok faktöre bağlıdır. Her şeyden önce hem kaynağın hem de alıcının sembollere benzer anlamlar vermeleri gerekir¹⁶.

1.3.6 Geri Bildirim

Geri bildirim, alıcının göndericinin gönderdiği mesaja verdiği tepkidir. Geri bildirim veya cevap, göndericiye mesajın alınıp alınmadığını ve doğru şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar. Geri besleme ile kaynak alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasını sağlayacaktır¹⁷.

Planlanan bir şeyin en iyi ve doğru şekilde yapılmasının yolu, iki yönlü iletişimden geçer. Başarılı bir takımın yönetilmesinde, takım arkadaşlarınızın size vereceği geri bilginin önemi büyüktür. “Bu konuda sizin görüşleriniz neler?” sorusu iyi fikirleri ortaya çıkaracak en etkili sorudur. Aynı zamanda grubun toplam verim kalitesini ve motivasyonunu önemli ölçüde artırır. İnsanlara, yanlış yapılanlar ya da düzeltilmesi gereken işler hakkında düşündüklerini, neden yöneticilerine iletmedikleri sorulduğunda çoğu, yöneticilerinin onların verdiği bilgilere ilgi göstermediklerini söylemektedirler. İşyerlerinde, bu hataya düşmemek için, iki yönlü iletişimi teşvik eden bir takım kültürü geliştirilmesinde yarar vardır¹⁸.

¹⁶ Herbert G. HICKS – C.Ray CULLET (Çev.: Besim BAYKAL), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981), s.252

¹⁷ EREN, a.g.e., s.291.

¹⁸ Jale ÖNDER, **Nasıl İletişiyoruz**, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s.1

Tablo 2. Etkin, Etkin Olmayan Geri Bildirim

Etkin Geri Bildirim	Etkin Olmayan Geri Bildirim
1. Kişiyeye yardımcı olmayı amaçlar	1. Kişiyeyi küçük düşürmeyi amaçlar
2. Belirli ve ayrıntılıdır	2. Geneldir
3. Açıklayıcıdır	3. Değerleyicidir
4. Faydalı ve konu ile ilgilidir	4. İlgisizdir
5. Zamanında gelir	5. Zamansızdır
6. Kişiy böyle bir bilgiyi bekler	6. Kişiyeyi savunmaya yöneltir
7. Açık ve seçiktir	7. Anlaşılması güçtür
8. Geçerlidir	8. Geçerlikten yoksundur

Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No.205, 1986), s.228

1.3.7 Çevre Faktörleri

Mesajın haberleşme kanalı içinden akışını etkileyen koşullardır. Örneğin gürültü bir çevre koşuludur. Gürültülü bir ortamda sözlü haberleşme imkanları azalacaktır. Çevre koşulları mesajları bozma özelliği taşıması nedeni ile önemlidir. Çevre koşullarının fiziksel koşullar olması şart değildir, sosyal ortamlar da birer çevre koşuludur. Çalışana arkadaşlarının önünde verilecek olumsuz bir geri besleme çalışanda kızgınlık, savunmacılık eğilimi, motivasyon azalması yaratacaktır. Yani sosyal ortam algılamayı etkilemek sureti ile iletişimi bozmaktadır¹⁹.

1.4 İletişim Yönetimi

Yönetici ve liderlerin günlük çalışmaları yoğun bir iletişimi gerektirir. Yönetici ve liderlerin iş saatlerini nasıl geçirdikleri konusunda yapılan araştırma aşağıdaki bulgular ile sonuçlanmıştır²⁰.

¹⁹ KOÇEL, a.g.e., s.225.

²⁰ Akın MARŞAP, Seyit TOZBURUN, *Yönetici ve Lider İçin Etkin İletişim Kurma Yöntemleri*, (Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997), s. 37.

- Zamanın hemen hemen %25'i bekleme, rapor verme, bilgi toplama, dosyalama gibi büro işleri ile geçmektedir.
- Çalışma saatlerinin neredeyse %50'si toplantılar ve telefon görüşmeleri ile geçmektedir.
- Problem çözme gibi analitik işlere toplam zamanın %5'i ayrılabilir.

Yöneticiler iletişim yönetimi ilke ve yöntemlerini öğrenerek, onları etkin bir şekilde kullanmak ve uygulamak sayesinde iletişim yönetimi sağlayacaklar ve organizasyonun etkinliğini artıracaklardır.

Şirket yapıları ve yöneticiler yeni ekonomi kurallarına göre hızla değişmek zorundadır. Müşteri odaklı stratejileri oluşturmak, ürün ve hizmetleri kişiselleştirmek iletişim araçları sayesinde daha kolaylaşmıştır. Şirket vizyonlarını oluştururken iletişim ve bilgi paylaşımı ön plana alınmaya başlamıştır. Bilişim sistemleri ve ilgili yazılımlar için artık şirketler Bilişim bölümleri kurmak yerine bu tür işleri dış kaynak kullanarak, şirketin çekirdek işlerine odaklanmak üzere İletişim Yöneticileri istihdam etmektedirler²¹.

1.5 İletişim Becerileri

Etkili iletişim becerilerinin insan yaşamındaki yeri ve önemi, sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler konu olduğunda tartışılmaz. Etkili iletişim kurabilme yeteneği, çalışma yaşamında ve tüm yaşamda, etkisi yadsınamaz ölçüde önemli becerilerden biridir. Açık ve sağlıklı bir iletişim olmadan herhangi bir işi başarmak mümkün değildir.

“İletişim Kurma” düşüncesinin doğması, bilgilerin ve tecrübelerin paylaşılması, sorunların çözümü ve gelişmenin hızlanmasında önemli bir ateşleyici olmuştur. İş yaşamı açısından değerlendirecek olursak şirket üyelerinin etkili bir iletişim kuramamaları durumunda yaşanacak zaman ve kaynak kaybı, insanlar arasındaki sürtüşmeler, bir takımın, verilen görevi yerine getirme arzusunun köreltilmesi ve ilişkilerin bozulmasına yol açarak kalıcı zararlar yaratır. Yapılan araştırmalar, insanların iş

²¹ Tayfun TÜRKALP, İletişim Yönetimi, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s.1

yerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişimin yattığını göstermektedir.

İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenlemeler yapma, sorun çözme ve bilgi toplama becerilerinizin hepsi, başkalarıyla iletişim kurma yeteneğinize doğrudan bağlıdır. Etkili iletişim kuramadıkça, iş ve özel yaşamınızda başarılı olmanın çok güç olduğu bir gerçektir. İletişim becerileri geliştirilebilir. Bunun sonucunda gerçekleştirilen etkili iletişimle insanlar birbirini dinler, anlar ve böylece daha kaliteli bir etkileşim ve yaşama sürecine sahip olabilir.

Verimli bir iş iletişimi kurabilmek için, bazı becerilerin ince ayardan geçirilmeleri ve böylelikle istediğiniz mesajın, karşı tarafa istediğiniz biçimde iletilmesini sağlamak gerekir. İletişim becerilerini geliştirmek için öncelikle sahip olunan düzey bilinmelidir. Bunun için kullanacak en etkili yöntem, insanın kendini daha önceki tecrübeler ışığında değerlendirmesidir. Kendini değerlendirirken “Güçlü” ve “Güçsüz” yanları aşağıdaki sorular yardımı ile gözden geçirmek yararlı olacaktır²².

1. Sözlü olarak iyi iletişim kurabiliyor muyum? Mesaj karşı tarafın aldığıyla aynı mı? Mesajın “doğru zamanda”, “doğru yerde”, “bilginin esasından sapmadan” ve “doğru bir dille” verildiğinden emin olunmalıdır. Mesajın dilinin, algılanış ve yorumlanış biçimi üzerinde büyük etkisi vardır.

2. İyi bir dinleyici miyim?

Eğer iyi dinlemezse önemli bilgi parçalarını kaçırılabilir. Belki de en önemli bilgi, dinlemeye ara verilen kısımdadır. En önemli bilginin genellikle en sonda saklı olduğu unutulmamalıdır ve karşıdakinin sözünü kesmemeye özen gösterilmelidir. Gerektiğinde, netleşmek için soru yöneltilmeli ve konuşmacı sözünü bitirene kadar onun hakkında yargıya varmaktan kaçınılmalıdır.

²² Jale ÖNDER, Nasıl İletişiyoruz, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s.1

3. Yazılı çalışmalarım ne kadar başarılı?

İletilmek istenen mesaj kararlaştırılmalı, iletim yöntemi seçilmeli ve iletim gerçekleştirilmelidir. Önce yazının amacı açık olarak belirlenmeli, sade bir dil ve yöntem kullanarak anlatmaya özen gösterilmelidir. Mümkün olduğunca teknik terimler kullanılmamalı ve alıcının hangi sonuca varılmak istendiği konusunda kuşkuya düşmesine fırsat verilmemelidir.

İnsanların bakış açılarını anlamadaki beceri ya da becerisizlik, başarılı yöneticilerle başarısız yöneticiler arasındaki ince çizgiyi belirler. Başkalarını anlamak deyince de iletişim yetenekleri ön plana çıkar. İnsanın dengeli bir şekilde ve zamanında motive edilerek potansiyellerinin en üst düzeyde ortaya çıkartılması ise başarılı yönetim ve iyi bir iletişimle mümkündür. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür. Dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletmek. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim, başarının anahtarıdır. İyi bir yönetici çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açıktır ve önerileri teşvik eder, hem de onların katılımını sağlar. Her şeyi en iyi kendi bildiğini sanan, alçakgönüllülükten uzak ve çalışanları ile sadece yukarıdan aşağıya iletişim kuran yöneticiler, bugünün dünyasında başarısızlığa mahkumdur²³.

²³ Tanju ARGUN, *Çalışanları İle İyi Bir İletişim İçinde Olmak, Başarılı Bir Yöneticinin En Önemli Özelliğidir*, www.bilgiyönetimi.org, s.1

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL (YÖNETSEL) İLETİŞİM

1.1 Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgüt, bir grup insanın belirli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır²⁴.

Örgütler, entegre ve çevresiyle uyum içinde, açık yani kendi içinde ve dış dünya ile enerji etkileşimi içinde bir dengeye yönelik, canlı birimlerden oluşan açık bir sistem olarak görülür. Örgüte bu açıdan bakıldığında üç aşamalı bir alt sistem söz konusudur²⁵.

— Örgüt önce ortak ihtiyaçları olan insanlar grubu olarak bir sistem oluşturur.

— Ortak çevresel sorunlar ve iş istekleri bir başka sistemi oluşturur.

— Daha sonra bu iki sistem arasında işbirliği sonucu görev yerine getirme sistemi ve mekanizması yer alır.

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme koordinasyon sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içi ve örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir²⁶.

²⁴ İnal Cem AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Ya. No. 95, 1972), s.13.

²⁵ Akın ERGÜDEN, “Örgüt İçi İletişim- SİSTEM YAKLAŞIMI”, *Kurgu Dergisi*, S.11, 1992, ss.12-13.

Başka bir tanıma göre ise örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi yada birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir²⁷.

1.2 Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişimin örgütteki işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸:

- Örgütsel iletişim çalışanları ve birimleri birbirine bağlayarak kişilerin ve birimlerin uyumlu çalışmasını sağlar.
- Kişi ve grupların yaptığı mesaj alışverişidir. Örgütte faaliyetlerin sürmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir.
- Günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında dış çevre ile örgüt arasında sağlıklı bilgi alışverişi sağlayarak örgütlerin kendilerini yeni şartlara uyarlamalarını sağlar.
- Planlama, karar verme, güdüleme, eşgüdüm ve denetimin sağlanabilmesi için etkin bir örgütsel iletişim gerekir.
- Çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirine karşı ve çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artmasını sağlar.
- Örgütün bütünlüğü ve amaçlarının ne olacağına, geniş ölçüde iletişime katılan bir kişi yada birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olur.

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe karmaşıklaşmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine paralel olarak gittikçe artmıştır. Günümüzde, örgütsel iletişimin örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden biri olduğu anlaşılmıştır²⁹.

²⁶ İsmail TÜRKMEN, *Etken İletişim Modeli*, (Ankara: MPM Ya.), s.3.

²⁷ DİCLE, a.g.e., s.20.

²⁸ TÜRKMEN, a.g.e., s. 24-25

²⁹ DİCLE, a.g.e., s.125.

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardım eden temel bir unsurdur. Özellikle yöneticilerin yetkisinin diğer çalışanlara göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle yöneticilere verilecek bilgilerin doğru olması gerekir. Aksi halde, yöneticilere verilecek yanlış veya eksik bilgiler işletmedeki tüm çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkiler. İşletmelerde iletişimin olmadığını farz edersek yönetimin bir karmaşıklığa dönüşebileceği ortadadır. Böyle bir varsayım kabul edildiğinde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini bilemeyecekler, aynı düzeydeki çalışanlar da, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilemeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişimdir denilebilir³⁰.

1.3 Örgütsel İletişimi Bir Yönetimsel Amaç Olarak Görmek

Çağdaş işletmeler etkin bir iletişim düzeninin önemini geleneksel işletmeler göre daha iyi anladıklarından işletme yönetimi içinde iletişim sorunlarına daha geniş yer vermeye başlamışlardır. Örgüt içinde yer alan organlar ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni yönetimin başarısını etkiler. Amaçlardan sapmadan gelişme olanağının sağlanması için yönetimi üstlenmiş sorumlu kişiler arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleşmesi gerekir³¹.

Yönetici eğer başarılı olmak, amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa, yönetimsel bir araç olarak örgütsel iletişim araç ve tekniklerini etkin kullanmak durumundadır. Yöneticiye düşen sorumluluklar aşağıdaki gibi özetlenebilir³².

³⁰ Sinan ARTAN, "İşletmelerde İletişim", *E.İ.T.İ.A. Dergisi*, C.XIII, S.2 (1977), s.65-66

³¹ Zeyyad SABUNCUOĞLU, "Modern İşletmelerde Haberleşme Sorununun Analizi", *B.İ.T.İ.A. Dergisi*, C. III, S.1, 1974, s.114.

³² Ergun ZOGA, *İdarecilik Sanatı*, (İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, 1970), s.259.

- Yönetici iletişimin anlam ve önemini idrak etmelidir. Böylece en üst basamaktan en alttakine düşünce ve uygulama birliği oluşur. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetimin başarılı olmasını beklemek olası değildir.
- Yönetici iletişimin, başarısının önemli bir parçası olmasına inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu işletmede yönetimi geleneksel ilke ve kurallar işletir.
- İletişim düzeni çalışanlar üzerine inşa edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi kabul edilmelidir. Aksi halde bireyler aracılığıyla, normal çalışması aksatılmış düzen mutlaka kötü sonuçlar doğurur.
- Kendisini iyi tanımalıdır, iletişimin kurumda her düzeydeki çalışanları kapsaması gerektiğini ve onlar için iletişimin temel bir ihtiyaç olduğunu bilmelidir. Ayrıca işgörenler arasındaki bireysel farklılıkları değerlendirebilmelidir³³.

Deming'e göre organizasyonlarda başarılı bir yöneticinin bilmesi ve sahip olması gereken ilkelere iletişim ile doğrudan ilgili olanlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Yönetici organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve optimizasyona ulaşılabilmesi için çalışanların sistemin önemli bir parçası olduğunu bilmeli ve çalışanlara değer vermelidir.
- Yönetici insanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduklarını bilmeli ve onların en uygun görevde istihdam edilmelerini sağlar anlamalıdır. Yönetici çalışanların sahip olduğu aile geçmişi, eğitim, kabiliyet vs. faktörleri değerlendirmeli ve bu faktörlerin organizasyon içerisinde optimize edilmesini sağlamalıdır.
- Yönetici personelin çalışma ortamını ve insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunu öğrenmelidir. Yönetici, çalışanların eğitimine önem vermelidir.

Drucker' a göre iletişim; organizasyonlarda başarı için yönetimin sorumlulukları ve yetenekleri arasındadır. Üst yönetim, organizasyon ile ilişki içerisinde bulunan tüm kişi ve organlarla (müşteriler, tedarikçiler, bankacılık ve mali kuruluşlar, devlet vs.) yakın

³³ Ruhi Selçuk TABAK, Kurumsal İletişim, www.eylem.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s. 6.

iletişim içerisinde olmalıdır. Ayrıca organizasyonlarda yüksek performans için yönetimin sahip olması gereken yetenek ve kapasiteler aşağıdaki şekilde özetlenebilir³⁴:

- Organizasyonla ilgili gerçekleri ve bilgileri düzenli ve sistematik bir şekilde yazılı olarak halka ulaştırmak.
- Organizasyonla ilgili gerçekleri ve bilgileri çalışanlar ve vatandaşlarla paylaşmak; onları dinlemek, görüş ve önerilerinden istifade etmek.
- Organizasyonda problemleri teşhis ve analiz etme ve en iyi çözümleri bulma konusunda çaba sarf etmek gelmektedir.

1.4 Örgütsel İletişim Çeşitleri

1.4.1 Yapısal Açıdan İletişim Çeşitleri

1.4.1.1 Formel (Biçimsel) İletişim

Biçimsel örgüt yapısı, örgütlenme süreci sırasında planlanarak, bilinçli bir şekilde kurulur. Biçimsel örgüt yapısı örgüt üyeleri ve diğer ilgililerce resmi olarak tanınır, mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişki ve iletişim kanallarını yansıtır. Biçimsel yapı üyelerin davranışlarına yön ve biçim verir, örgütlerde istikrar, düzeni ve üyelerin davranışlarını önceden tahmin edebilmemizi sağlar. Böylece örgüt bireylere bağımlı olmaktan çıkarak kurumsal bir kimlik kazanır. Yapı değişmediği sürece, insanların hangi davranışları tahmin edilebilir³⁵.

Biçimsel haberleşme, örgütün biçimsel yapısı ile ilgilidir ve hiyerarşik yetki çizgisini izleyen ve önceden saptanan resmi kurallar gereğince belirli haberlerin ilgililere iletilmesini amaçlar. Biçimsel haberleşmenin amaçları üç noktada toplanabilir:

1. Örgütün ana siyasetine dair karar ve emirleri hiyerarşi kademelerinin tümüne iletmek
2. Görevlilerin çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime iletmek
3. Çalışanlara organizasyonun ana amaçları hakkında bilgi sağlamak

³⁴ Coşkun Can AKTAN, *Değişim ve yeni Global Yönetim*, www.canaktan.org, Erişim tarihi: 24.07.2004, ss.1-3.

³⁵ Haluk GÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, (İstanbul: Der Ya.,1997), s.63-64.

Biçimsel haberleşme genellikle merkezci bir yapıya sahiptir ve haberleşme kanalları oldukça yüklüdür. Biçimsel haberleşme, örgütlerde bütünlüğün sağlanmasında, sorumlulukların belirlenmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli olmakla birlikte haberleşme ihtiyacını tek başına karşılayamaz. Örgüt içinde olup biten önceden kestirilemeyeceğinden biçimsel hale getirilemez, çalışanların çok çeşitli olan haberleşme isteklerini karşılamada yetersizdir ve iletilmek istenen anlamı eksiksiz olarak yansıtamaz, ağır işler ve esneklikten yoksundur³⁶.

1.4.1.1 İformel (Biçimsel Olmayan) İletişim

Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak oluşan doğal haberleşme, önceden belirli bir planı ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Her örgütte var olan ve varlığı inkar edilmeyen bu tür iletişim etkili biçimde denetim altına alınmadığı zaman örgütsel düzeni kökünden sarsacak boyutlara varabilir³⁷.

“Yöneticilerin bazen çalışanları daha yakından denetleyebilmek amacı ile biçimsel haberleşmeyi kısıtlamaları, çalışanları gereksindikleri bilgi ve haberdan yoksun bırakmakta ve yeni haberleşme olanakları aramalarına yol açmaktadır. Bu durum üyeleri içinde dedikodu, söylenti ve fısıltıların serbestçe yer aldığı ve biçimsel olmayan haberleşmenin yoğun bulunduğu, küçük doğal gruplara götürmektedir. Diğer bir deyişle, biçimsel haberleşme azaldıkça biçimsel olmayan haberleşme gereği artmaktadır³⁸”.

³⁶ DİCLE, a.g.e., s.64-65.

³⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.87.

³⁸ DİCLE, a.g.e., s.66.

Biçimsel olmayan iletişim yöntemleri dedikodu, söylenti ve olasılıktır³⁹.

- a. Dedikodu: Bir kişinin işletmede duyduğu herhangi bir haberi ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır.
- b. Söylenti: İşletmedeki bir kişinin herhangi bir kaynaktan elde ettiği bilgi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek başkalarına aktarmasıdır. Söylentide haber aktarılırken gerçek anlamını yitirir. Haber ana niteliklerini kaybederken, yeni bir takım unsurlar da kazanır. Bu da haberin doğruluk derecesini olumsuz yönde etkiler.
- c. Olasılık İletişim: Haberın yayılması bir olasılığa bağlıdır. Kişi duyup öğrendiği haberi sadece bir veya iki kişiye ulaştırır. Haberi ulaştırdığı kişilerden biri, ikinci kez iki kişiye diğeri ise bir veya daha çok kişiye ulaştırır ve haber böylece yaygınlaşmış olur.

Biçimsel olmayan iletişimin işletmeler açısından çeşitli sakıncalı ve yararlı yönleri vardır. Zararlı yönleri; işletme sırlarını başkaları tarafından öğrenilmesi, yanlış bilgilere dayalı alınan kararların işletmeye zarar vermesi, işletme içinde yanlış, zararlı ve kasıtlı haberlerin yayılması, kişilerin isimlerinin lekelenmesi sayılabilir⁴⁰.

Atamalar, işten çıkarmalar, yönetim değişiklikleri, ücret artışları, ödüllendirme gibi konularda bireyler her türlü bilgi ve habere karşı daha duyarlı davranırlar. Böyle durumlarda çalışanlar kendileri ile benzer özellikleri taşıyanlarla hemen iletişim kurarak işbirliği yaparlar ve çıkar grupları oluştururlar. Yöneticilerin formel bilgi kapılarının yeterince açık tutmamaları yada kapatmaları bu ilişkilerin ve grupların oluşmasını hızlandırır. Çünkü, belirsizlik söylentiler için uygun zemin hazırlar ve çalışanları bir şekilde zarar görecekları endişesine iter. Belirsizlik ne kadar artarsa verimlilik o kadar düşer⁴¹.

³⁹ ARTAN, a.g.e., s.71.

⁴⁰ ARTAN, a.g.e., s. 74.

⁴¹ TABAK, a.g.e., s.7

İnformel iletişimin yararlı yanlarını da sıralayacak olursak; örgütteki haberleşme yükünün önemli bir kısmını taşıyarak örgütün haberleşme gereksinimini taşımada biçimsel haberleşmeye yardımcı olur. Örgütte birlik ruhunun gelişmesini ve çalışanların morallerinin yükselmesini sağlar. Yöneticiler tarafından etkili kullanıldığında etkin bir yönetim aracı olur. Örgütün çevresindeki değişikliklerden haberdar olmasını ve gerekli değişiklikleri etkin bir şekilde yapmasını sağlar. Takım çalışmasına ve görevlerin etkin şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar⁴².

1.4.2 Amaç Açısından İletişim Çeşitleri

1.4.2.1 Bilgi Sağlayıcı İletişim

Örgütte, orta üst düzey yöneticiler, uzmanlar (mühendis, teknik eleman, uzmanlaşmış personel) ve çalışanlar kendi görevleri ile ilgili işleri gerçekleştirirken devamlı bilgi akışına ihtiyaç duyarlar. Yönetim tarafından alınan kararların, üretimin yöntemi, miktarı ve diğer konularla ilgili bilgilerin ilgililere aktarılması örgüt için hayati öneme sahiptir. Bilgilendirici iletişimde, mesaj alıcı için yeni, bir gereksinime cevap niteliğinde, net ve açık olmalıdır. Mesaj, hem alıcı hem yönetim için yararlı sonuçları doğurmalı, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticiye yardımcı olurken, alıcıların da iş ve örgüt konusunda bilgilenmesini sağlamalı ve niteliklerini yükseltmelidir⁴³.

1.4.2.2 Eğitici ve Öğretici İletişim

Örgütlerde yöneticilerin astları ile, neyi nasıl yapmaları gerektiği konularında onları eğitmek amacıyla giriştikleri haberleşme türüdür. Bu tür haberleşme örgütteki otoriter ast-üst ilişkileri ile ilgilidir ve hiyerarşi kademeleri ile yetki çizgisini izleyerek yukarıdan aşağıya inen tek yönlü haber akımını anlatır. Bu tür haberleşmenin amacına ulaşabilmesi için yöneticilere bazı hak ve yetkilerin verilmiş ve bu durumun örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmiş olması gerekir. Barnard'a göre örgüt üyeleri yukarıdan gelen otoriter bir haberleşmeyi aşağıdaki koşulların varlığında kabul ederler⁴⁴.

⁴² DİCLE, a.g.e., s.68.

⁴³ TÜRKMEN, a.g.e., s.29

⁴⁴ DİCLE, a.g.e., s.52.

1. Alıcı mesajın konusunu anlamalıdır.
2. Verilen emir örgütün amaçlarına uygun olmalıdır.
3. Emir kişisel çıkarlara da uygun olmalıdır, aksi takdirde olumsuz tepki görür.
4. Kişilerin üstesinden gelemeyeceği emirler verilmemelidir.

1.4.2.3 Etkileyici İletişim

Başkalarını etkilemek yada belirli bir konuda inandırmak haberleşme eyleminin temelini oluşturur. Yöneticiler bütün örgüt üyelerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya ve onları bu yönde etkilemeye çalışırlar. Aynı zamanda yöneticiler de kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan başkalarının hedefleri altındadır. Etkileme, bir kişi yada grubun diğer bir kişi yada grubun değişimini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesidir. Etkileyebilmek için güç sahibi olmak gerekir, yönetici bilgisi, uzmanlığı otoritesi ve saygınlığı ile çalışanlar üzerinde etkili olacaktır⁴⁵.

1.4.2.4 Değerlendirici İletişim

Kişiler ya da örgüt birimleri kendilerine iletilen bilgilerin (emirlerin) bir inceleme ve değerlendirmesini yapıyor ya da bir değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, değerlendirici iletişim söz konusudur.

Değerlendirici iletişime yorumlamak, hüküm vermek, eleştirmek gibi anlamlar verildiği gibi, herhangi bir olay ya da eylemin önceden belirlenen ölçütlerle karşılaştırılması süreci, kalitenin standarda bağlanması veya karar vermek için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesinde tecrübe kazanmak gibi anlamlar da verilmektedir⁴⁶.

⁴⁵ DİCLE, a.g.e., s.54-55.

⁴⁶ DİCLE, a.g.e., s.50.

1.5 Örgütsel İletişimin Boyutları

1.5.1 Aşağıya Doğru İletişim

Aşağıya doğru iletişimde öncelikle komuta yetkisi daha sonra ise astlar bilgi verme söz konusudur. Komuta yetkisi aşağıya doğru dikey bir ilişkiyi ifade etmektedir. Komuta yetkisinin kullanılması işletme içi ilişkilerin ve organizasyon sisteminin aksamadan yürütmesine bağlıdır. Bunlardan birincisi iletişim sisteminin aksamadan yürütmesi diğeri koordinasyonun sağlanmasıdır. İşletmede etkin bir iletişim sağlandığında koordinasyonunda en önemli şartı yerine getirilmiş olur. Böylece komuta yetkisi akışı, astlar bilgi verme süreci etkili bir şekilde gerçekleşir.

Organizasyonun faaliyetlerine devam etmesi komuta yetkisinin temel amacıdır. Bu birinci olarak işletmenin genelinde ve faaliyet göstermesinde gereken kararların alınmasını sağlar, ikincisi kişilere yetki sınırları açısından denetleme sınırları koyar, son olarak tekliflerin ve hareket tarzının gerçekleşmesini sağlar⁴⁷.

Aşağıya doğru iletişimde ulaştırılan mesajlar şunlardır⁴⁸.

- Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emiler
- Bilgi istekleri
- Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgiler

Yöneticilerden yönetilenlere doğru iletişim beşe ayrılır. İş emirleri, emirlerin gerekçeleri, işletme prosedürleri ve politikaları, işletme amaçları ve performans değerlemesi. İşletmede çalışan insan sayısı kadar iletişim problemi vardır diyebiliriz. Aşağıya doğru iletişimde en fazla karşılaşılan üç engel şunlardır: Çalışanların

⁴⁷ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 44, C.II, 1992), s 141-142.

⁴⁸ CAN, a.g.e., s.248.

kendilerini savunma davranışı içine girmeleri, iletişim zincirindeki kademelerin fazla olması ve yöneticilerin yeterince dışa açık olmamalarıdır⁴⁹.

Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için kurumlarda yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması önerilmektedir. Otoriter yönetim biçimi yerine fonksiyonel yönetim biçiminin benimsenmesi başarılı dikey iletişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, kurumun yönetim biçimi ne olursa olsun, yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarının düzenli işlemesi kural ve emirlerden oluşan mesajların açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır⁵⁰.

1.5.2 Yukarıya Doğru İletişim

Yönetimin en alt basamağından başlayarak en üst basamağa doğru olan bilgi akımını anlatır. Bu iletişim, aşağıya doğru iletişimi tamamlar niteliktedir ve genelde üstlerden gelen emir, bilgi v.s. mesajlara cevap niteliğindedir.

Yukarıya doğru iletişimin temel amacı örgütteki tüm birimleri bilgilidir. Yukarıya doğru iletişimde kullanılan beş tür mesaj vardır⁵¹.

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları
- Karar almada ve sorunları çözmeye yardım istekleri
- Örgüt geliştirmeye ilgili öneriler ve duyurular
- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler
- Sorunlarla ilgili istekler

⁴⁹ John WILLIAMS, E. EGGLAND (Çev.:Yılmaz Büyükerşen), **Örgütlerde İletişim**, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Ya., No:628, 1991),s.31.

⁵⁰ TABAK, a.g.e., s. 2.

⁵¹ WILLIAMS, a.g.e., s.60

Yukarıya doğru iletişimin yararları ise şunlardır⁵²:

- Yöneticiler ancak yukarıya doğru iletişim ile alt kademelerden geri bildirim alabilirler.
- Yöneticilerin astlardan destek bulmalarına, örgütte ussal kararların alınmasına ve alınan kararların astlar tarafından benimsenmesini sağlar
- Astların morallerinin yükselmesine, örgütü benimsemelerine, etkinlik, verimlilik ve yaratıcılıklarının artmasını sağlar.
- Örgüt amaçları ile üyelerin ihtiyaçları arasında var olan zıtlığın giderilmesine ve daha kolay çözümlenmesine yol açar
- Astların sorunlarını üstlerle serbestçe görüşmesi sağlanarak gereksiz huzursuzluk ve anlaşmazlıklar azaltılabilir.
- Katılmalı karar alma ve katılmalı yönetim ile örgütler daha demokratik hale getirilebilir.

Yöneticilerin astlarını tanıma fırsatını bulduğu aşağıdan yukarı iletişimde, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda çalışanların 'karar verme sürecine katılma' olanakları doğar. İletişim yoluyla işgörenle yönetici arasında etkileşim için gerekli olan 'ortak yaşantı alanı' oluşur yada var olan ortak yaşantı alanı genişler. Ortak yaşantı alanı karşılıklı güven ve verimli işbirliği için gereklidir. Çalışanlarına güvenen yönetici onlara daha fazla yaklaşır ve ekip çalışmasını geliştirir. Çalışanların güvenini kazanan yönetici kurumdaki gelişme olaylardan daha ayrıntılı sağlıklı bilgi alma olanağına sahiptir. Yönetici ile işgören çok az bilgi paylaşıyorlarsa işgören kurumda her an hata yapabilecek, bir şeye zarar verecek bir durumdadır. Yöneticinin alt basamaklardan gelen iletilere yalnızca ilgi göstermesi yeterli değildir. İletişim kanallarını açık tutmak ve tıkanıklıkları giderici önlemler almak yöneticinin temel görevlerinden biridir⁵³.

⁵² SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.84-85.

⁵³ TABAK, a.g.e., s.3

1.5.3 Yatay İletişim

Yatay iletişim aynı örgütsel seviyedeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası koordinasyonun önemini arttırmaktadır⁵⁴.

Yatay iletişim örgütün aynı kademelerinde bulunan çalışanların eşit saygınlığa ve aynı amacı gerçekleştirmeye yönelmesi, görevler ve çalışanlar arasında eşgüdümün sağlanması imkanını sağlar. Ayrıca örgüt üyelerine büyük ölçüde toplumsal ve psikolojik destek olur. Bu durum onların birbirlerini daha iyi anlamalarına, morallerinin yükselmesine, çalışanlar arasında dayanışma birlik ruhunun gerçekleşmesine yardımcı olur⁵⁵.

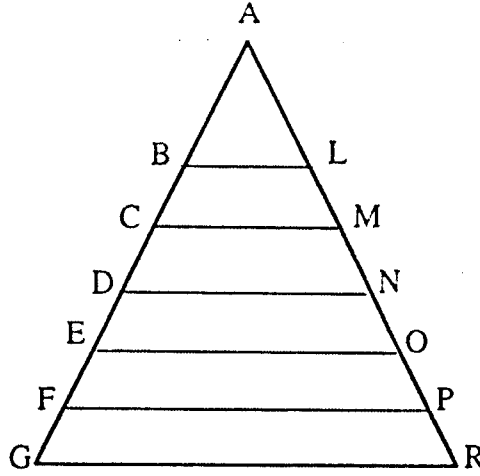
Yatay boyuttaki haberleşmenin mantığını ilk kez Henry Fayol klasik köprü yorumu ile ortaya atmıştır. Fayol' a göre dikey olan emir komuta zinciri çok önemlidir fakat işler büyüdüğünde ve karmaşıklaştığında bazı durumlarda işlerin çabuk yapılması gerekir. Bu tür durumlarda hiyerarşi ilkesi işlemleri uzatacaktır. Fayol bu sorunu giderebilmek için iskele veya köprü önermektedir⁵⁶.

⁵⁴ CAN, a.g.e., s.250

⁵⁵ DİCLE, a.g.e., s.92

⁵⁶ ÖZALP, a.g.e., s.vi-vii

Şekil 1. Fayol'un Köprüsü



İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Ve Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 42, C.I, 1995), s. 72.

Hiyerarşi ilkesine göre E'nin O'ya ulaşabilmesi için E'nin D,C,B ve A'ya oradan da L,M,N ve O'ya ulaşması mümkün olur.Fayol bunun çok sakıncalı olduğunu belirtmekte, Eve O arasında köprü kurarak işleri kolaylaştırmaktadır.

Birimler arasında yatay kanallarla iletişim kurulmasının düzensiz bir biçimde oluşmasını önlemek için yetkilendirme ve denetleme mekanizmalarının işletilmesi gerekebilir. Otorite birliğinin sağlanması ve sarsılmaması için de üst yöneticilere yeterince ve zamanında bilgi verilmesi gereklidir⁵⁷.

Yatay iletişimin faydaları şöyle sıralanabilir⁵⁸:

- Yatay iletişim eşgüdüm amaçlarını gerçekleştirmeye faydalı olur.
- Aynı düzeydeki çalışanların sorunları ortaktır, bunlar arasındaki iletişim toplumsal duygusal destek sağlar, örgütte topluluk duygusu oluşturur.

⁵⁷ TABAK, a.g.e., s.3

⁵⁸ Muharrem VAROL, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, (Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Ya. No.2, 1993), s.134-135

- Çalışanların kendi ve diğer alanlardaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve örgütün işlevleri ve hedefleri ile ilgili bir anlayışa sahip olmalarına katkıda bulunur.
- Otoriter yönetim, yatay iletişimi muhbirlik korkusu ile sınırlar. Bu ortam huzursuzluk yaratır ve işbirlikçi ortamı önler.
- Aynı düzeyde değişik bölümler arasında iletişim gerçekleştiğinde bu bölümlerin yöneticilerinin güçleri üzerinde denetim kurma imkanı verebilir.

1.5.4 Çapraz İletişim

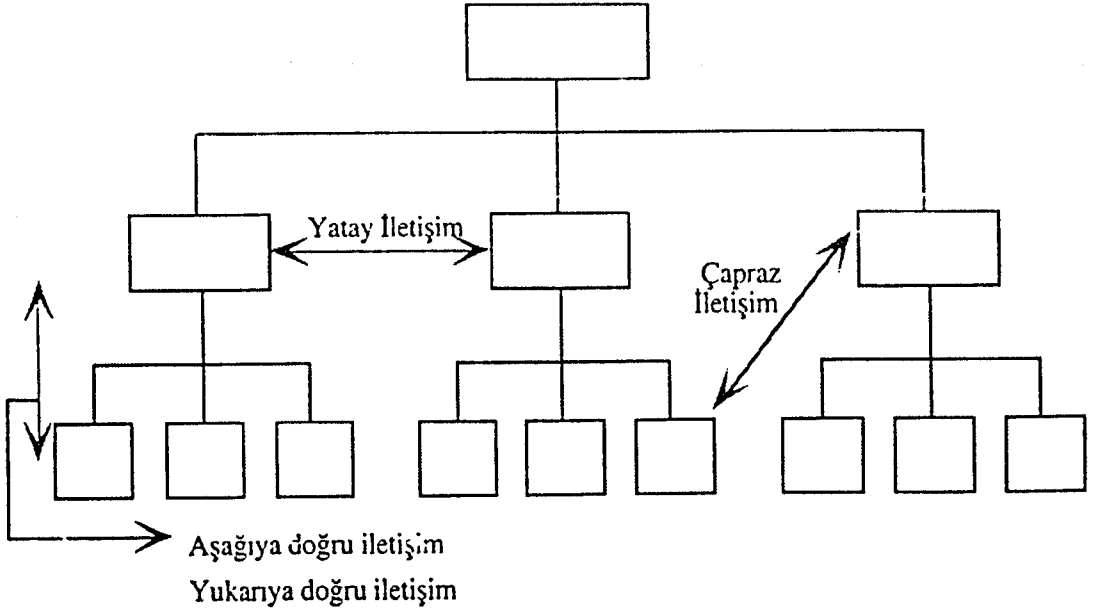
Bazı durumlarda mesajın, bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülebilir. Bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek istediğinde normalde emir komuta zincirindeki tüm kademeleri aşması gerekir ve bu zaman alır. Bu durumu önlemek için yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu iletişim ile hiyerarşik kademedeki sorumlu kişiler atlanmıştır ama, iletişim sistemi gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtarılmıştır⁵⁹.

Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir. Bu nedenle, ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir⁶⁰.

⁵⁹ CAN, a.g.e., s. 251

⁶⁰ TABAK, a.g.e., s.4

Şekil 2. Örgütsel İletişimin Boyutları

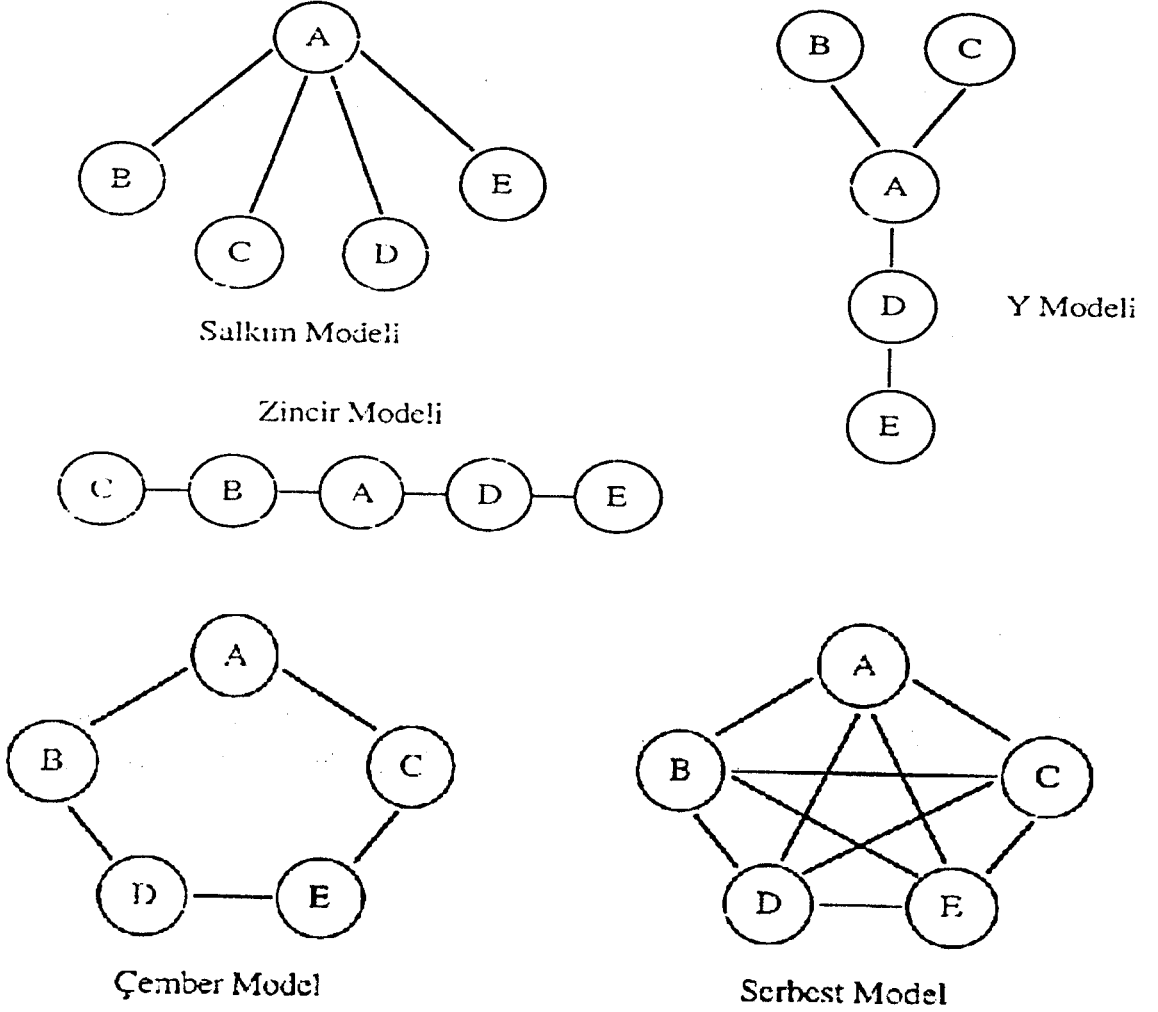


Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No.205, 1986), s. 234.

1.6 Örgütsel İletişim Modelleri

İletişim olgusu grup içinde çeşitli modeller oluşmasına sebep olur. Bu modellerin merkezci yapıya yakınlığına ve uzaklığına göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkar. Bu yaklaşımlar modellerin özelliğine göre grup etkinliğini, önderlik şansını, karar alma, sorun çözme ve hepsinden önemlisi grup moralini şu veya bu şekilde artırır veya azaltır. Grup eylemi ve etkinliğini ilk kez Alex Bavelas ve daha sonra öğrencisi Leavit seri deneyler yaparak izlemişlerdir.

Şekil 3. Örgütsel İletişim Modelleri



Zeyyat SABUNCUOĞLU - Melek TÜZMEN, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitapevi Ya. B.I, 1995), s.52.

1.6.1 Salkım Modeli

Örgütlerde büyük ölçüde merkezîyetçiliğe yol açan salkım haberleşme ağı, içinde haberleşme bakımından üyeler arasında eşitsizliğin büyük olduğu bir ortamın doğmasına yol açar. Böyle bir örgütsel ortamda kararların ancak yöneticiler tarafından alınabileceği ve örgüt üyelerinin bütün işleri için yöneticilere baş vurmak zorunda

oldukları açıktır. Yöneticiler bütün iletişimi denetler, iletiler tek yönlü olup yukarıdan aşağıya doğru işler⁶¹.

1.6.2 Y Modeli

Başlangıçta açık ve demokratik görünüşe sahip olan, daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşen iletişim modelidir. Grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide toplanmasından huzursuzluk duymaya başlarlar⁶².

Örgüt yapısında daha aşağı bir kademede bulunan bir üyenin bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkisi nedeni ile daha güçlü bir pozisyona geçebildiği saptanmıştır⁶³.

1.6.3 Zincir Modeli

Bu tür haberleşme ağında, zincirin iki ucundaki üyelerin grubun sadece iki üyesi ile haberleşme olanakları olduğu halde, merkezdeki kişi örgütün bütün üyelerinden bilgi toplama olanaklarına sahiptir⁶⁴.

Zincir modelinde lider pasif, yumuşak, önemli rolü olmayan ve sorumluluk yüklenmeyen bir kişidir ve bırakın yapsınlar türünde bir otoritenin varlığı dikkat çeker. İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler, grubun bazı üyeleri izole durumunda bırakılır ve kenara itilir. Diğer yandan, iletişim fonksiyonel niteliğini kaybederek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup veriminin tehlikeye girdiği görülür⁶⁵.

⁶¹ DİCLE, a.g.e., s.97

⁶² Zeyyat SABUNCUOĞLU - Melek TÜZMEN, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitapevi Ya. B.I, 1995), s.51.

⁶³ DİCLE, a.g.e., s.97

⁶⁴ DİCLE, a.g.e., s.97

⁶⁵ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s.53

1.6.4 Çember Modeli

Bu modelde her birim kendinden bir önceki ve bir sonraki birimle iletişim kurabilmektedir. Her bir kişi diğer iki kişi ile haberleşebilmektedir ve en belirgin özellik yetki yapısının demokratik oluşudur⁶⁶. Bu da merkezde haberleşmeyi ellerinde tutan kişilerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

1.6.5 Serbest Model

Bu tip haberleşme ağında, üyelere haberleşme bakımından hiçbir kısıtlama uygulanmadığından, bu tür haberleşmenin geçerli olduğu örgütlerde merkezcilik eğilimi çok düşüktür. Serbest model çağdaş örgüt ve yönetim kurumlarında uygulanmaya çalışılan ancak çok azının başarılı olabildiği bir modeldir⁶⁷.

Bu ağların her birinin yönetsel sorunları çözmede ya da ortaya çıkmasını önlemede kendine özgü rolü vardır. Sorun çözmede hız, gönderilen mesaj sayısında fazlalık ve imkan ölçüsünde az hata yapılması isteniyorsa tekerlek biçimi en iyi seçilebilir. Bir çok açıdan en verimsiz ağlar ise tüm kanallar ve çemberler biçiminde olanıdır. Buna karşılık bunlar üyelerine en yüksek tatmini sağlamaktadır. Tatmin yönünden en az etkili olan ise üst sayılmaz ise tekerlek biçimidir. Yaratıcılık ve esneklik ölçüt alındığında yeni fikirlere açık olan ağ tüm kanallar ağıdır. Tekerlek biçiminde ise durum tersidir, ortada bulunan amir kendini merkez kabul ederek yeni fikirlerin tek boyutlu iletişim ağına karışıklık getireceğine inanır⁶⁸.

⁶⁶ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s.53

⁶⁷ DİCLE, a.g.e., s.97.

⁶⁸ CAN, a.g.e., s.246.

Haberleşme modellerinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz⁶⁹.

Tablo 3. İletişim Modellerinin Özellikleri

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Salkım	Y	Zincir	Çember	Serbest
Merkezleşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanal Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No.205, 1986), s.235

1.7 Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

1.7.1 Kişisel Faktörler

Gönderici ve alıcı, etkin bir iletişimi engelleyici bir rol de üstlenebilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi engellerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir⁷⁰.

⁶⁹ KOÇEL, a.g.e., s.235.

⁷⁰ Erol EREN, *Yönetici Psikolojisi*, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 402, B. 4, 1993), s.227.

Örgütsel iletişimi genellikle kaynak konumundaki yöneticinin bakış açısı ve bu konudaki yetenekleri etkilemektedir. İletişimin etkili olabilmesi için şu noktalara dikkat edilmesi gerekir⁷¹:

- İletişimin amacı önceden belirlenmelidir.
- Mesajlar ortak anlayış çerçevesi içerisinde kalmalıdır. Astın anlayamayacağı sözcükler kullanılmamalıdır.
- Mesajlar birbirleri ile çelişmemelidir.
- Özellikle orta düzey yöneticiler, üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme eğilimlerini sınırlandırmalıdır.
- Orta düzey yöneticiler yerinde ve doğru karar verilebilmesi için üstlerinden bilgi saklamamalıdır.

Yönetici ve ast mesajın iletilme zamanını iyi ayarlamalıdır. Alıcıya aşırı bilgi yüklemesi de olumsuz sonuçlar doğurur. İletişimin gerçekleştirildiği alıcı ve gönderici arasındaki kültürel farklılıklar iletişimin niteliğini etkiler. Duyu organlarının konuşma ve dinlemedeki yetersizlikleri ve çalışanların farklı kültürden gelmeleri yanlış anlamalara yol açmaktadır⁷².

1.7.2 Dil Güçlükleri

Dil, insanlara mahsus en gelişmiş iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Dili zihnimizdekileri başkalarına aktarmayı sağlayan bir amaç olarak tanımlayabiliriz⁷³.

Dil güçlüklerini ortadan kaldırmak için yapılacak şey, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle şekiller ve resimler, yazılı ve yüz yüze sözlü haberleşmede yanlış anlamaları azaltan araçlardır. Bunun yanı sıra yüz

⁷¹ TÜRKMEN, a.g.e., s.31.

⁷² CAN, a.g.e., s.252

⁷³ Orhan GÖKÇE, *İletişim Bilimine Giriş*, (Ankara: Adalet Matbaası, 1993), s.63.

ifadeleri, mimikler, el sıkma vb. durumlar da haberleşmede önemli tutumlardır. Bu tutumlar bazen sözlerden daha fazla etkili olur⁷⁴.

1.7.3 Dinleme Yetersizliğinden Doğan Engeller

Yöneticilerle ve astlarla iletişim kurarken iyi dinleme yeteneğinin kullanılması avantajdır. Bu konu ile ilgili dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir⁷⁵.

- İletişim esnasında ilk olarak karşı tarafa söz verin ki dinlemekte olduğunuz anlaşılsın.
- Neyin söylenmiş neyin söylenmemiş olduğu kaçırılmamalıdır. Anlaşılmamış noktalarla ilgili sorular sorun.
- Sözsüz iletişimden gereğince faydalanın.
- Karşınızdakine cevap vermeği düşünme uğrunda ne söylediğini kaçırmayın. Tahminlerde bulunmaya çalışmayın mesajı doğru olarak anlamayabilirsiniz.
- Konuşma sırasında karşı tarafın bir iki yorum yapabilmesine engel olmayın. Sorular sorun, yöneticiniz ve astlarınız bunları cevaplayana kadar bekleyin ve sözünü kesmeyin. Sorularınız bilgi edinme ve açıklama amaçlı olsun.

1.7.4 Geri Bildirim Eksikliğinden Doğan Engeller

Geri besleme geriye yansıtmadır bir değerlendirme işlemi değildir, alınan mesajı tanımlama işlemidir. Değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve savunucu bir tutum içine girmesine yol açar. Değerleyici olmak ilişkilerin bozulmasına hatta çatışmalara neden olabilir bu nedenle değerleyici olmaktan kaçınılmalıdır.

⁷⁴ EREN, a.g.e., s.228.

⁷⁵ Wiliam P. ANTHONY (Çev. Belkıs Çorakçı), *Yöneticinizi Siz Yönetin*, (İstanbul: İlgı Yayıncılık ve Tic. Lim. Şti., 1989), ss. 192-193.

Geri besleme yaparken genelleme yapmaktan çok kişinin davranışı ile ilgili özel bir durumu açıklamak daha yararlı olacaktır. Böyle bir davranış göndericinin alıcıya hak vermesine, davranış ve tutumunda istekli değişiklik yapmaya yol açar.

Geri besleme yaparken hem alıcının hem de vericinin iletişimden bekledikleri yararlar göz önüne alınmalıdır.

Geri besleme zamanında yapılmalıdır. Gönderici mesajı gönderdikten hemen sonra geri besleme yapıldığında, gönderici davranışın sonucunu duymaya hazır olacaktır böylece haberleşme güçlükleri azalacaktır⁷⁶.

1.7.5 Teknik Engeller

Bu konuyu fiziksel ve zamanlama engelleri adı altında inceleyebiliriz.

Fiziksel faktörler haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Çevre koşulları mesajları bozma özelliğinden dolayı önemlidir. Örneğin gürültü sözlü iletişimi etkileyen engellerdendir. Gürültülü bir ortamda sözlü haberleşme imkanı azalacaktır. Bunun gibi konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik engeller de fiziksel faktörlere örnek olarak verilebilir⁷⁷.

Zamanlama engeli ise, mesajın zamanında iletilmesi ve iletişim sürecinin aldığı süre bakımından iki başlıkta incelenebilir.

Zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılır. Organizasyonlarda alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu uygulama haberleşme süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açar. Ayrıca yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması anlatımda özet kullanmalarına yol açar bu da haberleşme engeli olmaktadır⁷⁸.

⁷⁶ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Ya., No: 402, 1998), s. 286.

⁷⁷ KOÇEL, a.g.e., s. 229.

⁷⁸ KOÇEL, a.g.e., s. 229

1.8 Örgütsel İletişim Şekilleri

1.8.1 Sözlü İletişim

Genel olarak en etkili iletişim biçimi sözlü veya yüz yüze olandır. Bunun nedeni, sözlü iletişimde alıcının sadece göndericinin konuşmalarını dinlemekle kalmayıp, göndericinin duygu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesidir. Alıcı anlamadığı yerleri kaşı tarafa sorarak kısa süre içerisinde geri bildirim elde edebilir. Hız ve tekinlik sağlanması dışında bazı sakıncaları vardır. İletişimin uyumu açısından tarafların aynı anda orada bulunması gerekir. Örneğin aynı fıkrayı anlatan iki kişinin yapacağı etki farklıdır. Buna ilaveten kişi yüz yüze iletişimde gerçekleştirmek istedikleri şeyde değişiklik yapmak zorunda kalabilir⁷⁹. Ayrıca tartışmalarda belgelenememesi, uzun konuşma ve görüşmelerde işlerin engellenmesi ve çeşitli basamaklardan geçtikçe sözlü mesajın amacını ve özünü yitirmesi de diğer sakıncalarıdır⁸⁰.

Sunuş: Yöneticilerin sözel iletişimde kullanmaları gereken araç ve tekniklerden biri olan sunuş, en çok karşı karşıya kaldıkları durumlardan birisidir. “Sunuş önemli bir konuyu insanlara tanıtmaya yada onların dikkatine sunma işidir. Amacı ise insanları bir şeyler yapmaya teşvik etmektir⁸¹.”

Sunuş, bir organizasyon adına yöneticinin içeride veya dışarıda icra ettiği konuşma formudur. İkna etme amaçlı olan dış sunuşlar, yerel ve profesyonel toplantılarda, konferans ve kongrelerde, müşteri ve halkla ilişkiler forumlarında yapılabilir. Bilgi verme amaçlı olan iç sunuşlara ise brifingler, tanışmalar ve eğitim çalışmaları verilebilir⁸².

⁷⁹ CAN, a.g.e., s. 243.

⁸⁰ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s. 40.

⁸¹ F. SAYERS –C. E. BINGAMAN –R. GRAHM – M. WHEELER (Çev.: Doğan Şahiner), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi : Yöneticilikte İletişim**, (İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., B.1, 1993), s. 122.

⁸² Christine E. BINGAMAN (Çev.: Erhan Tuskan), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Etkili Sunuş**, (İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., B.1, 1993), s.11

Etkili bir sunuş yapılabilmesi için gereken aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁸³:

- Hedeflerin belirlenmesi: Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için ilk olarak amaçlar ve hedefler belirlenmelidir⁸⁴. Dolayısıyla yapılacak sunuş ve sunuşta kullanılacak malzemeler sunuşun amaçlarına uygun olmalıdır. Ayrıca sunuşun hedefleri, yöneticinin hedefleri ve dinleyicinin hedefleri paralellik göstermelidir.
- Gereken verilerin toplanması: Toplanan ham işlenmemiş bilgilere veri adı verilir. Yönetici açısından iç kaynaklı veriler işletmenin bölümleri, diğer yöneticiler ve çalışanlar olabilir. Dış kaynaklı veriler ise üniversiteler, yayınlar, devlet kurumları, müşteriler ve rakipler olabilir⁸⁵.
- Toplanan verilerin değerlendirilmesi ve sunuş planının çıkarılması: Sunuşun en önemli parçası tarzı değil içeriğidir, ancak içeriğin sunuş şekli ve malzeme ile desteklenmesi gerekir. Toplanan veriler doğrultusunda planlama yapılmalıdır.

Planlamanın ana hatlarını şöyle sıralayabiliriz⁸⁶.

1. Giriş: Konunun ortaya konulması
Sunuşun yapılış sebebi
Alternatiflerle desteklenmiş olarak ortaya konulmanın nasıl olacağı
2. Gelişme: Destekleyici verilerin sunumu
Konunun verilerinin mantıksal olarak işlenmesi ve destekleyici unsurlarla konunun geniş bir şekilde ifadesi
3. Sonuç: Konunu kısaca tekrarı
Konunun niçinlerini özetleme ve vurgulama
Dinleyiciden ne beklendiğine ilişkin somut bilgi

⁸³ BINGEMAN, a.g.e., s.51.

⁸⁴ ÖZALP, C.I, a.g.e., s. 118.

⁸⁵ Cengiz YILMAZ, **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemleri**, (Kayseri: E.Ü.İ.İ.B.F. Ya. No. 2, 1988), ss. 9-10.

⁸⁶ SAYERS ve Diğ., a.g.e., s. 129.

- Metnin yazılması
- Görsel malzemenin seçilmesi: Görsel malzeme zamandan tasarruf etmek, konuya açıklık sağlamak, tanımlama, kanıtlama, dikkatin konuya yoğunlaştırılması ve anlatılanların akılda kalması açılarından sunuşa faydalıdır⁸⁷.
- Metnin konuşmaya dökülmesi: Yazılı metnin dili ve stili kullanılan dilin ve stilin aynısı olmaz. Bu yüzden sunuş yapılmadan önce yazlı metin konuşma stiline dönüştürülmelidir⁸⁸.
- Sunuşun prova edilmesi: Prova yaparak, sunuştaki boşlukları,aksaklıkları görülür, görsel malzemeyi deneme fırsatı bulunur. Kendine güven yükselir ve konu daha iyi anlaşılır. Ayrıca prova dinleyici karşısında doğal görünmeye doğal görünmeye yardımcı olur⁸⁹.
- Sunuşun yapılması

Görüşme: İki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Görüşme yöntemi iş ve işgören seçiminde, tüketici eğitim ve davranışlarını saptamakta ve halkla ilişkilerde geniş ölçüde kullanılır⁹⁰.

Yöneticiler görüşmeyi bilgi edinmek, bilgi vermek ve sorunları çözmek için kullanırlar. Biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde yapılabilir, planlı ya da kendiliğinden olabilir, iki ya da daha fazla kişiyi içerebilir. Görüşmelerin amacını gerçekleştirebilmek için kullanılan üç temel yaklaşım vardır. Bunlar yönlendirilmiş yaklaşım, yönlendirilmemiş yaklaşım ve karışık yaklaşımdır.

Yönlendirilmiş görüşmede, sorular amca göre önceden seçilir ve belirlenir. Görüşme bir plan dahilinde yapılır ve bilgi elde etmek için yapılır.

Yönlendirilmemiş görüşmede, kişinin gerçek benliğini ifade edebilmesi amacıyla görüşülen kişiye serbestlik tanınır.

⁸⁷ SAYERS ve Diğ., a.g.e., s. 140.

⁸⁸ BINGEMAN, a.g.e., s.66.

⁸⁹ SAYERS ve Diğ., a.g.e., s. 140.

⁹⁰ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s.41.

Karışık görüşme işletmelerde en çok kullanılan görüşme türüdür ve diğer iki türün karışımından oluşur. Yönetici amacına bağlı olarak diğer iki tür arasındaki dengeyi kurabilir⁹¹.

Toplantılar: Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi çalışanların kararlar ve uygulamaya katılımını gerektirir. Bu açıdan toplantılar, çift yönlü bir iletişim aracı olarak önemlidir.

Toplantılar birkaç kişi ile yapılabildiği gibi pek çok kişi ile de yapılabilir. Genel olarak yönetici ve çalışanlar haftalık çalışma saatlerinin dörtte birini toplantılarda geçirirler. Toplantılar, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirmesi ve başkalarını dinleme ve görüşme olanağı sağlaması nedeni ile ayrıca önemlidir⁹².

Yöneticilerin toplantıyı yönetirken dikkat etmesi gereken maddeleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Toplantının amacı açık bir biçimde belirlenmeli, gündemi maddeler halinde ifade etmeli, incelenecek tablo, grafik, rapor gibi dokümanlar varsa bunlar çağrı yazısına eklenmelidir⁹³.
2. Yönetici, toplantıların verimli olabilmesi için tarafların sorun üzerinde tartışma yapabilmelerine imkan verebilmelidir⁹⁴.
3. Tartışma sırasında toplantı disiplinini sağlamalı, ne katı ne de yumuşak olmalıdır⁹⁵.
4. Gündemi önceden dağıtarak çalışanların hazırlıklı gelmesini sağlamalıdır⁹⁶.

⁹¹ SAYERS ve Diğ., a.g.e., ss. 74-75.

⁹² GÜRGEN, a.g.e., s.114.

⁹³ Nihat KARAKOÇ, "Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları", *Kurgu Dergisi*, s.7, 1990, ss.76-77

⁹⁴ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s.41.

⁹⁵ COLEMAN – BARRİE, a.g.e., s.178.

⁹⁶ Ron COLEMAN – Giles BARRİE (Çev.: Mehmet Harmancı), *Yöneticinin Kılavuzu*, (İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.2, 1993), s.17.

5. Planlanan süre içinde toplantı bitirilmelidir⁹⁷.
6. Toplantı sonunda mutlaka toplantı özetlenmeli ve alınan kararlar raporlanmalıdır⁹⁸.

1.8.2 Sözsüz İletişim

İletişim süreci, konuşulan veya yazılan semboller şeklinde kodlanan bilgi, fikir ve duyguların sözcükler aracılığıyla ifade edilmesi olduğu kadar, genel olarak vücudun duruşu ve görünümü, giyilen kıyafetin etkisi ve bazı vücut hareketleri tarzında sözsüz bir anlatım biçimi ile de ortaya çıkabilir. Ortalama bir insanın dakikada 750 kelimelik bir düşünce hızına sahip olduğu bilinir. Buna karşılık konuşma hızı dakikada 150 kelimedir. Bu durumda bir kişi, düşünme potansiyelinin yüzde 20'sini fiili olarak sözlü iletişim sürecinde kullanırken, yüzde 80'i ile diğer işler yapabilir. Kalan zamanda hayal kuracak ya da söyleyeceklerini planlayacaktır.

İnsan zihninin sahip olduğu hız ve kapasiteye eşdeğer bir sözlü iletişim olmaması ile birlikte, sözlü ifade edemediği durumlarda bastırılmış fikir ve duygular değişik vücut hareketleri ile dışa vurulur. Sözsüz iletişim, kişilerin çeşitli iç ve dış uyarılara karşı dil veya söz ile ifade edilemeyip bir takım vücut hareketleri ile ortaya koydukları birer tepkidir. Genellikle gizli mesaj içermektedir⁹⁹.

Kelimeler dışındaki öğelerin kullanıldığı, yüzdeki anlamları, el ve kol hareketlerini, duruşu, giyinmeyi, göz hareketlerini, sesin özelliklerini içeren bir iletişimdir. Araştırmalar karşılıklı konuşmanın yüzde 65'inin sözsüz devam ettiğini belirtmiştir. İletişimde bilginin büyük bir bölümünün sözcüklerden çok söylenmeyenlerden, bakıştan, mimiklerden, davranışlardan ve jestlerden çıkarıldığı bir gerçektir. İletişimde kişisel tepkiler ve duygular sözcüklerden çok bakışlardan ve davranışlardan anlaşılır. Konuşmacı bakışlarla ve diğer hareketleri ile dinleyicilerin geri bildirimleriyle

⁹⁷ Bobbi LINKEMER (Çev.: Doğan Şahiner), *Verimli Toplantı Nasıl Yapılır*, (İstanbul: Rota Ya., 1993), s. 12.

⁹⁸ Nihat KARAKOÇ, "Yönetmel İletişimdeki Zaman Kayıpları", *Kurgu Dergisi*, s.7, 1990, ss.76-77

⁹⁹ Feyzullah EROĞLU, "Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi", *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Erzurum 1992

söylediklerini anlayıp anlamadıklarını, fikirlerine katılıp katılmadıklarını yüzleri, kaş ve ağız hareketlerini inceleyerek anlayabilir. Konuşmanın imkansızlaştığı hallerde de el ve kol hareketleri konuşmanın yerine geçer¹⁰⁰.

İletişimin etkinliğini sağlayan en önemli unsur beden dilidir. Bilimsel araştırmalara göre bir mesajın toplam etkisinin yaklaşık %7'sini sözel (sadece sözcükler), %38'ini sesli (ses tonu, sesin yükselip alçalması ve diğer sesler) ve %55'ini de sözel olmayan öğeler oluşturur. Tek kişilik gösteri yapan bir tiyatrocunun yaptığı esprileri sizler yapmayı denediğinizde alacağınız tepkiler farklı olacaktır. Bunun sebebi sahnedeki profesyonelin aynı zamanda beden dilini çok iyi kullanmasıdır. Aynı şekilde tiyatroyu oynayan kişinin önüne bir perde koyarsanız ve aynı şeyleri başka birine dinletirseniz tepkileri daha zayıf olacaktır¹⁰¹.

Sözsü iletişimin üç işlevi aşağıdaki gibidir¹⁰².

- Kişiler arasındaki iletişimde tavır ve duyguları düzenlemek
- Sözel iletişimi geri bildirimle vurgulayarak desteklemek
- Konuşmanın yerine geçmek

1.8.2 Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, alınacak kararların, emirlerin, bilginin veya duyuruların tüm birimlere aynı anda aktarılabilmesi ve bunların birer kanıt olarak saklanabilmesi gibi özelliklerinden dolayı diğer iletişim şekillerine göre üstündür. Ancak alıcıların tepkileri ve yorumları aynı olmayacaktır ve metindeki anlatım bozuklukları mesajın anlamının farklı yorumlanmasına neden olur.

¹⁰⁰ USLUATA, a.g.e., s.54.

¹⁰¹ Hakan TURGUT, *Beden Dili*, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s.1

¹⁰² USLUATA, a.g.e., s.55.

Tablo 4. Konuşmayı Ve Yazmayı Gerektiren Sebepler

Konuşmayı Gerektiren Sebepler	Yazmayı gerektiren sebepler
1. Konuşma daha hızlıdır	1. Yazıcı belge kalıcıdır
2. İki yönlü bir iletişim sağlar	2. Mesaj bütünlüğü içerisinde iletilebilir
3. Daha ucuzdur	3. Daha resmidir (Yetkiyi daha fazla hissettirir)
4. Daha az çabayla açık bir iletişim sağlar	4. Gidemediğimiz yerlere gidebilir
5. Resmiyetten uzaktır	5. Zaman bakımından daha elverişli olabilir (Verici hazır olduğu zaman yazar, alıcı hazır olduğu zaman okur)
6. Daha kişiseldir	6. Değişiklik yapmaya izin verir.
7. Daha inandırıcıdır.(Sözsüz iletişimi kullanmak mümkün olur.)	7. Vericinin konuyla yakından ilgilendiğini gösterir.

F. SAYERS ve Diğ. (Çev.: Doğan Şahiner), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi : Yöneticilikte İletişim**, (İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., B.1, 1993), s. 154

Etkili bir yazılı iletişim yapılabilmesi için;

1. Basit ve açık seçik bir dil kullanılmalıdır.Gramer ve noktalama işaretlerine dikkat edilmelidir. Yöneticinin konuştuğu gibi yazması, kişiliğini ortaya koymasını da sağlar¹⁰³.
2. Her yazının belli bir amacı, iletilmek istenen bir mesajı ve etkilemek istediği bir hedef kitlesi olmalıdır¹⁰⁴.

¹⁰³ SAYERS ve Diğ., a.g.e., s. 157.

¹⁰⁴ Levent KILIÇ ve Diğ., **İş Yazışmaları ve Hızlı Okuma**, (Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fa. Ya. No. 425, 1994), s. 3.

Yazılı iletişim araçlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

Örgüt İçi Süreli Yayınlar: Günümüzde neredeyse her işletmenin haftalık, onbeş günlük veya aylık sürelerle çıkardığı gazete, dergi gibi süreli yayınları vardır. Bu yayınlardan örgüt içi iletişimde olduğu kadar örgütün çevresiyle de iletişimde yararlanır.

Bu tür yayınlarda yer alabilecek haber ve yazıların konuları; çalışma yaşamına ilişkin konular (ücretler, çalışma saatleri, izinler, yeni tesisler, başarılar vb.), güvenlik (işgören ve işyeri güvenliği, yangın, deprem gibi durumlarda alınması gereken önlemler vb.), sosyal etkinlikler (konser, tiyatro, spor, seminer vb. aktiviteler, çalışanların bireysel başarıları, özel günleri) ve genel konular şeklinde sıralanabilir¹⁰⁵.

Broşür, Bülten ve El Kitapları: Broşürler genelde sayfa sayısı az, bol resimli ve küçük bir dergi boyutunda basılan bir tanıtma aracıdır. Dikkat açısından ele alındığında en önemli sayfaları ön ve arka kapakları ile ortadaki iki sayfadır.

Bülten, işletmenin çalışmalarından, çalışanları bilgilendirmek amacıyla belirli zamanlarda çok sayfalı mektup şeklinde yayınlanır.

El kitapları, resimden çok yazıya ağırlık verilerek düzenlenmiş yayınlardır. Her an başvurulacak bir kaynak olması nedeni ile herkesin anlayabileceği bir dille yazılmalıdır¹⁰⁶.

Mektuplar ve Notlar: Kural olarak mektuplar şirket dışındaki kişi ve kurumlara gönderilir. Notlar ise şirket içindeki kişilere veya birimlere gönderilir.

Mektup veya notlar yazılırken üzerinde durulması gereken nokta yöneticinin amacını gerçekleştirebilmesidir. Mektup veya notların biçimsel özelliklerinden çok akıldakilerin nasıl düzenlenip bunların nasıl kağıda döküldüğü önemlidir. Bunu gerçekleştirirken

¹⁰⁵ GÜRGEN, a.g.e., ss. 97-98.

¹⁰⁶ GÜRGEN, a.g.e., ss. 99-100.

amacı unutmamak ve amacı açıklığa kavuşturmak anafikri vurgulamaya yardımcı olur¹⁰⁷.

Raporlar: İş raporlarının üç amacı vardır.

- Bilgi vermek: Yöneticiler üstlerini, yönetim kurulunu, hisse sahiplerini yeni ürünler, satış, personel vb. gibi konularda bilgilendirmek için yada astlarından belirli konularda çalışma yaparak bunları rapor halinde sunmalarını isteyebilirler.
- Etkilemek: Bir projeye destek ve kaynak sağlamak, bir ürünü satmak amacıyla rapor yazılır.
- Kayda geçirmek: Örneğin yeni ürünler araştırılırken hazırlanan raporlar patent alınırken ve davalarda kanıt olarak kullanılır.

Raporun mükemmelliği açısından aşağıdaki koşullar yerine getirilmelidir¹⁰⁸:

- Kesinlik; önemsiz konuları rapora dahil etmemiş, önemli konuları da dışarıda bırakmamış olmak gerekir.
- Açıklık; konuyu baştan sona incelemiş olmak, mantıklı bir şekilde düzenlemiş olmak, yazım ve dilbilgisi kurallarına uymak gerekir.
- Özlülük; Gereksiz ayrıntı ve sözcükleri kullanmamış olmak, önyargılardan sıyrılmak ve kendi görüşlerinizi belirtmek gerekir.
- Okuyucuya dikkat; okuyucu rapora kolayca göz gezdirebilmeli ve okuyucu dikkate alınmış olmalıdır.

Rapor ile çalışan, gösterdiği gelişmeyi yansıtır, önemli olayları hatırlar, fikirlerini kabul ettirme konusunda daha etkin olur ve kendini ifade edebilme gücünü kanıtlama fırsatını bulabilir.

Bunların dışında afişler ve duyuru panoları, dilek kutuları da yazılı iletişim araçları olarak değerlendirilmektedir.

¹⁰⁷ SAYERS ve Diğ., a.g.e., ss. 167-174.

¹⁰⁸ SAYERS ve Diğ., a.g.e., ss. 174-192.

1.9 Örgütsel İletişim Roller

Her bireyin örgütlerin iletişim ağında, kendi iletişim rollerinin içeren belirli işlevleri vardır. Örgüt üyelerinin oynadığı çeşitli iletişim rolleri tanımlanmıştır¹⁰⁹.

Kapıcılar: Kapıcı bir bilgiyi diğerlerine ileten, mesajları ve bu mesajların aktığı iletişim kanallarını kontrol eden kişidir. Sekreterler ve üst düzey yönetici yardımcıları kapıcılara örnek verilebilir. Bir kapıcı bilginin doğruluğunu ve/veya zamanını ayarlayarak karar verme konumunda olan kişilerin kararlarını daha etkili kılabilirler. Üst düzey yöneticiler kapıcıların düzenleyip özetlediği mesajlar ile daha güvenilir kararlara varabilirler.

Sözcüler: İki veya daha fazla grup arasında, herhangi bir gruba bağlı olmaksızın bir iletişim halkası gören kişilerdir. Bunlar kişiler arası mesaj alışverişlerinde köprü görevi görürler.

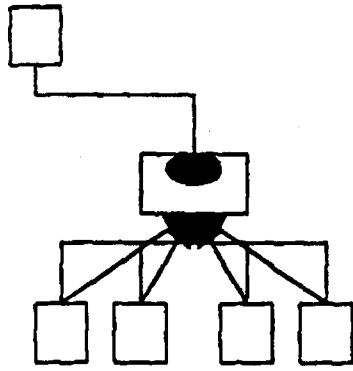
Bilgi Liderleri: Grup üyelerinin düşünce ve davranışlarına informal etkide bulunan kişilerdir. Yeni bilgileri yorumlayarak ve durumları tanımlayarak diğer üyelerin davranışlarını etkiler.

Yalıtılmışlar: Diğer üyeler ile çok az ya da hiç iletişimi olmayan kişilerdir. Gece bekçileri ve kuryeler yalıtılmışlara örnek olarak verilebilir.

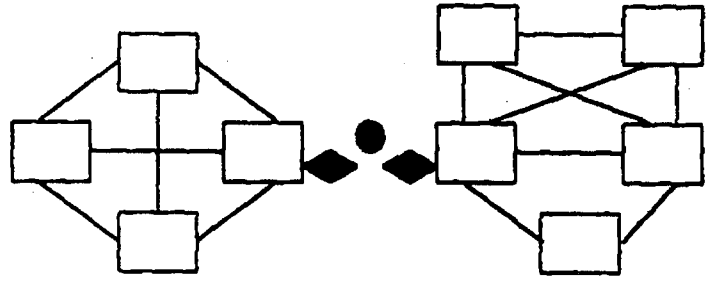
Kozmopolitler: Bu bireylerin ilişkileri örgütün dış çevresi ile yoğundur. Profesyonel ilişkileri tercih ederler ve örgütün dış çevresi ile ilişkilerini sağlamakta etkilidirler.

¹⁰⁹ Cevat ELMA ve Kamile DEMİR, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ankara: Anı Ya., 2000), ss.140-141.

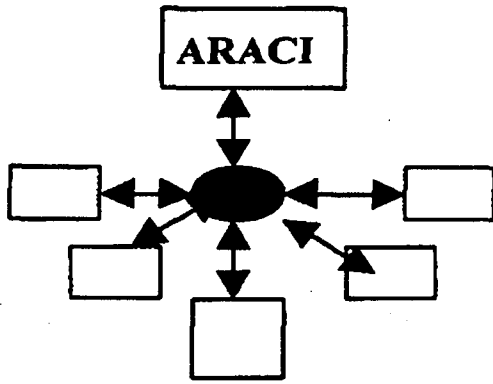
Şekil 4. Örgütsel İletişim Roller



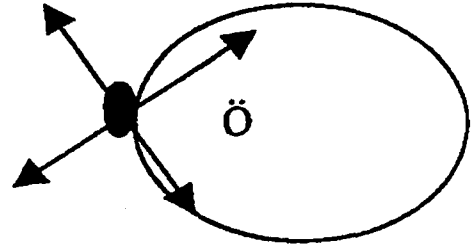
Kapı Tutucular



Sözcüler



Bilgi Liderleri



Kozmopolitler

Cevat ELMA ve Kamile DEMİR, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ankara: Anı Ya., 2000), ss.140-141.

1.10 Örgütsel İletişimin Etkinliği

İletişimde başarılı olabilmek için insanın öncelikle kendini tanıması gerekir. İnsan iletişimi engelleyen inançlarını, değer yargılarını, tutumlarını gözden geçirmelidir. İnsan önce kendisini anlamalı ve kendisi ile iletişim kurabilmelidir. Kişisel ilişkilerinde çatışmayı tartışmaya döndürmeden çözmeyi öğrenmelidir. İnsanın bütün bu becerileri bütün kişisel ilişkilerinde uygulama arzusu olmalıdır¹¹⁰.

¹¹⁰ Erdoğan TAŞKIN, "İşletmelerde Etkin İletişim", *Verimlilik Dergisi*, MPM Ya., 1992/3, s. 125.

- Gülüyüzlü ve olumlu olun; olaylara sorunlara gülüyüzle yaklaşmak, iyimser olmak iletişimi kolaylaştırır, katılımı artırır.
- Sabırlı olun; iletişim zaman, çaba ve emek harcamayla gerçekleştirilebilir.

Covey şöyle der; “insanlar arasındaki ilişkilerde öğrendiğim en önemli ilkeyi bir tek cümlede özetlemem gerekseydi şöyle derdim: önce anlamaya çalışın sonra anlaşılmaya”. Bu ilke insanlar arasındaki etkili iletişimin altın anahtarıdır¹¹³.

¹¹³ Stephan COVEY, **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 5. Basım, 1998), s. 252

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim ile yönetim arasındaki ilişkiler temelde iki yönlüdür. Örgütsel iletişim, bir taraftan yöneticilerin ilgili konudaki düşünce, tutum ve davranışlarına göre değişecek, diğer taraftan da yöneticilerin örgüte ilişkin bazı görevlerini yerine getirmesine imkan sağlayacaktır. İlk durumda örgütsel iletişimin kendisi bir yönetim görevi olmaktadır ve yöneticilerin bu görevi yapmadaki başarısı, onların örgütteki diğer görevlerini de etkileyecektir. Diğer durumda ise örgütsel iletişimin, yönetimin işlevlerine etkisi söz konusudur¹¹⁴.

1. PLANLAMA FONKSİYONUNDA İLETİŞİM

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine verilen addır¹¹⁵.

Diğer bir tanım ise planlamayı, ne yapılacağıнын önceden kararlaştırılması veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıнын önceden kararlaştırılması süreci şeklinde ifade etmektedir¹¹⁶.

Genel bir tanım yapacak olursak, planlama bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasında tercih yapmaktır diyebiliriz¹¹⁷.

¹¹⁴ DİCLE, a.g.e., s.127

¹¹⁵ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Ankara: Adım Ya.,B.2, 1992), s.63.

¹¹⁶ Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, (Konya: Günay Ofset, B.7, 2002), s.121

Planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz¹¹⁸:

- Zaman ve emek savurganlığını azaltır.
- Yöneticilerin dikkatlerini amaçlara yöneltir.
- İşletme faaliyetlerinin uyumunu mümkün kılar.
- Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar.
- Kaynakların amaca yöneltilip yöneltilmediğini izleme ve denetleme fırsatı sağlar.
- Plansızlık, sinir sisteminin yıpranmasına yol açar. Planlı çalışma yönetici ve çalışanların sinir sisteminin daha az yıpranmasına olanak sağlar.

Planlamanın yararları yanında sakıncaları da vardır, bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İşletmeye ek maliyetler yükler, önemli ölçüde zaman ve kaynak harcamasını gerektirir.
- Kullanılan sayısal yöntemlerde yapılacak hatalar olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Gereğinden fazla geleceğe bakmak içinde bulunulan durumun göz ardı edilmesine yol açar.
- Planlamada en uygun (optimum) süre belirlenemezse planlamanın etkinliği azalır.

Planlama sürecini dört aşama olarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹¹⁹:

1. Amaçların Belirlenmesi: Planlamanın bir aşaması olmayan fakat öncelikle dikkate alınması gereken işletmenin eldeki olanak ve fırsatları gözden geçirmesidir. Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için amaçların belirlenmesi gerekir. Burada önemli olan genel amaçların bölüm planlarının amaçları arasında tutarsızlık olmamasıdır.

¹¹⁷ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Ve Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 42, C.I, 1995), s. 124.

¹¹⁸ ŞİMŞEK, a.g.e., s. 123.

¹¹⁹ ÖZALP, a.g.e., ss.128-138.

2. Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi: İşletme içi ve dışı koşullar işletmelerin planlarını etkiler. İşletmeler planlarında bu iç ve dış çevre koşullarının etkisini göz önünde bulundurmalıdır.

3. Alternatiflerin Karşılaştırılması: Öncelikle alternatiflerin ortaya konması gerekir ve bunun içinde işletmeye çeşitli kaynaklardan gelen verilerden yararlanmak gerekir.

4. Alternatifler Arasından En Uygun Seçimi Yapmak: Yönetici alternatifleri karşıladırdıktan sonra en uygun kararı vermeye yoluna gider. Bu aşamada kişi karar ulaşırmış olur.

İyi bir planın özellikleri aşağıdaki şekilde olmalıdır:

- Plan anlaşılabilir olmalıdır.
- Planlama gerek yapılması sırasında gerek uygulama sırasında en az giderle isteneni vermelidir.
- Planlama işletmenin değişen koşullarına uymalıdır.
- Plan süre bakımından en uygun olmalıdır.
- Tüm bireylerin katılımı sağlanmalıdır.

Planlamanın yapılabilmesi için örgüt içi ve dışı bilgilerin toplanması gerekir. Bu bilgilere dayanarak alınacak kararlar işletmenin geleceğini etkileyecektir. Bilgilerin toplanabilmesi için etkin bir iletişime gerek vardır. Planların hazırlanabilmesi için tüm çalışanlar iletişim halinde olmak zorundadır. Uygulama sürecinde de etkinliğin ölçülebilmesi için iletişim şarttır. Planlamanın başarısız olması genellikle örgütte etkili bir iletişim olmaması nedeniyle bilgilerin toplanamaması ve iletilmemesinden kaynaklanır.

2. ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNDA İLETİŞİM

Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir. Örgütlenme veya organize etme , örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder. Bu süreç; yapılması zorunlu faaliyetleri gruplandırmak, bu grupları örgüt

kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere gerekli nitelik ve sayıda çalışanı atamaktır¹²⁰.

Diğer bir tanıma göre ise örgütlenme, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin işlevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel faktörleri sağlamaktır.

Her organizasyonun üç özelliği vardır¹²¹.

- Bireylerden meydana gelmesi
- Belirli amaçları olması
- Yapısında biçimsellik olması

Bir işletmenin örgütlendirilmesinde karşılaşılabilecek sorunlardan bazıları aşağıda verilmiştir¹²².

- Eylemlerin gruplara ayrılması nasıl yapılmalıdır?
- İşlerin ve eylemlerin gruplara ayrılmasında hangi temellere dayanılmalıdır?
- Merkezleşme ve merkezleşmeme hangi ölçüde uygulanacaktır?
- Komuta ve kumay ilişkiler nasıl düzenlenecektir?

Yukarıdaki soruların cevabı işletmede kurulacak doğru bir iletişim sürecini kapsamaktadır. İşletmenin örgütsel yapısının belirlenmesi, haberleşme ilişkilerinin düzenlenmesidir. Kişinin işletmenin sosyal yapısına dahil olması, geçerli haberleşme ilişkilerini kavraması ve karşılıklı etkileşim sürecine dahil olması ile mümkündür¹²³.

Organizasyon süreci sonrasında ortaya çıkacak olan örgütsel yapının en belirgin görüntüsü yatay ve dikey düzeyde organların oluşmasıdır. Ancak bu organlar birbirinden kopuk değil ortak bir amaç doğrultusunda birbirleri ile sürekli ilişki içinde

¹²⁰ ŞİMŞEK, a.g.e., s. 137.

¹²¹ ÖZALP, a.g.e., s. 169.

¹²² Güngör ONAL, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, (Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya., No. 9, 1982), s.95.

¹²³ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, (İstanbul: İ. Ü. Ya., No. 3456, 1987), s.298.

bulunurlar. Aralarında kurulan iletişim köprüleri ile organların işlerini yürütmesi, anlaşma ve işbirliğine yönelmesine olanak kazanır. Özellikle örgütsel basamaklar arasında çift yönlü bağlantının kurulması ile örgütsel iletişim kanalları işlemeye başlar ve örgüt canlanır¹²⁴.

3. YÖNELTME FONKSİYONUNDA İLETİŞİM

Yöneltilme örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder. Yani yöneltilme amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olup, örgütlenme ve denetim arasında bağlaç görevi görür.

Yöneltilme işlevinin önemi çalışanların işletme amaçlarını tümüyle benimsemeyip bunların yanında kendi bireysel amaçlarına öncelik vermelerinden ileri gelir. Yönetici her biri kendi kişisel amaçları peşinde koşan bu insanları örgütsel amaçlara yöneltilmek zorundadır. Emir komuta yetkisine sahip yöneticilerin astlarına bilgi vermek, yol göstermek, motive etmek ve inandırmak gibi daha demokratik yöntemlerle yöneltilmeleri çağdaş yönetim anlayışının gereğidir¹²⁵.

“Yönetimde hiçbir işlem kararların ilgililere iletilmesi kadar ihmal edilmemekte ve kötü yapılmamaktadır. Bir çok durumda planlar, grup üyelerinin davranışlarını etkilemelerinin ne şekilde mümkün olacağı düşünülmeden yürürlüğe konmaktadır”. Örgüte ait fikir ve amaçların en üstten en alt basamağa kadar iletimi, diğer yönetim fonksiyonlarının tam olarak uygulanması üzerinde önemle durulmalıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için emir verme biçimi önemlidir¹²⁶.

¹²⁴ SABUNCUOĞLU – TÜZMEN, a.g.e., s. 45.

¹²⁵ ŞİMŞEK, a.g.e., s. 180.

¹²⁶ ÖZALP, a.g.e., ss. 188-189.

İyi bir emrin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²⁷:

- Yapılması istenen işle doğrudan ilgili olmalıdır.
- Uygulanabilir nitelikte olmalıdır.
- Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Tam olmalıdır.
- Amaç ve gerekçe açıkça ortaya konmalıdır.
- Motive edici olmalıdır.
- Mevcut yasal düzenlemelere aykırı olmamalıdır.

Etkin bir yöneltme sisteminin koşulları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²⁸:

- Yönetici çalıştırdığı personeli beden, ruh ve düşünce yetenekleri ile nitelikleri bakımından çok iyi tanımalıdır.
- Görev kişiliği gelişmemiş personeli örgütten uzaklaştırmalıdır.
- Yönetici, personel ve işverenin birbirlerine karşı hak ve çıkarlarını savunmada tarafsız olmalıdır.
- Yönetici çevresine iyi bir örnek teşkil etmelidir.
- Yönetici personeli devamlı teftiş ve denetim altında tutmalıdır.
- Yönetimde danışma sistemi kurulmalıdır.
- Yönetici ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.

Çağdaş yönetim anlayışına göre çalışanları emirleri uygulayan makineler şeklinde değerlendirmek yanlıştır. Çalışanların iş hayatlarının dışında özel hayatlarının ve sorunlarının olabileceği, bunların ise iş yaşamına olumlu yada olumsuz yansiyabileceği değerlendirilmelidir. Yöneltilme fonksiyonunun konusu insandır ve yöneltilme fonksiyonu çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmalarını amaçlar. İnsanların olduğu bir ortamda da mutlaka iletişimden söz edilmesi gerekir. Etkin bir iletişim sisteminin kurulmuş olduğu, çalışanların sorunlarının çözülmeye çalışıldığı, iletişim araç ve

¹²⁷ ŞİMŞEK, a.g.e., s.191.

¹²⁸ ÖZALP, a.g.e., ss. 192-194.

tekniklerinin kullanıldığı insana değer veren bir çalışma ortamında çalışanların verimleri artacaktır böylece işletme de hedeflerine bir adım daha yaklaşmış olur.

4. KOORDİNASYON FONKSİYONUNDA İLETİŞİM

Koordinasyon bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların saptanan amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kararlar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir. Koordinasyon için genel bir tanım vermek gerekirse, işletmedeki grup ve üyelerin uyumlu çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkanı doğmasıdır.

Fayol iyi bir koordinasyon sağlanmış işletmeyi şu şekilde tanımlamaktadır¹²⁹:

- Her bölüm diğer bölümlerle uyum içerisinde hareket eder.
- Her bölümün alt sistemleri ve bu bölümlerde çalışanlar birbirleri ile olan ilişkilerin, yardımlaşmanın ve genel amaca ulaşmada görevlerinin bilincindedirler.
- Her bölüm ve ikincil bölümler kendilerini saptanmış amaçlara uydururlar ve ana program ve planlarla uyum içinde olurlar.

Yöneticinin koordinasyon görevi, örgütün çeşitli bölümleri, görevleri ve eylemleri arasında birlik ve uyum sağlamak için harcadığı çabaların bütünüdür. Koordinasyonun başarılı olduğu örgütlerde, kişiler ve örgütsel birimler örgütün amaçlarından, amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkı yaptıklarından, birbirlerinin ne yaptıklarından ve görevleri ile diğerlerinin görevleri arasında ne gibi ilişkiler bulunduğundan haberdar olacaklardır. Böylece örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde ortak bir anlayış yaratılmış olacaktır. Her üye ve birim bütün içerisindeki yerini bilecek ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yöneltilmiş çabalarını, aynı yönde harcanan diğer çabalarla etkin bir şekilde birleştirebileceklerdir¹³⁰.

¹²⁹ ÖZALP, a.g.e., ss. 204-206.

¹³⁰ DİCLE, a.g.e., s. 150.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler ile koordinasyon arasında da yakın bir ilişki vardır. Elektronik iletişim araçlarından yararlanamayan ve bu nedenle denetim alanı dar tutulan biçimsel örgütlerde, koordinasyon görevi örgütün çeşitli kademelerinde bulunan yöneticiler tarafından sağlanacağından başarılı bir iletişim sağlanması beklenemez. Öte yandan hızlı, tam ve doğru iletişim sağlayan iletişim araçlarından yararlanan örgütlerde, örgüt ne kadar büyük ve yayılmış olursa olsun, yöneticiler koordinasyonu tek bir merkezden sağlayabileceklerinden, başında buldukları örgütleri bir bütün halinde amaçlarına ulaştırabileceklerdir¹³¹.

Haberleşme koordinasyonun en önemli araçlarından birisidir, haberleşmenin anlaşılması ve doğru haberleşme, çeşitli seviyelerde yer alan koordinasyon için geri besleme sağlar. Böylece sorun çıktığında çözüm bulmaya ve koordinasyonu sağlamaya yardımcı olur¹³².

5. DENETİM FONKSİYONUNDA İLETİŞİM

Denetim arzulan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır. Denetim diğer yönetim fonksiyonlarının neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığını araştırır ve sağlar. Diğer yönetim fonksiyonlarının ne derece başarıldığı denetimle anlaşılır.

Denetimin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹³³:

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.
- Denetim esnek olmalıdır.
- Denetim organizasyona uygun olmalıdır.
- Denetim tarafsız olmalıdır.

¹³¹ DİCLE, a.g.e., s. 150.

¹³² ÖZALP, a.g.e., s. 216.

¹³³ ÖZALP, a.g.e., s. 233.

- Düzeltici tedbirleri almalıdır.
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır.

Örgütte denetim alanının büyüklüğü ya da küçüklüğü yöneticinin denetiminin yakından ve ayrıntılı olmasını etkileyecektir. Denetim alanının dar tutulması, örgütte hiyerarşik kademelerin sayıca artmasına ve uzun bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Böyle bir örgüt yapısında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya dikey haberleşmede bir çok hiyerarşik kademe olacağından, hem bilgilerin iletilmesinde gecikmelere hem de bilgi kaybına yol açacak ve sonuçta örgütsel haberleşme sisteminin etkinliğinde azalmaya neden olacaktır.

Denetim alanının geniş tutulması ise, hiyerarşik kademelerin azalarak kısa ve geniş bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Böyle bir örgüt yapısında, dikey haberleşmede gecikmelere, tıkanıklıklara ve anlam kaybına yol açan hiyerarşik kademelerin sayısı azalacaktır ve örgütsel haberleşme sisteminin etkinliğinde bir artış olacaktır¹³⁴.

Üretimin artmasını, daha uygun, temiz şartlar altında çalışmak ve çalıştırmak, işçi-işveren iletişimini güçlendirmek isteyen yöneticiler yapılanları denetleme konusunda çok dikkatli olmalıdır. Yöneticiler denetlemek için bir nokta belirlemeli, her gün denetim işi için kendilerine bir zaman aralığı belirlemeli, buldukları yanlışları not ederek ve tekrar kontrol etmelidir ve denetimleri sürekli hale getirmelidir. Çalışanları ve yapılan işleri denetlemenin en uygun zamanı çalışanların en verimsiz oldukları vakitler yani Pazartesi sabahları ve Cuma öğleden sonralarıdır¹³⁵.

¹³⁴ DİCLE, a.g.e., s. 149.

¹³⁵ Canan ÇETİNDAG, **Genç Yöneticilere 13 Altın Kural**, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004, s.1

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BELİRLENMESİNE AİT PENGUEN GIDA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

Bu bölümde teorik olarak bahsedilmiş olan konularda yöneticilerin uygulamada ne derece başarılı oldukları incelenecektir. Araştırma ile ilgili detaylar aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

1. PENGUEN GIDA İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

Bu başlık altında Penguen Gıda işletmesi hakkında genel bilgiler verilecektir.

1.1 Penguen Gıda A.Ş Firma Profili

1988 yılında kurulan Penguen Gıda Sanayi A.Ş. 1990 yılının mayıs ayında 7500 m²'lik kapalı alanda üretime başlamıştır. Kuruluş amacı tümüyle ihracat olan fabrikanın 1990 yılı üretim kapasitesi, dondurulmuş ürünlerde 5.000 ton, konservede ise 8 milyon adettir. Kuruluşundan bu yana yaptığı yatırımlarla durmadan büyüyen ve bugün 170.000 m² açık arazi üzerine kurulu 75.000 m²'lik kapalı alanda daimi 350 kişilik bir kadro ve yıllık ortalama 1000 işçi ile üretim yapmaktadır. Penguen Gıda yaklaşık 7 bini sözleşmeli olmak üzere 9.000 civarında çiftçiden oluşan ve 33.500 dekarlık ekim alanı ile Türkiye'nin en büyük zirai ürün alıcılarından biridir.

1997 yılında başlatılan ISO 9002 çalışmaları sonucunda Şubat 1999'da Penguen tesisleri ISO 9002 kalite belgesi almıştır. Alman Hükümeti'nin resmi bir kurumu olan Alman Yatırım Bankası "DEG" , 5 milyon € ile yıllık cirosu 34 milyon € olan Penguen Gıda'nın % 14,65 hisse payı ile ortağı olmuştur. Türkiye pazarında henüz çok yeni

olmasına rağmen, reçel ve konserve de iç pazarın lideri durumuna gelmiştir. Fabrikanın mevcut kapasitesi aşağıdaki gibidir:

Konserve sebze-meyve : 120 milyon adet/yıl

Donmuş sebze-meyve : 21 bin ton/yıl

Reçel : 8400 ton/yıl

Salça : 4500 ton/yıl

Sektöründe Avrupa'nın en modern fabrikalarından birisine sahip olan Penguen, Türkiye'nin en verimli sebze ve meyve bölgesinde, ziraat mühendisleri'nin denetiminde hibrit tohumlar kullanılarak yetiştirttiği ürünleri modern makinelerde işleyerek tüketicilere sunmaktadır.

Penguen' in dondurulmuş gıda tesislerinde I.Q.F. (Individual Quick Frozen - Bireysel Çabuk Dondurma) tekniği kullanılmaktadır. Bu tesiste işlenen meyve ve sebzeler tek tek şoklanarak dondurulmaktadır. Bu şekilde, gıdaların ilk günlük kalite değerlerine yakın özelliklerle uzun süre saklanması mümkün olmaktadır.

1.2 Penguen Gıda A.Ş Misyonu

Penguen Gıda misyonunu "Tüm Ürünlerimiz; Kendimize, Ailemize ve topluma olan saygımız gereği insan sağlığına uygun olarak hijyenik bir ortamda üretilmektedir" şeklinde tanımlamaktadır.

1.3 Penguen Gıda A.Ş Vizyonu

Penguen Gıda vizyonunu "'Sürekli Müşteri tatmini ve yüksek rekabet gücüne ulaşmak için her türlü üretim ve faaliyetlerimizde kaliteyi en ekonomik maliyetlerle sağlamaktır" şeklinde tanımlamaktadır.

2. PROBLEM

İnsanlar dini, askeri veya ekonomik hangi yapı içerisinde olursa olsunlar, tek başlarına amaç ve hedeflerine ulaşamazlar. İçlerinde buldukları yapıda, söz konusu olan olaylar ve durumların incelenmesi, bu bilgilerin birey ve toplum için yararlı ve anlamlı bir

biçim kazanması ise, işbölümüyle ortaklaşa yaratacakları olanakları planlı bir şekilde değerlendirerek, gündelik hayata geçirmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu anlamda herhangi bir işletmede ortak amaç ve hedefleri gerçeğe dönüştürmek üzere bir araya gelen insanları harekete geçiren ve bu faaliyeti belirlenen hedefe ulaşıncaya kadar düzenleyen, denetleyen ve bireyleri teşvik eden kavram yönetimdir. Yönetimin güç bir sorumluluk ve önemli bir görev olmasına yol açan bazı temel özellikler vardır. Bunlar uyum sağlama ve düzenleştirme sürecini içeren, yoğun ve iki yönlü iletişime dayalı işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerekli kılan, akılcı karar alma, bunları uygulatma ve yapılan işlerin kontrolünü amaçlayan, insan ilişkileri, davranışları ve oluşturdukları grupları içeren insanla ilgili bir konu olduğudur.

Organizasyonların varlık nedeni, amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirebilmesidir. Organizasyonların yapısı da amaçları gerçekleştirmeye çalışan bu grubun faaliyetlerini kontrol eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. İşletmede mevcut gücün en etkin, sistemli, olumlu ve koordineli bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki birimlerin etkin olabilecek şekilde düzenlenmesi, bireylerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere organize edilmesi ve işletmenin gereken imkanlarla donatılması gerekir.

Örgütsel yaşam insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Bununla beraber iletişim de organizasyonların oluşmasına olanak verir. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi yada birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkan verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir.

Örgütsel iletişimin önemi, yönetimin giderek karmaşıklaşmasına, teknolojik gelişmelere ve çatışmaların ikna yöntemiyle çözülmesine paralel olarak artmıştır. Amaçlara yönelik

etkileşim olabilmesi için örgütte, görevlerin iyi düzenlenmesi ve görev tanımlarının açık olması yetmez. Görevleri yerine getirecek kişiler arasında iletişim olmalıdır. Bu bakımdan örgütün iletişim ağını insanın sinir sistemine benzetmek yanlış olmaz. Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de etkin bir örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir.

Yönetim süreci bir örgütte iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanamadığında organizasyonun sorunları bilinemez ve çözülemez. Yönetimin fonksiyonlarının harekete geçiren güç iletişimle toplanan bilgilerdir. İşte yönetici kurduğu etkin iletişim ağından gelecek bu bilgileri analiz ederek, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görür, bu bilgilere dayanarak doğru kararlar verebilir, organizasyonun etkililiği ve çalışanların iş tatmini için gerekenleri yapabilir ve yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir.

Bir yönetici yönetim için harcadığı zamanın büyük bir kısmını iletişim işlerine ayırmak zorunda kalır. Çeşitli kademelerde yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının %75 - %90'ını iletişime ayırdıkları görülmüştür. Telefon görüşmeleri, toplantılar, emir ve direktif verme, mektup yazma vb. Buna rağmen bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından, üstlerinden ve astlarından aldıkları en büyük eleştiri etkili bir biçimde iletişimde bulunamadıkları konusunda toplanmaktadır. Yöneticinin bir elemana özelliklerine uygun nasıl görev verileceğini, nasıl tartışacağını, disiplin uygulayacağını, eğitim vereceğini, görüşme yapacağını, talimat vereceğini, bilgileri astlarıyla paylaşacağını, geri besleme yapacağını, karar vermesi gerektiği gibi faaliyetlerin hepsi de iletişim becerisi gerektiren işlerdir. Bu nedenle iyi bir yönetici, iyi bir iletişimcidir ve iyi bir yönetim yöneticinin iyi iletişim becerisine dayanır.

Bu sebeplerle, Penguen Gıda İşletmesinde yöneticilerin iletişim becerilerinin belirlenmesine yönelik bir gereksinim duyulmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın genel amacı; Penguen Gıda İşletmesinde, yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesidir. Yöneticilerin iletişim becerileri değerlendirilirken, bilgi paylaşma, emir (talimat) verme, geri besleme, sorun çözme ve karar verme ana başlıkları altında değerlendirme yapılacaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Yöneticiler astları ile ne derecede bilgi paylaşabiliyorlar?
- Emir (talimat) verirken iyi bir emirde olması gereken özelliklere ne ölçüde dikkat ediyorlar?
- Doğru bir geri besleme yapabiliyorlar mı?
- Sorun çözme ve karar vermede iletişimi ne derecede etkin kullanabiliyorlar?

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmayla toplanacak bilgilerin, üst yönetim tarafından dikkate alınarak iyileştirmesi sonucu:

1. Örgüt üyeleri ve üst yönetim arasındaki iletişim sorunları azalacak;
2. Örgüt üyelerinin moralleri yükselecek, görev ve sorumluluklarına daha iyi motive olabilecek;
3. Örgüt daha etkin ve verimli çalışabilecek;
4. Sonuçların özellikle işletmelerin yöneticilerine, insan kaynakları uzmanlarına, yönetim danışmanlarına ve bilimsel çalışma yapacak olan araştırmacılara yararlı olacağı umulmaktadır.

5. VARSAYIMLAR

Bu araştırmada; şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

1. Araştırmada kullanılacak ölçme ve değerlendirme metodu yeterince geçerli ve güvenilirdir.
2. Belirtilen koşullar altında oluşturulan çalışma kümesi, evreni temsil yeteneğine sahiptir.
3. Araştırmada görüşlerine başvurulan yada anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

6. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada elde edilen bulguların şu kısıtlamalar altında toplandığı ve bunlar dikkate alınarak yorumlanması gerektiği baştan kabul edilmiştir:

1. Araştırma Penguen Gıda A.ř. 'inde, anket yöntemiyle her departmanda çalışan tüm idari personele en fazla geri dönüş olacak şekilde uygulanmıştır.
2. Anket üst yönetim kademesi dışında yukarıdaki şartları içeren, orta ve alt kademe yöneticilerine uygulanmıştır.
3. Araştırma sonuçları anketi yanıtlayanların 2003 Mayıs ayı görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
4. Yöneticilerin iletişim becerileri ; bilgi paylaşımı, emir (talimat) verme, geri besleme, sorun çözme ve karar verme ana başlıkları altında incelenmiştir.

7. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın dayandığı model, çalışma kümesi, veri toplama sistematığı, verilerin özümlemesi ve yorumlanmasında kullanılan teknikler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

7.1 Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Yöneticilerin iletişim becerilerini betimleyen değişkenlerin, Penguen Gıda Sanayi A.ř idari personeli tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ölçülmüştür.

7.2 Çalışma Kümesi

Araştırma, 2004 yılının Mayıs ayında, Penguen Gıda Sanayi A.Ş idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, çalışma kümesi, Penguen Gıda Sanayi A.Ş'de görevli olan ve farklı özelliklere sahip toplam 56 idari kadın ve erkek personelden oluşmuştur.

Toplanacak verilerin ve ulaşılabilecek sonuçların bu işletme için genellenebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan anket, tam sayım metodu bağlamında çalışma kümesinin tümüne uygulanmış ancak anketlerin tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır. Uygulanan anketler ile değerlendirmeye alınan anketlere ilişkin bilgiler Tablo 5'Te verilmiştir.

Tablo 5. Penguen Gıda Sanayi A.Ş Çalışanlarına Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü

Çalışma Kümesi n	Yanıtlanan Anket		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket		Değerlendirmeye Alınan Anket	
	n	%	n	%	n	%
56	38	68	9	23	29	77

Tablo 5'Te görüldüğü gibi, çalışma kümesini oluşturan 56 çalışandan 38 (%68) tanesi anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi aşamasında, kontrol soruları değerlendirilmiş ve bu tür sorulara 9 adet ankette farklı yanıtların verildiği belirlenmiştir. Sonuçta, 29 (%77) anket değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlemler yapılmıştır.

Tablo 6. Penguen Gıda Sanayi A.Ş Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Kişisel Özellikler		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Yaş	20-29 Yaş Arası	8	28
	30-39 Yaş Arası	20	69
	40-49 Yaş Arası	1	3
	50-59 Yaş Arası	0	0
	60 Yaşından Fazla	0	0
Cinsiyet	Kadın	5	17
	Erkek	24	83
Bölüm (Departman)	Üretim	6	20
	Muhasebe	5	17
	Pazarlama	5	17
	Ziraat	4	14
	Lojistik	1	4
	Bilişim	1	4
	Teknik Kısım	2	7
	Satınalma	1	4
	İnsan Kaynakları	1	4
	Bölüm Belirtilmemiş	3	10
Kurumda Bulunma Süresi	0- 5 Yıl Arası	11	38
	6-10 Yıl Arası	9	31
	11-15 Yıl Arası	9	31
	16-20 Yıl Arası	0	0
	21 Yıldan Daha Çok	0	0
Öğrenim Durumu	İlköğrenim	0	0
	Lise	5	17
	Ön Lisans	3	11
	Lisans	19	65
	Yüksek Lisans	2	7
	Doktora		

Tablo 6’da görüldüğü gibi, çalışma evrenini oluşturan idari personelin; %28’ini 20-29 yaş arası çalışanlar, %69’unu 30-39 yaş arası çalışanlar, %3’ünü ise 40-49 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle, yaş bağlamında değerlendirildiğinde, ilgili kurumun ağırlıklı olarak genç ve orta yaşlı idari personelden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, çalışma evrenini oluşturan çalışanların sırasıyla %20’si üretim, %17’si muhasebe, %17’si pazarlama, %14’ü ziraat, %7’si teknik kısım, %4’ü lojistik, %4’ü bilişim, %4’ü satınalma ve %4’ü insan kaynakları bölümlerinde

çalışmaktadırlar. Tablodan da görüleceği gibi ankete katılan 3 kişi bu bölümü yanıtlamamıştır.

Tablo 6'da ayrıca kurumdaki idari personelin öğrenim durumlarına göre dağılımı da görülebilmektedir. Anketi dolduran idari personelin ağırlıklı olarak Lisans (%65) seviyesinde olduğu ve bunu sırası ile Lise (%17), Ön Lisans (%11), Yüksek Lisans (%7) seviyesinin takip ettiği belirlenmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, ankete katılan idari personelin %38'i 0-5 yıldır, %31'i 6-10 yıldır ve %31'i de 11-15 yıldır kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

7.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili davranış ve yaklaşımlarının değerlendirilmesi amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanmış "Yöneticilerin İletişim Becerilerini Değerlendirme Anketi" adlı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma problemini tanımlamak, yöneticilerin iletişim becerilerini belirleyen öğelerin tanımlanması için bir literatür taraması yapılmıştır. Bunun yanı sıra Türkçe ve İngilizce kaynaklar ile uzman görüşlerine başvurularak değerlendirmeler yapılmış ve ilgili bölümlerde sunulmuştur.

Literatür taramasından sonra, bilgi toplama anketinin ilk taslağı geliştirilmiştir. İncelemeler sonrasında eleştiri ve öneriler doğrultusunda ankette bazı değişiklikler yapılmıştır.

Görüş ve değerlendirmeler için toplanacak veriler "Kesinlikle Katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılıyorum – Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki dereceleme ölçeği ile sayısallaştırıldığı gibi, "Evet – Hayır" türünde de sınıflandırma ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlara uygulanmış anket Ek' de verilmiştir.

Araştırmanın birinci amacı olan "Yöneticiler astları ile ne derecede bilgi paylaşabiliyorlar?" birinci sorudan beşinci soruya kadar; araştırmanın ikinci amacı olan "Yöneticiler emir (talimat) verirken iyi bir emirde olması gereken özelliklere ne ölçüde dikkat ediyorlar?" altıncı sorudan dokuzuncu soruya kadar; araştırmanın üçüncü amacı

olan “Yöneticiler doğru bir geri besleme yapabiliyorlar mı?” onuncu sorudan on beşinci soruya kadar; araştırmanın dördüncü amacı olan “Yöneticiler sorun çözme ve karar vermede iletişimi ne derecede etkin kullanabiliyorlar?” on altıncı sorudan on dokuzuncu soruya kadar olan sorular ile anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anket, çalışma kümesinde bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak kendilerine ulaştırılmıştır. Geri dönüş oranı ise %68 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, veri toplama aracının güvenilirliğinin istatistiksel yolla analizinin yapılmasında Cronbach Alpha Katsayısı (Alfa Yöntemi) kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlene sonucu, kullanılan ölçme aracı için alfa katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan rakam 0,70 ile 1 arasında olduğu için veri toplama aracı yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

7.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Görüşme kılavuzunda her bir soruya verilecek yanıt “Kesinlikle Katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılıyorum – Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki dereceleme ölçeği ile soldan sağa “1-2-3-4-5” puan değerleri ile sayısallaştırılacaktır. Ölçeğin olumsuz ucu “1”, olumlu ucu “5” ve orta noktası da “3” olacak şekilde 5 nokta üzerinden değerlendirilmiştir. Daha sonra SPSS-PC paket programına aktarılan veriler bilgisayarda analiz edilmiştir.

Yöneltilecek sorulara verilecek cevapların frekans dağılımları çıkartılarak aritmetik ortalamaları (\bar{x}) alınacaktır. Her bir soruda ölçülmek istenen özelliğin olumlu sayılabilmesi için frekans dağılımının aritmetik ortalamasının 3,5 ve üzeri olması ölçüt alınacak ve yorumlar buna göre yapılacaktır.

8. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve onların yorumu yapılmaktadır. Penguen Gıda Sanayi A.Ş’ de yapılan “yöneticilerin iletişim becerilerinin belirlenmesi” ne yönelik bulgular, araştırma çerçevesinde ortaya çıkarılmış ve aşağıda, elde edilen bulgulara dayanılarak, varolan duruma yönelik yorumlar getirilmiştir.

Aşağıdaki tablo, kurumun hedeflerinin yöneticiler tarafından iş görenlere yeterince anlatılması durumu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı birinci soruda ortalama 3,201' dir. Bu soruya aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların %55'i olumlu cevap vermiştir. Genel durum yöneticilerin, kurumun hedeflerini çalışanlara yeterince anlattığını göstermektedir. Ancak olumsuz cevapların ve kararsızların toplamının %45 gibi bir oranda olması bu konu ile ilgili tatminsizlik duyan personelin varlığını ve önlem alınması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 7. Kurumun Hedeflerinin Yöneticiler Tarafından İş Görenlere Anlatılması Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	10,3
Katılmıyorum	5	17,2
Kararsızım	5	17,2
Katılıyorum	15	51,7
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,4
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,201$$

Aşağıdaki tablo, kurumun hedeflerine ulaşmasında yöneticiler tarafından bölüm hedeflerinin yeterince anlatılması durumu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı ikinci soruda ortalama 3,273' tür. Bu soruya aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların %59'u olumlu cevap vermiştir. Bu durum bölüm yöneticilerinin de kurumun hedeflerini çalışanlara yeterince anlattığını göstermektedir. Yukarıdaki durum ile karşılaştırıldığında bölüm yöneticilerinin bu konuda daha başarılı oldukları ancak halen önlem alınması gereken noktalar olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Bölüm Hedeflerinin Yöneticiler Tarafından İş Görenlere Anlatılması**Durumu**

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	10,3
Katılmıyorum	4	13,8
Kararsızım	5	17,2
Katılıyorum	16	55,2
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,4
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,273$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin kurumda meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine proses, işe girişler, vekalet, yer değiştirmeler vb.) çalışanları yeterince haberdar etmesi durumu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı üçüncü soruda ortalama 3,307' dir. Bu soru ile yöneticilerin örgütün biçimsel iletişim sisteminin işleyiş biçimine yaptıkları katkının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere %52'lik çoğunluk olumlu cevap vermiştir. Bu durum çoğunluğun yöneticilerin, örgütün biçimsel iletişim sisteminin işleyiş biçimine olumlu bir katkı yaptığını düşündüğünü göstermektedir. Ancak %48 gibi yüksek bir oran da yöneticilerin örgütün biçimsel iletişim sisteminin işleyişine katkı yapmadıklarını veya olumsuz katkı yaptıklarını düşünmektedir.

Tablo 9. Yöneticilerin Kurumdaki Değişikliklerden Çalışanları Haberdar Etmesi**Durumu**

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	5	17,2
Kararsızım	7	24,1
Katılıyorum	12	41,4
Kesinlikle Katılıyorum	3	10,3
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,307$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin, çalışanların ilettiği konu ve sorunlarına ilişkin gelişmeler konusunda çalışanlarını yeterince bilgilendirmesi durumu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı dördüncü soruda ortalama 3,379' dur. Bu soru yönetici-çalışan arasındaki bilgi paylaşımı ve geri bildirim düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere yaklaşık %68 civarında bir çoğunluk olumlu cevap vermiştir. Bu durum yöneticilerin, çalışanların ilettiği konu yada sorunlarına ilişkin gelişmeler konusunda çalışanlarını yeterince bilgilendirdiğini ve geri bildirimde bulunduğunu gösterir.

Tablo 10. Yöneticilerin Çalışanların İlettiği Konu ve Sorunlarına İlişkin Gelişmeler Konusunda Çalışanlarını Bilgilendirmesi Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	6	20,7
Kararsızım	4	13,8
Katılıyorum	13	44,8
Kesinlikle Katılıyorum	4	13,8
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,379$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve verilere ulaşmaları için gereken ortamı sağlaması durumu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı beşinci soruda ortalama 3,448' dir. Aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere yaklaşık %66 civarında bir çoğunluk olumlu cevap vermiştir. Bu durum da yöneticilerin, çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve verilere ulaşmaları için gereken ortamı sağladığını ve bilgi paylaşımında bulunmak için gereken ortamı ve kolaylığı sağladığını göstermektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin Çalışanların İşleri İle İlgili Bilgi ve Verilere Ulaşmaları İçin Gereken Ortamı Sağlamaları

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	4	13,8
Kararsızım	4	13,8
Katılıyorum	17	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	2	6,9
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,448$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin verdiği talimatların (emirler) açık ve netliği ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı altıncı soruda ortalama 3,684' tür. Yöneticilerin emir (talimat) verirken iyi bir emirde olması gereken özelliklere ne ölçüde dikkat ettiklerini belirlemek amacı ile sorulan bu soruda, anketi cevaplayanların %76'sı olumlu cevap vermiştir. Bu durum, gerçeğin algılanmasına öznel bir boyut kazandıran, iletişimi güçleştiren, çatışmalara neden olan dili yöneticilerin doğru kullandıklarını ve çalışanlarla ortak bir dil geliştirdiklerini göstermektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Verdiği Talimatların (Emirler) Açık Ve Netliği

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4
Katılmıyorum	1	3,4
Kararsızım	5	17,2
Katılıyorum	21	72,4
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,4
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,684$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin verdiği talimatların örgütün amaçlarına uygunluğu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı yedinci soruda ortalama 3,721'dir. Bir önceki soruyu tamamlayıcı nitelikteki bu soruda, anketi cevaplayanların %69'u olumlu cevap vermiştir. Daha önce de tanımlandığı gibi,

örgütsel iletişim örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme koordinasyon sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içi ve örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir. Bu durum da yöneticilerin verdikleri emirler (talimat) ile örgütsel iletişime olumlu katkı yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 13. Yöneticilerin Verdiği Talimatların Örgütün Amaçlarına Uygunluğu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	8	27,6
Katılıyorum	17	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	3	10,3
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,721$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin verdiği talimatların çalışanların kapasitesine uygunluğu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı sekizinci soruda ortalama 4,032' dir. Bu soruda, anketi cevaplayanların %86'sı olumlu cevap vermiştir. İyi bir emirde olması gereken özelliklerden olan "kişilerin üstesinden gelemeyeceği emirler verilmemesi" konusunda yöneticilerin olumlu katkı yaptığı görülmektedir.

Tablo 14. Yöneticilerin Verdiği Talimatların Çalışanların Kapasitesine Uygunluğu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	1	3,4
Kararsızım	3	10,3
Katılıyorum	19	65,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	20,7
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 4,032$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin kişisel çıkarlarına yönelik talimat vermesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı dokuzuncu soruda

ortalama 2,065'dir. Bu soruda, anketi cevaplayanların %76'sı olumlu cevap vermiştir. İyi bir emirde olması gereken özelliklerden olan "verilen emir örgütün amaçlarına uygun olmalıdır" konusunda yöneticilerin olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin, örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarından önde tuttuklarını göstermektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Kişisel Çıkarlarına Yönelik Talimat Vermesi

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	9	31,0
Katılmıyorum	12	41,4
Kararsızım	6	20,7
Katılıyorum	1	3,4
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,4
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 2,065$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin örgüt içerisinde kişilerin yanlış davranışlarına gereken tepkileri göstermesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onuncu soruda ortalama 3,584' tür. Bu soru ile yöneticilerin doğru bir geri besleme yapıp yapamadıkları ve örgütteki, açık ve yalın iletişim ortamının düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu durum çalışanların yaklaşık %66'sının yöneticilerin kişilerin olumsuz tutum ve davranışlarına gereken tepkinin gösterildiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum da yöneticilerin faydalı ve konu ile ilgili zamanında yapılmış geri bildirimde bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Yöneticilerin Kişilerin Yanlış Davranışlarına Gereken Tepkileri Göstermesi

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4
Katılmıyorum	3	10,3
Kararsızım	6	20,7
Katılıyorum	16	55,2
Kesinlikle Katılıyorum	3	10,3
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,584$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin daha başarılı olmaları için çalışanlara destek vermesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onbirinci soruda ortalama 3,448' dir. Yöneticilerin astlarına daha başarılı olmaları için destek verip vermediklerini ve yöneticilerin çalışanları ne ölçüde güdelediğini gösteren bu soruda, aşağıdaki tablo ve grafikte görüldüğü üzere anketi yanıtlayanların yaklaşık %65'i olumlu cevap vermiştir. Genel olarak yöneticilerin çalışanları güdüleyebildiği ve bu sayede üretime olumlu katkı yaptıkları söylenebilir.

Tablo 17. Yöneticilerin Çalışanlar Daha Başarılı Olmaları İçin Destek Vermesi

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	4	13,8
Kararsızım	4	13,8
Katılıyorum	17	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	2	6,9
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,448$$

Aşağıdaki tablo, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapma konusunda çabalarının yöneticiler tarafından takdir edilmesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onikinci soruda ortalama 3,448' dir. Bu soru ile yöneticilerin; doğru bir geri besleme yapıp yapmadıkları, çalışanların çabalarını takdir edip etmedikleri ve başarıyı ödüllendirip ödüllendirmedikleri saptanmaya çalışılmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %65'i olumlu yanıt vermiştir ancak %35'lik bir kısım çalışan olumsuz düşünce içindedir. Bu durum, genel olarak yöneticilerin çalışanların çabalarını takdir ettiklerini ve onları gerektiği şekilde ödüllendirdiklerini göstermektedir. Yöneticiler tarafından çalışanların çabalarının takdir edilmesi çalışanların organizasyona bağlılığını artırarak çalışan memnuniyetine olumlu katkı yapmaktadır.

Tablo 18. Çalışanların Çabalarının Yöneticiler Tarafından Takdir Edilmesi

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	4	13,8
Kararsızım	4	13,8
Katılıyorum	17	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	2	6,9
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,448$$

Aşağıdaki tablo, çalışanların hak ettiği ve beklediği olumlu tepkileri alması konusu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onördüncü soruda ortalama 3,415' tir. On ikinci sorunu tamamlayıcısı olan bu soruda aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %62'si olumlu yanıt vermiştir. Bu durum da, çalışanların hak ettiği ve beklediği olumlu tepkileri aldıklarını göstermektedir ancak yine de %38'lik bir kısım çalışan olumsuz düşünce içindedir. Onikinci soruda verilen cevapların bu soru ile örtüşmesi her iki soruda elde edilen bulguların güvenilirliğini göstermektedir.

Tablo 19. Çalışanların Hak Ettiği Ve Beklediği Olumlu Tepkileri Alması

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4
Katılmıyorum	6	20,7
Kararsızım	4	13,8
Katılıyorum	16	55,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	6,9
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,415$$

Aşağıdaki tablo, çalışanların hata yaptığında yapıcı bir eleştiri alması konusu ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onbeşinci soruda ortalama 3,513' tür. Bu soru ile yöneticilerin; ne derece doğru bir geri besleme yaptıkları, çalışanları hata yaptığında sebepleri açıklayarak onları savunmaya geçirmeden olumlu yönde etkileyerek, tekrar hata yapmalarını sağlayıp

sağlamadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %69'i olumlu yanıt vermiştir. Bu durum da, yöneticilerin eleştirilerinde yapıcı olduklarını göstermektedir.

Tablo 20. Çalışanların Hata Yaptığında Yapıcı Bir Eleştiri Alması

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	2	6,9
Kararsızım	5	17,2
Katılıyorum	19	65,5
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,4
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,513$$

Aşağıdaki tablo, çalışanların bölüm yöneticisine sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabilmesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onaltıncı soruda ortalama 4,277' dir. Bu soru ile yöneticilerin; sorun çözme ve karar vermede iletişimi ne derecede etkin kullanabildiklerinde astların üstleriyle aşağıdan yukarıya olan iletişimi saptanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %96'sı olumlu yanıt vermiştir. Bu durum da, yöneticilerin sorun çözme ve karar vermede astları ile olan iletişimlerinde sorun yaşamadıklarını göstermektedir.

Tablo 21. Çalışanların Bölüm Yöneticisine Sorunlarını ve Önerilerini İletebilme Kolaylığı

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	1	3,4
Kararsızım	0	0
Katılıyorum	18	62,1
Kesinlikle Katılıyorum	10	34,5
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 4,277$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlemesi ve bu sorunları çözmek için çaba harcaması ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onyedinci soruda ortalama 3,651' dir. Bu soru ile yöneticilerin; çalışanların sorunları ile ne derecede ilgilendikleri ve bu sorunları çözmek için ne derecede çaba harcadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %69'u olumlu yanıt vermiştir. Bu durum da, yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerini ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarını göstermektedir. Bu oranın yüksek olması çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak yaşam alanı oluştuğunu bunun sonucu olarak da yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ve ekip çalışmasını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 22. Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarını İzlemesi ve Çözmek İçin Çaba Harcaması

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	2	6,9
Kararsızım	2	17,2
Katılıyorum	15	51,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	17,2
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,651$$

Aşağıdaki tablo, yöneticilerin verdikleri kararlarda çalışanların önerilerini dikkate alması ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı onsekizinci soruda ortalama 3,686' dır. Bu soru ile yöneticilerin; verdikleri kararlarda çalışanların önerilerini ne ölçüde dikkate aldıkları saptanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %68'i olumlu yanıt vermiştir. Modern yönetim anlayışına göre kararları işi fiilen yapanların vermesi eğilimi kuvvetlenmektedir. Yöneticilerin verdikleri kararlarda çalışanların önerilerini dikkate aldığını ve çalışanların işletme yönetiminde söz sahibi olduklarını hissettirmesi açısından önemlidir. Bu durumda, yöneticilerin sorun çözme ve karar vermede işin sorumluları ile yeterince iletişim içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Yöneticilerin Verdikleri Kararlarda Çalışanların Önerilerini Dikkate Alması

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	3	10,3
Kararsızım	2	17,2
Katılıyorum	17	51,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	13,8
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,686$$

Aşağıdaki tablo, çalışanların kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edilmesi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini değerlendirmektedir. 29 kişinin yanıtladığı ondokuzuncu soruda ortalama 3,549' dur. Bu soru ile onsekizinci sorunun tamamlayıcısı olarak çalışanların; karar alma sürecine ne derece dahil edildikleri saptanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların %65'i olumlu yanıt vermiştir. Bu durum da çalışanların, kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edildiklerini, böylece çalışanların organizasyonun bir parçası olduğunu hissederek bağlılığın artmasını ve çıkabilecek sorunlarda önceden gereken tedbirlerin alınmasında ve sorunların en aza indirgenmesine olumlu etki yapacaktır.

Tablo 24. Çalışanların Kurumun Bir Üyesi Olarak Karar Alma Sürecine Dahil Edilmesi

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,9
Katılmıyorum	3	10,3
Kararsızım	2	17,2
Katılıyorum	17	51,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	13,8
Toplam	29	100

$$N = 29; \bar{x} = 3,549$$

9. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmanın sonuçları özetlenmekte ve sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmaktadır.

9.1 Sonuçlar

Çalışanların kurumun hedeflerini bilmesi ve bu hedefler doğrultusunda kendi hedeflerini belirlemesi; çalışanların kurumla özdeşleşmeleri ve örgüt kültürü oluşması açısından önemlidir. Herkes tarafından aynı şekilde algılanan, açık ve net hedef tanımları, bu hedeflerin kimler tarafından ne şekilde anlatıldığı ve anlaşılıp anlaşılmadığı örgütsel iletişim açısından önem taşır. Ayrıca kurum hedeflerinin bölüm hedeflerine indirgenebilmesi bölüm çalışanlarının kendi hedefleri ile kendi hedeflerini örtüştürebilmesi ve kendi üzerine düşeni bilmesi çağdaş yönetim anlayışını gereğidir. Birinci ve ikinci sorularda belirlenmeye çalışılmış olan kurum ve bölüm hedeflerinin yöneticiler tarafından yeterince anlatılıp anlatılmadığı konusunda yöneticilerin olumlu katkı yaptığı belirlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin astları ile olan bilgi paylaşımında kurum içi yazılı ve sözlü iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullandıkları sonucu çıkartılabilir.

Yönetim anlayışı olarak yalın ve açık bir iletişim ortamının benimsendiği örgütlerde, kurum için çok gizli olan bilgiler dışındaki tüm bilgilerin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Böylece çalışan kendine değer verildiğini düşünecek, çalıştığı kuruma sahiplenecek ve kendini kurumun bir üyesi olarak görecektir. Ayrıca işi yapacak olan çalışanın işi ile ilgili gelişmelerden ve bilgilerden haberdar olması iş verimliliğini arttıracaktır. Bu konudaki aksaklıklar hem işin gerçekleştirilmesinde aksamalara yol açar hem de biçimsel iletişim sisteminde bir sorun olduğunu gösterir. Üçüncü soruda, yöneticilerin kurumda meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine proses, işe girişler, vekalet, yer değiştirmeler vb.) çalışanları yeterince haberdar etmesi konusunda olumlu bir durum ortaya çıksa da kararsızların ve olumsuz düşünce içinde olanların oranı bu orana yakındır. Bu durum ise yöneticilerin astları ile yeterince

iletişim içinde oldukları fakat çok spesifik konularda bilgi paylaşımında yetersiz oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların işleri ile ilgili bilgilere en sağlıklı ve kolay yoldan ulaşabilmeleri işin yapılma süresi açısından çok önemlidir. Bu süreyi daha da kısaltmak için düzenli bir arşiv sisteminin oluşturulması ve bunun sürekli güncellenmesi gerekir. Yöneticilerin, ellerindeki ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilerin çalışanlara ulaşması için gereken olanakları sağlaması sorunsuz bir çalışma ortamı sağlarken çalışanların performansını da arttıracaktır. Bu konu ile ilgili olan beşinci soruda, yöneticilerin çalışanların işleri ile ilgili olan bilgilere ulaşmalarında gereken ortamı sağladıkları belirlenmiştir.

Yönetici yalnız plan yapmaz aynı zamanda işleri dağıtır ve hangi personelin hangi işleri yapacağını belirler. Yöneticilerin astlarına emir (talimat) vermesi veya ne yapılması gerektiğini söylemesi yöneltme fonksiyonu ile ilgilidir. Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi için emir verme biçimini önemi büyüktür. Emrin özelliklerini işletmenin içinde bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel ve siyasal yapısı etkileyebilir. Ayrıca yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi ve biçimi verdikleri emrin özelliklerini etkiler.

İyi bir emir; yerine getirilebilir ve makul olmalıdır. İyi bir yönetici personelinin kapasitesini bilir ve emri verirken personelin bu işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığını düşünür. Yerine getirilmesi olanaksız emirler veren yöneticinin yönetme becerisi hakkında kuşku doğacaktır. Emir açık ve anlaşılır olmalıdır. Emri alan kişinin emri yerine getirmesinde anlaşılmayan bir konu olmamalıdır. Verilen emrin açık olup olmadığını emri alanın emri anlayıp anlamadığı belirlenir. Emir hiçbir biçimde yasal düzenlemelere ve etik anlayışa aykırı olmamalıdır. Yöneticiler emir verirken kişisel çıkarlarını gözetmemeli aksine örgütün çıkarlarını gözetmelidirler.

Altıncı, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu sorularda, “yöneticiler emir (talimat) verirken iyi bir emirde olması gereken özelliklere dikkat ediyorlar mı?” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Tüm bu soruların yanıtları değerlendirildiğinde olumlu bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu durum, gerçeğin algılanmasına öznel bir boyut kazandıran, iletişimi

güçleştiren, çatışmalara neden olan dili yöneticilerin doğru kullandıklarını ve çalışanlarla ortak bir dil geliştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri emirler (talimat) ile örgütsel iletişime olumlu katkı yaptıklarını ve örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarından önde tuttuklarını göstermektedir.

Geri bildirim, alıcının göndericinin gönderdiği mesaja verdiği tepkidir. Geri bildirim veya cevap, göndericiye mesajın alınıp alınmadığını ve doğru şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar. Geri besleme ile kaynak alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasını sağlayacaktır.

Etkin bir geri bildirim; kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, açıklayıcıdır, faydalı ve konu ile ilgilidir, zamanında gelir, kişi böyle bir bilgiyi bekler, açık ve seçiktir, geçerlidir.

Etkin olmayan geri bildirim ise; kişiyi küçük düşürmeyi amaçlar, geneldir, değerleyicidir, ilgisizdir, zamansızdır, kişiyi savunmaya yönelir, anlaşılması güçtür, geçerlikten yoksundur.

Geri besleme geriye yansıtmadır bir değerlendirme işlemi değildir, alınan mesajı tanımlama işlemidir. Değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve savunucu bir tutum içine girmesine yol açar. Değerleyici olmak ilişkilerin bozulmasına hatta çatışmalara neden olabilir bu nedenle değerlendirici olmaktan kaçınılmalıdır.

Geri besleme yaparken genelleme yapmaktan çok kişinin davranışı ile ilgili özel bir durumu açıklamak daha yararlı olacaktır. Böyle bir davranış göndericinin alıcıya hak vermesine, davranış ve tutumunda istekli değişiklik yapmaya yol açar.

Geri besleme yaparken hem alıcının hem de vericinin iletişimden bekledikleri yararlar göz önüne alınmalıdır. Geri besleme zamanında yapılmalıdır. Gönderici mesajı gönderdikten hemen sonra geri besleme yapıldığında, gönderici davranışın sonucunu duymaya hazır olacaktır böylece haberleşme güçlükleri azalacaktır.

Onuncu soruda yöneticilerin, kişilerin yanlış davranışlarına gereken tepkileri gösterdiklerini ortaya koymuştur. Yöneticilerin astlarına daha başarılı olmaları için doğru bir geri bildirimle destek vermeleri çalışanları güdüleyecektir. On birinci soruda buna yanıt aranmıştır ve sonuçlar olumludur. Yöneticilerin çalışanlarını çabalarından dolayı doğru bir geri bildirimle takdir edip etmediği, başarıyı ödüllendirip ödüllendirmediği on ikinci soruda saptanmaya çalışılmıştır. Sonuç yöneticilerin çalışanların çabalarını takdir ettiklerini ve onları gerektiği şekilde ödüllendirdiklerini göstermektedir. On dört ve on beşinci sorularda yöneticilerin çalışanlarına karşı tepkilerinde ve eleştirilerinde yapıcı olup olmadıkları, ne derece doğru bir geri besleme yaptıkları, çalışanları hata yaptığında sebepleri açıklayarak onları savunmaya geçirmeden olumlu yönde etkileyerek, tekrar hata yapmamalarını sağlayıp sağlamadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar olumludur ve yöneticilerin eleştirilerinde yapıcı oldukları ve çalışanların hak ettiği olumlu tepkileri aldıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, sorun çözme ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri vardır. Bunların arasındaki sorun çözme ve karar verme rolü yenilikler yapmak, işin işleyişi ile ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağıtımını sağlamak ve işletmesi ile ilgili seçeneklerin en uygununu seçerek onu karlı hale getirebilmek faaliyetlerini kapsar.

Yöneticilerin yaptıkları işte daima ön plana çıkan unsur karar vermektir. Artık yöneticilik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır. Bu yüzden yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır. Yöneticinin bir konuda yaptığı seçim karardır. Yönetici açısından karar vermek demek seçim yapmaktır. Karar vermenin başlangıcı sorun tanımlamaktır. Yöneticinin karar verme sürecini kullanması ve karar verebilmesi için ortada bir sorun olması gerekir. Sorunun ortaya konup, alternatiflerin tespit edilmesi, en uygun seçeneğin uygulanması ve değerlendirme süreçlerinde aradaki bağlantıyı iletişim sağlar.

Günümüzde ise artık yöneticinin karar vermesi ve personelin bu kararı uygulaması yerine artı kararları işi fiilen yapanların vermesi eğilimi kuvvetlenmektedir. Eğer bu yaklaşım tam olarak uygulanamıyor ise yöneticilerin karar verirken işi yapan veya o işten birinci derecede sorumlu kişinin görüşlerine başvurması gerekmektedir. Yönetici eğer karar veremiyorsa bilgi eksikliği var demektir. Bunun da temel sebebi sorun çözme ve karar vermede, yöneticinin o işle ilgili sorumlular ile yeterince iletişim içerisinde olmadığıdır.

Çalışanların bölüm yöneticisine sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabilmesi, o örgütte hiyerarşinin çok katı olmadığını, yöneticilerin astlarının sorun ve önerilerini dinlemek için zaman ayırdığını ve sorunlara çözüm bulmak için çaba harcadığını, onların görüş ve önerilerine değer verdiklerini gösterir. On altıncı ve on yedinci sorularda buna yanıt aranmıştır. On altıncı soruda yanıtların tamamına yakını, on yedinci soruda ise yüzde yetmişlik bir oran olumlu çıkmıştır. On sekiz ve on dokuzuncu sorularda yöneticilerin karar verirken işi yapan veya o işten birinci derecede sorumlu kişilerin görüşlerine başvurup başvurmadıkları ve çalışanların kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edilip edilmedikleri araştırılmıştır. Yanıtların büyük çoğunluğu olumludur, bu da yöneticilerin verdikleri kararlarda astları ile iletişim içinde olduklarını ve iletişim araçlarını yeterince kullandıklarını göstermektedir.

9.2 Öneriler

Bu bölümde yöneticilerin iletişim becerileri ile ilişkili sorunların çözümüne katkı sağlamak üzere, bu araştırmanın sonuçları da dikkate alınarak, Penguen Gıda yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik bazı öneriler getirilmiştir.

1. Yöneticilerin iletişim bilgi ve becerileri ile katılımcı yönetime ilişkin; yönetimde insan ilişkileri, çağdaş yönetim teknikleri, motivasyon ve iş zenginleştirme teknik ve yöntemleri konusunda eğitim programları düzenlenmelidir.

2. Kurum ve bölüm hedeflerinin yöneticiler tarafından anlatılacağı toplantılar düzenlenmeli ve çalışanlar kurum ve bölüm hedefleri hakkında daha çok bilgilendirilmelidir.
3. Yöneticilere, çalışanlara takdirlerini, mutlu ve acılı günlerini paylaştıklarını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanma alışkanlığı kazandırılmalıdır.
4. Üst yönetim, çalışanların işleri ile ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir kütüphane ve arşiv sistemi kurmalıdır. Ayrıca tüm bölümlerde işin özelliği ile ilgili periyodik bilgilendirme toplantıları düzenlenmelidir.

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe karmaşıklaşmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine paralel olarak gittikçe artmıştır. İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardım eden temel bir unsurdur. Özellikle yöneticilerin yetkisinin diğer çalışanlara göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle yöneticilere verilecek bilgilerin doğru olması gerekir. Aksi halde, yöneticilere verilecek yanlış veya eksik bilgiler işletmedeki tüm çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkiler. İşletmelerde iletişimin olmadığı düşünüldüğünde yönetimin bir karmaşıklığa dönüşeceği ortadadır. Böyle bir varsayım kabul edildiğinde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini bilemeyecekler, aynı düzeydeki çalışanlar da, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilemeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişimdir denilebilir.

EKLER

Ek A. Anket Formu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumunuzun hedefleri yöneticiler tarafından iş görenlere yeterince anlatılır.					
2.Kurumun hedeflerine ulaşmasında yöneticiler tarafından bölüm hedefleri yeterince anlatılır.					
3.Yöneticiler kurumunuzda meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine proses, işe girişler, vekalet, yer değiştirmeler vb.) sizi yeterince haberdar eder.					
4.Yöneticiler, ilettiğiniz konu yada sorunlarınıza ilişkin gelişmeler konusunda sizi yeterince bilgilendirir.					
5.Yöneticiler işinizle ilgili bilgi ve verilere ulaşmanız için gereken ortamı sağlar.					
6.Yöneticilerin verdiği talimatlar (emirler) açık ve nettir.					
7.Yöneticilerin verdiği talimatlar örgütün amaçlarına uygundur.					
8.Yöneticilerin verdiği talimatlar kapasitenize uygundur.					
9.Yöneticiler kişisel çıkarlarına yönelik talimat verir.					
10.Kurumunuzda kişilerin yanlış davranışlarına yöneticiler gereken tepkileri gösterir.					
11.Yöneticiler daha başarılı olmanız için size destek verir.					
12. İşinizi en iyi şekilde yapma konusunda çabalarınız yöneticiler tarafından takdir edilir.					
13.Kurumunuzun hedefleri yöneticiler tarafından iş görenlere yeterince anlatılır.					
14.Hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alırım.					
15.Bir hata yaptığımda yapıcı bir eleştiri alırım.					
16.Çalıştığım bölümün yöneticisine sorunlarımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşabilirim.					
17.Yöneticiler çalışanların sorunlarını yakından izler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcar.					
18.Yöneticiler verdikleri kararlarda sizin önerilerinizi dikkate alır.					
19.Kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edilirim.					

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can. **Değişim ve yeni Global Yönetim**, www.canaktan.org,
Erişim tarihi: 24.07.2004
- ANTHONY, Wiliam P. (Çev. Belkıs Çorakçı), **Yöneticinizi Siz Yönetin**, İstanbul: İlgı
Yayıncılık ve Tic. Lim. Şti., 1989.
- ARGUN, Tanju. **Çalışanları İle İyi Bir İletişim İçinde Olmak, Başarılı Bir
Yöneticinin En Önemli Özelliğidir**, www.bilgiyönetimi.org, Erişim
tarihi: 24.07.2004
- ARTAN, Sinan. “İşletmelerde İletişim”, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, C.XIII, S.2 1977.
- AŞKUN, İnal Cem. **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Ya. No. 95, 1972.
- AŞKUN, İnal Cem. **Yönetimde Haberleşme**, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. XVII, 1976.
- AYTÜRK, Nihat. **Yönetim Sanatı : Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri ve
Yönetimsel Örnek Olaylar**, Ankara : Yargı Yayınevi, 2003.
- AYTÜRK, Nihat ve PEKER, Ömer, **Etkili Yönetim Becerileri : Öğrenilebilir ve
Geliştirilebilir**, Ankara : Yargı Yayınevi, 2000.
- BAYKAL, Besim. **Organizasyonların Yönetimi**, İstanbul: 1981
- BINGAMAN, Christine E. (Çev.: Erhan Tuskan), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:
Etkili Sunuş**, İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., B.1, 1993.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Ya., B.2, 1992.

- COLEMAN, Ron ve BARRİE, Giles, (Çev.:Mehmet Harmancı), **Yöneticinin Kılavuzu**, İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.2, 1993.
- COVEY, Stephan. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, İstanbul: Varlık Yayınları, 5. Basım, 1998.
- ÇETİNDAG, Canan. **Genç Yöneticilere 13 Altın Kural**, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004,
- DAVIS, Keith. (Çev. Kemal Tosun), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul: İ.Ü. Yay.
- DİCLE, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: MPM Ya. No.169, 1974.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ. Ü. Ya., No. 3456, 1987
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Ya., No: 402, 1998.
- EREN, Erol. **Yönetici Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 402, B. 4, 1993.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No: 236, 1991.
- ERGÜDEN, Akın "Örgüt İçi İletişim- SİSTEM YAKLAŞIMI", **Kurgu Dergisi**, S.11, 1992.

EROĞLU, Feyzullah. “Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi”, **Atatürk Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, Erzurum 1992

GÖKÇE, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara: Adalet Matbaası, 1993.

GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Ya.,1997

HICKS, Herbert G. ve CULLET, C.Ray. (Çev.: Besim BAYKAL), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981.

KARAKOÇ, Nihat. “Yönetmel İletişimdeki Zaman Kayıpları”, **Kurgu Dergisi**, s.7, 1990.

KILIÇ, Levent. ve diğlerleri, **İş Yazışmaları ve Hızlı Okuma**, Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fa. Ya. No. 425, 1994.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya., No. 205, 1986.

LINKEMER, Bobbi. (Çev.: Doğan Şahiner), **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, İstanbul: Rota Ya., 1993.

MARŞAP, Akın ve TOZBURUN, Seyit. **Yönetici ve Lider İçin Etkin İletişim Kurma Yöntemleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997.

MCQUAIL, Denis ve WINDAHL, Sven: (Çev. Mehmet Küçükkurt), **İletişim Modelleri**, İmaj Yay., Ankara 1993

MONDY, R., HOLMES, R. and FLİPPO, E. **Management Concepts and Practices**,
Chicago: Allyn and Bacon, Inc., Third Edition, 1986

ONAL, Güngör. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya., No. 9,
1982

ÖNDER, Jale. **Nasıl İletişiyoruz**, www.danismend.com, Erişim tarihi: 24.07.2004.

ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Ve Bil. Araş.
Çalış. Vakfı Ya. No. 42, C.I, 1995.

ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Bil. Araş. Çalış.
Vakfı Ya. No. 44, C.II, 1992.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. ve Melek TÜZMEN. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi
Kitapevi Ya. B.I, 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa: Ezgi Kitapevi
Ya., B.2, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. "Modern İşletmelerde Haberleşme Sorununun Analizi",
B.İ.T.İ.A. Dergisi, C. III, S.1, 1974.

SAYERS, F., BINGAMAN C. E., GRAHM, R. and WHEELER, M. (Çev.: Doğan
Şahiner), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi : Yöneticilikte İletişim**,
İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., B.1, 1993.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset, B.7, 2002.

TABAK, Ruhi Selçuk. **Kurumsal İletişim**, www.eylem.com, Erişim tarihi: 24.07.2004

TAŞKIN, Erdoğan. "İşletmelerde Etkin İletişim", **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya.,
1992/3.

TÜRKALP, Tayfun. **İletişim Yönetimi**, www.danismend.com, Erişim tarihi:
24.07.2004

TÜRKMEN, İsmail. **Etkin İletişim Modeli**, Ankara: MPM Ya.

USLUATA, Ayseli. **İletişim**, İletişim Ya.

VAROL, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Ya.
No.2, 1993.

WILLIAMS, John and E. EGGLAND. (Çev.:Yılmaz Büyükerşen), **Örgütlerde
İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Ya., No:628, 1991.

YILMAZ, Cengiz. **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemleri**, Kayseri: E.Ü.İ.İ.B.F. Ya.
No. 2, 1988.

ZOGA, Ergun. **İdarecilik Sanatı**, İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, 1970.