

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS YÖNETİM - ORGANİZASYON PROGRAMI

Yüksek Lisans Tezi

**YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ
SAĞLAMADA BİR YÖNETİM ARACI OLARAK
İLETİŞİM**

Hazırlayan
Gülşen MISIRLIOĞLU

62128

Yöneten
Doç.Dr.A.Hamdi İSLAMOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
DOĞRUMANTASYON MERKEZİ

Kocaeli, 1997

ÖZET

Bu çalışmada iletişim, bireyler, gruplar ve bölümler arasında ve örgütün dış çevresiyle gerekli ilişkilerin kurulmasında ve bu işlevi ile, yönetsel ve örgütsel etkililikte önemli yeri olan bir kavram olarak ele alınmıştır. İletişim bir yönetim aracı olarak algılanmıştır.

Çalışma açıklayıcı ve kuramsal niteliktedir. Temel amacı ise, bir yönetim aracı olarak iletişimin tanımını ve yapısal niteliklerini açıklayarak etkili bir iletişimin yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamadaki rol ve işlevini ortaya koymak ve bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmaya kuramsal temel oluşturmaktır. Bu amaçla, örgüt içi iletişim, toplumsal açıdan ele alınmıştır. Örgüt içerisindeki iletişim sistemi ve yapısal nitelikleri üzerinde durularak, iletişim yönetici açısından incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde konunun geçmişini incelenmiş, araştırmanın amacı, sınırları, yararları açıklanmıştır. Yöntem bölümünde, araştırma problemi tanımlanarak, konuyla ilgili ön çalışmaya yer verilmiştir. Yönetsel ve örgütsel etkililik kavramları ile iletişim kavramının açıklanması bu bölümde yer almaktadır. Bu bölümde, bir yönetim aracı olarak iletişim sistemi ve yapısal nitelikleri açıklanarak, iletişimde etkililiğin nasıl sağlanacağı ve yönetsel ve örgütsel etkililikle iletişim arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise, “Örgütlerde İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi” başlığı altında, örgütlerde iletişim sisteminin nasıl değerlendirileceği ve ölçüleceği açıklanarak, uygulanabilir bir iletişim sistemi etkililik değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

Çalışmanın sonuç bölümünde şu saptamalar yer almıştır: İletişim örgütün varlığına ve sürekliliğine temel olan ve örgüt içindeki bireyler, gruplar ve bölümler arasında olduğu gibi, örgütün dış çevresiyle de gerekli ilişkilerin

kurulmasına olanak sağlayan bir sistemdir. İletişim, aynı zamanda yönetimin özünü oluşturur. Yönetimsel sorunlar aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Tüm yönetim işlevlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, geniş ölçüde yöneticilerin iletişim becerilerine bağlıdır. Buna göre yöneticiler, iletişim sürecini ve iletişim değişkenlerini anlamak ve onları denetlemek yoluyla, iletişim becerilerini artırabilirler. Yöneticiler, örgütün iletişim politikalarını belirlemek ve buna işlerlik sağlamaktan ve ayrıca iletişim sorunlarını kendi örgütü açısından değerlendirerek örgütteki iletişim sistemini gerçekleştirmekten sorumludurlar. Buna göre, iletişimin özenle yönetilmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, iletişim sistemi etkililik değerlendirmesinin belirli aralıklarla yinelenmesi ile, yöneticilerin ve işgörenlerin iletişim davranışlarının, değerlerinin ve alışkanlıklarının yanısıra, iletişim sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine olanak sağlanacağı söylenebilir.



SUMMARY

In this study, communication is examined as an important concept in the effectiveness of management and organization in establishing relations with individuals, groups and the external environment of organization. Communication is understood as a tool of management.

This work is both explanatory and theoretical. Its aims are (1) to establish the role and function of communication producing managerial and organizational effectiveness, by explaining its meaning and structural characteristics and (2) to establish the theoretical basis for an applied study to be made. With this aim internal communication within an organization were examined from a social perspective. The communication system and the structural characteristics of the organization were examined from the perspective of communications manager.

This work consists of four parts. The introduction examines the history of this subject, its aims boundaries and benefits. The section about method includes a definition of the research problem and a preliminary study of the subject. The meaning of communication is explained along with a definition of managerial and organizational effectiveness. In this section the method for achieving effectiveness in communication and its relationship to managerial and organizational effectiveness is discussed by explaining its structure and characteristics and the communication system as a tool of management. In the third part a model for evaluation of communication system effectiveness is developed and the method of measurement and evaluation of communication system in organization is explained under the heading of "The Evaluation of Communication System Effectiveness in Organizations".

In the final section of the study the following results are found: Communication is a system which provides the vehicle for the necessary relations

with the organizations external environment like those that are found between individuals, groups and sections in the organization. These are based on the existence of organization and continuity. Communication, on the other hand is the essence of management. Managerial problems are also communicational problems too. The ability to achieve all management objectives in a efficient manner is to a large extent dependent upon the success of the managers communication effectiveness. Therefore managers are able to increase their communication skills by understanding the communication process and its variability by acting accordingly. Managers are responsible to darify the politics of communication of the organization and to implement it and also, evaluating from their own organization's perspective, they are responsible for implementing the communication system of that organization. Therefore it is necessary to evaluate and constantly improve the communication. With these things in mind it is possible to achieve and improvement of the communication system and the communication value and habits behaviour of managers and employees by periodically repeating the value of the communication system.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLOLAR.....	VIII
ŞEKİLLER.....	IX
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM: GİRİŞ	4
1. KONUNUN GEÇMİŞİ.....	4
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	6
4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI	8
II.BÖLÜM: YÖNTEM	9
1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	9
2. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI	10
3. ARAŞTIRMA MODELİNİN AÇILIMI	16
3.1 .Etkililik ve İletişim Kavramlarının Tanımı ve Açıklanması.....	16
3.1.1 .Yönetmel ve Örgütsel Etkililik	16
3.1.1.1 .Yönetmel Etkililik.....	16
3.1.1.2 .Örgütsel Etkililik	18
3.1.2 .İletişim Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	23
3.1.3 .Etkililik Açısından İletişimin Önemi.....	28
3.2 .Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim Sistemi ve Yapısal Nitelikleri	31
3.2.1 .İletişimin Amacı ve Önemi	31
3.2.2 .İletişim Süreci.....	35
3.2.3 .İletişim Öğelerinin Taşınması Gereken Özellikler ve Yönetmel İletişimin Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi.....	41
3.2.4 .İletişimde Yöneticinin Konumu ve Sorumlulukları	59

3.2.5 .Yönetimde İletişimin Boyutları.....	63
3.2.5.1 .Biçimsel İletişim.....	64
3.2.5.1.1 .Dikey İletişim Boyutu.....	66
3.2.5.1.1.1 .Aşağı Doğru İletişim.....	66
3.2.5.1.1.2 .Yukarı Doğru İletişim.....	68
3.2.5.1.2 .Yatay İletişim.....	71
3.2.5.1.3 .Örgüt Dışı İletişim.....	73
3.2.5.2 .Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim.....	75
3.2.6 .İletişim Ağları.....	81
3.2.7 .İletişim Yöntem ve Araçları.....	89
3.2.7.1 .Yazılı İletişim Yöntem ve Araçları.....	90
3.2.7.2 .Sözlü İletişim Yöntem ve Araçları.....	92
3.2.7.3 .Görsel-İşitsel Yöntem ve Araçlar.....	95
3.2.7.4 .Elektronik Ortamda İletişimin Yöntem ve Araçları.....	96
III.BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SİSTEMİ ETKİLİLİK	
DEĞERLENDİRMESİ.....	100
1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLENDİRMESİ.....	100
1.1 .Genel Örgütsel İletişim Değerlendirme Yöntemleri.....	101
1.1.1 .Doğrudan Gözlem.....	102
1.1.2 .Görüşme.....	102
1.1.3 .Anket Yöntemi.....	103
1.1.4 .Dokümanlar.....	103
1.2 .Belirli Örgütsel İletişim Değerlendirme Araçları.....	104
1.2.1 .İletişim Denetimi.....	104
1.2.2 .İçerik Analizi.....	108
1.2.3 .Örgütteki Bölümlü İletişim Kanallarının Analizi.....	108
1.3 .Uygulanabilir Bir İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi Modeli.....	109
IV.BÖLÜM: SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA.....	116

TABLolar

Tablo 1.İletişim Ağlarının Üstün ve Zayıf Yönleri.....	88
Tablo 2.Durum:Diğerlerinden Bilgi Alırken.....	112
Tablo 3.Durum:Diğerlerine Bilgi Verirken.....	112
Tablo 4.Durum:İletişim Kanalları / Araçları.....	113
Tablo 5.Durum:İletişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.....	113

ŞEKİLLER

Şekil 1.Etkililik Düzeyleri ve Ölçütleri	19
Şekil 2.Etkililikte Zaman Boyutu Modeli	23
Şekil 3.Yönetim Biliminde İletişim.....	26
Şekil 4.Yönetimsel İletişim	30
Şekil 5.Genel İletişim Modeli	37
Şekil 6.Üstün, buyruğunun gerekçesini açıklamadığı ve empati kurmadığı durumla, buyruğunun gerekçesini açıkladığı ve empati kurduğu bir durumda üst-ast iletişimi	44
Şekil 7. Biçimsel İletişim Sistemi	65
Şekil 8.F ile G'nin İletişiminde FAYOL'ün Köprüsü	72
Şekil 9. Biçimsel Olmayan İletişim Zincirleri	78
Şekil 10.Biçimsel Olmayan İletişim İle Çalışma İlişkilerinin Kurulması.....	79
Şekil 11.Örgütteki İletişim Ağının Bir Parçası	82
Şekil 12.Yaygın Kullanılan İletişim Ağları.....	85
Şekil 13.Bilgi Sistemlerinin Örgüt Basamaklarındaki Yeri.....	99
Şekil 14.İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi Akış Grafiği	110

GİRİŞ

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemlerdir. Örgütler, özdevinimli ya da canlı sistemler gibi kendiliğinden işlemezler. Örgütleri yöneticiler işletir. Yöneticilerin görevi, yönetsel etkililiğe ulaşmak ve örgütsel etkililiği sağlamaktır. Buna göre, yöneticiler, örgütlerin insangücünü ve bu güce yardım edecek diğer kaynaklarını yönetir ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçirirler. Bunu yaparken de büyük ölçüde iletişime gereksinimleri olmaktadır. Örgütsel etkililiğin sağlanması ise, yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır.

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüyüp gelişebilmeleri için bilgiye olan gereksinimleri her gün artmaktadır. Örgütlerin etkin karar verme ve problem çözme yeteneklerinin kaynağı bilgidir. Bilgi ise iletişimle sağlanır. Özellikle elektronik iletişim teknolojisinin getirdiği yeniliklerle bilgiyi hızlı, etkin ve zamanında elde etme olanağına kavuşulmuştur.

Bundan başka, iletişim, yöneticilerin etkili kararlar almasında ve bu kararların uygulanmasında, işgörenlerle karşılıklı bilgi alışverişini düzenleyen bir araçtır. Ayrıca etkili bir iletişim sistemi ile örgütün çevreye uymada daha başarılı olacağı açıktır.

Bu açıklamalardan, yönetsel ve örgütsel etkililiğe ulaşmada, iletişimin önemli bir araç olduğu savı ileri sürülebilir. Etkili bir iletişim sisteminin, yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamada olumlu bir etken olduğu, bunun tersi bir durumun ise etkililiği olumsuz yönde etkileyeceği bir gerçektir.

Konunun bu bakış açısıyla ele alındığı bu araştırmanın giriş bölümünde, araştırma probleminin niteliği, içeriği ve önemi ile konunun geçmişine değinilmiştir. Araştırmanın amacı tanımlanmış ve araştırmanın sınırları belirlendikten sonra bu araştırmadan beklenen yararlar sıralanmıştır.

Yöntem bölümünde, ilk olarak araştırma problemi tanımlanmış ve araştırmanın yazın (literatür) taramasını içeren ön çalışmasına yer verilmiştir. Problemin araştırılması, bu bölümdeki "Araştırma Modelinin Açılımı" başlığı altında, kuramsal (teorik) olarak yapılmıştır. Bu başlık altında, önce etkililik ve iletişim kavramlarının tanımı ve açıklanması yapılmıştır. Bunlardan etkililik, yönetsel ve örgütsel etkililik ayrımı yapılarak tanımlanmış ve bu kavramları, farklı yaklaşımlarla açıklayan görüşler özetlenmiştir. Etkililik açısından iletişimin önemine değinildikten sonra Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim Sistemi ve Yapısal Özellikleri ele alınmıştır. Buna göre, iletişimin amacı ve önemi açıklanmış, iletişim süreci incelenerek, iletişim öğelerinin taşınması gereken özellikler yönetsel iletişim etkililiği açısından değerlendirilmiştir. Burada iletişim öğelerinin etkili iletişimi engelleyen durumları ortaya konmuş ve bunların giderilme yolları açıklanmıştır. İletişimde yöneticinin konumu ve sorumlulukları açıklandıktan sonra yönetimde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Daha sonra iletişim ağlarının yapısı ve özellikleri açıklanmış ve seçilen iletişim ağının, yöneticilerin ne tür bir iletişime ne ölçüde önem verdiklerini ortaya koyduğu belirtilmiştir. Bu bölümün sonunda iletişim yöntem ve araçları kısaca açıklanarak, iletişimin belirlenen amacına uygun yöntem ve aracın seçilmesinin, iletişim etkililiğini artırdığı vurgulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, iletişim sisteminin etkililiğinin nasıl değerlendirileceği ve ölçüleceği açıklanarak, uygulanabilir bir iletişim sistemi etkililik değerlendirmesi modeli sunulmuştur.

Sonuç bölümünde ise, bu araştırma ile varılan sonuçlar sıralanmıştır.

Bu çalışma, kuramsal bir araştırmadır. Uygulanan yöntem, ilgili yazını tarama yolu ile elde edilen bilgilerin tümevarım yöntemiyle irdelenip özgün değerlendirmelerle bütünleştirilerek oluşturulmuştur. Kaynakların derlenmesinde Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış ve elverdiğince güncel kaynakların seçilmesine özen gösterilmiştir. Çoğunlukla birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Ancak zaman zaman ikincil kaynaklara da başvurulmuştur.

Göndermelerde farklı iki yöntem kullanılmıştır. Buna göre, çalışmanın akışı içerisinde, "Araştırma Modelinin Açılımı" birinci derece alt bölüm başlığına dek, "sonnot" yöntemi, bunu izleyen bölümlerde "dipnot" yöntemi kullanılmıştır. Böyle bir ayırım yapılmasının amacı, ilk bölümlerdeki dipnot yığılımını önlemektir.

I.BÖLÜM

GİRİŞ

1.KONUNUN GEÇMİŞİ

Örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Gerek kişisel, gerekse toplumsal hayatı denetler ve biçimlendirir. Bireylerin gereksinimleri olan mal ya da hizmetleri üretmek için varolan örgütlerin varlıklarını etkin bir şekilde sürdürerek amaçlarına ulaşması toplumsal açıdan önemlidir.

Örgüt aynı amaçla bir araya gelen insanların, amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çabalardan ve karşılıklı etkileşimden oluşur. Yönetim bu ilişkileri eşgüdümle ve denetim altında tutulmasını sağlar. Yöneticiler, örgütsel etkililiği sağlamaya yönelik eylemlerde bulunmak zorundadır ve buna göre, örgütün amaçlarını planlanan nicelikte ve nitelikte gerçekleştirdiklerinde başarılı sayılırlar.

Bir örgütte etkililiğin, yönetsel ve örgütsel açıdan tanımlanması, yöneticilerin becerilerinin geliştirilmesi, örgüt-çevre ilişkilerinin incelenmesi ya da örgütteki yapısal düzenlemelerin sonucunun değerlendirilmesi açısından önemlidir. Örgütsel etkililiğin tanımlanmasında değişik ölçütler kullanılmıştır. Örgüt içi değişkenlerle, örgütü çevreye bağlayan değişkenlerin incelenmesi ile etkililiğin tanımı yapılabilir.

Etkililik, yirminci yüzyıla gelinceye değin verimlilikle eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır. Bu durumda örgütün mal ya da hizmet üretme dışında bir amacı olmaması gerekir. Bu o dönemdeki tüm örgütler için yeterliydi. Çünkü, tüm örgütler üretime yönelik bir bakış açısına sahipti. Oysa günümüzde örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan çok işlevli toplumsal bir birimdir. Verimliliğin etkililiğin vazgeçilmez bir ögesi olup olmadığı tartışılabilir. Bir

bakıma, belli bir amacın gerçekleştirilmesinde etkililik verimlilikten fedakarlık pahasına sağlanmış olabilir (Tosun, 1981).

Etkililik ölçütünü oluşturan öğeler, örgütlerin işlevleri, çevreleri ve değer sistemlerine göre farklılıklar gösterir. Bunun yanısıra, etkililiğin tanımı ve ölçümü konusunda iki ayrı model benimsenmektedir: Amaç Modeli ve Sistem Modeli. Her iki modele göre etkililik örgütün erişmesi gereken sonul (nihai) durumdur (Tosun, 1981). Amaç modelinde etkililik, bir örgütün amaçlarını başarma derecesi olarak tanımlanır. Sistem modelinde ise örgütler birer açık sistem olarak nitelendirilmektedir. Sistem modeline göre yapılan ve birbirinden bazı noktalarda ayrılan tanımlarda, örgütün topluma katkısı, çevreye uyabilme ve kendini geliştirme yeteneği ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilme becerisi etkililiğe ulaşmada sonul durum olarak alınmıştır.

Örgütsel etkililiği açıklamada kullanılan ölçütler araştırmacılara göre farklılıklar göstermektedir. Hiçbiri tek başına etkililiği açıklamak için yeterli görülmemektedir. Çok sayıda ölçütten bazıları birlikte kullanılmaktadır. İster, amaca varma derecesini tek bir sonul ölçüt olarak alan amaç modelinde olsun, ister birden çok ölçütün yer aldığı sistem modelinde olsun, örgütsel etkililik, ona farklı şekillerde katkıda bulunan çeşitli değişkenlerin birbirleriyle ve sonul ölçüt ya da ölçütlerle olan ilişkileriyle belirlenmektedir. Bu değişkenler etkililik ölçütünü olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler. Bu değişkenlerin incelenmesi, yönetsel etkililiğe ulaşp örgütsel etkililiği sağlamakla yükümlü olan yöneticilerin, gelişme çabalarına yapabilecekleri katkıları artırmaya yardımcı olur.

Bu çalışmada yönetsel ve örgütsel etkililiğe ulaşmada bir değişken olarak iletişim ele alınmıştır. Bir örgütte bireyler ve birimler arasındaki etkileşimi sağlayan süreç iletişimdir. Varlığını sürdürmek isteyen bir örgüt, iç ve dış çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmak zorundadır. Bu etkileşimin aracı örgütün iletişim ağıdır.

Bir örgütte yönetim süreci iletişimle başlar. Örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici örgütün nasıl çalıştığını bilmek zorundadır. Örgütsel iletişim, bütün yönetim görevlerinin etken bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar. Örgütün uzun ve kısa dönemli gelişme ve eylem planlarının hazırlanması ve bunların uygulanabilmesi için etkili bir iletişim sistemine gereksinim vardır. Gelişen ve değişen bir çevrede varlığını sürdürme çabası içerisinde olan örgütlerde, yöneticilerin bilgiye olan gereksinimleri hergün biraz daha önem kazanmaktadır. Yöneticilerin hızlı ve etkili kararlar almasına yeterli bilgi akışı ancak etkili bir iletişimle olur. Bir anlamda örgütün varlığının temeli olan iletişim aynı zamanda yönetimin de özünü oluşturur. Yönetsel sorunlar aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Yönetsel işlevler dengeli bir biçimde yürütülüp dış çevreyle de etkili ilişkiler kurulduğunda örgütsel iletişim sağlanmış olur.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, bir yönetim aracı olarak iletişimin tanımını ve yapısal niteliklerini açıklayarak etkili bir iletişimin yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamadaki rol ve işlevini ortaya koymak ve bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmanın kuramsal temellerini oluşturmaktır.

3.ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Yönetsel ve örgütsel etkililik kavramı yazında, birbirinden farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Bu bağlamda, yönetsel ve örgütsel etkililiği açıklamak için kullanılan ölçütler de farklıdır. Buna göre, örgüt içi değişkenlerle, örgütü çevreye bağlayan değişkenlerin incelenmesi ile etkililiğin tanımı yapılabilir. Bu anlamda, yönetsel ve örgütsel etkililik tanımlarına ve bu konulardaki yaklaşımlara değinilmekle birlikte, bu araştırma, yönetsel ve örgütsel etkililik konusunda yapılmış kuramsal bir çalışma değildir. Bu çalışmada, yönetsel

ve örgütsel etkililiğe ulaşmada, diğer değişkenlerin yanında, önemli bir değişken olduğu savı ile iletişim incelenmeye çalışılmıştır.

Bunun yanında, iletişim konusunun çok kapsamlı bir konu olması nedeniyle, bu nitelikte bir çalışmanın sınırlı çerçevesi içine sığdırılması olanaksızdır. Örgütlerde iletişim, bir yandan örgüt içi kararların alınmasını, planların yapılmasını, örgütte birlik, denetim ve eşgüdümün sağlanmasını ve örgütteki diğer birçok işlemlerin yürütülmesini olanaklı kılmakta, diğer yandan da örgütün hızla değişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal bir çevre ile ilişkilerini sürdürmesine, çevresindeki değişikliklere uymasına ve çevresini etkilemesine olanak sağlamaktadır. Örgütün dış çevresi ile ilişkileri, halkla ilişkiler, propaganda, reklamcılık ve kitle iletişiminin konularını kapsamaktadır. Bu konuların herbiri ayrı bir araştırmaya konu olabilecek niteliktedir. Bu nedenle, iletişimin örgüt dışı boyutu bu çalışmanın sınırları dışında tutulmuştur.

Günümüzde, elektronik devrimin, iletişime katkıları bilinmektedir. Bilgi sağlamadaki hız ve ulaştığı alanın genişliği nedeniyle elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişimin yaygınlaşması, örgütteki iletişim sorunlarının teknolojik sorunlar olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu anlamda, konunun teknolojik yönüne kısaca değinilmekle birlikte, bu araştırma, elektronik iletişim teknolojisi üzerine yapılmış bir araştırma da değildir. Bilgisayar tabanlı bilgi işlem sistemlerinin işleyişi, bilgilerin değerlendirilmesi, saklanması gibi teknik konular bu çalışmanın sınırları dışında tutulmuştur.

Bu araştırmada, örgüt içi iletişim, toplumsal açıdan ele alınmıştır. Örgüt içerisindeki bireyler ve birimler arasında gerçekleşen ve iletişim modeli, iletişim öğeleri, dağıtım düzeni, iletişimin boyutları, iletişimin etkililiği gibi temel öğelerden oluşan iletişim düzeni üzerinde durulmuştur. Örgüt içi iletişim özellikle yönetici açısından incelenmeye çalışılmıştır. Diğer bir anlatımla, iletişim bir yönetim aracı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, yöneticinin iletişim sorumluluğu

bağlamında, örgütteki iletişim sistemi etkililik değerlendirmesi incelenmekte ve bir değerlendirme modeli sunulmaktadır.

4.ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Bu araştırmadan beklenen yararlar şöyle sıralanabilir:

1. Yönetmel ve örgütsel etkililiği sağlamada, etkili bir iletişim sisteminin rolüne ve önemine yöneticilerin dikkatini çekmek,
2. Yöneticilerin iletişim sürecini ve iletişim değişkenlerini anlamalarına olanak sağlayarak, iletişim becerilerini artırmalarına katkıda bulunmak,
3. Örgütte iletişim sistemi etkililik değerlendirmesi ile iletişim sorunlarının çözümlenmesi ve iletişimin iyileştirilmesi çabalarına kuramsal katkı sağlamak,
4. Bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmaya kuramsal temel oluşturmak.

II.BÖLÜM

YÖNTEM

1.ARASTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

Yönetim için çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bu çalışmanın içeriği gözönünde bulundurularak alınan bir tanıma göre yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989). Bu tanım, öğelerine ayrılırsa şu sonuçlar çıkar:

1. Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
2. Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
3. İşbölümü ile dağılan insangücünün bütünleştirilmesi.

Bu öğelerden birincisi bir etkililik ölçütüdür, ikincisi ve üçüncüsü ise iletişim kavramını içerir.

İletişim bir örgütün çeşitli birim ve öğelerini birbirine bağlayan bir ağıdır. Örgütler, sürekli olarak iç ve dış çevreleriyle etkileşim içinde olmak zorundadırlar. Bu etkileşimin aracı iletişimdir.

Bir örgütte yönetim süreci iletişimle başlar. Yönetim örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için iletişime başvurur. Örgütsel amaçların niceliğini ve niteliğini artırmak, engellerini ortadan kaldırmak, işgörenleri çalışmaya güdülemek; işgörenlerin istenmeyen davranışlarını durdurmak, istenilenleri sürdürmek gibi örgütsel amaçlara ilişkin pek çok durum için anlam iletmek gerektiğinde iletişime başvurulur.

Bir örgütün çevresinde etkili olabilmesi, ulaşabildiği alanla ölçülür. Örgütlerin çevrelerindeki gelişmeleri izleyebilmeleri, bunlara uyum

sağlayabilmeleri, gelişmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. Bu bilgiler, iletişim yoluyla elde edilir.

Örgütlerde etkili bir iletişim sistemi, örgütün ve yönetimin varlık ve etkililiği için gerekli bir yönetim aracıdır.

Bu çalışmada aşağıdaki soruların yanıtlanmasına çalışılmıştır:

1. Bir yönetim aracı olarak iletişim nedir? Amacı, öğeleri ve nitelikleri nelerdir? Yönetimsel açıdan sınırlanmış olan iletişim sorunlarının çözümü halinde ne gibi yararlar elde edilir?
2. İletişimde etkililik nasıl sağlanabilir?
3. Yönetimsel ve örgütsel etkililikle iletişim arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Örgütlerde iletişim sistemi etkililik değerlendirilmesi ve ölçülmesi nasıl yapılabilir?

2.ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI

Yöneticilerin örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşma çabaları, etkililik kavramının tanımlanması ve ölçülmesi gereğini beraberinde getirmektedir.

Örgütsel etkililiğin ölçülmesi ve değerlendirilmesini amaçlayan araştırmalar kuramsal ve görgül olarak ikiye ayrılabilir. Kuramsal çalışmalar örgütsel etkililik kavramını tanımlarken, görgül araştırmalar etkililiği doğuran öğeleri ve bu öğeler arasındaki ilişkileri inceler (Dilber, 1976).

Örgütsel etkililiğin tanımlanması ve ölçülmesinde birbirinden farklı yaklaşımlar vardır. Önceleri verimlilikle eş anlamlı olarak kullanılan etkililik kavramı, ikinci dünya savaşını izleyen yıllarda toplumbilimciler tarafından sistematik olarak incelenmeye başlanmış ancak, daha çok örgütün niteliği, örgüt çeşitleri, örgütlerin nasıl geliştiği gibi sorunlara ağırlık verilmiştir. Bu da etkililiğe yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Son yıllarda, yönetime

araştırması, fayda-maliyet çözümlemesi, amaçlara göre yönetim ve örgütsel gelişme modelleri gibi programlı yaklaşımlar da etkililikle ilgili incelemeler arasında sayılmaya başlanmıştır (Tosun, 1981).

Etkililiğin anlamı üzerinde görüş birliği olmaması nedeniyle etkililiğe ulaşmada uygulanacak stratejinin belirlenmesi de değişiklik göstermektedir. Etkililiğin ölçülmesinde genel olarak iki model kullanılmaktadır: Amaç ve Sistem modelleri. Amaç ve Sistem modellerini oluşturan kuramsal düşüncelerin hemen hemen tümüne yakın miktarını sistematik bir şekilde özetleyerek, bu modellerin örgütsel etkililiği nasıl açıkladığını ortaya koyan bir araştırmada (Tosun, 1981), etkililik, her iki modelde de, örgütün varması gereken sonul durum olarak açıklanmıştır.

Amaç modeli, örgütsel etkililiği örgütün amaca varma derecesi olarak tanımlamakta amaçla doğrudan ilişkisi olmayan değişkenlere yer vermemektedir. Ölçüt, amaca ne ölçüde erişildiğini gösteren sürekli bir değişken olarak tanımlanırsa, bu modele tek değişkenli etkililik modeli denilebilir. Örgütsel etkililik, ona farklı ölçülerde katkıda bulunan çeşitli değişkenlerin birbirleriyle ve sonul ölçütle olan ilişkilerine göre belirlenmektedir¹.

Örgütsel etkililik, sistem modeline göre açıklanırken; örgütler, birer açık sistem olarak, birbirine bağımlı ve karşılıklı etkileşimde bulunan parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu modelde etkililik, örgütün topluma katkısı, çevreye uyabilme ve kendini geliştirme yeteneği ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilme becerisi etkililiğe ulaşmada sonul durum olarak alınmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel etkililiği belirleyecek birden çok ölçüt, kimi kez bir arada kullanılmaktadır. Çok Değişkenli Modellerde Kullanılan Etkililik ölçütleri kullanılma sıklığına göre sıralandığında uyuma yeteneği, esneklik ve verimlilik ilk

¹ Bu bölümde sözü edilen Tek Değişkenli Etkililik Ölçütleri hakkında, Mustafa TOSUN, **Örgütsel Etkililik**, TODAİE Yayını, Ankara: 1981, s.27'den yararlanılabilir.

iki sırayı almakta, onlara amaca erişme, bütünleşme, doyum, büyüme ve gelişme, gönüllüğü, bildirişme, varlığı sürdürme ile öteki ölçütler izlemektedir².

Kapsamlı bir çözümleme için Amaç ve Sistem Modellerinin uzlaştırılarak birlikte kullanılmasının gerekli olduğunu savunan bir araştırmacı (Tosun, 1981), bu durumda bazı koşulların yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun için ilk olarak, her iki modelde de dikkate alınmayan insan faktörü dikkate alınmalıdır. Buna göre, modelleri birlikte kullanırken, bireysel süreçlerle örgüt davranışı arasındaki ilişkilerin niteliği göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci olarak seçilecek ölçütün örgütler arası karşılaştırmalarda kullanılabilir nitelikte olması koşulu öne sürülmektedir. Bu ölçüt, amaca varma derecesini ölçen produktivite ile sistemin varlığını sürdürmesini sağlayan uyma yeteneği ve esnekliğin tek bir genel etkililik ölçütü içinde birleştirilmesi ile sağlanabilecektir.

Uzlaşmacı bir yaklaşımla konuyu ele alan bir başka yazara (Başaran, 1992) göre ise, örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir.

Etkililik konusunu farklı bir yaklaşımla açıklayan diğer bir yazar (Can, 1994) ise, etkililiği üç ana düzeyde ele almaktadır: Bireysel, grup ve örgütsel düzeyler. Bireysel etkililik yetenek, beceri, bilgi, tutum, güdülenme ve stres değişkenleri ile ilgilidir. Bireylerden oluşan grup etkililiği; birlik, önderlik, yapı, saygınlık, roller, normlar gibi değişkenlerden etkilenir. Örgütler bireylerden ve gruplardan oluşur. Bu nedenle örgütsel etkililik bireysel ve grup etkililiklerinin bir işlevi olarak alınabilir. Buradaki değişkenler ise çevre, teknoloji, stratejik tercihler, yapı, süreçler ve kültürdür.

² Çok Değişkenli Modellerde Kullanılan Etkililik Ölçütleri hakkında TOSUN, a.g.y, s.192-202'den yararlanılabilir.

Yönetmel ve Örgütsel etkililiği davranışsal bir yaklaşım ile açıklayanlar (Başaran, 1992); yöneticiler, örgütlerin insangücünü ve bu güce yardım edecek öteki kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek örgütsel amaçların planlanan nicelikte ve nitelikte gerçekleşmesini sağladıklarında yönetmel etkililiğin sağlanacağını ileri sürmektedirler. Buna göre yöneticilerin, yönetmel davranışlardaki başarıları, örgütsel etkililiğin sağlanmasında da etken olacaktır. Bir diğer yazar (Dilber, 1976) ise; yönetmel ve örgütsel etkililiği önderlik açısından ele almakta, davranış kuramları, davranışsal ve insansal beceriler yönünden inceleyerek, yöneticinin yönetmel etkililiğini artırarak nasıl örgütsel önder olabileceğine açıklık getirmektedir.

Yönetmel ve örgütsel etkililiği görgül bir yaklaşım ile ele alan bir yapıtta (Baransel, 1979), yönetim düşüncesinin, bir değişken olarak, yönetmel ve örgütsel etkililiğe olumlu etkilerine değinilmiştir. Buna göre; yönetim düşüncesini oluşturan bilgi topluluğu, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerden oluşur. Bu bilgi topluluğu, yöneticilere bir takım ilke ve bu ilkelerin uygulanmasıyla ilgili teknikler sağlar ve bilgilerin sağlanması yönetim uygulamalarını basitleştirir ve kolaylaştırır. Yönetici politikalarını belirler, yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlerken, yönetim biliminin sağladığı bilgilerden yararlanır. Buna bağlı olarak yönetmel ve örgütsel etkililik artar. Yöneticilere bilgi akışı iletişimle olur. İletişim de etkililiğe ulaşmada etken olan bir diğer değişkendir. Aynı şekilde, örgütsel etkililiği belirlemede kullanılan etkililik ölçütlerinin, ilk sıralarında yer alan verimlilikle ilgili bir çalışmada (Ray, 1988), yüksek iletişim düzeyi ile yüksek verimlilik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler açısından örgütsel iletişimin öneminin yeterince kavranmamış olduğu savı yaygın ise da günümüzde örgüt ve yönetime ilişkin konularda çalışma yapanlar tarafından iletişim, örgüt ve yönetim açısından giderek artan bir önemle ele alınmaktadır (Katz ve Kahn, 1977; Ertekin, 1978; Kazmier, 1979; Hicks ve Gullet, 1981; Başaran, 1989; Üçok, 1993; Koçel, 1993;

Eren, 1993; Can, 1994; Can, Tuncer ve Ayhan, 1995). Diğer yandan, yönetim ve yöneticiler için oldukça önemli olan örgütlerdeki insan ilişkilerini (örgütsel davranış) inceleyen yazarlar (Kolasa, 1969; Davis, 1982; Costley ve Todd, 1991; Erdoğan, 1991; Robbins, 1994), iletişimi, temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsü olarak tanımlamaktadırlar. İletişimin, örgüt ve yönetim bilimlerindeki bugünkü önemine kavuşturulması, çeşitli düşünce okullarından çağdaş yöneticiye bir kalıt (miras) olarak görülebilir. Örgüt kuram ve politikalarını inceleyen bir yapıtta (Learned ve Sproat, 1972), çeşitli düşünce okullarının örgütlerde iletişimi farklı açılardan ele aldıkları görülmektedir. Buna göre: Klasik Düşünce Okulu temsilcilerinin diğerlerine göre, görece olarak, iletişime daha az önem verdikleri; Sosyal Sistem Okulu'nun iletişimi temel biçimleyici bir güç olarak ele aldığı; beşeri ilişkiler okulunun iletişim engelleriyle ilgilendiği; Neo-klasik (insan ilişkileri) Teorisi'nde de iletişimin eylem biçimi üzerinde (resmi, gayri-resmi, dikey-yatay, eylemci-danışman) durulduğu; sistemdeki iletişim ağının öğrenilmesinin ise Modern Örgüt Teorisi'nde ortaya konduğu belirtilmektedir.

Bugün, yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamada en önemli etkenlerden birinin iletişim olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ülkemizde de konunun, bugünkü önemiyle kavranmasının öncülerinden sayılan bir araştırmada (Gürgen, 1972), örgütlerde iletişim konusu teknik yönleriyle ele alınmakta ve başarılı bir yönetimin, örgütlerin sosyal yapısını oluşturan bireyler arasındaki etkili iletişime bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütü, iletişim sistemiyle eş anlamda ele alan bazı yazarlar (Dicle, 1974; Katz ve Kahn, 1977; Aşkun, 1981; Aşıkoğlu, 1986), örgütü durgun yapıdan dinamik yapıya geçiştiren, ona canlılık kazandıran en önemli etkenin iletişim olduğu savını ileri sürmektedirler. Buna göre iletişim, örgütün varlığına temel teşkil eden bir öge ve örgütsel yaşamın özünü oluşturan bir süreçtir. Bu anlamda örgüt şeması, örgüt içinde biçimsel iletişimin akımını gösteren bir diyagramdır. Aynı şekilde örgüt içi iletişimi bir açık sistem yaklaşımıyla açıklayan bir başka yazar (Ergüden, 1992), iletişim sisteminin her şeyden önce bir enerji-enformasyon

alışverişi olduğunu, zaman içindeki değişmelere uyum sağlayıcı bir esneklik taşıdığını ve bu yaklaşımla iletişim sorunlarının örgütün diğer sorunlarından (politika ve karar verme) ayırdedebilmeyi sağlayacağını ileri sürmektedir.

İletişim sisteminin, yalnızca bir yönetim tekniği ve örgütsel sorun olarak ele alınmasına karşı olan bazı yazarlar (Sabuncuoğlu, 1977), konunun psiko-sosyal açıdan da incelenmesi gerektiğinin önemini savunmaktadır.

Örgütsel iletişim konularının incelenmesinde, yönetsel iletişim ve örgütsel iletişim ayrımını getirenler (Aşkun, 1981-1989; Aşıkoğlu, 1986), örgütün bir yapı, yönetimin de onu çalıştıran bir güç olduğunu ileri sürmektedirler. Bu araştırmacılara göre bu iki konu, hem birbirinin içinde hem de birbirinden ayrıdır. Benzer yaklaşımla, iletişimi işgörenler arasındaki etkileşimi sağlayan süreç olarak yönetsel anlamda tanımlayan bir başka yazar (Başaran, 1989), yönetsel sorunların çözülmesinde iletişimin yöneticiler için önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışmada yönetsel ve örgütsel etkililiğe ulaşmada, iletişimin tanımı, amacı, yönetsel önemi ve iletişimde etkililiğın nasıl sağlanacağı kuramsal olarak ele alınacaktır.

3.ARAŞTIRMA MODELİNİN AÇILIMI

3.1.Etkililik ve İletişim Kavramlarının Tanımı ve Açıklanması

3.1.1.Yönetimsel ve Örgütsel Etkililik

Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir³. Yönetim düşüncesinin kuramsal amaçları yanında yönetimsel ve örgütsel etkililik ve verimliliği artırma amacı da vardır⁴.

Etkililik (effectiveness) kavramının değişik tanımları yapılmıştır. Etkililik, yirminci yüzyıla gelinceye değin verimlilikle eş anlamlı kullanılmıştır⁵. Bir görüşe göre etkililik kavramı, verimliliği de içerdiği gibi, moral, uyum kabiliyeti, esneklik vb. soyut unsurları da kapsar. Bu nedenle etkililik, verimliliğe nazaran daha geniş bir kavramdır ve verimlilik etkililiğin bir bölümünü oluşturur⁶.

Örgüt bir yapı ve yönetim bu yapı içindeki bir işlev olarak açıklandığına göre, etkililik kavramı da buna bağlı olarak yönetimsel ve örgütsel etkililik olarak incelenecektir.

3.1.1.1.Yönetimsel Etkililik

Yöneticiler, örgütlerin insan gücünü ve bu güce yardım edecek öteki kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçirirler⁷.

³ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1994, s.21.

⁴ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü.Yayımları, İstanbul: 1979, s.34.

⁵ TOSUN, a.g.y, s.1.

⁶ BARANSEL, s.36.

⁷ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara: 1992, s.95.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, işgörenlerin en yüksek çabayı göstermelerini sağlamak yöneticinin görevidir. Özellikle bağlılığın sağlanması ve biçimsel olmayan (enformel) örgütü etkililikle yönetmesi gereken kişi yöneticidir. Buna göre yöneticiler, verimliliği artırmaya; işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaya; işgörenler arasındaki çatışmaları çözmeye; onların görevlerindeki uyumsuzlukları gidermeye; onlarda takım ruhunu geliştirmeye; onlara yenilikleri benimsetmeye; gerektiğinde onların davranışını değiştirmeye çalışırlar. Yöneticilerin bu eylemleri örgütsel etkililiği sağlamaya yönelik olmak zorundadır⁸.

Bu yaklaşıma göre, yönetim sürecinin ve bu süreci oluşturacak yöneticilerin varlık nedeni örgütsel etkililiği sağlamaktır. Örgütsel etkililiğin sağlanması ise yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır. Yöneticilerin yönetsel davranışları örgütün amaçlarını, planlanan nitelikte ve nicelikte gerçekleştirdiğinde başarılı sayılır. Buna da yönetsel etkililik denilmektedir⁹.

Bir başka tanıma göre yönetsel etkililik, yönetici pozisyonları için saptanmış çıktı düzeylerine ne oranda erişildiğini belirler¹⁰. Buna göre yönetsel etkililiğin, yöneticinin ne işler yaptığı ya da ne gibi özelliklere sahip olduğu gibi ölçütlerle değil, ne başardığı, istenenleri, amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiği ile ölçülmesi gerekir. Bu durumda da etkililik, yöneticinin belli bir konumda doğru kararlar vererek oluşturduğu sonuç olarak açıklanabilir.

Yönetsel etkililiğin yukarıdaki tanımına göre; her yönetim pozisyonunun etkililik ölçünleri (standartları) vardır ve yöneticilerin başarısı bu ölçünlerle değerlendirilir. Etkililik ölçünleri mantıki sonucuna taşındığında ortaya amaçlara göre yönetim çıkar. Amaçlara göre yönetim uygulamasında örgüt, yönetici

⁸ BAŞARAN, a.g.y., s.95.

⁹ BAŞARAN, s.95.

¹⁰ Mustafa DİLBER, *Yönetsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım*, B.Ü.Yayımları, İstanbul: 1976, s.9.

görevleri için gerekli girdilere göre değil, bu görevler için belirlenmiş çıktılara göre kurulmuştur. Ereklerin saptanması, yüzdeler, zaman sınırları, para ya da kişi sayıları gibi nicelikleştirmeler gerektirir. Bu yapıldığında etkililik ölçünleri amaçlara dönüşmüş olur¹¹.

Yönetmel etkililiğin, verimliliği de içerecek biçimde yapılan diğer bir tanımına göre ise, yönetmel etkililik; belli bir ortamda, örgüt amaçlarının en az harcama ve fedakarlıklarla en yüksek ölçüde gerçekleştirilmesidir¹².

Buraya kadar yapılan açıklamalar, yönetmel etkililiğe ulaşmak için, yönetmelilere, belirli işlerin görülebilmesi için gerekli bilgi, yöntem ve araç kullanabilmeyi içeren teknik becerilerle; kişilerle çalışabilme, güdüleyebilme ve etkili önderlik edebilme anlamına gelen, insansal becerilerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Hatta bunlardan, insansal becerilerin daha önemli olduğu savı ileri sürülmektedir¹³. Buna göre, teknik becerileri ne denli güçlü olursa olsun insansal becerilerini geliştirmemiş yönetmelilerin etkililiği düşük olacaktır.

Druker, verimliliği, işi doğru biçimde yapma yeteneği, yönetmel etkililiği ise doğru şeyleri yaptırma yeteneği olarak tanımlıyor¹⁴. Druker, yönetmel açısından etkililiği, yetenek ve bilgi kaynaklarından daha çok ve yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayan bir araç olarak nitelemektedir¹⁵.

3.1.1.2. Örgütsel Etkililik

Örgütlerin varlık nedeni amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Örgütsel başarı, örgütsel etkililiği oluşturur.

¹¹ DİLBER, a.g.y., s.10.

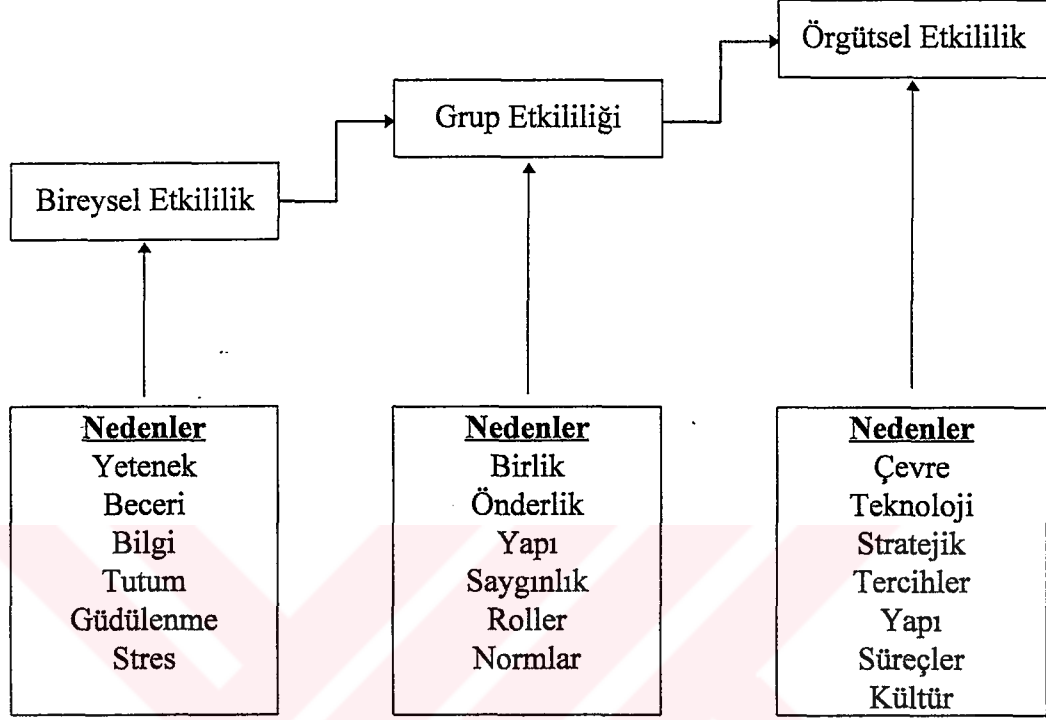
¹² BARANSEL, a.g.y., s.36.

¹³ DİLBER, s.5.

¹⁴ Peter F.DRUCKER, *Etkin Yöneticilik*, (Çev.Ahmet ÖZDEN; Nuray TUNALI), Eti Kitapları, İstanbul: 1994, s.10-13.

¹⁵ DRUCKER, s.30.

Etkililiği üç ana düzeyde alan bir yaklaşımda bireysel, grup ve örgütsel etkililik birbirini izleyen ve birbirini oluşturan üç düzeyden oluşur. Bu yaklaşıma göre etkililik düzeyleri ve ölçütleri Şekil 1'deki gibi gösterilebilir:



Şekil 1. Etkililik Düzeyleri ve Ölçütleri

Kaynak: CAN, a.g.y., s.263.

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel etkililik kavramının tanımı ve ölçümü konusunda değişik görüşler vardır. Bu görüşler iki genel modelde toplanmaktadır. Bunlar Amaç ve Sistem Modeli'dir.

Örgütsel etkililik tanımını amaç modeline dayandıranlar, etkililiği örgütün amacına varma derecesi olarak tanımlamakta, amaçla doğrudan ilişkisi olmayan değişkenlere yer vermemektedir¹⁶. Başka bir anlatımla amaç modeli, örgütü, belirli amaçlara ulaşmak için geliştirilmiş ussal bir araç olarak görerek, örgüt yapısını ve işlevlerini ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Bu modelde

¹⁶ TOSUN, a.g.y, s.4.

amaçlar ön planda yer alır ve örgütün varlık nedenini oluşturur. Amaçların önemli işlevlerinden biri, örgütsel etkililiğin belirlenmesinde bir ölçüt rolü oynamasıdır¹⁷.

Etkililiği ölçmek ya da örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini anlamak için çeşitli karşılaştırma yöntemleri kullanılmaktadır¹⁸.

1. *Kendi içinde karşılaştırma*: Örgütün belli dönemlerdeki iş başarımları (performans) birbirleriyle karşılaştırılır.
2. *Benzer örgütlerle karşılaştırma*: Örgütün belirlenen amaçlarının derecesi, aynı konuda iş yapan ve yapı ve özellikleri yönünden benzer diğer örgütlerin etkililik dereceleriyle karşılaştırılır.
3. *İdeal bir örnekle karşılaştırma*: Burada kuramsal olarak geliştirilmiş ideal bir model ele alınır. Örgüt yöneticileri, pay sahipleri, işgörenleri, müşteri ya da hizmet edilen kişilerinin beklentilerinin çizdiği bir modele ya da belli bir bölümüne (ya da düzeyine) gerçekleştirilen faaliyetin ne ölçüde yakın düştüğü araştırılabilir.

Örgüt, çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan bir açık sistemdir. Çevreden girdiler alır, çıktılar gönderir. Buna bağlı olarak, örgütsel etkililiğin yalnızca örgütün amaçlarıyla tanımlanması yeterli görülmemiştir. Sistem modeli bu eksikliği gidermektedir.

Sistem modeli, örgütü topluma katkısına ya da kendi çıkarlarını ençoklaştırmasına (maksimizasyon) bakarak değerlendirmekte ve örgütsel etkililiği bu çerçevede tanımlamaktadır¹⁹.

Sistem modelinde etkililiğin tanımı konusunda değişik görüşler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

¹⁷ CAN, a.g.y., s.265.

¹⁸ CAN, a.g.y., s.265.

¹⁹ TOSUN, a.g.y, s.4.

Katz-Kahn modeline göre etkililik, *teknik, ekonomik ve politik yöntem ve araçlarla örgüte dönüşümlerin en üst düzeye çıkartılmasıdır. Böylece örgütte, sistem içi teknik ve ekonomik araçlarla verimliliğin sağlanması, örgütsel etkililiği artırdığı gibi politik yollardan da etkililik artırılabilir*²⁰.

Etzioni Modeli etkililik tanımını, *örgütsel analizlerin yapıldığı başlıca iki çerçeveye oturtmaktadır. İlki amaç modelidir ve buna göre örgütsel etkililik, örgütün tanımlanan amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini gösterir. İkincisi ise, sistem modelidir. Sistem modelini de iki alt modele ayırmaktadır. Var olma modeli, sistemin varlığını sürdürmesi için zorunlu ön koşulları belirtmektedir. Etkililik modeli ise, bir amacın gerçekleştirilebilmesi için, sistemin öğeleri arasındaki ilişkilerin en iyi biçimde nasıl düzenleneceğini göstermektedir*²¹.

Yutchman ve Seashore, sistem-kaynak yaklaşımına göre örgütsel etkililik, *örgütün kaynak sağlanmasında çevresel koşulları mutlak ve göreceli anlamda en iyi bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanmakta, örgütün pazarlık gücünün en yüksek düzeyde olduğu ve kaynak sağlanması optimalleştirildiği zaman, etkililiğin de en yüksek düzeye ulaşacağı belirtilmektedir*²².

Warren G.Bennis, örgütün durumunu, örgütsel sağlık kavramıyla açıklamaktadır. Bennis'e göre; *örgütler uyum sağlayıcı ve sorun çözücü yapılar olarak karmaşık ve hızla değişen çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgütün ana görevleri çerçevesinde çevresiyle etkileşimi, onun etkililiğini saptamada temel ölçüt olmalıdır. Bu yaklaşımda, örgütsel sağlık ölçütleri; uyum, kişilik sorunu ve gerçeği sınama olarak alınmaktadır*²³.

²⁰ CAN, a.g.y., s.267.

²¹ TOSUN, a.g.y., s.78-79.

²² BARANSEL, a.g.y., s.39.

²³ CAN, s.268.

Amaç ve sistem modellerinin örgütsel etkililik tanımları tek başlarına yeterli görülmemektedir. Her ikisi de etkililiği örgüt açısından değerlendirmektedir. Her iki modelde de insan yoktur. Biri amaçla ilgili olmayan değişkenlere yer vermemekte, öteki insanı yararlanılacak bir kaynak olarak görmektedir. Bu modeller, örgütle onun kısımları arasındaki dinamik ilişkilerin incelenmesi için yeterli değildir²⁴.

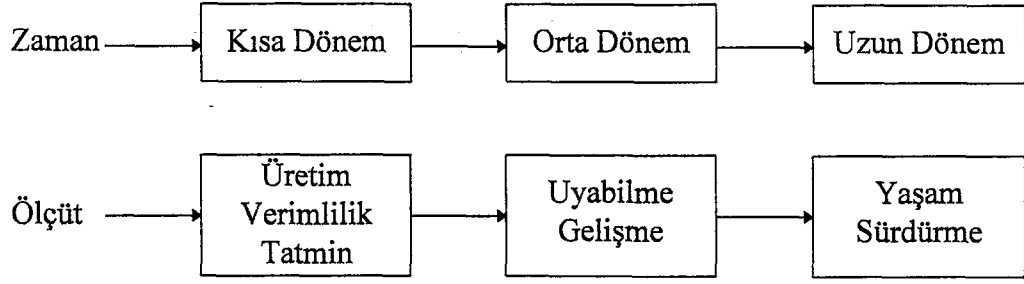
Yukarıda da değinildiği gibi, örgütsel etkililik bireysel etkililikle başlar, yani insana bağlıdır. Bu nedenle bu iki modelin birlikte kullanılarak uzlaştırılması ve bu durumda da bireysel süreçlerle örgüt davranışı arasındaki ilişkilerin niteliğinin de gözönünde tutulması gerekmektedir.

Bu anlamda örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir²⁵.

Örgütsel etkililikte zaman boyutu modeline göre; örgütsel etkililiğin ölçütü, örgütün çevrede yaşamını sürdürüp sürdüremediğine bağlıdır. Bu modeli ortaya atan araştırmacılar (Gibson, Ivancevich ve Donnely), kısa dönem etkililik için üç temel ölçüt almaktadırlar. Bunlar; üretim, verimlilik ve tatmindir. Bunlara uyabilme ve gelişme ölçütlerini ekleyerek zaman boyutu modelini tamamlamaktadırlar. Buna göre, zaman boyutu modeli Şekil 2'deki gibidir:

²⁴ TOSUN, a.g.y, s.79.

²⁵ BAŞARAN, a.g.y., s.134.



Şekil 2. Etkililikte Zaman Boyutu Modeli

Kaynak: CAN, a.g.y., s.269.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi örgütsel etkililiğin kesin bir tanımı yoktur. Örgütsel etkililiği açıklamada kullanılan etkililik ölçütleri çeşitli modellere göre değişiklik göstermektedir.

Örgütler, dengeye gelmeye çalıştıkları ve onunla karşılıklı etkileşimde buldukları bir çevrede amaçladıkları hedeflere ulaşabilmek için belirli işlevleri yerine getirirler²⁶. Bunlar yönetim işlevleridir. Açık bir sistem olan örgütleri yöneticiler yönetir. Yöneticilerin başarısı ile yönetsel etkililik ve buna bağlı olarak da örgütsel etkililik sağlanır.

3.1.2. İletişim Kavramının Tanımı ve Anlamı

İletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgudur²⁷.

İletişim sözcüğü, Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Dilimize Fransızca’dan geçen ve Fransızca söylenişi ile alınan komünikasyon (communication) sözcüğü, yakın zamanlara dek, haberleşme kavramı ile birlikte ve aynı anlamda kullanılmaktaydı. Günümüzde kullanılan

²⁶ Tengiz ÜÇÖK, *Yönetim İlkeleri*, 4.b., Gazi Büro Kitabevi, Ankara: 1993, s.12.

²⁷ Ünsal OSKAY, *İletişimin ABC’si*, 2.b., Simavi Yayınları, Ankara: 1994, s.7.

iletişim sözcüğü ise haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır.

Fransızca ve İngilizce’de yazılışı aynı, söylenişi ayrı communication kavramı Latince’deki communicatio sözcüğünün karşılığıdır. Sözcük, 14.Yüzyıl Fransızca’sında, ticaretin (merkantalizmin) geliştiği dönemde ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılmıştır. Communication’un kökeninde yine Latince’deki ‘communis’ kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiği söylenebilir²⁸.

Kullanıldığı alana göre, çok değişik anlamlar taşıyan iletişim kavramının, yazında birçok değişik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

*İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir*²⁹.

*İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır*³⁰.

*İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir*³¹.

²⁸ Merih ZILLIOĞLU, *İletişim Nedir?*, 1.b., Cem Yayınevi, İstanbul: 1993, s.3.

²⁹ Üstün DÖKMEN, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 2.b., Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul: 1995, s.19.

³⁰ Z.BALTAŞ ve A.BALTAŞ, *Bedenin Dili*, 9.b., Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul: 1994, s.19.

³¹ OSKAY, a.g.y., s.15.

*İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye şuurlu olarak aktarılması olgusudur*³².

*İletişim, insanların birbirlerine anlam gönderme ve birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir*³³.

*İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır*³⁴.

*İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik ve nihayet başarılı bir yönetim sürecidir*³⁵.

Bu tanımları çoğaltmak olasıdır. Bu tanımlardan şu ortak noktalara varılabilir:³⁶

1. İletişim, toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir.
2. İletişim, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve toplumsal hayatın devamına olanak sağlayan toplumsal olaydır.
3. İletişim, aynı zamanda, gerek iletiyi (mesajı) gönderen, gerekse iletiyi algılayan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olaydır.

³² İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: 1991, s.278-279.

³³ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetim*, 2.b., Gül Yayınevi, Ankara: 1989, s.282.

³⁴ CAN, a.g.y., s.238.

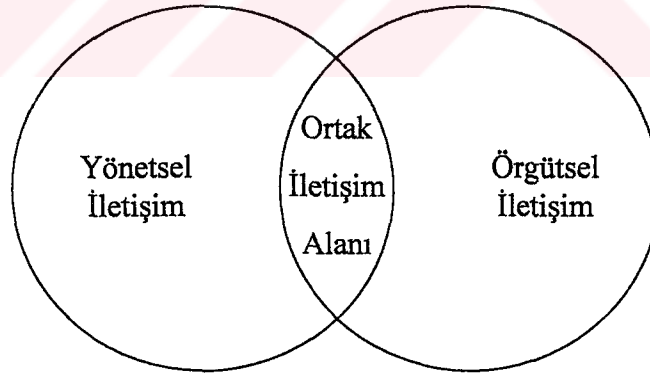
³⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Bursa: 1977, s.12.

³⁶ Ülkü DİCLE, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, MPM Yayını, Ankara: 1974, s.15.

4. İletişim, gönderici (kaynak), alıcı (hedef), ileti, iletişim kanalları ve iletişim araçları gibi birbirlerine sıkı sıkıya bağlı öğelerin oluşturduğu bir sistemdir.
5. İletişim bir defada olup biten tek bir eylem olmayıp kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.

Bu çalışmada iletişim, bir yönetim aracı olarak ele alınmıştır. Bu anlamda iletişimin tanımı, genel anlamına göre biraz daha farklı yapılmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel iletişim, kişi ve grupların ötesinde, yönetimin niteliği, örgütün işleyişi ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir.

Örgüt bir yapı, yönetim de onu çalıştıran bir güçtür. Buna göre yönetim ve örgüt; çalışma konuları, amaçları, yöntemleri, araçları vb. açılardan hem birbirinin içinde hem birbirlerinden ayrırırlar. Bu bakımdan genel olarak yönetim bilimi kapsamında ele alınan örgüt konularını yönetim ile ortak durumları, iletişim örneği alınırsa, Şekil 3’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3. Yönetim Biliminde İletişim

Kaynak: İnal Cem AŞKUN, “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, (Haziran 1989), s.25.

Yapılan bu ayrıma göre iletişimin, yönetim ve örgüt bağlamındaki tanımları şöyle yapılabilir:

Yönetmel iletişim, *üstün gönderdiği anlamla astını etkilemesini ve astın üstünü yanıtlanmasını içeren bir etkileşim sürecidir*. Kişilerarası iletişimle yönetmel iletişim süreç olarak özdeşdir. Ayrılık amaçta ve biçimdedir³⁷. Yönetmel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticiye gerekli olan bir süreçtir. Başka bir anlatımla yönetici, astlarına bir iş yaptırmak istediğinde yönetmel iletişimi gerçekleştirir. Yönetmel iletişim işgörenleri eyleme geçirmeyi amaçlar.

Örgütsel iletişim ise, *toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişilere, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur*³⁸.

Ya da başka bir tanımla örgütsel iletişim, *örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplamsal bir süreçtir*³⁹.

Bu tanımlarda da görüldüğü gibi iletişim; temelde, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, örgüt içerisindeki bireyler, gruplar ve bölümler arasındaki ve aynı zamanda örgütün dış çevresiyle olan sürekli etkileşimidir. Bir yönetim aracı olarak iletişim, yönetim görevlerinin (planlama, örgütlenme, yürütme, denetleme, karar verme, yetiştirme, vb.) yerine getirilebilmesi için bir araç ve aynı zamanda yöneticiler için örgütsel iletişimin kendisi bir yönetim görevidir.

³⁷ BAŞARAN, *Yönetim*, s.282.

³⁸ İnal Cem AŞKUN, "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", *Kurgu Dergisi*, Sayı:4, (Ekim 1981), s.3.

³⁹ DİCLE, a.g.y., s.20.

Bu çalışmada iletişim, örgütsel iletişimle ortak konularına da yer verilerek, yönetsel anlamda ele alınmıştır.

3.1.3.Etkililik Açısından İletişimin Önemi

Yönetim diğer kişilerin çabalarıyla amaçların gerçekleştirilmesidir. Bir başka anlatımla yöneticiler, örgütlerin insangücünü ve diğer kaynaklarını, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için örgütleyip eşgüdümleyerek harekete geçirirler.

Örgüt özünde, bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal bir sistem olarak tanımlandığında⁴⁰ görülen odur ki örgütün temelinde bireyler yani insangücü vardır. Bireyler, belirli amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelir ve bir etkileşim ortamı içerisinde bulunurlar.

Örgütün amaçları ürettiği ürünle ve hizmetle, toplumun gereksinmelerini ve üründen elde ettiği girdilerle de işgörenlerin gereksinmelerini karşılamaktır. Örgüt hem kendi hem de işgörenlerin doyumunu sağlamakla görevlidir⁴¹. Amacın etkin olabilmesi için, çaba sistemine katkıda bulunan herkes tarafından kabul edilmesi gerekir⁴². Bireysel amaçlarla, örgütsel amaçların bütünleşmesi örgütleri etkililiğe ulaştırır. Bu anlamda eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim iletişimle sağlanır.

İletişim, örgütün yukarıdaki tanımına koşul olarak birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki doğal ya

⁴⁰ AŞKUN, "Yönetim-Örgüt Alanında...", s.23.

⁴¹ BAŞARAN, *Yönetimde İnsan...*, s.134.

⁴² Thomas J.PETERS; Robert H.WATERMAN,Jr., *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, (Çev.Selami SARGUT), 2.b., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1995, s.151.

da düzenlenmiş yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki, etkileme diğer deyişle etkileşimi içerir⁴³.

Bir başka anlatımla, örgüt sistem içinde sistemdir. Örgütü oluşturan ve ona davranış sistemi özelliğini kazandıran işgörenlerin herbiri birer sistemdir. İşgörenlerin oluşturduğu kümeler örgüt içinde birer sistemdir. Örgüt ise toplum içinde bir sistemdir. Örgütün çevresine istenen nitelikte uyumunun sağlanmasında bu sistemlerin etkili olması gerekmektedir. Bu yüzden örgütün etkililiği bu üç düzeydeki sistemin her birinin etkililiğinin toplamıdır⁴⁴. Bu üç düzey arasındaki ilişkileri yani karşılıklı etkileşimi düzenleyen ve bir anlamda örgütün kendisini oluşturan örgütsel iletişimidir. Başka bir anlatımla, örgüt şeması aynı zamanda örgüt içinde biçimsel iletişimin akışını gösteren bir diyagramdır.

Örgüt uğraşlarının etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için, sağlıklı ve etkili bir iletişim ağı gereklidir. Etkililik ölçütlerine ulaşmada yöneticilere en çok gerekli olan şey bilgidir. Örgütün kullandığı üretim teknolojisi ve benzerleri, yapılacak yenileşmeler bilgiye dayanır. Örgütün çevresine uyumu ve çevresini kendisine uyarlaması, araştırmalar yoluyla üreteceği bilgiyle sağlanır⁴⁵. Bilgi ise iletişimle taşınır. İletişim, hem örgüt içinde işgörenler arasında bilgi taşıyarak, hem de örgütün dış çevresinde oluşan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişmelere ilişkin bilgileri yöneticilere sağlayarak örgütsel etkililiği sağlamaya ve sürdürmeye araç olur.

Yöneticiye, hızlı ve etkili kararlar almasına yeterli bilgi akışı ancak etkili bir iletişimle olur.

Yönetimsel kararlar örgütsel etkililiğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözümü için verilecek kararların

⁴³ AŞKUN, "Yönetim-Örgüt Alanında", s.24.

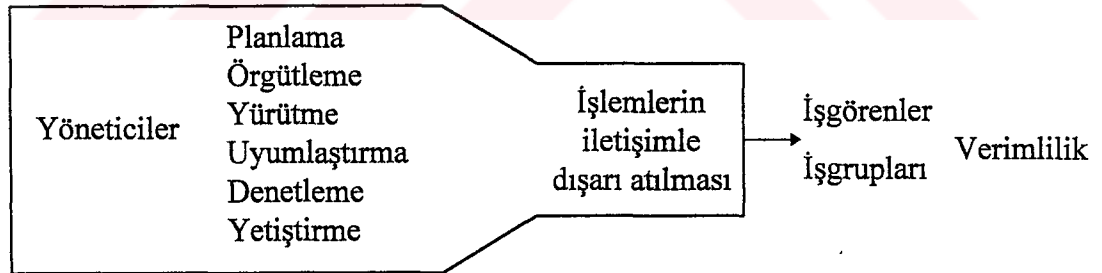
⁴⁴ BAŞARAN, *Yönetimde İnsan.....*, s.133.

⁴⁵ BAŞARAN, *Yönetim*, s.283.

zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar⁴⁶. Bunun aksi bir durum örgütün etkililiğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel etkililiğin sağlanması yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır. Yöneticinin görevi etkili olmak ve buna bağlı olarak örgütü etkili kılmaktır. Yöneticinin başarısı örgütü amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir⁴⁷. Yönetici örgüt amaçlarını yönettiği kişiler aracılığıyla gerçekleştirecektir. Bir anlamda yöneticinin başarısı başkalarına bağlıdır. Buna göre yöneticinin başarısı, işgörenleri etkileme ve onları eyleme geçirebilme başarısına bağlıdır. Bunun için de yöneticinin iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir. İletişim becerisi, yazılı ya da sözlü bilgi sağlamanın yanısıra, insanları anlama ve düşüncelerini aktarma; dinleme, okuma, konuşma ve yazma becerisidir. İletişim becerisi olmayan yönetici etkili olamaz ve buna bağlı olarak da örgütü etkili kılamaz.

Yukarıdaki açıklamalardan tüm yönetimin, iletişim darboğazından geçtiği söylenebilir⁴⁸. Yönetim işlevleri ile iletişim arasındaki bu ilişki Şekil 4'deki gibidir:



Şekil 4. Yönetimsel İletişim

Kaynak: Meral AŞIKOĞLU, "Yönetimsel İletişim", Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yılı, Eskişehir: 1992, s.38.

⁴⁶ BAŞARAN, Yönetim, s.284.

⁴⁷ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme; Organizasyon ve Davranış, 4.b., Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1993, s.13.

⁴⁸ Keith DAVIS, İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, (Çev.Kemal TOSUN v.d.), 5.b.çeviri, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul: 1982, s.508.

3.2.Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim Sistemi ve Yapısal Nitelikleri

3.2.1.İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim insanların toplu yaşamasının ürünü ve gereğidir. insanlarda iletişim kurma gereksinimi doğuştandır ve bir arada yaşayan insanların ilişki kurmadan ve etkileşmeden yaşamlarını sürdürmeleri olanaksızdır. İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amacı ve biçimi değişir. Birey, iletişim aracılığıyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olmak ister. Buna göre, kişi açısından özel amaçları farklı bile olsa, asıl amaç çevre üzerinde etkin olmak, karşısındakilerde davranış oluşturmak, tutum geliştirmek ve değiştirmektir⁴⁹.

İletişim toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir ögesidir. Sosyal gruplar iletişimle ortaya çıkar. Sosyal grubu oluşturan bireyler arasındaki ilişki, bir cismin molekülleri arasındaki çekme gücü olan, “Kohezyon Kuvveti”ne benzetilebilir. Bu güç ne denli fazla ise cismin dayanıklılığı da o denli fazladır. Buna göre, bir sosyal grubu oluşturan bireyler arasındaki ilişki ne denli güçlü ve olumlu ise, o sosyal grubun sürekliliği de o denli fazladır. Burada sözü edilen ilişki iletişimdir⁵⁰. Bir başka anlatımla iletişim, bir sosyal grubun bütün olarak işlevini görmesinde sinir sistemi görevini yapar. Sosyal Sistem Okulu'nun kurucusu sayılan BARNARD, iletişimi, temel biçimleyici bir güç olarak ele almıştır. Bu görüşe göre, iletişim kişilerle örgütsel amaçlar arasında ilişki kurar, basit örgütlerin büyüklüklerini sınırlar ve karmaşık ve büyük örgütlerin şekillenmesine yardımcı olur⁵¹.

⁴⁹ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.13.

⁵⁰ ERDOĞAN, a.g.y., s.277-278.

⁵¹ Edmund P.LEARNED; Audrey T.SPROAT, **Örgüt Kuramı ve Politikası**, (Çev.Gencay ŞAYLAN), TODAİE Yayını, Ankara: 1972, s.74.

Örgüt toplumu, içinde yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumdur. Buna göre, örgütsel amaçlar da toplumsal amaçlara göre işgörenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerinin eşgüdümlemesini gerektirmektedir⁵². Bu yüzden örgüt toplumunda iletişimin önemi daha büyüktür. Bir an için, bir grup işgören ve yöneticinin bulunduğu bir çalışma ortamında, iletişimin olmadığı bir durum düşünülürse, bu durumun en açık sonuçlarından bazıları şunlar olabilir; yönetici işgörelere önderlik edemez, işgörel de izleyemez. İşgörelerin, yöneticilerinin onlardan ne yapmalarını istediğini bilmelerine olanak yoktur. Yönetici buyruk (emir) ve yönerge (talimat) veremez. İşgöreleri güdüleme olanağı yoktur, çünkü, yönetici onların gereksinim ve isteklerini bilemez. Hiçbir iletişim olanağı olmadığından örgütlenmiş çaba olanaksızdır⁵³. Bu varsayımdan da anlaşılacağı gibi örgütler iletişim olmadan varolamazlar. Buna göre, örgütlerde, yönetici ve işgörelerin uyumlu bir şekilde bir arada çalışmalarına olanak sağlayan grup çabası için gerekli bilgi ve anlayışı geliştirmek iletişimin amaçlarından biridir. Diğer yandan, yönetimin, işgörelerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlaması, örgütü etkililiğe ulaştırmada en önemli etkenlerden biridir. Bu da iletişimin başka bir amacıdır; işgöreleri işe gönüllü kılmak, güdülenme, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları sağlamak⁵⁴. Bu nedenle yöneticiler, işgörelerin çabalarını ve etkililiklerini, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek, onları çalışmaya özendirmek ve işbirliğine istekli kılmak gibi örgütsel amaçlara ilişkin pek çok durum için anlam iletmek gerektiğinde, iletişime başvururlar.

Örgütsel iletişim, örgütün sürekli değişen toplumsal ve teknolojik çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bilgi alışverişini sağlayarak gerekli değişikliklere zamanında uyabilmesine ve böylece varlığını sürdürebilmesine olanak sağlayan bir sistemdir. Örgütler yaşamak için, iç

⁵² BAŞARAN, *Yönetim*, s.283.

⁵³ DAVIS, a.g.y., s.508.

⁵⁴ DAVIS, s.509.

çevreleriyle olduğu gibi dış çevreleriyle de sürekli etkileşim içinde olmak zorundadırlar. Bu etkileşimin aracı ise örgütün iletişim ağıdır.

Bir örgütün toplum içindeki yerinin büyüklüğü, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır⁵⁵. Bir örgütün çevresine etkili olabilmesi için, ulaşması gereken en uzak yere kadar iletişimini götürebilmelidir. Bir örgüt nereye kadar iletişim yapabiliyorsa ancak oraya kadar tanınıyor demektir.

Bir örgütte yönetim iletişimle başlar. Yönetim sorunları aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme gibi yönetim işlevleri iletişimle sağlanan bilgilerle gerçekleştirilir. Yöneticiye doğru ve hızlı bilgi akışı ancak etkili bir iletişimle gerçekleşir.

Bir yöneticinin etkililiği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir⁵⁶. Bir yöneticinin yönetim için ayırdığı zamanının büyük bir bölümü iletişim işleri ile geçer. Örgüt büyüdükçe bu zaman daha da büyüyecektir. Yöneticinin işinin mühendislik, muhasebe ya da satış olması farketmez, etkililiği, dinleme, okuma, konuşma ve yazma becerisine bağlıdır. İnsanların neyin peşinde olduğunu anlamamanın yanısıra düşüncelerini karşı tarafa aktarma becerisine gerek duyar⁵⁷. Burada sözü edilen şey, çağdaş yöneticilerin en çok gereksinim duydukları iletişim becerisidir.

İletişim işgörenler için de önemlidir. İşgörenler kendilerine düşen görevleri etkili yapabilmek için gerekenleri bilmek zorundadırlar. İşgörenler, kendilerine gerekli bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenirler. Buna göre, iletişim, eğitimin en etkili aracıdır⁵⁸.

⁵⁵ BAŞARAN, *Yönetim*, s.282.

⁵⁶ KOÇEL, a.g.y, s.293.

⁵⁷ Peter F.DRUCKER, *Yönetim Uygulaması*, (Çev.E.Sabri YARMALI), İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul. 1995, s.372.

⁵⁸ BAŞARAN, *Yönetim*, s.281.

İletişimin, örgütteki işlevine bakıldığında amacı ve önemi daha iyi anlaşılacaktır. İletişim bir örgütte şu işlevleri yerine getirir⁵⁹:

1. Bilgi taşır. Bilgi bir örgütün en önemli girdisidir. Örgütün kullandığı üretim teknolojisi ve benzerleri, örgütte yapılacak yenileşmeler bilgiye dayanır. Örgütün çevresine uyumu ve çevresini kendisine uyarlaması, araştırmalar yoluyla üreteceği bilgiyle sağlanır. Ayrıca bilgi, örgütün girdisi olduğu gibi çıktısıdır da. Örgüt, örgütsel amaçların yanında bilgi de üretir. Geliştirdiği teknoloji, yöntemler, ilkeler, kurallar, siyasa, örgütün ürettiği bilgilere dayanır. Böylece iletişim, örgüt içinde işgörenler arasında bilgi taşıyarak örgütün etkililiğini kurmaya ve sürdürmeye araç olur.
2. İlişkilere aracılık eder. Yönetimlerde insan ilişkilerinin aracı iletişimdir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerini kötüleştiren ve iyileştiren anlamlar iletişimle iletilir. Bunların yanında, kötü işleyen bir iletişim de taşıdığı anlam kötü olmadan, işgörenlerin birbirleriyle ilişkilerini bozabilir.
3. Etkileşime aracılık eder. Yönetimsel ve eğitsel iletişimler etkileşim amaçlıdır. Yönetici, işgöreni eyleme geçirmek için iletişim sürecini kullanmaktadır. Eğer, yönetici alıcının hem davranışını değiştirmeyi hem de eyleme geçirmeyi amaçlayarak iletişimi kullanıyor ise, iletişime hem eğitim hem de yönetim için başvurulmuş olur.
4. Kararları taşır. Yönetimsel kararlar, örgütsel etkililiğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözümünü için verilecek kararların zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar. Kararları geciktirecek, kararların gücünü azaltacak ya da anlamını bozarak çarpıtacak bir iletişim süreci, örgütün işlevsizleşmesine yol açar.

⁵⁹ BAŞARAN, *Yönetim*, s.283-284.

5. Buyrukları taşır. Örgütsel amaçların, görevlerin, işlerin açıklanmasına ilişkin bilgiler iletişim yoluyla işgörenlere ulaşır.
6. Geribildirim bildirir. Geribildirim (feedback, dönüt, geriye besleme), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve çıktılarında görülen kusurların, eksiklerin, engellerin yanında üstünlüklerini, başarılarını bildiren bilgidir. Nasıl yapılacağına karar verebilmek için neler yapıldığının bilinip değerlendirilmesi gerekir. Geribildirim kaynağı, işgörenler, denetmenler, alt kademe yöneticileri, müşteriler ve benzer kişilerdir. Sorunlar, öneriler, görüşler, yapılanlara ilişkin bilgiler, değerlemeler geribildirim olarak yöneticiye iletilir.

Yukarıda açıklandığı gibi, bir örgütte iletişim, örgüt için yaşamsal işlevleri gerçekleştirir. Bir örgüt iletişim sistemi olmadan yaşayamaz. Günümüzde iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen öneme paralel olarak artmıştır⁶⁰. Buna göre, örgütün etkili olabilmesi ve etkililiğini sürdürebilmesi için iletişim sistemini etkin çalıştırması zorunludur.

3.2.2.İletişim Süreci

Yönetsel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazılarına göre iletişim bir insan davranışıdır; bu nedenle, bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüşe göre ise, iletişim, yönetsel sistemi oluşturan alt sistemlerden biridir. Bu alt sistem aynı zamanda tüm yönetsel sistemi biçimlendirir ve planlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir⁶¹. Buna göre, iletişim de diğer yönetsel işlevler gibi bir süreçtir.

⁶⁰ DİCLE, a.g.y., s.25.

⁶¹ Halil CAN; Doğan TUNCER; Doğan Yaşar AYHAN, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 8.b., Siyasal Kitabevi, Ankara: 1995 s.177.

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde süreç, aralarında birlik olan ya da belli bir düzen içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ya da eylemler dizisi olarak tanımlanmaktadır⁶². Bir başka anlatımla süreç, verilen bir şey (enformasyon, bilgi, ileti, para gibi) ya da katkı, etkinlik ve elde edilendir (etki, sonuç, verim, kar). Süreçte etkinlik ile herhangi bir katkı belli bir sonuca dönüştürülür. Olaylar zincirinde, bir sürecin sonucu bir başka sürecin katkısı olabilir. İletişim, izleyicide istenen sonuçları üreten iletileri oluşturma ve birbirine bağlama sürecidir⁶³. Başka bir anlatımla iletişim süreci, bir iletinin, gönderici tarafından alıcıya iletilmesi ve alıcının aldığı iletiye bir tepki ile karşılık vermesinden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte, gönderici ile alıcı arasında karşılıklı etkileşim vardır. Mc.Quail'e göre bu anlatım, gerçek iletişim sürecini açıklamak için yeterli değildir.

Mc.Quail'e göre iletişim süreci, *iletileri aktarma çalışmalarının tümünü, insanları bağlayan kanalları, iletileri aktarmak için kullanılan simgesel şifreleri (code) ve dilleri, iletilerin alındığı ve yığıldığı araçları, iletişim olay ve ilişkilerini düzenleyen ve tanımlayan yasaları, adet ve kuralları içerir. Bu öğelerin her biri toplumun kültürü ve yapısı ile bağıntılıdır*⁶⁴.

Mc.Quail'in bu kapsamlı yaklaşımı bir yana, iletişim en basit düzeyde bile üç temel öğeye dayanır. İletiyi gönderen, iletiyi alıp açımlayan ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlaması, bir ileti⁶⁵. Burada iletiyi gönderen gönderici, alan alıcı ve iletişimde gönderilen anlam da ileti'dir.

⁶² Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük 2, 7.b., Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara: 1983, s.1098.

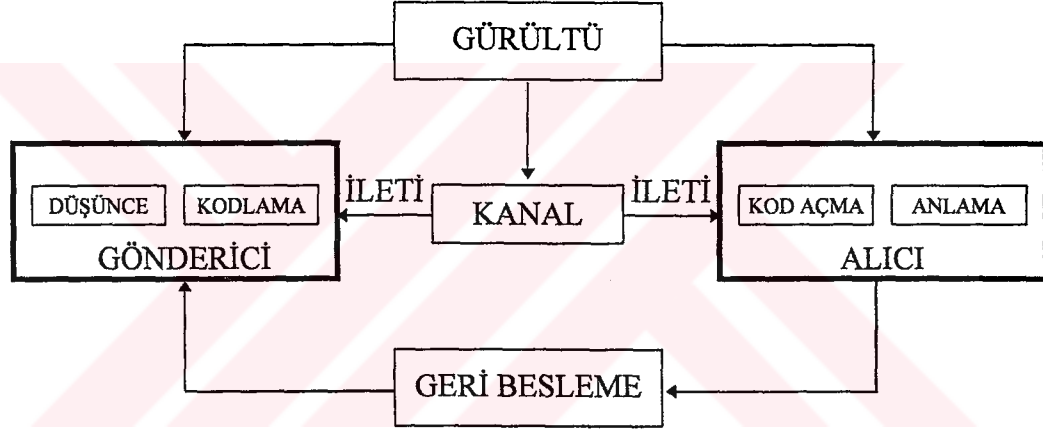
⁶³ İrfan ERDOĞAN; Korkmaz ALEMDAR, *İletişim ve Toplum, Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar*, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1990, s.52.

⁶⁴ ERDOĞAN; ALEMDAR, a.g.y., s.52.

⁶⁵ OSKAY, a.g.y., s.16.

İletişim sürecinin açıklanmasında birçok değişik model kullanılmaktadır. Önceleri, bilgi ve anlayışın bir kişiden diğerine aktarılması tanımına⁶⁶ uygun olarak, iletişim sürecinin, iletiyi gönderen-kanal-ileti-alıcı modeli ile doğrusal olduğu düşünülüyse de geri bildirim konusu ile birlikte doğrusal olmadığı görüldü⁶⁷. Bu nedenle, iletişim sürecine iki yönlü süreç olarak bakılmalıdır.

Bu çalışmada, doğrudan ilgisi olmadığı için iletişim modellerinin açıklanmasına yer verilmemiştir. Yalnızca, çalışmanın amacına uygun, genel bir iletişim süreci modeli alınarak, iletişim süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre, tüm iletişimler için geçerli olan öğeleri içeren iletişim süreci modeli Şekil 5'deki gibidir:



Şekil 5. Genel İletişim Modeli

Kaynak:Yavuz ODABAŞI, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir: 1995, s.16.

Yukarıya alınan iletişim süreci modelinde de görüldüğü gibi, bir iletişim sürecinde, göndericinin kodlayarak ileti haline dönüştürdüğü bir düşüncesi vardır. Bu düşünce ileti olarak bir araç aracılığıyla alıcıya gönderilir. Alıcı, aldığı iletinin kodunu çözümleyerek anlamını bulur. İletinin, alıcı tarafından doğru algılanıp

⁶⁶ Herbert G.HICKS; C.Ray GULLET, **Organizasyonlar:Teori ve Davranış**, (Çev.Besim BAYKAL), İ.T.İ.A.İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul: 1981, s.250.

⁶⁷ Denis McQUAIL; Sven WINDHAL, **İletişim Modelleri**, (Çev.Mehmet KÜÇÜKKURT), İmaj Yayınları, Ankara: 1993, s.8.

algılanmadığı, tepkisiyle, geribildirim olarak göndericiye ulaşmış olur. Bu durumda da alıcı, gönderici durumuna geçmiş olmaktadır. Bu karşılıklı ileti alışverişi iletişim uzadıkça yinelenir.

Bu basit anlatımın ardından, örnek alınan modeldeki iletişim öğeleri sırasıyla açıklanabilir:

*Gönderici:*İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar⁶⁸. Gönderici düşündüklerini kendisinin ve alıcını anlayacağı şekilde kodlar. Kodlama eylemi ile düşünce simgeler haline dönüşür. Nesnelere, düşüncelerin, duyguların yerini tutan sözcüklere, el ve kolla, başla yapılan davranışlara ve biçimlere simge(sembol) denir⁶⁹. İnsanın başta gelen bir özelliği simge yapma yeteneğidir. Buna göre gönderici, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir⁷⁰. Göndericinin görevi iletinin belirlenmesi ve anlaşılır biçimde oluşturulmasıdır.

*İleti:*İletişim göndericinin gönderdiği iletilerin alıcı tarafından algılanması olgusudur. İletişimin algılanan yönü iletidir. Göndericinin, bir anlamı simgeler aracılığıyla kodlayarak, alıcının duyu organları ile algılayabileceği somut bir biçime sokması gerekir. Bir anlamın duyu organları ile alınabilecek niteliğe dönüştürülmüş biçimine ileti denir⁷¹. İleti, fiziksel bir üründür. İletinin bir anlamı taşıyabilmesi, alıcının kod açma sürecini işletmesine bağlıdır. Hem kodlama hem de kod açma birer zihinsel süreçtir⁷². İletişimin başarısı, alıcının özelliklerine uygun içerikte iletinin oluşturulması ve bunun istenen biçimde alıcıya ulaştırılmasına bağlıdır.

⁶⁸ KOÇEL, a.g.y, s.294.

⁶⁹ Özer OZANKAYA, *Toplumbilim*, Genişletilmiş 8.b., Cem Yayınevi, İstanbul: 1994, s.132.

⁷⁰ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.98.

⁷¹ BAŞARAN, *Yönetim*, s.287.

⁷² ODABAŞI, a.g.y., s.16.

Kanal: Bir iletişimin gerçekleşebilmesi iletinin gönderilebilmesine ve alınabilmesine bağlıdır. İletişim kanalı, iletinin göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder⁷³. İletişimde kanal ışık dalgaları, ses dalgaları, sinir sistemi, radyo dalgaları, telefon kabloları, gibi, iletileri taşıyan ve duyu organlarını uyarabilecek özelliklere sahip fiziksel araçlardır⁷⁴. İletişimin etkili olabilmesi için kanal seçimi önemlidir. İletişimde ulaşılmak istenen amaçlar, alıcının özellikleri ve zaman mekan sınırları ya da olanakları kanalın seçiminde temel rol oynar. Görmeyen biri için görsel kanallar, işitmeyen biri için işitsel kanallar kullanılamaz.

İletişim kanalı, çoğu kez iletişim araçları ile eş anlamda kullanılmaktadır. İletişim araçları, iletileri kanal boyunca aktarılabilir işaretlere dönüştüren fizik ya da teknik araçlardır. Başka bir tanımla, iletişim aracı, içinde kanallar bulunduran ve kanallar yoluyla iletiyi alan, gönderen, yayan, belirli yapısal özelliklere sahip ortam ve nesnelere⁷⁵. Ses, yüz, vücut, telefon, kitap, resim, televizyon, radyo, dergi v.b. iletişim araçlarıdır.

Alıcı: Bir iletişimin gerçekleşebilmesi için en az iki kişiye gereksinim vardır. Göndericinin, iletişimi başlatırken hedeflediği kişi alıcıdır. Alıcı, göndericiden gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır⁷⁶. Alıcı kod açma eylemi ile simgeleri yeniden düşünce ya da anlama dönüştürür. Eğer, alıcının iletiden anladığı göndericiden farklı ise iletişim başarısız olur. Alıcı aldığı bu anlamı kodlayıp ileti haline dönüştürdüğünde, gönderici durumuna geçmiş olur ve bu durumda da gönderici alıcı durumundadır.

Geribildirim: Bir iletişimin tam olması alıcının, iletiyi göndericiyle aynı anlamda algılaması ve onun beklediği tepkiyi göstermesi ile olasıdır denilmiştir.

⁷³ KOÇEL, a.g.y, s.296.

⁷⁴ ZILLIOĞLU, s.116.

⁷⁵ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.117.

⁷⁶ ZILLIOĞLU, s.98.

Alıcının gösterdiği tepki, iletişim sürecinin geribildirim aşamasıdır. Geribildirim, alıcının göndericinin iletisine bir çeşit yanıtıdır⁷⁷. Ya da, bir başka anlatımla geribildirim süreci, gönderilen iletinin, olumlu ya da olumsuz yanıt biçiminde göndericiye geri dönüşüdür⁷⁸. Geribildirim, iletilerin, başlangıçta amaçlandığı gibi gönderilmesinde ne denli başarılı olunduğu konusunda bir denetimdir. Geribildirim ile gönderici, alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki iletişimin işleyişinde ve iletinin içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir⁷⁹. Buna göre, herhangi bir biçimde bir geribildirim sağlamadıkça, gönderici kendi iletişim çabalarının alıcı üzerinde ne gibi etkiler yarattığını bilecek durumda değildir.

Geribildirim, alıcının gönderdiği anlamın gönderici tarafından algılanabilen kesimidir.

Alıcının gönderdiği geribildirimler olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu geribildirim, göndericinin amaçladığı etkiye ulaştığını gösterir. Olumsuz geribildirim ise, iletinin alıcıya istenildiği gibi ulaşmadığını ya da alıcı tarafından amaçlandığı şekilde algılanmadığını gösterir.

Gürültü: İletişim modelinin en son ögesi, iletişimin sağlığını ya da kesinliğini azaltan herhangi bir şey olarak kabul edilen gürültüdür⁸⁰. Başka bir anlatımla gürültü, gönderilen ileti ile alınan ileti arasındaki farkı doğuran nedenlerdir⁸¹. Gürültü, sistemin üzerinde bir şemsiye gibi durur ve iletişim sürecinin herhangi bir noktasında oluşabilir.

⁷⁷ HICKS; GULLET, a.g.y., s.253.

⁷⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.20.

⁷⁹ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1993, s.284.

⁸⁰ HICKS; GULLET, a.g.y., s.254.

⁸¹ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.240.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi gürültü, iletişimi bozan herşeydir ve iletişim sürecinin temel öğelerinin her basamağında oluşabilir. Örneğin, amaçladığı anlamda ileti oluşturabilme özelliklerine sahip değilse, gönderici gürültü yaratabilir. Bir fikri anlatmak için hatalı simgeler seçilmişse kodlama sürecinde gürültü vardır. Ya da kanalda, iletinin düzenli akmasını önleyen gürültü olabilir. Örneğin, telefonla yapılan bir iletişimde hatlarda parazit olması ya da gürültülü bir ortamda iletişimin gerçekleştirilmesi, yazılı bir iletişimde yazıların silinmiş olması gibi. Aynı şekilde alıcı yeterli özelliklere sahip değilse, beklenen amaca uygun geribildirimde bulunamayacaktır. Buna göre, iletişimin istendiği şekilde işlememesinin ya da iletişimin tümüyle engellenmesinin nedeni gürültüdür.

3.2.3 .İletişim Öğelerinin Taşınması Gereken Özellikler ve Yönetmelik İletişimin Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi

Örgütlerde, yönetmelik iletişim çoğunlukla yönetmelik ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılır. Bu nedenle, iletişimin; herhangi bir bildirim gönderici ve herhangi bir potansiyel alıcı arasında bir süreç değil, içinde yer aldığı örgüt toplumu ve bu toplum içerisinde yerine getirdiği işlev yönünden görülmesi gerekir⁸².

Etkili bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Bir örgütte, iletişim süreci ile gönderici, alıcıyı tepkiden öte istediği yönde eyleme geçirmeyi ister. Bunun için de iletişimin tam ve doğru gerçekleşmesi, iletinin doğru anlaşılması gerekir. Bu olmadığında örgüt, kimi kez de işgören zarara uğrar. Yönetmelik iletişim pahalıdır. Örgütün iletişim için kaynak ayırması, ancak yönetmelik ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için olanaklıdır. Bu nedenle, iletişimle sağlanan yarar, örgütün amaçlarını karşılayabilmesidir⁸³.

⁸² Daniel KATZ; Roberth L.KAHN, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev.Halil CAN; Yavuz BAYAR), TODAİE Yayını, Ankara: 1977, s.247.

⁸³ BAŞARAN, **Yönetim**, s.289.

İletişim kurma gereksinimi doğuştan olduğu halde etkili iletişim kurma yeteneği sonradan kazanılır. Yöneticilerin örgütteki iletişimi başarılı kılmaları, iletişim sürecini anlamaları ile olasıdır. İletişim değişkenleri de denilebilecek iletişim öğelerini anlamak ve onları denetlemek iletişim becerisini artırır. Buna göre, iletişim öğeleri ne denli iyi anlaşılırsa o denli denetlenebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir.

Örgütlerde iletişim sürecinin gereken nitelikte oluşturulabilmesi için iletişim öğelerinin bazı özelliklerinin olması gerekmektedir. Bütün iletişim süreçleri için geçerli olan bu özelliklerin, iletişimin, örgütteki işlevine bakıldığında, ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

Gönderici

İletişimi başlatan göndericidir. Gönderici, bir amacı gerçekleştirmek için iletişim çabasına girer. Etkili bir iletişim için göndericinin taşıması gereken özelliklerden önemlileri şunlardır⁸⁴:

*Anlatım Yeterliği:*Anlatım bilinene dayanır. Bir insanın bir konuda bilgisi olmadan anlatımı da olamaz. Anlatım yeterliği, insanın anlatacağı konuda bilgili ve anlatmada becerikli olmasına dayanır. Gönderici bilgisi oranında kodlama ve ileti gönderme gücüne sahiptir. Bilgi iletinin kodlama biçimini belirler ve içeriği ile de alıcının tepkisini etkiler⁸⁵

*Anlatım Biçimi:*Göndericinin, konuyu anlatım yeteneği ne denli güçlü olursa olsun anlatım biçimi güzel değilse, alıcının iletiye karşı tutumu olumsuzlaşır. Yönetmel iletişimde iletiler, resmi ve bürokratik kalıplarda hazırlanır ve anlatım biçimine çok fazla özen gösterilmez.

⁸⁴ BAŞARAN, *Yönetim*, s.289-294.

⁸⁵ ERDOĞAN, a.g.y., s.282.

Anlatım biçiminde göndericinin ve alıcının takındığı tavır önemlidir. Bir insan, kişiliğini oluşturan üç benlik durumuna göre üç temel role girebilir: Anababa(A), Yetişkin (Y) ve Çocuk (Ç)⁸⁶.

İşyerlerinde, çoğunlukla, buyruk veren yönetici Anababa, kendisine buyruk verilen ast ise Çocuk rolünde algılanmaktadır. Bu durumda gönderici olan yönetici, anlatım biçimini Anababa-Çocuk ilişkisinin gerektirdiği biçime dönüştürür. Bu tür anlatım biçimi, ataerkil yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerdeki sözlü iletişimde çokça, kimi kez de yazılarda görülür. Yönetici genellikle “Biz bir aileyiz. Ben sizin babanız sayılırım” diyerek söze başlar⁸⁷.

Bundan başka, kendilerine güvenleri olmayan yöneticiler katı Anababa rolünün dışına çıkamazlar. Oysa, örgütlerde sağlıklı anlatım biçiminin Yetişkin-Yetişkin ilişkisine dayanması beklenir. Diğerlerine oranla Yetişkin-Yetişkin ilişkisinin işgörenleri her zaman iyi ilişkilere götürdüğü görülür ve bu da iletişimi olumlu yönde etkiler.

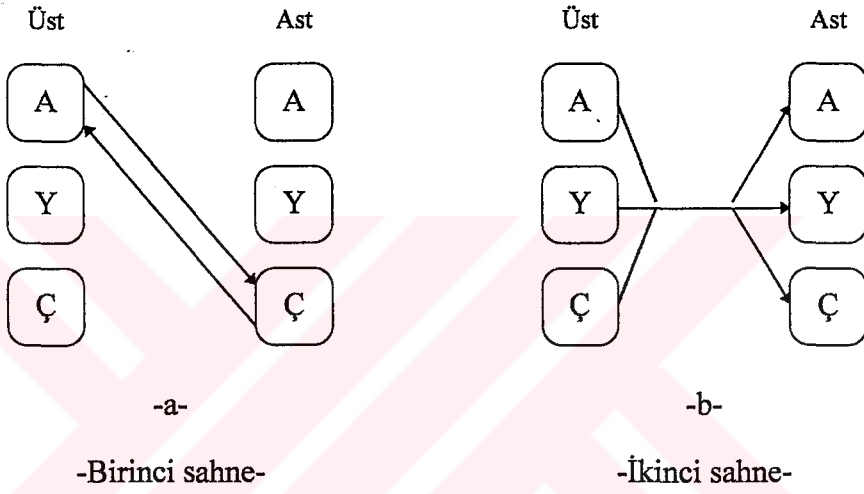
Anababa, Yetişkin ve Çocuk yanları yeterince gelişmiş olan ve bunları dengeli şekilde kullanabilen Empatik (kendini onun yerine koyan) davranışlı yöneticiler ve astlar, Şekil 6’da görülen, insancıl ve etkili iletişimlere yönelirler.

⁸⁶ Bu bölümde sözü edilen, kişiliği oluşturan üç benlik durumu konusunda DÖKMEN, a.g.y., s.60-70’den yararlanılabilir.

⁸⁷ BAŞARAN, *Yönetim*, s.289.

Üst :Şunu yapacaksınız.
Ast :Emredersiniz. (Görevi olarak algılamadığı bu işi yapmak zorunda kaldığı için yüzü asıktır.)

Üst :Şunu yapacaksınız.
Ast :Emredersiniz. (Yüzü asıktır.)
Üst :Bu işin yapılması, şu nedenden ötürü gerekli... bu işi göreviniz olarak algılamadığınızı biliyorum; yapmak zorunda olduğunuz için rahatsız olduğunuzu görüyorum, bunun için üzgünüm; fakat yapacak birşey yok; bu görevi yerine getirmeniz gerekiyor.



Şekil 6.Üstün, buyruğunun gerekçesini açıklamadığı ve empati kurmadığı durumla, buyruğunun gerekçesini açıkladığı ve empati kurduğu bir durumda üst-ast iletişimi

Kaynak:DÖKMEN, a.g.y., s.320.

Göndericinin anlatım biçiminin çoşkulu olması alıcıyı etkiler. Yönetmel iletişimde, suçlama, cezalandırma, kötüleme, aşağılama gibi alıcıda olumsuz duyguları harekete geçiren anlatım biçimi iletişimin kapanmasına neden olabilir. Sevecenlik, övgü, onay bildiren anlatım biçimi ise olumlu duyguları harekete geçirir. Bu da etkili bir yönetmel iletişim sağlar.

*Alıcıya Açıklık:*İletişimin tam olması için göndericinin alıcıdan alacağı yanıtta açık olması gerekir. Sözlü iletişimde, göndericinin iyi bir anlatımdan sonra

iyi bir dinleme becerisi olmalıdır. İyi dinlenmeyen bir konuşmanın, yanlış ya da eksik anlaşılması olasılığı fazladır. Dinleme, çoğunlukla önemsenmez. İyi konuşma kursu alınır ancak iyi dinleme kursu yoktur.

Yönetmel iletişimde, astlar, üstlere oranla iletişime daha açık olmaktadır. Yürütme ve denetleme mevkilerinde bulunan yöneticiler astlarını dinlemekten çok onlara dinletme alışkanlığında dırlar⁸⁸. Öte yandan, yöneticiler kendilerinin açıksözlü olmalarının tehlikeli olacağını düşündükleri gibi, astlarının da düşüncelerini açıkça söylemelerinden pek hoşlanmazlar.

Yönetmel iletişimde alıcıya kapalılık, işgörenlerin yaratıcılığını köreltir, yenileşmeyi engeller, sorunları örter verimliliği ve işgörenlerin işten doyumunu azaltır. Oysa yöneticinin, gerek yazılı gerek sözlü iletişimde astlarına açık olması, iletişimin tek yönlü işlemlerini ortadan kaldırır, onu işlevselleştirir.

Güvenilirlik: Alıcının göndericiye güven duyması göndericinin alıcıya doğru bilgiler vermesine bağlıdır. Gönderici alanında ne denli uzman olsa da iletiler kandırma amacı taşıyorsa ve bu alıcı tarafından farkedilirse, göndericiye olan güven sarsılır. Güvenilmeyen kişinin gönderdiği ileti, soyut olarak değerlendirilmez, bu iletiyle birlikte gönderilen yan iletilerin ne olduğu araştırılır⁸⁹.

Yönetmel iletişimde alıcının, göndericiye güvenmesi etkili iletişim için gereklidir. Ayrıca, astın üstüne güvenmesi daha önemlidir. Çünkü üst, astının güvenmediği iletilerini çeşitli yollardan doğrulama olanağına sahiptir. Ast ise, üstünün iletilerini, güvenmese bile doğru kabul etmek zorundadır.

Yöneticilerin kalıplaşmış istenmeyen davranışları, çoğu kez gizli ileti göndericisi durumundadır. Ast-üst ilişkilerinde güvensizlik oluşursa, güven

⁸⁸ KATZ; KAHN, a.g.y., s.270.

⁸⁹ ERDOĞAN, a.g.y., s.301.

ortamında bile yöneticinin davranışlarından şüphelenme ya da çekinme durumunda kalan ast, gerçek iletiyi alıp istenen davranışı göstermede güçlük çekecektir.

Uzmanlık: Alanında uzman olan bir göndericinin iletileri, alıcı tarafından daha özenle alınır ve iletilerin gereği güvenle yerine getirilir. Gönderici uzman bir kişi olarak algılanırsa, diğer insanların tutumlarını değiştirmede daha etkin olabilir⁹⁰. Uzmanlık aynı anda göndericide güvenilirliği sağlar. Yönetmel iletişimde astlar, üstlerinin işlerinde uzman olmasını beklerler. Uzmanlık, üstün yönetme erkini artırdığı gibi iletişim erkini de artırır. Aynı şekilde kendi alanında uzman olan bir astın gönderdiği iletiler, üstünü daha çok etkileyebilmektedir.

Yansızlık: İletimde yansızlık, göndericinin iletilerini, duygularının etkisinde kalmadan, alması gereken tüm alıcılara aynı şekilde göndermesidir.

Yönetmel iletişimde, yansızlık oldukça önemlidir. Örgütlerde üstün astlarına yanlı davranması, işgörenlerin üste karşı kapılarını kapatmalarına yol açar. Yanlı davranmak, işgörenlerin adalet duygularını da sarsar. Bu özellik astlardan çok yönetici için gereklidir. Yansızlık işgörenlerin yöneticilere karşı tutumlarını olumlu yönde etkiler.

Nesnellik: Yansızlık, göndericinin duygularına kapılarak alıcılar arasında ayırım yapmamasıdır. Nesnellik ise, göndericinin, duygularının etkisinde kalarak alıcılara göndereceği iletileri çarpıtmamasıdır. Ya da başka bir deyişle, alıcılara göndereceği bilgilere, kararlara, buyruklara, ilişkilere ve benzerlerine duygularını katmadan iletilerini hazırlamasıdır. Nesnellik (objectiveness), öznelğin (subjectiveness) iletiye katılmamasıdır.

⁹⁰ Gönül BUDAK; Gülay BUDAK, *Halkla İlişkiler*, 2.b., Ezgi Kitabevi, Bursa: 1995, s.57.

Yönetmel iletişim nesnel olmaya elverişlidir. İşgörenler, özel iletişimlerine elverdiğince duygularını katmalarına karşın, yönetmel iletişimlerinde olabildiğince duygularını gizlerler. Bu durum, örgütlerde bürokratik bir kuraldır. Ancak, yönetmel iletişimde de zaman zaman, iletilerin haz veren duyguları içermesi işgörenleri olumlu yönde etkileyebilir.

*Toplumsal konum:*Gönderici saygın bir kişi olduğunda, gönderdiği iletiler, alıcılar tarafından daha kolay kabul edilir. Başka bir deyişle, iletişimin etkinliğinde, iletiyi gönderenin ya da onun üyesi olduğu toplumsal kümenin saygınlığının önemli bir payı vardır⁹¹. Saygınlığı, toplumsal konum sağlar.

Her işgörenin, örgüt toplumu içinde bir yeri vardır. İşgörenlerin bu yeri, örgüt toplumunun diğer üyelerinin, o işgörene gösterdiği sevgi ve saygı ile oluşur. Toplumsal konum, işgörenlerin kişisel varlık ve özellikleri ile kazanılır. Toplumsal konumu yükseldikçe, işgörenin örgüt içindeki saygınlığı da artar.

Yöneticilerin toplumsal konumunu astları belirlemektedir. Eğer, saygı duyacakları, beğenecekleri özellikleri yoksa, astların, yöneticiye yüksek bir toplumsal konum vermeleri olanaksızlaşır. Bu da, yöneticinin astları ile yapacağı iletişimin niteliğini etkiler.

*Yasal Konum:*Yöneticinin örgüt içindeki makamı, hiyerarşide yöneticiye yasal konum sağlar. Yasal konum yöneticiye astlarınca değil, üstlerince verilir. Buna göre, yasal konumu belirleyen özellikler de üstlerince saptanır. Ancak, astların seçimi ile gelen bir yöneticinin hem toplumsal hem de yasal konum özellikleri astlarca belirlenir. Bu yüzden seçimle gelen yöneticinin astları üzerindeki erki daha yüksektir.

⁹¹ OZANKAYA, a.g.y., s.468.

Yönetmel iletişiminde, göndericinin yasal konum yüksekliği alıcıyı etkiler. Yasal konum yükseldikçe, iletilerin alıcılar üzerindeki etkisi artar. Yöneticinin toplumsal konumu işğörenlerin gözünde düşük olabilir. Ancak, işğörenler makama duydukları saygı yüzünden, bu yöneticinin gönderdiği iletileri çoğunlukla benimserler. Bunun yanında, iletilerin gereğinin yerine getirilmemesinde işğörelere uygulanacak yaptırımların büyüklüğü de önemli rol oynar.

İleti

İletişimin algılanan yönünün ileti olduğuna değinilmişti. İletinin görevi, göndericinin alıcıya göndereceğı anlamı bozmadan ulaştırmaktır.

İletinin iki önemli ögesi vardır: İçerik ve yapı. İçerik anlamla, yapı simgeler ve kodlarla ilgilidir⁹².

Her iletinin, ileten için bir anlamı vardır. Anlamın tek başına bir varlığı yoktur. Onu duygu ve düşünceleri ile insan yaratır ve simgelere yükleyerek duyu organları ile algılayabileceğı fizik ürünler haline getirir. Anlam öğrenilir, unutulur ve değışebilir. Öte yandan simgeler de tek başlarına bir anlam taşımazlar, onlara anlam katan insanlardır. Simgelerin, insanlar için farklı anlamlar taşıyabilmesi özelliğı nedeniyle anlam kavramının dört boyutuna değinmek gerekir:

1. *Düzanlam (denotative meaning)*:Düzanlam, herhangi bir simge ile temsil ettiğı şey arasında, genellikle toplumca üzerinde uzlaşmış bir ilişkiyi yansıtır⁹³. Düzanlam, işaret-nesne ilişkisini belirler⁹⁴. Bir sözcük kendi başına bir kavramdır. Kavramlar soyuttur. Bir ileti, bir tek sözcükle anlam taşıdığında bu sözcüğün soyutluğu ve kapsadığı alan kadar alıcıya anlam taşır. Sözcüğün hem soyutluğu hem de

⁹² ZILLIOĞLU, a.g.y., s.99.

⁹³ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.103.

⁹⁴ ODABAŞI, a.g.y., s.19.

anlamının genişliği yüzünden böyle bir ileti alıcıdan alıcıya anlam değiştirir⁹⁵. Alıcı bu sözcükten ne anlıyorsa, ileti ona o anlamı taşımış olur.

2. *Yananlam (connotative meaning - çağıştırmacı anlam)*:Yananlam, herhangi bir simge ile temsil ettiği şey ve birey arasındaki ilişkilerden oluşur⁹⁶. Yananlamların toplumsal, kültürel yaşantılarla da ilişkisi vardır. Yananlam sözcükler, içe yönelik ve kişisel deneyin çeşitli yönlerini gösteren sözcüklerdir ve büyük ölçüde belirsizliğe neden olurlar. Buna göre, yananlamlı sözcükler, bireyin duygu ya da tepkilerini anlatan soyut içerikli sözcüklerdir⁹⁷. Örneğin, iyi, başarılı, kalite gibi sözcükler farklı kişilerde farklı tepkiler ortaya koyar. Bir kişinin “iyi” olarak nitelediği şey, bir başka kişi için “sıradan bir şey” olabilir.
3. *Yapısal (structural) anlam*: Yapısal anlam, düzenlamı taşıyan işaretlerin/simgelerin aralarındaki ilişkiden doğar⁹⁸. Sözcükler yanyana dizildiklerinde bir yapı, tümce oluştururlar. Tümcenin taşıdığı anlam yapısal anlamdır. İletinin anlamlı bir örüntü oluşturmasını sağlayan yapısal anlam, dilbilgisi ve kodlarla ilgilidir.
4. *Bağlamsal (contextual) anlam*:Simgeler, anlamlarını oluşturdukları bağlamdan almaktadırlar. Bir sözcüğün anlamı belirsiz olduğu zaman bağlam, o sözcüğün tanımında kendisine başvurulacak bir düşünce çerçevesi sağlar. Böylelikle, sözcüklerin ya da sözcük kümelerinin bir bağlam içinde verilmesi, anlambilim güçlüğüne azaltmaya yardımcı olur⁹⁹. Örneğin, “yüzü değişti” tümcesi, içeriğinin belirlendiği ortama göre anlam kazanan bir yapıdadır¹⁰⁰.

⁹⁵ BAŞARAN, *Yönetim*, s.297.

⁹⁶ ZILLIOĞLU, s.103.

⁹⁷ Leonard J.KAZMIER, *İşletme Yönetim İlkeleri*, (Çev.Cemil CEM v.d.) TODAİE Yayını, Ankara: 1979, s.221.

⁹⁸ ZILLIOĞLU, s.103.

⁹⁹ KAZMIER, a.g.y., s.221.

¹⁰⁰ ODABAŞI, a.g.y, s.20.

-Koltukların yüzü değişti.

-Haberleri duyunca yüzü değişti.

Simgeler, anlamları iletmek için kullanılan, toplumca tanınan, belirlenmiş işaretlerdir. Gerek yazılı gerek sözlü iletiler simgelerle hazırlanır. Ayrıca beden dili olarak adlandırılan jest ve mimikler de anlamlarında toplumca uzlaşılmış işaretlerdir ve görsel sinyaller gönderirler.

Yüz kaslarının amaçlı kullanımı mimikleri, baş, el kol, ayak, bacak ve beden kullanımı da jestleri oluşturur. Yüzyüze iletişimde iletinin, beden dili ile desteklenmesi iletişimin başarısını artırır.

İleti, simgelerin anlamlı sıra oluşturması ile oluşturulur. Gönderici, bir fikir oluşturduktan sonra çeşitli simgeleri kullanarak bunu kodlar ve alıcıya gönderir. Alıcı da aldığı iletinin kod çözümünü yapıp ona belli bir anlam bağlar.

Sözlü sözsüz tüm diller birer koddur. Bir dili anlamak için o dildeki simge (örneğin sözcük) dağarcığını bilmek yetmez, o simgelerin anlam yaratacak biçimde nasıl ilişkilendirildiklerini de bilmek gerekir. Böylece kod, iletiye (anlama) fizik varlık kazandıran simgelerin birbirleriyle ilişkisini ve yapısal anlamı belirleyen kuralların tümü olarak tanımlanabilir¹⁰¹.

Kodlar, analogik ve dijital kodlar ve buna bağlı olarak da iletişim, analogik ve dijital iletişim olarak ayrılabilir. İşaretten, çizimden yararlanma analogik iletişim ya da kodlamaya, sözcüklerden yararlanma ise dijital iletişime ya da kodlamaya örnek oluřturur¹⁰².

Örgütlerde üç türlü ileti kullanılır: Eylem (sözsüz), sözlü ve yazılı ileti.

¹⁰¹ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.112.

¹⁰² ZILLIOĞLU, s.113.

İletişimde kullanılan simgelerden biri de eylemdir. İnsanların yaptıkları hareketler, başkaları tarafından yorumlandığı ölçüde bir iletişim aracıdır. Örneğin, el sıkma ve gülümsemenin bir anlamı vardır. Ücrette bir artış ya da randevuya geç kalmanın da anlamı vardır¹⁰³. Tüm bunlar birer eylem iletidir. Hem eylem, hem de eylemsizlikle iletişimde bulunulur. İnsanlar sözden çok eylemlere inanırlar. Bir bireyin söylediği ile yaptığı arasındaki fark, o kişinin iletişimdeki inanılabilirlik aralığıdır¹⁰⁴. Bir yöneticinin, inanılabilirlik aralığı büyük olduğunda, işgörenlerin o kişiye güveninin azalması gibi işlevsel olmayan durumlar ortaya çıkar. Buna göre, eylemler, birçok konuda sözlerden daha iyi anlam taşırlar.

Eylem iletinin bir diğer biçimi, anlamın bedenle iletilmesidir. Burada sözü edilen eylem iletisi, beden hareketlerini, ses düzenlemeleriyle bir sözcüğe vurgu yapma ya da fısıldama, yüz mimikleri ve iletiyi gönderenle alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır¹⁰⁵. Eylem iletiler, daha çok görme duyumu ile algılanırlar.

Yönetsel iletişimde, beden hareketlerini içeren eylem iletisi, becerilerin öğrenilmesi ve becerilerin uygulanması için gereklidir¹⁰⁶. Bir üst, astına ya da bir ast, başka birine bir beceriyi öğretmek istediğinde yapılacak eylemi göstererek iletişim kurar.

Yüzyüze iletişimde de eylem iletilerin rolü önemlidir. İşe ilişkin birçok komutlar elle, kolla ya da beden devinimleriyle verilir. Eylem iletiler, sözlü iletilerin anlaşılmasına yardım ederler.

Sözlü iletiler, sesle ya da seslerle anlam iletirler. Bu nedenle sözlü iletiler alıcının işitme duyumu ile algılanırlar.

¹⁰³ DAVIS, a.g.y., s.518.

¹⁰⁴ DAVIS, s.519.

¹⁰⁵ CAN, a.g.y., s.242.

¹⁰⁶ BAŞARAN, Yönetim, s.294.

Örgütlerde sesle iletilen pek çok ileti vardır. Makinaların değişik çalışma durumuna geçerken verdikleri sinyalden, sesli komutlardan konuşmaya kadar, tüm anlam iletmeye yarayan sesler ya da ses demetleri sözlü iletilerdir¹⁰⁷.

Genel olarak, en etkili iletişim biçimi, sözlü ve yüzyüze olandır. Yönetmel iletişiminde en çok kullanılan sözlü ileti konuşmadır. Konuşmanın hazırlanmasında şu durumlara özen gösterilmelidir¹⁰⁸:

1. Konuşma planlı olmalıdır.
2. Konuşmada kullanılacak sözler özenle seçilmelidir.
3. Konuşma ne uzun ne kısa olmalıdır.
4. Konuşmada gereksiz yinelemeler olmamalıdır.

Özellikle yöneticiler için, konuşmada anlatım yeterliği ve biçimi çok önemlidir.

Sözlü iletiler, film, resim, saydam resim (slayt), çizem (şema) gibi görsel-işitsel araçlarla desteklendiğinde daha güçlü olabilmektedir. Ayrıca, sözlü iletiler eylem iletilerle güçlendirildiğinde iletilerin anlamları daha da iyi algılanabilmektedir.

Yönetmel iletişiminde, yazı aracılığıyla yapılan iletişime yazışma denir. Örgütlerde en çok kullanılan iletişim aracı yazıdır. Yazı, iletişimde hem bağlayıcı, hem de güvenlik sağlayıcı işlevler üstlenir¹⁰⁹.

Bir yazının iyi hazırlanabilmesi için şunlar yapılmalıdır¹¹⁰:

¹⁰⁷ BAŞARAN, *Yönetim*, s.295.

¹⁰⁸ BAŞARAN, *Yönetim*, s.296.

¹⁰⁹ ZILLIOĞLU, a.g.y., s.173.

¹¹⁰ BAŞARAN, *Yönetim*, s.298.

1. Yazı, anlatılmak istenilen anlamı tam olarak anlatmalıdır.
2. Yazıda ne gereksiz sözcükler bulunmalı ne de anlatım boşlukları olmalıdır.
3. Yazı, okuyacakların düzeyine uygun anlatıma sahip olmalıdır.
4. Yazı, dilbilgisi ve yazım kurallarına uygun olarak yazılmalıdır.
5. Yazı alıcıyı etkilemeli ama incitmemelidir. Yönetmel iletişimde göndericiler genellikle yöneticilerdir ve iletişim örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılır. Bu amaçla yapılan iletişimin yine örgütsel görgü kurallarına uygun olması gerekir.
6. Yazı, akıcı olmalıdır.

İletişimin amacı açıklanırken bireyin, iletişim aracılığıyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olma isteği vurgulanmıştır. Yukarıdaki açıklamalardan sonra, iletişimin bu amaçlara ulaşmada etkili olabilmesinin, iletilerin üretilişindeki, aktarılışındaki ve alınışındaki başarı düzeyi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Kanal

Genel anlamının ötesinde, örgütlerde bilgi akışının yönü açısından iletişim kanalları ayrıca önemlidir. Örgütsel yapı içinde, düzenlenmiş biçimsel ilişkiler, belirli iletişim kanallarının bir sistem içerisinde işleyişini gerektirir. Buna göre, iletişim kanalı, örgütte ileti akımının sürekli ve düzenli bir biçimde izlediği yol olarak tanımlanabilir.

Yönetmel iletişimde, örgüt içi iletişim akışını sağlayan ve örgüt içi iletişim kanalları olarak adlandırılan iletişim kanalları oluşturulur. Örgüt içinde bu kanallar, bir kez oluşturulduğunda, karar alma süreci etkili bir biçimde işlemeye

başlayacak ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli bir etki yaratacaktır¹¹¹.
Örgüt içi iletişim kanalları şöyle sıralanabilir¹¹²:

1. *Yetke (Otorite)*: Bilgi akışının yönü hiyerarşik makamların otorite kalıbını izler. Başka bir anlatımla bu kanal, dikey ve yukarıdan aşağı yöndeki emir ve komuta zinciri olarak tanımlanabilir.
2. *Bilgi Alışverişi*: Bu kanal, yetke kanalının tersi, yani aşağıdan yukarıya doğrudur. Örgüt içindeki tüm sorun ve görevlerle ilgilidir.
3. *Uzmanlık Şebekeleri*: Bu kanal yatay düzeyde belirli sorunları çözme amacıyla konulur.
4. *Dostluk-arkadaşlık Şebekeleri*
5. *Statü Şebekeleri*: Bu tür şebekelerin yönü ve amacı çok karmaşıktır. Örgüt üyelerinin hemen hepsi tarafından kullanılır. Burada birbirini kesen pek çok kanal sözkonusu olup, hem dostluk hem de dedikodu kanalları ile ilgilidir. Bu şebeke, iletişimde bulunanların “yetkelerini” sağlamlaştırma amacına yöneliktir. Bunlar çok değişik, mutlak, kültürle ilgili geleneksel kural ve etiketler olabilir. Örneğin;
 - Kim kimle konuşabilir, ya da kim kimin odasına rahatça girebilir ya da giremez?
 - Kimin ne tür araç, gereç, mobilya, oda, araba vs. kullanıp kullanamayacağı ile ilgili iletiler.
 - Kim örgüt dışında düzenlenen sosyal etkinliklere çağrılır ya da çağrılmaz.
 - Diğer saygınlık (prestij) iletişim kanallarını kim kullanır ya da kullanmaz.
6. *Dedikodu Şebekeleri*: Bu kanal, örgüt içerisinde doğal olarak oluşur ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından önemlidir. Akıllı bir yönetici dedikodu kanallarının vazgeçilmez bir gerçek

¹¹¹ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.31.

¹¹² Akın ERGÜDEN, “Örgüt-İçi İletişim: Sistem Yaklaşımı”, *Kurgu Dergisi*, Sayı:11, (1992), s.24-25.

olduğunu kabul eder ve bu kanalları örgüt amaçları doğrultusunda kullanır.

İletişiminin boyutları konusu daha geniş olarak ele alınacağından, burada örgüt içi iletişim kanallarına kısaca değinilmiştir.

Alıcı

İletişim sürecinde, en yalın yaklaşımla, düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile, bu simgeleri çözümleyip algılayan bir alıcı bulunur. Bu sürecin amacı göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır. Alıcı, aldığı iletiyi yanıtlarken gönderici durumuna geçtiğinden, göndericinin sayılan tüm özelliklerinin alıcıda da bulunması gerekmektedir.

Alıcının bunların dışında iki önemli özelliğinin daha bulunması gerekir: Algılama gücü ve eylem yeterliği.

İnsanlar dış dünya ile ilgili bilgileri duyum ve algı olmak üzere iki düzeyde edinir. İnsan önce, duyu organları ile bilgiyi alır ya da duyumsar, sonra da onu algılar¹¹³.

Berelson ve Steiner algıyı, *insanların duyumsal uyarıları seçtikleri, örgütledikleri, yorumladıkları ve dünyanın anlamlı ve uyumlu görüntüsüne dönüştürdükleri karmaşık bir süreç* olarak tanımlamaktadır¹¹⁴.

Algılama gücü, insanın bilişsel (zihinsel) gücünün bir işlevidir. İnsanın bilişsel gücü ise zekasından ve edindiği bilgi, beceri, tutumdan oluşan karmaşık bir örüntüdür (yapıdır). İnsana çevresinden gelen etkiler, bu karmaşık örüntünün

¹¹³ A.Hamdi İSLAMOĞLU, *Tüketici Davranışları*, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli: 1996, s.97.

¹¹⁴ Werner J.SEVERIN; James W.TANKARD, Wr., *İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları*, (Çev.Ali Atif BİR; N.Serdar SEVER), Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara: 1994, s.95.

süzgeçinden geçerek algılanırlar¹¹⁵. Buna göre, çevreden gelen etki ile algılanan etkinin niteliği, algısal seçiciliğin etkisiyle, aynı değildir. Ayrıca insan, algıladığı etkiye, yorumlama sürecinde, kendi yorumunu da katacağından etkinin niteliğini değiştirmeyi sürdürür.

Yönetmelik iletişimde iletiler, bir birimde, bir bölümde çalışan işgörenlere gönderilir. Bu yüzden iletilerin belli bir anlatım düzeyi vardır. Bir işgörenin, aldığı iletiyi tam ve doğru anlayabilmesi için algılama gücünün yeterli olması gerekir. Algılama gücü yeterli değilse göndericinin alıcıyla iletişim sağlaması olanaksızdır.

Üst kademe yöneticilerin gönderdiği iletilerin ne kadarının astlarca anlaşılma olduğunu saptamak amacıyla, yüz işyerinde yapılan araştırmadan şu sonuçlar çıkmıştır¹¹⁶:

1. Genel Müdür Yardımcılığı düzeyindeki yöneticiler, üstlerinden işittiklerinin aşağı yukarı üçte ikisini anlıyorlar.
2. Genel gözetmen düzeyindeki yöneticiler, iletilerin yüzde elli altısını anlayabiliyorlar.
3. Müdür düzeyindekiler yüzde kırkını anlayabiliyorlar.
4. Ustabaşı düzeyindekiler iletinin yüzde otuzunu anlayabiliyorlar.
5. Üretim yapan işgörenler, iletinin yüzde yirmisini anlayabiliyorlar.

Yukarıda açıklandığı gibi, iletinin taşıdığı anlamı tam ve doğru anlaması için, alıcının algılama gücü önemlidir.

Eylem yeterliği, alıcının gönderilen iletiyi algıladıktan sonra bu iletinin gerektirdiği devinimi yapabilme gücüdür. Eylem yeterliği, bir eylemi yapmaya gerekli olan bilgi ve becerilerin alıcı tarafından edinilmiş olmasıdır. Alıcının,

¹¹⁵ BAŞARAN, *Yönetim*, s.302.

¹¹⁶ HICKS; GULLET, a.g.y., s.250.

eylem yeterliği olmasına karşın yönetim erki ya da yapma hakkının olmaması da eyleme geçmesini engeller¹¹⁷.

Yönetsel iletişimde gönderici, alıcının algılama gücünü ve eylem yeterliğini, bunların örgüt içindeki engellerini iyi tanımalı, iletilerini ona göre düzenlemelidir.

Geribildirim

Göndericiye, gönderdiği iletinin nasıl alındığını değerlendirilebilmesine olanak sağladığı için, geribildirim iletişimin temel öğelerinden biridir. Ya da başka bir anlatımla geribildirim, iletişime verilen tepki ile iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme olanağı sağlar¹¹⁸.

Bir geribildirim yararlı olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Bunlar şöyle özetlenebilir¹¹⁹:

Etkin Geribildirim	Etkin Olmayan Geribildirim
1. Kişiyi yardımcı olmayı amaçlar	1. Kişiyi küçük düşürmeyi amaçlar.
2. Belirli ve ayrıntılıdır.	2. Geneldir.
3. Açıklayıcıdır.	3. Değerleyicidir.
4. Yararlı ve konu ile ilgilidir.	4. İlgisizdir.
5. Zamanında gelir.	5. Zamansızdır.
6. Kişi böyle bir bilgiyi bekler.	6. Kişiyi savunmaya yönelir.
7. Açık ve seçiktir.	7. Anlaşılması güçtür.
8. Geçerlidir.	8. Geçerlilikten yoksundur.

¹¹⁷ BAŞARAN, *Yönetim*, s.303-304.

¹¹⁸ Dan L.COSTLEY; Ralph TODD, *Human Relations In Organizations*, 4th.Ed., St.Paul: West Publishing Company, 1991, p.132.

¹¹⁹ KOÇEL, a.g.y, s.27.

Yönetmel iletişimde alıcının gönderilen iletiye tepkisinin öğrenilmesinin birçok yararı vardır. Bu yararlarından önemlileri şunlardır¹²⁰:

1. Göndericinin yapılmasını istediği eylemin alıcı tarafından yapılmış düzeyini öğrenmek,
2. Yapılan eylemin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki rolünü görmek ve değerlendirmek,
3. Alıcının, istenilen eylemi yapmada eksik ve kusurlu davrandığı yönlerini tanımak ve bunlar için gereken önlemleri almak,
4. İstenilen eylemin, örgütsel amaçlar doğrultusundan sapmasını önlemek için gerekenleri yapmak,
5. Yapılan eyleme bakarak, yapılması gereken eylemleri kararlaştırmak için bilgi toplamak.

Geribildirim, en iyi şekilde yüzyüze iletişimde alınır. Burada, sözlü geribildirim yanısıra alıcının jest ve mimikleri de gözlenerek iletinin alıcı üzerindeki etkisi ölçülebilir. Geribildirim süreci tekrarlama yöntemiyle pekiştirilebilir. Buna örnek olarak askerlikteki emir tekrarı gösterilebilir.

Örgütlerde, yöneticiler doğal olarak gelişen geribildirim süreçleri ile yetinemezler. Bu nedenle, geribildirim toplamak için bazı bilgisel yöntemler kullanırlar¹²¹:

1. Doğrudan çalışma ile ilgili geribildirim (denetim süreci)
2. Yöneylem araştırması
3. Sistemsel araştırma

Sonuç olarak, yönetmel iletişimde ileti hazırlama ve gönderme ne denli önemli ise, geri bildirim hazırlama, gönderme ve toplama da, iletişimden beklenen yarar açısından, o denli önemlidir.

¹²⁰ BAŞARAN, Yönetim, s.305.

¹²¹ KATZ; KAHN, a.g.y., s.272.

Gürültü

İletişimin istendiği biçimde işlememesinin ya da tümüyle engellenmesinin nedeninin gürültü olduğu belirtilmişti. Bu nedenle yönetsel iletişimin başarısı için gürültüye neden olan kaynakları açıklamakta yarar vardır. Bu kaynaklar dört grupta toplanabilir¹²²:

1. *Fiziksel gürültü kaynakları*:Konuşma seslerini bastıran diğer sesler, telefondaki parazitler, okunamayan karmaşık yazılmış yazılar, silinti ya da alıcının tanımadığı işaretlerin kullanılması gibi durumlar.
2. *Fizyo-nörolojik gürültü kaynakları*:İşitme, görme bozuklukları, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kısaca kodlama ve kod açma sistemlerinde ya da merkezdeki doğal sorunlar, açlık, yorgunluk gibi durumlar.
3. *Psikolojik gürültü kaynakları*:Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, göndericiye ya da alıcıya ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar v.b.
4. *Toplumsal-kültürel gürültü kaynakları*:Tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasında köklü ayrımlar v.b.

Sözü edilen gürültü kaynaklarının, tüm iletişimlerde göz önünde bulundurulması ve iletişimin istenildiği biçimde gerçekleşebilmesi için gürültü oluşturan durumların elverdiğince ortadan kaldırılması gerekmektedir.

3.2.4.İletişimde Yöneticinin Konumu ve Sorumlulukları

Günümüzün çağdaş kültüründe, örgütlerin etkin karar verme ve problem çözme yetenekleri çok önemlidir. Bu nedenle kararların dayandırıldığı bilgilere sahip olmak ve bu bilgilerden yararlanabilmek örgütsel gücün kaynağı olarak görülmektedir.

¹²² ZILLIOĞLU, a.g.y., s.240-241.

Örgütsel güç, hızla değişen etkenler (faktörler) karşısında hızlı/etkin karar verme ve problem çözme yeteneğinin belirleyicisi olan ve bilgi/iletişim sistemlerinin bütünleyicisi olarak tanımlanan “Örgütsel Zeka” ile ölçülür. Örgütsel zeka iletişim sistemini oluşturan bilgi kaynaklarının, kanallarının, alıcıların ve geribildirim döngülerinin dizgesel (sistematik) bir şekilde geliştirilmiş olan ağıdır. Örgütsel zeka, yöneticilerin kişisel olmayan/ussal (rasyonel) bilgileri olduğu kadar, kişisel olan ama çoğu kez usdışı (irrasyonel) bilgileri değerlendirme yeteneklerinin işlevi olarak ortaya çıkar¹²³. Bu nedenle, bilgiye dayanan bu örgütsel gücü elde etmek için yöneticilerin, sahip oldukları bilgileri süreç haline getirmenin ötesinde bir çabaya gereksinimleri vardır. Ayrıca, yönetimin, etkili bir örgütsel zeka ağı kurabilmesi için, iletişim ağının hem bilgi hem de insan faktörünü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çünkü, bilgiyi üreten ve onun kaynağı olan insan faktörü dikkate alınmadığında, bilgi anlamsızdır. Thayer’e göre, *örgütte etkili bir iletişim sistemini gerçekleştirebilmek için, yöneticilerde her şeyden önce insanlar arasındaki ilişkileri anlayabilme, daha sonra da iletişim sistemini amaçların gerçekleştirilmesine yöneltebilme yeteneklerinin bulunması gerekir*¹²⁴.

Bir örgütün iletişim ortamının, üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir¹²⁵. Eğer üst yöneticilerle aynı düzeydeki diğer yöneticiler arasında başarılı bir iletişim sistemi kurulur ve bilgi değişimi başarı ile yürütülürse, bu durum diğer elemanlara da yansır ve bütün örgütte etkili bir iletişim sağlanmış olur.

Yöneticiler, örgütün iletişim politikalarını belirlemek ve buna işlerlik sağlamaktan ve ayrıca, iletişim sorunlarını kendi örgütü açısından değerlendirerek

¹²³ Ayşem ERTOPUZ; Bahadır AKIN, “İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi”, **5.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri**, İstanbul: 13-14 Kasım 1996, s.163.

¹²⁴ DİCLE, a.g.y., s.121.

¹²⁵ DAVIS, a.g.y.,s.512.

örgütteki iletişim sistemini gerçekleştirmekten sorumludurlar. Buna göre, etkili bir bilgi-iletişim sistemi oluşturmak, yöneticilerin;

- Hızlı, kesin ve güvenilir bilgilerin işlenmesine engel olabilecek kişiler ya da örgütsel gruplar arasındaki iletişim problemlerini ortaya çıkarmada,
- Örgütsel bilgi sürecine zarar verebilecek iç-yapısal engelleri anlamada,
- Örgütsel iletişim açısından kritik noktalarda bulunan kişi ya da grupları belirlemede uzman olmalarını gerektirir¹²⁶.

Buna bağlı olarak, örgütteki iletişimin etkililiği, geniş ölçüde örgüt yöneticilerinin, ne tür iletişime ne ölçüde önem verdiklerine bağlı olacaktır.

Yöneticilerin iki iletişim sorumluluğu daha vardır: Öncelikle kendileri, diğerleri ile iletişimde bulunmaktan sorumludurlar. Öte yandan, işgörenlerinin iyi iletişim kurmalarından da yine, yöneticiler sorumludur¹²⁷.

Bir yönetici, sorumluluklarının yanında, iletişim için şu görevleri yapmak zorundadır¹²⁸:

1. *İletişimi başlatmak*: Genellikle üst yönetici, örgüt politikalarına, amaçlarına, yönetim olaylarına ilişkin v.b. iletileri hazırlayarak iletişimi başlatır. Kimi kez, diğer yöneticiler de başlatıcılık görevini üstlenirler. Alttan yukarıya doğru iletişimin başlatıldığı az görülür.
2. *İletişimi güçlendirmek*: Astlara gönderilen ileti, amaç gerçekleşinceye dek etkisini sürdürmelidir. Etkisi azalan iletiyi güçlendirmek için yönetici, ya iletiyi yineler ya da yeniler.
3. *İletişimi sonuçlandırmak*: Yönetici, iletişimde amaçlanan sonuç gerçekleşinceye dek iletişimi sürdürür, yarıda bırakmaz. İletişimin ürünü alınmazsa örgüt zarara uğratılmış olur.

¹²⁶ ERTOPUZ; AKIN, a.g.y., s.164.

¹²⁷ DAVIS, s.513.

¹²⁸ BAŞARAN, *Yönetim*, s.287.

4. *İletileri ayıklamak*:Yönetici, örgüte gelen iletilerden yararsız, verimsiz, boşuna zaman alıcı, zararlı olanları ayıklar. Aynı şekilde geribildirimleri ayıklama hakkı da üst yöneticininindir. Yönetici bu tür iletileri saklama görevini de üstlenebilir. Çünkü, örgütte iletişim sürecinin sonul sorumlusu üst yöneticidir.

İletişimde yöneticinin konumu ve sorumlulukları açıklandıktan sonra, yönetim grubu içinde yapılan ve yönetim iletişimi ya da yöneticiler arası iletişim olarak adlandırılan iletişim ve önemine, yöneticinin konumu gözönüne alınarak, kısaca değinmekte yarar görülmektedir.

Yönetici iletişimi, işgörenle iletişimin önkoşuludur. Gerçekte yönetimin kendisi bilgili kılınmadıkça işgörenlerle iletişemez. Ancak, verilen bilgiyi başkalarına yorumlayacak kerte (derecede) anlaması da gerekir¹²⁹.

Öte yandan, yönetici iletişimi, yöneticinin uygun yargılarda bulunup uygun kararlar almasında temel öğelerden biridir. Ayrıca, yöneticinin etki alanının işgörenlerin etki alanından daha geniş olması da yönetici iletişimini önemli kılmaktadır. Bir başka neden ise, iletişim zincirindeki bağlantılardan çoğunun yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere yönetim grubu içinde olmasıdır. Son olarak yönetici iletişimi bilgilendirmekten çok aynı zamanda bir işgören olan yöneticinin kendi amaçları için gereklidir¹³⁰.

Sonuç olarak, bir örgütte etkili bir iletişim sağlanmasında, yöneticiler oldukça önemli görev ve sorumluluklarla yükümlüdürler. Bu, yönetici için olduğu kadar ara yöneticiler için de geçerlidir. Ara yöneticilerin, gerek aşağıya doğru ve gerekse yukarıya doğru iletişimlerinde, iletinin özünü yitirmeden anlaşılır bir

¹²⁹ İnal Cem AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", *Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, (Haziran 1976), s.3.

¹³⁰ DAVIS, a.g.y., s.534-535.

biçimde ve tam olarak aktarılmasındaki sorumlulukları önemlidir. Kaldı ki, iletişim bir örgütte çalışan her işgörenin sorumluluğudur¹³¹.

3.2.5.Yönetimde İletişimin Boyutları

Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütler olamayacağından iletişimin, bir örgütün can damarı olduğunu söylemek pek yanlış bir önerme sayılmaz.

Gerçekten de, gerek örgütü oluşturan çeşitli birim ve ögeler arasında ve gerekse örgütle dış çevresi arasında sürekli ve çok sayıda etkileşimden söz edilebilir ve örgütün varlığı ve yaşamını sürdürebilmesi, bu etkileşimlere bağlıdır. Örneğin, bir işletmede, bir satış müdürü ile 15 satış memuru arasında birçok etkileşim söz konusudur. Bu satış memurları da yüzlerce müşteriyle karşı karşıya bulunmaktadır. Diğer yandan satış müdürü de üstleri, hükümet yetkilileri, müşteriler, diğer yöneticiler ve pay sahipleriyle çeşitli biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Bu ilişkiler, örgütteki yönetici sayısı ile çarpılacak olursa (Graicunas formülü) örgütün iletişim miktarının çokluğu ortaya çıkar¹³².

Yönetimde iletişimin boyutları, örgüt yapısının nitelikleri ve iletişimle aralarındaki ilişkilere göre biçimsel (resmi, tasarlanmış) ve biçimsel olmayan (doğal, tasarlanmamış) iletişim olarak ayrılabilir. Biçimsel iletişim örgütte, dikey ve yatay iletişimle, örgüt dışı boyutu içerir. Örgüt dışı iletişim kimi kez, biçimsel olmayan ilişkilerde de söz konusudur.

Her örgütte esas olan biçimsel iletişimdir. Ancak, hiçbir zaman öni alınamayan biçimsel olmayan iletişimin, biçimsel iletişimi tamamladığı da bir gerçektir.

¹³¹ DAVIS, s.513.

¹³² CAN, a.g.y., s.245.

Graicunas Formülü hakkında ayrıntılı bilgi için a.g.y., s.124'e bakılabilir.

3.2.5.1. Biçimsel İletişim

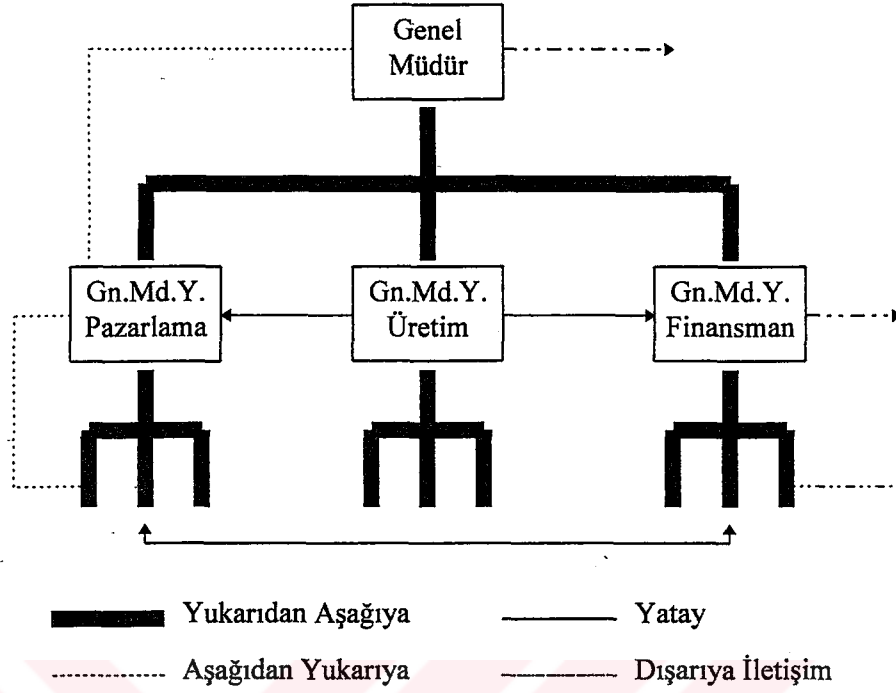
Bir örgütte sürekli bir dengenin sağlanabilmesi için ortak çabaların düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun anlamı, etkili bir işbirliği düzeninin sağlanması için, ortak amaçlara yönelmedir. Buna göre, örgütün ve aynı şekilde yönetimin de temel ilkesi olan ortak çaba ve ortak amaç ikilemi, örgütü ve yönetimi başarıya götüren en önemli etkidir. Bu durumda, ortak amaçlara varabilmek için dikey ve yatay düzeyde uygun bir ilişkiler sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkar. Sözü edilen ilişkilerin düzenli olması ise, iletişim kanallarının, düzenli işleyişine bağlıdır¹³³.

Biçimsel iletişim, örgütün biçimsel yönü ile ilgilidir ve genellikle hiyerarşik yetke çizgisini izleyen ve önceden saptanan resmi kurallar gereğince belirli iletilerin, ilgililere iletilmesini amaç edinen iletişim biçimidir¹³⁴. Başka bir anlatımla, biçimsel iletişim, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akışını sağlayan tasarlanmış kanalları içerir.

Bir örgütteki biçimsel iletişim kanalları Şekil 7'de görülmektedir.

¹³³ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.29.

¹³⁴ DİCLE, a.g.y., s.63-64.



Şekil 7. Biçimsel İletişim Sistemi

Kaynak: CAN, a.g.y., s.246.

Biçimsel kanallar genellikle, örgütün personel politikası içinde ve özellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir¹³⁵. Kimin kime, ne zaman, hangi konularda bilgi vereceğini, yazışmaların kimler arasında yapılabileceğini, kimin kime karşı sorumlu olduğu ve denetlemenin kimin tarafından yapılacağı, hangi konularda kimlerin örgüt adına açıklama yapmaya yetkili olduğu önceden bilinir. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olabilmesi için bu kanalların, örgüt içindeki bilgi akışını kolaylaştıracak biçimde açık ve belirgin olmaları gerekir.

Örgütlerde biçimsel iletişim, dikey ve yatay yönler ile örgütün dışında hareket gösterir.

¹³⁵ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.31.

3.2.5.1.1.Dikey İletişim Boyutu

Yönetimde iletişimin dikey boyutu üstlerle astlar arasındaki iletişimi içerir. Dikey iletişimin yönü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğrudur.

3.2.5.1.1.1.Aşağı Doğru İletişim

Bir örgütte, aşağı doğru iletişim, bilgi akışının daha üst yetkeden, daha alt yetkeye doğru olması demektir¹³⁶. Aşağı doğru iletişimde iletiler, genellikle biçimsel örgüt yapısının hiyerarşik basamak ve kanalları boyunca en üstten en alta doğru bir yol izler. Yönetimin en üst basamağındakilerce alınan genel nitelikteki kararlar, aşağı doğru birçok araçlar aracılığıyla iner. Bu kararlar, yönetimin en alt basamaklarına vardığı zaman bir kişiye ya da kişilere yöneltilmiş bir buyuru haline dönüşür¹³⁷.

Aşağı doğru iletişim, en çok klasik örgüt kuramcılar tarafından önemsenmektedir. Klasik yaklaşımlar, iletişimi, yönetsel kontrol ve eşgüdüm için bir araç olarak ele almaktadırlar. Bu nedenle de, amaçların gerçekleştirilmesi ve görevin yürütülmesi ile ilgili buyrukların ve yönergelerin akışını sağlayan bu tür iletişime önem vermektedirler. Klasik kuramcılara göre, üstün yasal yetkesinin kabul edilmesi ve buna uyulmasında, düzenlenmiş bir aşağı doğru iletişim zorunludur¹³⁸.

Aşağı doğru iletişimin özünü, yukarıdan gönderilen buyruklar oluşturur. Üstten asta doğru iletişim temel olarak beş tür ilişkiyi içerir¹³⁹:

1. Özel görev buyrukları: *İş yönetmelikleri*
2. Görevin ve başka örgütsel görevlerle bağlantısının anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan bilgi: *İş mantığı*
3. Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi

¹³⁶ DAVIS, a.g.y.,s.536.

¹³⁷ Yaşar GÜRGEN, *İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları*, Emel Matbaacılık Sanayii, Ankara: 1972, s.21-22.

¹³⁸ Tom D.DANIELS; Barry K.SPIKER, *Perspectives On Organizational Communication*, 2nd.Ed., Dubuque, IA, 1991, p.92.

¹³⁹ KATZ; KAHN, a.g.y., s.263.

4. Ast'a başarısı konusunda geri bildirim
5. Bir görev bilinci yerleştirecek, ideolojik yapıda bilgi: *Amaçların benimsenmesi.*

Yukarıda da görüldüğü gibi, aşağı doğru iletişim yalnızca buyrukların iletilmesi amacını taşımaz. İşgörenlere, işleri ile ilgili gerekli bilgilerin yanısıra, iş yönetmeliklerine ek olarak izinler, ödüller, yaptırımlar gibi, başka yükümlülük ve ayrıcalıkları içeren bilgileri de iletir. İşgörenler, aynı zamanda, başarımları ile ilgili geri bildirimlere gereksinme duyarlar. Bu durum çoğu kez, yönetimlerce savsaklanmakta ya da çok yetersiz olarak yerine getirilmektedir. Ancak, geribildirim, işgörenlerin kendi hedeflerini ne ölçüde iyi başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Başarımın doyurucu olduğu varsayıldığında bu durum bireyin öz-görüntüsünü ve başarı duygusunu yükseltir¹⁴⁰. Ayrıca, örgüt amaçlarının benimsenmesini ve gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak bilgilerin iletilmesi de, aşağı doğru iletişimle olur.

Aşağı doğru iletişim, komuta zincirinin bağlı olduğu örgütsel statü düzeninin basamakları ile ilgilidir. Çünkü söz konusu iletişim, üst-ast statü yapısına göre düzenlenir¹⁴¹. Bu düzenleme iletişime belirginlik sağlar. Buna göre iletişim, belirli basamaklardan geçerek sağlanır. Ancak basamak sayısının artmasına karşın, örgütteki basamaksal yolun ısrarla kullanılması, iletişimin yavaşlamasına ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle, karmaşık uğraşların yoğunlaştığı büyük örgütlerde, yalın anlamda basamaksal yetkenin yerini, merkezi olmayan yönetim modelleri içinde gerçekleşen işlevsel (fonksiyonel) ya da dikey-işlevsel yetkeye bıraktığına tanık olunmaktadır¹⁴².

Aşağı doğru iletişimin etkililiği, iletişim sürecinde açıklandığı gibi, göndericiler ve alıcıların özellikleri ile iletilerin niteliğine bağlıdır. Bunların

¹⁴⁰ DAVIS, a.g.y.,s.540.

¹⁴¹ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.22.

¹⁴² SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.33.

yanında, en önemli etken, iletişimde kullanılan yöntemin çeşididir. Aşağı doğru iletişimde; buyruk ve bilgilerin komuta çizgisini izleyerek, yazılı ya da sözlü olarak yukarıdan aşağıya iletilmesinin yanısıra, duvar duyuruları, örgütün süreli (periyodik) yayınları, mektuplar, el kitapları, broşürler, hoparlör sistemi, süreli raporlar (yıllık, altı aylık, üç aylık v.b.), bilgi köşesi gibi yöntem ve araçlar kullanılmaktadır (sözü edilen yöntem ve araçlara daha sonra değinilecektir). Ancak, iletişimin amacına uygun, çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının bir arada birbirini tamamlayacak biçimde kullanılması ile daha etkin sonuçlar alınabilir.

Aşağı doğru iletişimin amaçlarının gerçekleşmesi, onun yukarı doğru iletişime bütünleşmesine ya da tamamlanmasına bağlıdır. Yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimin genellikle düzenli ve hızlı olduğu, ancak doğruluk ve anlaşılma derecesinin iki yönlü iletişime oranla çok daha düşük olduğu araştırmalarla saptanmıştır¹⁴³.

3.2.5.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Yukarı doğru iletişim, astların gerekli bilgileri üstlere verme aracıdır ve genellikle astın verdiği rapor ve tepkiden oluşur¹⁴⁴. Dikey iletişim boyutunun diğer yönünü oluşturan yukarı doğru iletişim de örgütsel statü basamakları ile yakından ilgilidir. Aşağı doğru yetki gelirken, yukarı doğru iletişimde, üst-ast ilişkilerinin sorumluluk yönüne ağırlık verilir¹⁴⁵.

Klasik örgüt kuramlarında, yukarı doğru iletişimin rolü, görevin gerektirdiği raporları verme ve görevle ilgili bağlantıları kurma ile sınırlıydı. Üst ve ast arasındaki iki yönlü iletişimin, moral geliştirici özelliğinin anlaşılması ile, insan ilişkileri araştırmalarında, yukarı doğru iletişim daha geniş boyutta ele alındı. Daha sonra, insan kaynaklarını geliştirme kuramları, örgüt üyeleri arasında

¹⁴³ DİCLE, a.g.y., s.76.

¹⁴⁴ CAN; TUNCER ve diğerleri, a.g.y., s.179.

¹⁴⁵ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.22-23.

işbirliğini sağlama, karar alma ve uygulama süreçlerinin başarısında, yukarı doğru iletişimin bir gereksinim olduğunu ortaya çıkardı¹⁴⁶.

Yukarı doğru iletişim, hem yöneticiler hem de işgörenler için gereklidir. Yöneticiler, astlarına gönderdikleri bilgi, istek ve buyrukların sonuçlarını, alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını öğrenmek isterler. Ayrıca, yönetsel ve örgütsel etkililiğin artırılabilmesi ya da sürdürülebilmesi için elde edilen başarıların sık sık değerlendirilmesi gerekir. Bu da, alt basamaklarda süreli etkinlik ve başarı raporlarının hazırlanmasını ve bunların üst aşamalara sunulmasını gerektirir¹⁴⁷. Yukarı doğru iletişim, yönetimde denetleme işlevinin görülmesinde temel bir araç rolü oynar¹⁴⁸. Ayrıca, astlar da gerek kişisel ve gerekse işleri ile ilgili sorunlarını, gereksinmelerini, yakınma ve isteklerini üstlerine yukarı doğru iletişimle iletirler. İşgörenler, bu kanallar aracılığı ile işlerinin ayrıntılarını ve yüklendikleri sorumlulukların sınırlarını öğrenme olanağını bulurlar¹⁴⁹.

Yukarı doğru iletişim değişik konularda olabilir. Katz ve Kahn'a göre, yukarı doğru iletişimin konusu, astların, (1) kendileri, işteki başarı dereceleri ve iş sorunları, (2) diğer işgörenler ve onların sorunları, (3) örgütsel uygulamalar ve politika, (4) ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konularında üstlerine iletmek istedikleri iletilerdir¹⁵⁰.

Yukarı doğru iletişimde temel sorun, yönetsel hiyerarşik yapının niteliğidir. Örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve yetke ne denli katı olursa ve bu ne denli çok denetim, baskı ve yaptırımlar yoluyla kullanılırsa, yukarı doğru bilgi akışı o denli yetersiz olacaktır.

¹⁴⁶ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.95.

¹⁴⁷ DİCLE, a.g.y., s.79.

¹⁴⁸ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.23.

¹⁴⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.38.

¹⁵⁰ KATZ; KAHN, a.g.y., s.269.

Yukarı doğru iletişim yavaş yol alma eğilimindedir. Bu tür iletişim daha çok gecikme, süzme ve azaltılmaya açıktır. Buna göre, her düzeyde sorunun yukarı götürülmesi başarısızlığın kabulü olarak görülür. Bu nedenle sorunu çözmeye çalışmak gecikmeye neden olur. Sorun çözümlenmezse süzülebilir. Aynı şekilde, bir işgören çoğunlukla, üstün duymak isteyeceği şeyleri söylemek ister. Kaldı ki, yapılan bir araştırma, istenmeyen bir geribildirim tepe yöneticilerine ulaşsa bile, başka konularla çok meşgul olduklarından, bunu dikkate almama ve tepki göstermeme eğiliminde olduklarını göstermiştir¹⁵¹. Ayrıca, yükselme istekleri aşırı olup da bu olanağı pek elde edemeyen kişilerin, üst konumdakilerle iletişime daha çok istekli oldukları ve yine bu kişilerin, üstlerini hoşnut etmeyeceğine inandıkları bilgileri onlardan sakladıkları da yapılan araştırmalarla saptanmıştır¹⁵².

Yönetim olumlu bir şekilde özendirmedikçe yukarı doğru çok az iletişim olmaktadır. Çağdaş örgütlerde görülen öneri ve yakınma (şikayet) kutuları, grup toplantıları, açık kapı politikası (yöneticinin kapısının astlara daima açık tutulması) gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir¹⁵³. Bunun için yöneticinin, astlarını dinlemeye istekli olması gerekir. Ayrıca, görünüşte uygulanan bir açık kapı politikası, genellikle bilgi alışverişine katkıda bulunmaktan çok, yöneticinin anlayışı ve demokratik bir kimse olarak öz-simgesine katkıda bulunur¹⁵⁴. “Açık kapı çoğu kez kapalı düşünceleri saklamak için bir slogandır” sözü, yöneticinin açık kapı politikasına yaklaşımının biçimini açıklayan bir deyiştir¹⁵⁵.

Astların istedikleri an yönetici ile görüşme olanakları yoktur. Bu kimi kez, üst yöneticinin yardımcıları tarafından da engellenir. Örgütlerde kimi kez de özellikle yönetim iletişimini engelleyen bir durum ortaya çıkar. Bu durum, tepe

¹⁵¹ DAVIS, a.g.y.,s.543.

¹⁵² DİCLE, a.g.y., s.79.

¹⁵³ CAN, a.g.y., s.247.

¹⁵⁴ KATZ; KAHN, a.g.y., s.271.

¹⁵⁵ DAVIS, s.545.

yöneticisinin kendi görev yükünü azaltmak amacıyla, çevresini kişisel personel ve yardımcılarıyla doldurması durumudur. Bu kişilerin tam olarak tanımlanmış görevleri yoktur, sorumlulukları net değildir. Ama hepsinin tepe yöneticisiyle doğrudan ilişkisi vardır ve tüm kuruluşta gizemli yetkilerle donatılmışlardır. “Arkadaşık hükümeti” olarak adlandırılan bu durumdaki kişiler, alt düzeydeki yöneticilerin tepe yöneticisiyle kolay iletişim kurmalarında bir engeldir¹⁵⁶.

Sonuç olarak yöneticilerin, yönetsel başarıları için, yukarı doğru iletişime önem vermeleri ve zaman zaman örgüt içinde dolaşarak ulaşılabilir ve yaklaşılabilir bir lider olduklarını göstermeleri gerekir¹⁵⁷. Bu durumda asıl amaç dinlemektir.

3.2.5.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı kademede bulunan çeşitli örgüt birimlerinin, bağlı oldukları ortak üst'e gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişimde bulunmalarıdır¹⁵⁸. Başka bir anlatımla, birimlerin, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak, kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde, aralarında oluşan bilgi alışverişi yatay iletişimdir.

Yatay iletişimin en önemli işlevi, örgütteki eylemlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır. Özellikle çağdaş ve büyük örgütlerde aşırı işbölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır¹⁵⁹.

Yatay boyuttaki iletişimin mantığını ilk kez Henri FAYOL klasik “köprü” yorumuyla ortaya atmıştır¹⁶⁰. Fayol sadece hiyerarşik ilişkilerin geçerli olduğu bir örgütte iletişim sorunlarının giderek arttığını ve çözüm olarak yatay

¹⁵⁶ DRUCKER, *Yönetim Uygulaması*, s.185.

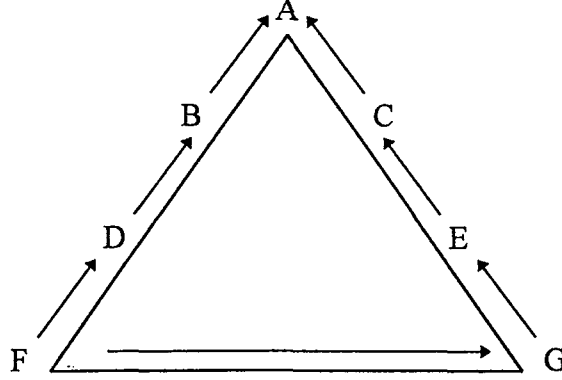
¹⁵⁷ PETERS; WATERMAN, a.g.y., s.395.

¹⁵⁸ KOÇEL, a.g.y, s.302.

¹⁵⁹ CAN; TUNCER ve diğerleri, a.g.y., s.180.

¹⁶⁰ AŞKUN, “Yönetimde Haberleşme”, s.23.

ilişkilerin geliştirilmesinin gerektiğini ilk savunanlardandır. Şekil 8'de FAYOL'ün köprüsü görülmektedir:



Şekil 8.F ile G'nin İletişiminde FAYOL'ün Köprüsü

Kaynak:DANIELS; SPIKER, a.g.y., s.97.

Yukarıdaki şekilde, "F" ile "G" arasındaki bilgi akışı, dikey kanalları izlediği takdirde, iletilerin gerçek anlamını ve amacını yitirmesi olasılığı fazladır. Ayrıca, basamaksal akış, hem zaman kaybına neden olacak, hem de bilginin maliyetini yükseltecektir. Bu sorunları ortadan kaldırmak ya da büyük ölçüde azaltmak için, aynı düzeyde görev yapan "F" ile "G" arasında karşılıklı, ya da başka bir deyişle yatay boyutlu iletişim öngörülmektedir.

Eşitler arasında iletişim, görev eşgüdümü sağlamaya ek olarak toplumsal ve duygusal destek de sağlar¹⁶¹. Toplumsal ve psikolojik sorunlar, eşit konumdaki örgüt üyelerini birbirleriyle iletişime zorlar. Aynı bilgi, duygu ve sorunların, eşit konumdakilerle paylaşılması, moralin yanısıra örgütsel birlik ve dayanışmanın gerçekleşmesine yardımcı olur.

¹⁶¹ KATZ; KAHN, a.g.y., s.268.

Bu noktada, bir örgütte yatay iletişimin ne ölçüde gerçekleştiğinde, yönetimin niteliğinin etken olduğunu belirtmek gerekir. Yönetim çoğunlukla, bilginin üst konumda toplanmasını ister. Bu durumda, sistem ne denli hiyerarşik ve yetkeci olursa, bu bilgi, astları denetleme ve cezalandırmada o denli çok kullanılabilir. Böyle bir sistemde, eşit düzeyler arasında çok az yatay iletişim vardır¹⁶².

3.2.5.1.3. Örgüt Dışı İletişim

Bir örgütün, toplum içindeki yerinin büyüklüğünün iletişim yapabildiği alanla sınırlı olacağı vurgulanmıştır. Buna göre, örgüt, ulaşabileceği en uzak yere kadar iletişimini götürmelidir. Bu da, örgüt içinde olduğu denli, örgüt dışı ilişkilerin de düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Örgüt dışı iletişim, diğer örgütler, kamu kuruluşları, sendikalar, ortaklar, tüketiciler, hatta biçimsel olmayan örgütlerle ilişkilerde söz konusudur. Bu boyut, örgütün büyüklüğü ve özelliklerine göre ulusal ve uluslararası çevresiyle ilişkilerini kapsar.

Örgütün çevresiyle kurduğu ilişkilerin büyük bir bölümü halkla ilişkiler eylemidir. Çünkü, tanıma ve tanıtma halka ilişkiler uygulamasının iki temel evresini oluşturur¹⁶³. Örgütün, içinde bulunduğu çevre ile yakın ilişkiler kurma gereksinimi, toplumun yapısını, özelliklerini, özlemlerini tanımak ve kendi varlığını topluma tanıtmak için, dışa dönük iletişim kanallarının kurulmasını zorunlu kılmaktır¹⁶⁴. Böylece hem görev ve sorumluluklar yerine getirilir hem de örgütün varlığı kamuoyu içinde oluşturularak toplum-örgüt bütünleşmesi sağlanmış olur.

¹⁶² KATZ; KAHN, a.g.y., s.269.

¹⁶³ Metin KAZANCI, *Halkla İlişkiler*, 2.b., Savaş Yayınları, Ankara: 1982, s.37.

¹⁶⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.52.

Bir örgütün gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesi için gereksinim duyduğu teknolojik gelişmeler, yeni ekonomik ve hukuksal düzenlemeler, pazar koşulları v.b. konulardaki bilgiler örgüt dışı kanallar yoluyla sağlanır. Örgüte dışarıdan gelen bu bilgiler, örgütün karar alıcı organlarının, yapıda, programlarda ve davranışta sürekli düzenleme ve ayarlamaları yapmalarına olanak verir¹⁶⁵. Buna göre, örgütün dışa dönük iletişim kanalları ne denli işliyorsa o denli yeterli bilgi sağlamak olasıdır. Aynı şekilde, çevrenin gereksinim duyduğu bilgilerin aktarımı da etkili bir örgüt dışı iletişimle gerçekleşir.

Örgütler, tüketicilerin gereksinimleri olan mal ve hizmetleri üretirler. Örgütle tüketici arasındaki bu ilişki, tüketicilerle belirli düzeyde iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, iletişimin örgüt dışı bir boyutu olarak, pazarlama yönetimi içinde iletişim sisteminin önemine ve işleyişine de değinmek gerekir. Pazarlama, tüketicileri etkileme ve belirli bir yöne yönlendirme eylemi olarak tanımlanabilir¹⁶⁶. Başlıbaşına bir iletişim konusu olan pazarlama iletişimi, tüketicilerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak ve hem de kuruluşu kendi amaçlarına yaklaştıracak biçimde, ürünün toplam önerisini tüketicilerle paylaşmaktır¹⁶⁷. Pazarlama iletişimi, inandırıcı (ikna edici) iletişim niteliğini taşır. Pazarlamaya söz konusu olan her tür yaklaşım ve uygulama bir tür iletişimdir. Pazarlama iletişimi, ürün tasarımı, fiyat, dağıtım, reklam ve mağaza içi çalışmaları kapsar. Bu süreç ürünün satın alınması ile sürer ve satın alma sonrası hizmeti de içerir¹⁶⁸. Bu nedenle, pazarlama eylemlerinin yürütülmesi sırasında, uygulayıcıların iletişim tekniklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Başarılı bir pazarlama felsefesi, tüketici gereksinimlerinin tanımlanmasını, bu gereksinimlere sahip tüketici gruplarının tanınmasını, bu gereksinimleri karşılayacak yeni mal ve hizmetlerin geliştirilip konumlandırılmasını ve bunlara bağlı olarak da etkili bir iletişim sisteminin kurulmasını gerektirmektedir¹⁶⁹.

¹⁶⁵ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.24.

¹⁶⁶ İSLAMOĞLU, a.g.y., s.2.

¹⁶⁷ ODABAŞI, a.g.y., s.24.

¹⁶⁸ ODABAŞI, s.25.

¹⁶⁹ İSLAMOĞLU, s.6.

Görüldüğü gibi örgüt, boşlukta duran bir varlık değildir. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim kanallarının etkili olması yetmez. Aynı şekilde örgütün çevresiyle etkileşimini sağlayan dışa dönük iletişim kanallarının da etkili bir biçimde işlemesi zorunludur.

3.2.5.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Yönetici, örgütsel yapıyı kurarken, biçimsel iletişim sistemini oluştursa da, süreç içerisinde biçimsel olmayan iletişim sisteminin de gelişmesi kaçınılmazdır. Biçimsel olmayan iletişim, bir yandan biçimsel kanalların iyi işlememesinden, diğer yandan psikolojik bir varlık olan insanların duydukları haberleri birbirlerine söyleme konusundaki isteklerinin ve insanın doğuştan olan merakının bir sonucudur¹⁷⁰. Ayrıca, biçimsel iletişimin zaman aldığı ve engel oluşturduğu durumlarda da, iletilen bilginin niteliğine göre, iletişim kanallarının, düzenlenmemiş bir yol izlediği görülür.

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, kişilerin sosyal, “programlanmamış” eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürüttükleri bir yöntem olmaktadır¹⁷¹. Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen yapı içerisinde gerçekleşen iletişim olduğu kadar, genellikle, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içine alır. Bu tür iletişim örgüt içinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal doygunluğa ulaşmaları açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir¹⁷².

Bir örgütte, biçimsel olmayan iletişimin doğmasına neden olan birçok etken sıralanabilir. Biçimsel kanalların iyi işlemeyişi, yönetim basamaklarının fazlalığı ya da yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları sonucu, çalışanların yeterli ve doğru bilgi elde edememeleri durumunda, çoğu kez, başka kaynaklar

¹⁷⁰ GÜRGEN, a.g.y, s.25.

¹⁷¹ AŞKUN, “Yönetimde Haberleşme”, s.25.

¹⁷² ERDOĞAN, a.g.y., s.295.

araştırma ve doğru bilgi elde etme eylemlerine giriştikleri görülür¹⁷³. Ayrıca, gerek astların, gerekse üstlerin, kendilerine göre nedenlerle (ast'ın üst'ün hoşlanmayacağını düşünmesi ya da üst'ün bu bilgiye sahip olmayı yetkesini sürdürme aracı olarak görmesi gibi), iletileri eleyerek göndermeleri durumunda da, eksik görülen bilgi biçimsel olmayan iletişimle sağlanmaya çalışılır.

Örgütte çalışan her bireyin kendi çıkarları doğrultusunda davranması doğaldır. Bu nedenle bireyler, kendilerini ilgilendiren her tür konuşma ve yazışmaya karşı daha duyarlı olacaklardır. Bu da, örgütte benzer durumdakileri bir araya getirecek ve kişisel çıkarlar grup çıkarlarına dönüşerek biçimsel olmayan iletişimin oluşmasına ortam sağlayacaktır¹⁷⁴.

Bunlardan başka, örgütün bazı üyeleri, üst konumdaki kişilerle, biçimsel ilişkilerin dışında, biçimsel olmayan iletişim bağları kurarak sosyal saygınlık kazanmak isterler. Basamaksal yapı atlanarak ve önemsenmeyerek kurulan bu tip ilişkilerin, kimi kez, örgüt dışında yapılan görüşmelerle güç kazandığı görülür. Bu yoldan elde edilen gücün ve etkinin kişisel çıkarlar için kötü amaçlı kullanılması her zaman olasıdır¹⁷⁵.

Biçimsel olmayan iletişimin bir yönünü oluşturan ve en yaygın olan biçimleri dedikodu ve söylentidir: Dedikodu, bir kişinin bir bilgiyi önüne gelen herkese yaymasıdır ve söylentinin yanlış ya da gerçeğe uygun olmayan türüdür, onun içeriğinde yer alır. Söylenti ise, güvenilir bir dayanak oluşturmadan, genellikle sözlü olarak kişiden kişiye iletilen belirli bir inanç anlatımıdır. Söylentiler iletilirken yalınlaşır (basitleşir) ya da ilgili kişilerin, kişilik devingenliklerince (dinamiklerince) ortaya konan saptırmalar yoluyla değişirler¹⁷⁶.

¹⁷³ GÜRGEN, a.g.y, s.27.

¹⁷⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.122.

¹⁷⁵ DİCLE, a.g.y., s.67.

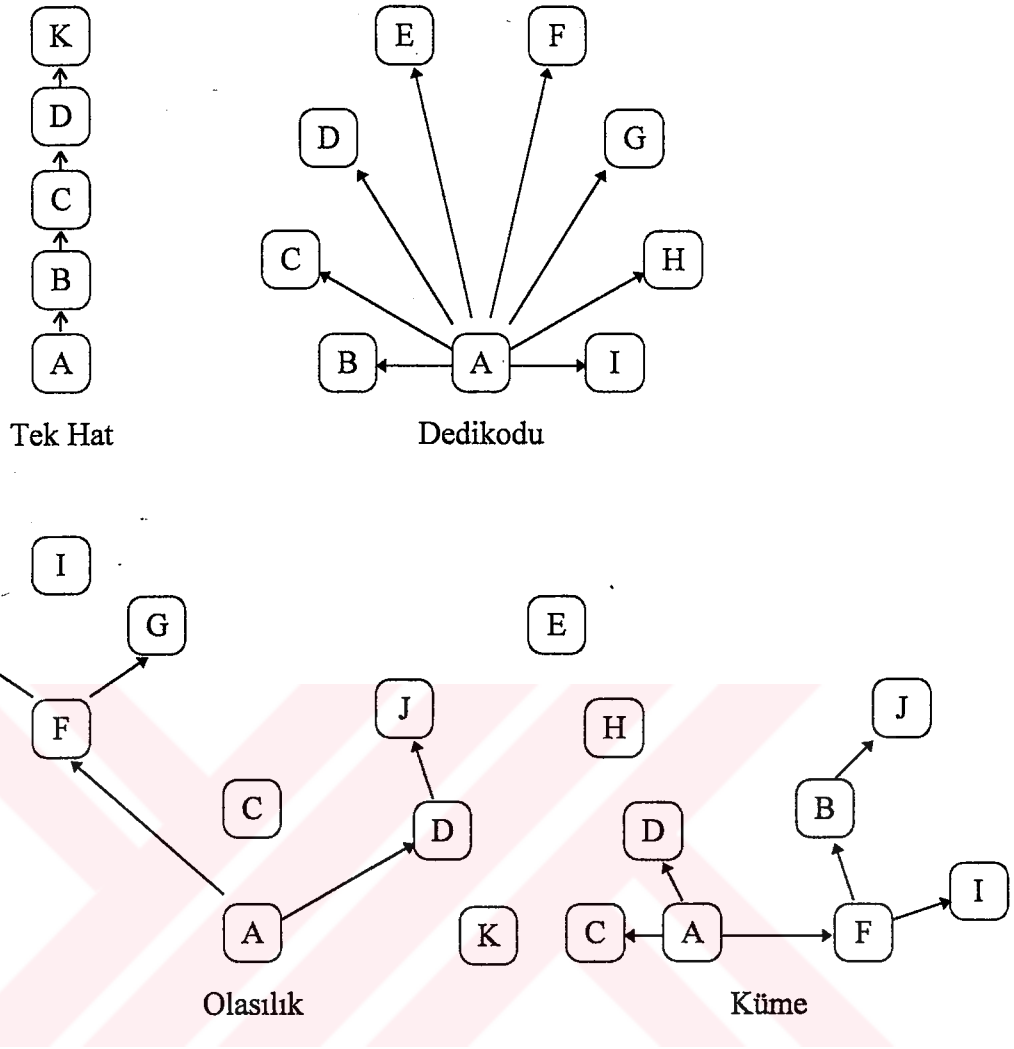
¹⁷⁶ Blair J.KOLASA, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev.Kemal TOSUN; Fulya AYKAR; Tomris SOMAY; Mîrgün MENTEŞE), İ.Ü.İşletme İktisadî Enstitüsü Yayını, İstanbul: 1969, s.489-490.

Söylentiler; önemli olan, belirsizliğin olduğu ve kaygı uyandıran durumlara bir tepki olarak ortaya çıkar. Çalışma ortamında bu üç koşulun sıkça bulunması, örgütlerde söylentilerin oluşmasının nedenini açıklamaktadır. Özellikle büyük örgütlerde -yeni yöneticilerin atanması, yerlerinin değişmesi, görevlerin yeniden paylaşılması gibi konularda- görülen gizlilik ve rekabet, söylentilerin kulaktan kulağa yayılmasını özendirir bir ortam yaratır. Bu durum, söylentinin altında yatan ve belirsizlik yaratan istekler ve beklentiler yerine gelene ya da kaygı azalana dek sürer¹⁷⁷.

Biçimsel olmayan iletişimin akışı, Şekil 9'da gösterildiği gibi dört grupta toplanabilir:



¹⁷⁷ Stephen P.ROBBINS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev.Sevgi AYŞE ÖZTÜRK), ETAM A.Ş., Eskişehir: 1994, s.152.



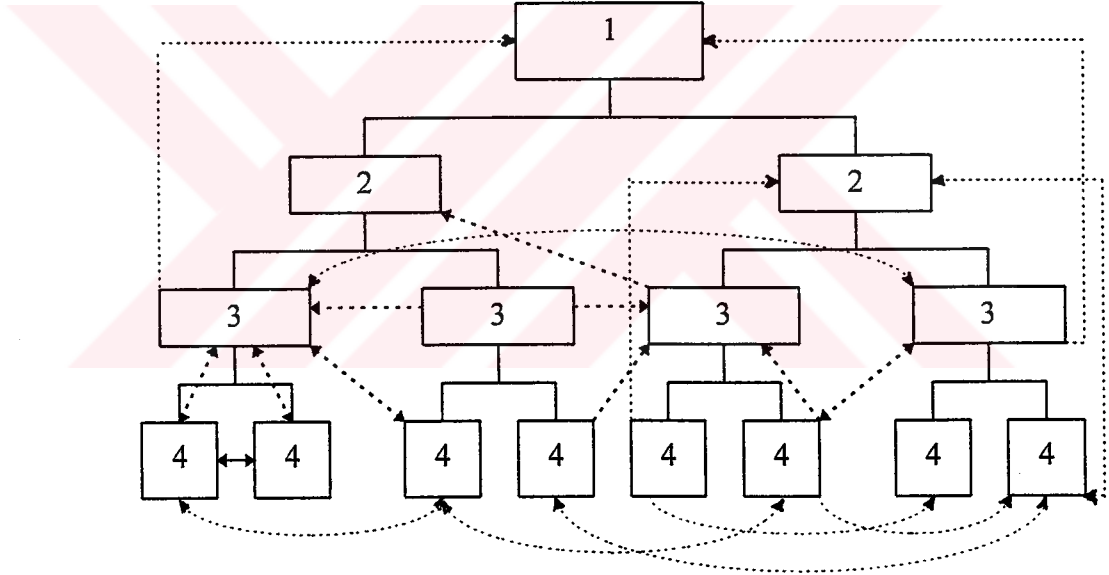
Şekil 9. Biçimsel Olmayan İletişim Zincirleri

Kaynak:SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.127.

- *Tek hatlı zincir:*İleti (A)'dan başlayarak zincirleme iletilir. Ancak uzaktaki alıcı, iletiyi geç alır.
- *Dedikodu zinciri:*(A) bilgiyi herkese yayar.
- *Olasılık zinciri:*(A) rastlantısal olarak ve olasılıklar yasasına göre (F) ve (D) ile iletişmektedir. (F) ve (D), (A)'dan aldıklarını aynı yolla başkalarına iletirler.
- *Küme zinciri:*(A) duyduklarını, seçtiği iki üç kişiye söyler. Duyanların bir ikisi bunu başkalarına anlatır. Onlardan da diğerlerine ulaşması ile haber geniş bir çevreye yayılır.

Dedikodu ve söylenti doğal bir olgudur. Ortadan kaldırılamaz. Ayrıca söylenti, biçimsel kanallarla yayılamayan bilgilerin gönderilmesinde de bir kanal görevi görür. Gerçekler, dedikodu ve söylentileri sona erdirir. Yöneticilerin, örgütün sorunlarını örgütün üyeleriyle açıkça tartışmaları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, bu tür, biçimsel olmayan iletişimin olumsuz sonuçları azalmakta ve örgütün verimlilik ve etkililiği yüksek olmaktadır¹⁷⁸.

Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir yönü, olağan iş görme koşullarında, biçimsel iletişim kanallarının, dikkate alınmayıp atlanmasıdır. Şekil 10'da bu durum gösterilmektedir.



Şekil 10. Biçimsel Olmayan İletişim İle Çalışma İlişkilerinin Kurulması

Kaynak: AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.26.

Buna göre, bazı durumlarda, işin etkinliğini artırmak ya da çalışmayı hızlandırmak amacıyla, biçimsel iletişim kanallarının dışına çıkıp hızlı bilgi

¹⁷⁸ DİCLE, a.g.y., s.69.

akışını sağlama yoluna gidilebilir. Bazılarının görüşüne göre, günlük basmakalıp (rutin) çalışma düzeninin biçimsel iletişim kanalları, sırasında atlanıp, geçilmezse işlerin pek azı görülebilir, o da zaman alır¹⁷⁹. Bu durumda, hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmaktadır. Ancak, bu tür iletişim, zamandan kazandırdığı gibi, aynı zamanda, sistemi gereksiz iletilerle yüklü olmaktan kurtarır. Bu arada biçimsel kanallar atlanmış olsa da, izlenecek yöntemler, genellikle örgütün gelenekleri ve karşılıklı anlaşmalarla saptanarak bulunur¹⁸⁰.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, biçimsel olmayan iletişimin, örgütlere sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir¹⁸¹:

Biçimsel olmayan iletişim,

1. Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar;
2. Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar;
3. İyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etken bir yönetim aracı olur;
4. Özellikle dilek ve yakınmaların üst'lere ulaştırılmasında, yukarı doğru iletişimin etken bir aracıdır;
5. Örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uydurmak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri sürekli ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar;
6. Örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar; ve
7. Örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

¹⁷⁹ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.27.

¹⁸⁰ AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s.27.

¹⁸¹ DİCLE, a.g.y., s.68.

Görüldüğü gibi biçimsel olmayan iletişim, örgütler için, olmazsa olmaz bir anlam taşır ve biçimsel iletişimi tamamlayıcı rolü yadsınamaz.

Bu noktada, biçimsel olmayan iletişimin günümüzdeki önemini göstermesi açısından, Başarılı Amerikan Şirketlerini inceleyen bir araştırmanın bulgularına değinmekte yarar görülmektedir. Buna göre, kusursuz yenilikçi şirketler, biçimsel olmayan açık bir iletişim ağı kurmuşlardır. Ağdaki yoğunluk, birbirleri ile görüşmesi gereken kişilere bu olanağı vermektedir. İletişimin yapısı ve düzenli ilişki, sistemdeki karmaşanın denetim altına alınmasını sağlamaktadır¹⁸².

3.2.6.İletişim Ağları

İletişim, bir örgütte, bağlayıcı süreç niteliğindedir. Bu durum, örgüt açısından, bir görüşte şöyle açıklanmıştır¹⁸³:

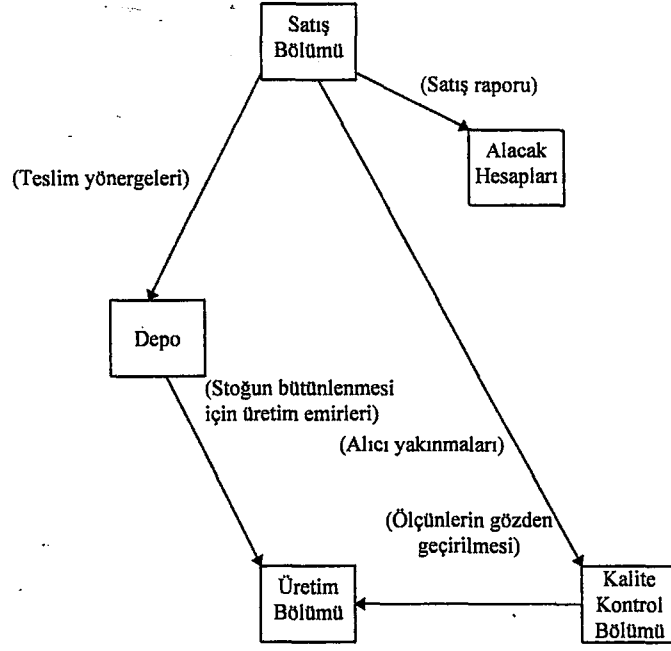
Örgütte, onun bütünlüğünü oluşturan birtakım parçaların bulunduğu öngörülür. Parçalar birbirleri ile etkileşmelidir. Aralarında iletişim yoksa o zaman bir örgütün varlığından değil; birbirleriyle ilgisi bulunmayan teke tek öğelerin bir araya toplanmasından söz edilir.

Bu anlatıma göre örgüt, iletişim kanalları aracılığıyla iç içe bağlanmış bir karar merkezleri dizgesini simgeler¹⁸⁴. Bu açıdan, bir iletişim kanalı, bilgi ve anlamın bir göndericiden bir alıcıya aktarıldığı bir araç olduğu halde, örgütsel düzeyde bir iletişim ağı, karar merkezleri arasındaki ilişkiler örüntüsüdür. Bu bağlamda, bir örgütteki iletişim ağının bir parçası Şekil 11'deki gibi gösterilebilir:

¹⁸² PETERS; WATERMAN, a.g.y., s.181.

¹⁸³ AŞKUN, "Yönetim-Örgüt Alanında", s.38.

¹⁸⁴ KAZMIER, a.g.y., s.223.



Şekil 11. Örgütteki İletişim Ağının Bir Parçası

Kaynak: KAZMIER, a.g.y., s.224.

Bir örgüt içinde iletişimin nasıl yapıldığı, iletişim ağının nasıl oluştuğu, işlevlerin zamanında ve doğru olarak yapılmasındaki en büyük etkidir¹⁸⁵. Buna göre, her örgütün kendi yönetim ve üretim biçimi, işgörenlerinin uzmanlık ve kişilik özellikleri göz önünde bulundurularak uygun bir iletişim sisteminin oluşturulması, etkililik açısından zorunludur. Başka bir anlatımla, örgütleyici, ne tür bir iletişim ağının, grup üyeleri arasında bilgi aktarmada etkili olacağını düşünmek durumundadır. Bunun sonucunda da örgütsel yapının değişik bölümlerinde yer alacak iletişim ağı ile örgütün genel iletişim ağının biçimi saptanmış olacaktır¹⁸⁶.

İletişim ağı, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ilişkilerinin şeklini gösterir. Yani, iletişim ağı, hem yönetsel iletilerin hem de kişiler arası iletilerin izlediği kanallardan oluşur. Bu nedenle, örgüt üyelerinin

¹⁸⁵ ÜÇÖK, a.g.y., s.151.

¹⁸⁶ ERDOĞAN, a.g.y., s.295.

birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerin biçimi hakkında kesin bilgi sağlayan iletişim ağları, örgüt ve grupların yapısını yansıtmak bakımından da büyük önem taşır¹⁸⁷.

Bir örgütün iletişim ağının niteliğini belirleyen önemli değişkenler şöyle sıralanabilir¹⁸⁸:

İletişim ağının büyüklüğü. Bir örgütte iletilerin yayıldığı alan iletişim ağının büyüklüğünü gösterir. İletişim bütün sistemi sarabilir, bir ana alt sistemle sınırlı olabilir ya da bir alt sistem içindeki küçük bir birimi ilgilendirebilir¹⁸⁹. Bir iletinin yayılacağı alanı yönetim belirler. İleti gizli ya da çok gizli oluşuna göre birkaç kişi arasında kalabilir. Ancak özellikle bilgi taşıyan iletilerin, buna gereksinim duyabilecek her işgörene iletilmesi yönetimin yararınadır.

İletinin izlediği yol. Örgütte bir iletinin, alıcıya dek makamdan makama gidişi izlediği yolu gösterir. Bu yol ne denli uzunsa, iletinin anlamının değişme olasılığı o denli fazladır. Bir birim tarafından alınan bir ileti, onun alt birimlerine, olduğu gibi aktarılabilir, ya da her bir alt birimi ilgilendiren konular uygun yorumlamalarla, açıklanarak iletilir. İletinin izlediği yolun uzaması, zaman kaybına ya da iletinin kaybolmasına neden olabilir. Bu yüzden, en kısa yol, hem iletinin etkisini artırır hem de maliyetini azaltır.

İletişim ağının kanal sayısı. Deneysel çalışmalar, bir grupta iletişim kanallarının sayısı ne denli az olursa, grubun görev başarmadaki verimliliğinin o denli büyük olacağı yolundaki varsayımı desteklemektedir¹⁹⁰. Az sayıda kişinin yer aldığı bir grupta, tüm kanalların açık olduğu bir iletişim ağının olumsuz etkisi

¹⁸⁷ DİCLE, a.g.y., s.95.

¹⁸⁸ BAŞARAN, *Yönetim*, s.285-286.

¹⁸⁹ KATZ; KAHN, a.g.y., s.258.

¹⁹⁰ KATZ; KAHN, s.260.

olmayabilir. Buna karşın, büyük sayıda üyesi olan gruplarda bütün kanalların açık olması iletişimi yavaşlatacaktır¹⁹¹.

İletişim ağının geribildirime elverişliliği. Bir iletişim ağının yalnızca göndericinin gönderdiği anlamı götürmesi yeterli değildir, alıcının gönderdiği anlamı da aynı şekilde getirmelidir. Bunun yanısıra, göndericiye aldığı geri bildirimini doğrulatma olanağı sağlayabilecek başka kanallara gereklilik vardır. Böylece gönderici, alıcının iletiye tepkisini, ne denli çok kanaldan doğru olarak alabiliyorsa iletişim ağı o denli geribildirime elverişlidir.

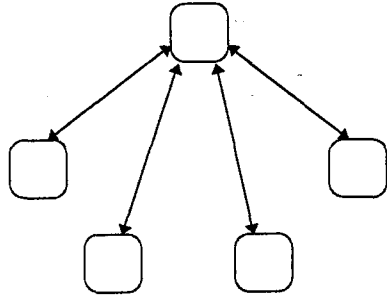
İletişim ağının etkililiği. Bir iletişim ağı, örgütte gerekli iletileri (özellikle bilgileri) ne denli hızlı, doğru, güçlü ve tam olarak dolaştırabiliyor ise o denli etkilidir. Ancak burada iletişimin yarattığı harcama, yararından fazla olmamalıdır.

Bir iletişim ilişkisinin belirlenmesinde temel etken üst yönetim kademesinin tutumudur. Yukarıda sıralanan değişkenler, üst yöneticinin tutumu ile biçimlenerek iletişim ağının oluşmasını sağlarlar.

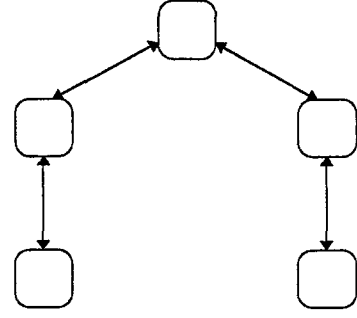
İletişim ağlarının biçimi ve bunların grup davranış ve etkenliğini ne yönde etkiledikleri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu konudaki çalışmalar Bavelas ile başlamış, daha sonra özellikle Leavitt, Guetzkov ve Simon olmak üzere başkaları tarafından genişletilmiştir¹⁹². Bu yazarlar, yaptıkları deneysel çalışmalarla, bir grup içerisinde görülebilecek iletişim ağının yaygın olarak beş biçimde ortaya çıktığını göstermişlerdir. İletişim ağlarının başlıca biçimleri Şekil 12’de görülmektedir:

¹⁹¹ ÜÇÖK, a.g.y, s.152.

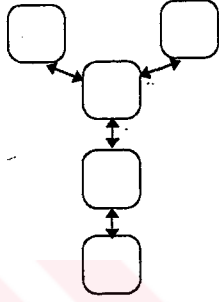
¹⁹² KOLASA, a.g.y, s.524.



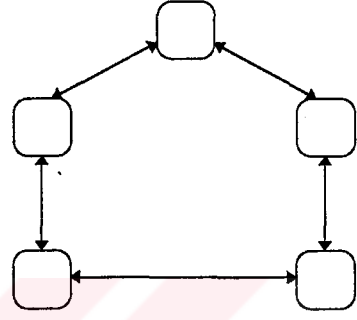
1-Tekerlek



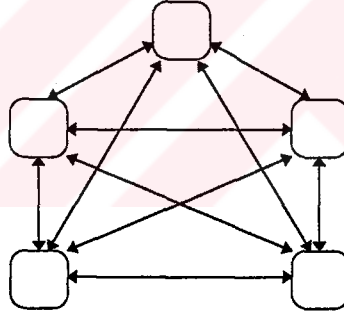
3-Zincir Ağ



2- "Y" Modeli



4-Daire



5-Tüm Kanal

Şekil 12. Yaygın Kullanılan İletişim Ağları

Kaynak: KOÇEL, a.g.y., s.303.

Tekerlek ya da Salkım ağ: Bu model daha çok klasik örgütlerin biçimsel yapısını yansıtmaktadır. Yetkeci bir özellik taşır. Tekerlek ağda, ortada her bir astla iletişimde bulunan bir önder vardır. İletiler tek yönlü akar ve bu çoğunlukla aşağı doğrudur. Astların kendi aralarında iletişim olanağı yoktur, ancak

merkezdeki kişi aracılığıyla iletişimde bulunabilirler. Bu da merkezde bulunan üyeye büyük doyum sağlar ancak, diğerlerinin işin sonucundan sağlayacakları doyum daha azdır.

Tekerlek ağda ortada bulunan grup üyesinin, iletişim olanağı daha çoktur ve bu durumunu etkili bir şekilde kullanabildiği takdirde yönetici olma şansı artmaktadır¹⁹³. Çünkü ortadaki üye diğerlerine göre gerekli bilgiyi daha kolaylıkla alır. Burada bireyin kişiliği ve yeteneği önemli olmamaktadır. Ancak birey, biçimsel önder niteliğini taşımıyorsa, çatışmaların doğması kaçınılmazdır¹⁹⁴.

Bunun yanında, sorun çözmede; hız, gönderilen ileti sayısında fazlalık ve olanağı elverdiği ölçüde az hata yapılması isteniyorsa, tekerlek biçimi ağ en uygun seçim olacaktır¹⁹⁵. Ancak bu, basit ve basmakalıp sorunlar için geçerlidir. Karmaşık sorunlar söz konusu olduğunda bu model etkin olmayabilir.

Tekerlek ağ, işin bütün süreci boyunca olmasa da, örgütlenmenin ilk evrelerinde, diğerlerine göre daha hızlı işleyecektir¹⁹⁶.

“Y” Modeli Ağ: Bu modelde, başlangıçta açık ve demokratik görünüme sahip, ancak daha sonra kapanarak yetkeci grup yapısına dönüşen bir iletişim söz konusudur¹⁹⁷. Eğer “Y” ağı tersine çevrilecek olursa, bu kez iki astın bir üste bağlı olduğu ve üstün üstünde de iki hiyerarşi aşamasının bulunduğu bir ağ oluşacaktır. “Y” ağının bu biçimi dört aşamalı bir hiyerarşiyi gösterir¹⁹⁸. Bu modelin her iki biçiminde de, ortadaki birey, ikincisinde hiyerarşik olarak daha aşağıda olmasına karşın, daha çok iletişimde bulunabilme ve bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkisi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçebilme olanağına sahiptir.

¹⁹³ EREN, a.g.y, s.291.

¹⁹⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.108.

¹⁹⁵ CAN, a.g.y., s.244.

¹⁹⁶ KOLASA, a.g.y, s.525.

¹⁹⁷ SABUNCUOĞLU, s.104.

¹⁹⁸ ROBBINS, a.g.y, s.149.

Tekerlek ağ gibi “Y” modeli ağın da basit sorunların çözümünde daha etkili olduğu söylenebilir.

*Zincir ya da Hat Modeli Ağ:*Bu model, hat boyunca hareket edebilen, yanlara doğru bir hareketin olmadığı bir ağdır. Zincir türü iletişim ağı, tekerlek ağdan sonra merkezçiliğe en çok yol açan iletişim biçimidir. Zincir ağda, merkezdeki kişi, grubun bütün üyelerinden bilgi toplama olanağına sahiptir. Bu arada, zincirin iki ucunun açık oluşu, iletişim sayısını azaltmaktadır.

Zincir ağları, tekerlek ağ gibi, en iyi başarıyı veren, ancak işteki doyum düzeyi ve değişimlere karşı esnekliğin ise düşük olduğu bir ağdır¹⁹⁹.

*Daire (Çember) ağ:*Bu ağ, üyelerin yanlarındaki üyelerle iletişimde bulunmasına olanak sağlar, daha ötesine izin vermez. Astlar ile üstler arasında ve en alt düzeyde karşı karşıya iletişimin olduğu üç aşamalı bir hiyerarşiyi temsil etmektedir²⁰⁰.

Daire ağ, bilgi aktarımında daha yavaş ve aynı zamanda iletişim akışının doğruluğu açısından en zayıf olan ağdır. Buna karşın, yaklaşımda ya da sorun çözme yönteminde değişiklik gerektiren yeni işlerde, daire, değişen koşullarla çok daha iyi çalışabileceğini göstermektedir. Ayrıca, karar vermenin bütün yönlerine herkesin katıldığı daire ağlarında sonuçtan duyulan doyum daha fazla olmaktadır²⁰¹.

*Tüm kanal (Çok yönlü-serbest) Ağ:*Bu tür ağda herkes birbiriyle iletişim olanağına sahiptir. Daire ağla benzer yönleri olsa da, tüm kanal ağda merkezçilik eğilimi düşüktür. Hiçbir kısıtlama yoktur, her üye eşittir. Bu yönüyle tüm kanal

¹⁹⁹ DAVIS, a.g.y., s.511.

²⁰⁰ ROBBINS, a.g.y, s.150.

²⁰¹ KOLASA, a.g.y, s.525.

ağ, üyelerine en yüksek doyumu sağlayan ağdır. Ayrıca, yaratıcılık ve esneklik ölçü olarak alınırsa, yeni fikirlere en açık olanı tüm kanal ağdır²⁰². Bu nedenle karmaşık problemler için daire ağ gibi daha hızlı ve etkindir.

Tüm kanal ya da çok yönlü iletişim ağı, çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının gerçekleştirmeye çalıştığı ancak çok az örgütte görülebilen ideal bir iletişim şeklidir²⁰³.

Yukarıda açıklanan iletişim ağlarının çeşitli yönlerden birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu tür bir karşılaştırma Tablo 1'deki gibi yapılabilir:

Tablo 1
İletişim Ağlarının Üstün ve Zayıf Yönleri

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	İLETİŞİM MODELİ				
	Tekerlek	Y	Zincir	Daire	Tüm Kanal
1. Merkezileşme Derecesi	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
2. İletişim Kanal Sayısı	Çok az	Az	Orta	Orta	Çok yüksek
3. Önderlik Doyumu	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
4. Grup Doyumu	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Doyum	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
6. Hız	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak:KOÇEL, a.g.y., s.304.

Görüldüğü gibi bazı ağlar, karar almanın hızını artırır, bazıları buyruklara uyulmasını sağlamak ve denetim açısından daha etkilidirler. Diğerleri ise grup üyelerine yüksek düzeyde moralin sağlanmasında başarılıdır. Bu da göstermektedir ki hiçbir ağ, tüm grup etkinlikleri için en iyi değildir. Önemli olan, iletişimin belirlenen amacına en uygun ağın kullanılmasıdır.

²⁰² CAN, a.g.y., s.244.

²⁰³ DİCLE, a.g.y., s.97.

3.2.7.İletişim Yöntem ve Araçları

Örgütteki iletişimin boyutlarına bakıldığında, örgüt elemanları arasında ne denli yoğun ve aynı ölçüde de karmaşık ilişkilerin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler ve işgörenler gerek örgüt içinde birbirleriyle ve gerekse örgüt dışında, çeşitli yöntem ve araçları kullanarak iletişimde bulunurlar. Bunlar, sözlü ve yazılı olduğu gibi eylem biçiminde de olabilir. Sözlü, yazılı ve eylem iletilerin neler oldukları ve nasıl olmaları gerektiğine daha önce değinilmişti. Burada ise yönetsel iletişimde kullanılan iletişim yöntemleri ile sıkça kullanılan iletişim araçlarına değinilecektir.

Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine “enformasyon”, karşılıklı bilgi alışverişine “komünikasyon ya da iletişim” adı verilir ve enformasyonlar iletişime, kimi kez dönüşür kimi kez de dönüşmezler²⁰⁴. Buna göre, yönetsel iletişimde kullanılan iletişim araçlarından aşağı doğru tek yönlü olanlar enformasyon araçlarıdır. Örneğin, süreli yayınlar, mektuplar, el kitapları, broşürler, duvar duyuruları, hoparlör sistemi, yöneticilerin sadece bilgi vermek amacıyla düzenledikleri tartışmasız toplantılar birer enformasyon aracıdır ve bunlar aşağı doğru bilgi akışını sağlarlar. Oysa tartışmalı toplantı ya da görüşme yöntemi birer enformasyon aracı olduğu gibi aynı zamanda birer iletişim aracıdır da.

Yönetsel iletişimin başarısı, en etkili yöntem ve ortamın seçilmesi ile kullanılacak iletişim aracının doğru belirlenmesine bağlıdır. Ortam alıcının durumu, iletişime katılanların sayısı ve göndericinin amacı gibi bazı etmenlere bağlıdır. Gönderici, alıcının iletiyi anlayabileceği bir ortamı ya da yöntemi seçmek zorundadır; ancak bunu yaparken hız, maliyet ve etki gibi etmenleri göz önünde bulundurmalıdır²⁰⁵.

²⁰⁴ DÖKMEN, a.g.y., s.19-20.

²⁰⁵ CAN, a.g.y., s.241.

Yönetmel iletişimimin yöntem ve araçları; yazılı iletişim yöntem ve araçları, sözlü iletişim yöntem ve araçları, görsel-işitsel iletişim yöntem ve araçları ile elektronik ortamda iletişimimin yöntem ve araçları olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır.

3.2.7.1. Yazılı İletişim Yöntem ve Araçları

Yönetmel iletişim, büyük çoğunlukla yazışma yoluyla yapılmaktadır. Yazılı iletişim kalıcıdır, fiziksel bir varlığa sahiptir ve kanıtlanabilir²⁰⁶. Kişiler sözlü iletişimi bir süre sonra unutabilirler. Bu nedenle yazılı kayıtların yönetmel iletişim için önemi büyüktür. Yazılı belgeler, sınırsız bir sürede saklanabilirler. Yazılı iletişimde iletiler, taşıdıkları anlamları korurlar. Bu, özellikle aynı iletinin çok sayıda kişiye gönderildiği durumlarda önemlidir. Ancak, yazılı iletişim aynı zamanda kırtasiyeciliğe yol açar. Özellikle biçimsel iletişimin yoğun olduğu örgütlerde hem ekonomik yönden giderleri çok olabilir, hem de iletişim zaman alabilir. Ayrıca, geribildirimim hemen alınamaması nedeniyle, iletilerin doğru anlaşılıp anlaşılamadığını denetleme olanağı yoktur.

Yönetimde yazışmaların dışında yazılı iletişim yöntem ve araçlarından bazıları şunlardır:

Yazılı raporlar. Örgütlerde etkin kullanılan iletişim yöntemlerinden biri de yazılı raporlardır. Bu yöntem, yukarıdan gelen isteklere yanıt niteliği taşıyan yazışmaları olduğu gibi, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık gelişme raporlarını da içine almaktadır.

Yöneticiler, astlarından ya da danışmanlarından bir sorunun araştırılmasını, bir konunun incelenmesini, bir olayın gizli sonuçlarının iletilmesini ya da bir konu hakkındaki görüş ve önerilerini yazılı bir rapor halinde bildirmelerini isteyebilirler.

²⁰⁶ ROBBINS, a.g.y, s.145.

Rapor verme, mevcut durum hakkında bilgi vermek, karar vermek, izlenecek politika ve örgüt hakkında öneride bulunmak, incelemek, yönerge vermek, denetlemek gibi yönetim için gerekli öge ve yöntemleri kapsamaktadır²⁰⁷.

Yazılı raporlar, yukarı doğru iletişimin etkili araçlarıdır. Bu nedenle, raporların, öncelikle iyi hazırlanmış bir yazı niteliği taşıması ve bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Bunlar arasında, içeriğinin amaçta yoğunlaşmış olması, bilgilerin doğru ve aydınlatıcı olması, gerektiği kadar ayrıntıya yer vermesi, çözüm ve öneriler yer alıyorsa bunların güvenilir bilgilere dayanması ve nesnel olması ve en önemlisi içeriğinden yitirmeyecek ölçüde kısa olması sayılabilir. Bunların olmadığı durumlarda, hazırlanan rapor amacına ulaşamayabilir ya da gereksiz zaman kaybına neden olur. Bir araştırmada bu durum, bir örnekle şöyle açıklanmaktadır: Yüz sayfalık bir yatırım önerisinde, anahtar varsayımlar, çoğunlukla gözden kaçacaktır. Böyle yazılarda, büyük bir olasılıkla mantık dokusu gevşektir. Genellikle yazı şişirilmiştir. Düşünce dizgesi bozuktur. En kötüsü de, öneri konusunda, üst yönetimin yapacağı tartışma belirli noktalarda odaklaşamayacaktır²⁰⁸.

Bunun yanında yazılı raporlar, yönetsel iletişimin en önemli amaçlarından biri olan, örgütteki eşgüdümün, en etkili biçimde gerçekleşmesini sağlayacak iletişim araçlarıdır.

Duvar Duyuruları ve Duyuru Tabloları. Çoğunlukla aşağı doğru bilgi aktarmak ya da duyuru yapmak amacıyla kullanılırlar. Sık sık ve çeşitli amaçlar için kullanıldıklarından örgüt elemanları çoğunlukla ilgi göstermemekte, bu nedenle de bu yöntem ve araçlar, aşağı doğru iletişimi sağlamada etkili olamamaktadır²⁰⁹.

²⁰⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.65.

²⁰⁸ PETERS; WATERMAN, a.g.y., s.218.

²⁰⁹ DİCLE, a.g.y., s.73.

Sürekli Yayınlar. Özellikle büyük örgütlerde, işgörenlerle iletişimi sağlamak amacıyla bülten, dergi gibi sürekli yayınlar yayınlanmaktadır. Bunlar aracılığıyla işgörenler, örgütün ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler.

Mektuplar. Yöneticiler, herhangi bir durumu örgütün diğer üyelerine özel bir şekilde bildirmek ya da bir konuyu onlarla özel olarak görüşme gereğini duydukları zaman, örgüt üyelerinin ev adreslerine mektup göndermektedirler²¹⁰. Çok sık kullanılmadıkça, mektuplar, özel olma özelliklerinden ötürü beklenen ilgiyi sağlarlar.

El Kitapları ve Broşürler. Bunlar, genellikle örgütü tanıtmak amacıyla, ilk bilgilerin verildiği küçük boyutlu enformasyon araçlarıdır. Resim, çizim gibi görsel araçlarla güçlendirildiklerinde etkililiği daha fazla olmaktadır.

3.2.7.2.Sözlü İletişim Yöntem ve Araçları

Genel olarak en etkili iletişim biçimi sözlü ve yüzyüze olanıdır. Bunun nedeni, alıcının, duymanın ötesinde göndericinin eylem iletilerini (el, yüz hareketleri, uzaklık, ses tonu) de görebilmesidir. Bunun yanında, eğer alıcı iletiyi anlayamamışsa, hemen alınan geribildirim, göndericinin bunu hemen anlamasına ve iletiyi yeniden düzenlemesine olanak verir. Yazılı iletişimde geribildirim sürecinin geç işlemesine karşılık, sözlü iletişimde hızlı geribildirim söz konusudur.

Sözlü iletişimin bu yararlarının yanısıra bazı sakıncaları da vardır. Sözlü iletinin, çok sayıda insandan geçmesi durumunda, iletinin değişerek amacını ve özünü yitirmesi olasıdır. Ayrıca, uzun konuşma ve görüşmelerin işlerin yapılmasında engel oluşturduğu da bir gerçektir.

²¹⁰ DİCLE, a.g.y., s.73.

Yönetmel iletişimde, yukarıdan aşağıya buyruk ve bilgilerin bir kısmı, hiyerarşik yetke çizgisini izleyerek sözlü olarak iletilmektedir. Aynı şekilde, astlar da, bazı durumlarda yöneticilerin buyruk ve isteklerine, sözlü yanıtlar ya da sözlü raporlarla geri bildirimde bulunurlar. Bunlardan başka yönetmel iletişimde kullanılan sözlü iletişim araçlarından bazıları şunlardır:

Görüşme. Görüşme, bir sorunun çözümlenmesi ya da bir bilgi alışverişi için iki kişinin yüz yüze gelip konuşmasıdır. En etkin sözlü iletişim araçlarından biri olan görüşme, ya bir bağlantı kurmak, ya bir gelişmenin saptanması ya da bir işin çözümlenmesinde bilgi alışverişinde bulunmak için yapılır²¹¹.

Tartışmalı Toplantılar. Karşılıklı anlayış ve söyleşi ilkesine dayanarak örgütlerde zaman zaman çeşitli konularda ve farklı amaçlarla tartışmalı toplantılar düzenlenir. Konu ne olursa olsun, bu tür toplantıların verimli olması için bilgi ve görüş alışverişine açık, iyiniyet ve hoşgörüyeye dayanan bir nitelik taşıması gerekir²¹².

Tartışmalı toplantıların iletişim açısından en önemli rolü, katılanlara kendi düşünce, amaç ve inançlarını söyleyebilme ortamı yaratması ve aynı zamanda diğerlerinin görüş ve önerilerini öğrenme olanağı sağlamasıdır. Bunun oluşabilmesi için de, toplantıdan önce gerekli bilgi ve verilerin katılanlara iletilmesi gereklidir. Toplantı yöneticisinin görevi konuyu işlemek değil, daha çok tartışmaya girecek ortam hazırlamak olmalıdır.

Yöneticinin farklı rolüne göre değişen tartışmalı toplantı biçimleri üç grupta toplanabilir²¹³:

²¹¹ GÜRGEN, a.g.y., s.52.

²¹² SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.77.

²¹³ SABUNCUOĞLU, s.80-81.

1. *Baskılı Toplantı*. Geleneksel toplantı biçimidir. Bölüm yöneticisi, yardımcılarını toplayarak gerekli gördüğü buyrukları verir. Toplantı sırasında ya da sonrasında kendisine sorular yöneltilebilir. Bu tür toplantılarda katılanların düşüncelerine pek önem verilmez. Belirli konuların açıklanması, katılanlara bilgi verilmesi ya da onların yönetilmesi amacını taşır.
2. *Yarı Baskılı Toplantı*. Statü, yapılacak işler ve işbölümü gibi katılanları yakından ilgilendiren sorunlar söz konusu olduğunda bu tür toplantı yapılır. Toplantı başkanı ilgili açıklamasını yaptıktan hemen sonra ya da önce katılanlara söz hakkı verir.
3. *Baskısız Toplantı*. Öğütlenen bir toplantı biçimidir. Tam bir anlatım özgürlüğünün bulunduğu bu tür toplantının iki önemli özelliği vardır: Kişisel anlatım özgürlüğü ve yöneticiler tarafından katılanlara tam ve doğru bilgi verilmesi.

Tartışmalı toplantılar, etkin kararlar alınmasına ve işgörenlerin bu kararlara katılımını sağlar. Özellikle, üçüncü tip toplantılar, katılımcı bir yönetim anlayışının ürünüdür.

Konferans ve Seminerler. Konferans ve seminerler birer iletişim aracı olduğu kadar, aynı zamanda sık sık kullanılan yaygın bir eğitim tekniği olarak da bilinmektedir. Herhangi bir ekonomik, sosyal, finansal ya da örgütsel sorunu aydınlatmak ve geniş bir dinleyici kitlesine sunmak temel amaçtır²¹⁴.

Konferans, belirli bir süre içinde geniş bir kitleye değişik görüşlerin iletilmesini sağlar. Seminerler ise daha uzun sürelidir ve çoğu kez çeşitli düzeydeki işgörenlerin mesleki ve kültürel ufuklarını genişletmek, yeni

²¹⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.61.

teknikleri tanıtmak ve güncel sorunları bilimsel açıdan değerlendirmek gibi eğitsel amaçlara dönük biçimde düzenlenirler²¹⁵.

Yukarıda kısaca değinilen sözlü iletişim yöntem ve araçları, görsel-ışitsel araçlarla desteklediğinde daha etkili olabilmektedir. Ayrıca sözlü iletiler, eylem iletilerle güçlendirilirse beklenen etkiyi yaratmak daha kolay olacaktır.

3.2.7.3. Görsel-İşitsel Yöntem ve Araçlar

Yönetimde yaygın ve etkili bir iletişim amacıyla, sık sık görsel-ışitsel yöntem ve araçlar kullanılır. Bunlar, radyo, pikap, hoparlör sistemi gibi işitsel iletişim tekniğine; resimler (fotoğraf ve elle yapılan resim), çizimler, saydam resimler, grafikler, sessiz filmler gibi yalnızca görsel; ya da sesli film, televizyon gibi hem görsel hem işitsel iletişim teknikleriyle uygulanmaktadır. Bu yöntemler içinde en etkili olanları hem görsel hem işitsel olanlardır.

Görsel-ışitsel yöntem ve araçlar diğer yöntemleri güçlendirici bir işleve sahiptirler. Bu yöntem ve araçlar, iletilerin daha etkili ve anlaşılabilir olmasına olanak sağlar. Örneğin çizimler, ya da saydam resimlerin kullanıldığı bir konferans ya da seminer, dinleyicilerin konuyu daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Ya da grafikler, hazırlanan bir raporu daha anlaşılır kılabılır. Bu da zaman kaybını önler.

Görsel-ışitsel yöntem ve araçların bu üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da vardır²¹⁶:

1. Tek başına kullanıldığında etkili bir yöntem değildir.
2. Geribildirim sürecinin çoğu kez uygulanmayışı nedeniyle iletinin etkinliğini denetleme güclüğü vardır.
3. Görsel-ışitsel araçların maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgüt için bir gider kaynağıdır.

²¹⁵ SABUNCUOĞLU, a.g.y., s.62.

²¹⁶ SABUNCUOĞLU, s.64.

3.2.7.4. Elektronik Ortamda İletişimin Yöntem ve Araçları

Günümüzde, elektronik devrimin, iletişime katkıları tartışılmaz boyutlardadır. Daha hızlı ve daha geniş alana ulaşabilme özellikleri ile elektronik araçlar, örgütteki iletişim sisteminin geliştirilmesi ve etkililiğini artırmada önemli etkenlerdir.

Bir kısmına görsel-ışitsel yöntem ve araçlarda değinilen radyo, televizyon, telefon, bilgisayar, teleks, faks gibi elektronik araçlar, hız ve çok sayıda kişiye ulaşma açısından özel kullanımı olan iletişim araçlarıdır. Bunlardan televizyonun pazarlamadaki etkisi bilinmektedir. Ancak, özellikle bilgisayarların kullanılışı ile veri toplamadaki hız ve nicelik, yönetimleri elektronik ortamda iletişimi yaygınlaştırmaya yöneltmiştir.

Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri (Computer Based Information Systems), yöneticilere, etkili karar verebilmeleri için gerekli olan örgüt içi ve örgüt dışı bilgileri, sınıflandırılmış, güncelleştirilmiş ve aynı zamanda tam ve doğru olarak, zamanında elde etme olanağı sağlar²¹⁷. Bilindiği gibi yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamadaki en önemli etkenlerden biri bilgidir. Bilginin, yöneticiler için önemi çok daha büyük olsa da örgütün tüm basamaklarındaki görevlerin gerçekleştirilmesi için bilgiye gereksinim vardır. Buna göre, bilgi sağlamada en etkili sistem, Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemi'dir.

Örgütler için maliyeti yüksek olmasına karşın yararı çok fazla olan Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri'nin özellikleri şöyle sıralanabilir²¹⁸:

²¹⁷ Hüseyin ÖZGEN; Azmi YALÇIN, "İşletmelerde -Yönetim Bilişim Sistemi- ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:X, Sayı:1-2, (1992), s.249.

²¹⁸ ÖZGEN; YALÇIN, a.g.m, s.251-252.

Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri,

1. Bütünleşik bir yapıdadır. Bu bütünleşme verilerin sistemler arası iletişimi ile sağlanmaktadır.
2. Verimliliği artırır. Doküman hazırlama gibi olağan işlerin daha iyi ve daha hızlı yapılmasına yardımcı olur. Örgütü, iç problemler ve dış tehditler konusunda önceden uyarır. Ayrıca örgüt için önemli olabilecek fırsatlara dikkati çeker.
3. Yöneticilere yalnızca bilgi sağlama ve bazı analizleri yapmada yardımcı olabilir; onlar için düşünemez.
4. Günlük işlemlere ilişkin birçok bilginin işlenmesini gerçekleştirir. Bu bilgiler düzenli ve yararlanılabilir biçimde saklanır.
5. Eşgüdümlemişdir. Bu eşgüdüm ya bilgi işlem yöneticisi ya da ayrı bir komite tarafından yürütülür.

Bir örgütte değişik özelliklere sahip, değişik amaçlara yönelik, değişik bilgi sistemleri bulunur. Bu sistemler ve işlevleri şöyle özetlenebilir²¹⁹:

İşlem Temelli Sistemler (Transaction Processing Systems). Çok sayıdaki veriyi, çabuk, ucuz ve doğru olarak işleme amacını taşır. Otomatik veri işlem, bilgisayarların örgütlerdeki ilk yaygın kullanım alanıdır.

Yönetim Bilgi Sistemleri (Management Information Systems). İşlem temelli sistemlerle verinin ekonomik olarak işlenmesi sağlandıktan sonraki adımdır. Yöneticilere, karar verirken yardımcı olacak bilginin özetlenmesi ve seçilmesinin de bilgisayar tarafından yapılmasına çalışılmıştır. Yönetim Bilgi Sistemleri, çok sayıdaki bilginin yapılandırıldığı bir sistem olarak nitelenebilir. Tipik olarak bilgi herhangi bir veri tabanı biçiminde tutulur ve genellikle orta

²¹⁹ Erol R.SAYIN; Tayyar D.ŞEN, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir: 1995, s.32-34.

kademe yöneticilerin örgütü gözleme ve denetlemede yararlanılır. Yönetim Bilgi Sistemleri, geçmişteki eylemler ve bunların sonuçlarına ilişkindir.

Ofis Otomasyon Sistemleri (Office Automation Systems). İş ortamındaki yazılı, sözlü ve görüntülü ileti yaratan, saklayan, değiştiren, gösteren ya da ileten sistemlerdir. Bu sistemde bilgisayarlar birbirlerine bağlanarak bir ağ oluşturmakta ve bu bağlantılarla ofis personeli ileti hazırlayarak birbirlerine elektronik posta gönderme (e-mail) olanağına sahip olmaktadır. Yine tüm ofis personelinin erişebileceği elektronik not tahtaları bulunmaktadır. Son gelişmelerle bilgisayarlar, faks, sesli posta (v-mail), video-konferans sistemlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar.

Üst Yönetici Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems). Üst Yönetici Bilgi Sistemleri, kritik kararların alınmasında üst yöneticilere, iç ve dış bilgileri sağlayan sistemlerdir. Genellikle grafiklerden oluşan, tablo biçimine getirilmiş çok özet bilgiler, kolay kullanılabilir biçimde üst düzey yöneticilerin kullanımına sunulur. Bu durum özellikle, yöneticilerin denetleme sorumlulukları için önemlidir.

Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems). Yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Karar destek sistemleri, karar verme süresi boyunca, karar vericinin verileri bulup çeşitli çözümleri denemesine olanak sağlarlar²²⁰.

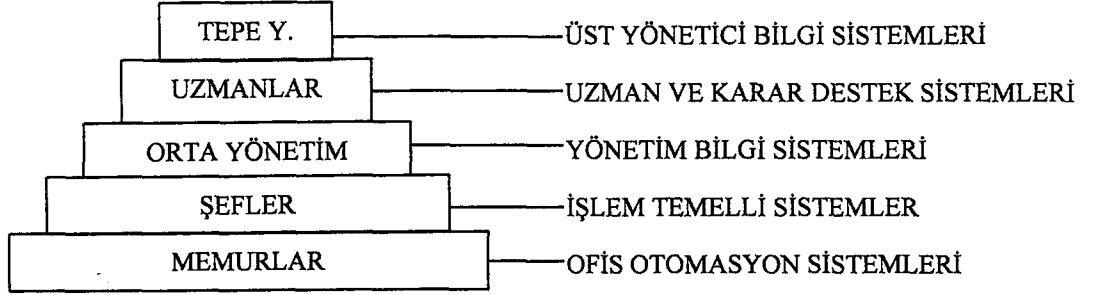
Uzman Sistemler (Expert Systems). Uzman sistemler, deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır²²¹. Uzman sistemler, probleme tanı koyabilmek ve çözüm önerisi geliştirmek için mantık tekniklerinden yararlanan sistemlerdir²²².

²²⁰ ÖZGEN; YALÇIN, a.g.m, s.258.

²²¹ ÖZGEN; YALÇIN, s.259.

²²² SAYIN; ŞEN, a.g.y., s.34.

Yukarıda özetlenen Bilgisayar Tabanlı Bilgi Sistemleri'nin örgüt basamaklarındaki yerleri şöyle gösterilebilir:



Şekil 13. Bilgi Sistemlerinin Örgüt Basamaklarındaki Yeri

Kaynak: ÖZGEN; YALÇIN, a.g.m, s.261.

Görüldüğü gibi günümüzde, yöneticilerin yoğun bilgi gereksinimlerini karşılamada en önemli yardımcılarından biri bilgisayarlardır. Örgütlerde kurulan bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri yardımıyla yöneticiler, her türlü bilgiyi istenen düzeyde izleme ve bilgisayar ekranlarından bu bilgileri görebilme olanaklarına kavuşmuşlardır. Bu da, çağdaş yöneticilerin bu konudaki teknik becerilerini geliştirmelerini zorunluluk haline getirmektedir.

III.BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SİSTEMİ ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLENDİRMESİ

Etkili bir iletişim sisteminin, örgütü, yönetsel ve örgütsel etkililiğe ulaştırmada ne denli önemli bir etken olduğu ortadadır. Bu nedenle, iletişim yöneticilerce özenle yönetilmeli, değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

Örgütlerde iletişim sistemi etkililik değerlendirmesi birbiriyle ilişkili iki özellik içerir: Bunlardan birincisi örgütün iletişim sistemi ve uygulamaları hakkında bilgi toplayıp çözümlmek, ikincisi ise bu verilerin çerçevesini oluşturacak, istenen koşul ve değerleri tanımlamak yani, iletişimde etkililiğin anlamını belirlemektir. Verilerin toplanması ve bunların çözümlenmesi profesyonel iletişimciler tarafından gerçekleştirilebilir. Ancak, istenen koşul ve değerlerin tanımlanması ise, daha karmaşık olması ve örgüt politikaları ile ilgili olması nedeniyle üst düzey yöneticilerce yapılabilir.

Dizgesel bir örgütsel iletişim değerlendirmesi, neyi, nasıl aramak gerektiğini belirler. Neyin aranacağını bilmek için birtakım kavramlara gereksinim vardır. Örneğin, örgütteki iletişimin iklimi, iletişim süreci, biçimsel ya da biçimsel olmayan bilgi akışı, iletinin içeriği araştırılabilir. Nasıl aranacağı ise veri toplamak için bir dizi yöntem gerektirir. Bu yöntemleri açıklamadan önce örgütsel iletişim değerlendirmesinin amaçlarına değinmekte yarar görülmektedir.

Örgütsel İletişim Değerlendirmesi, belirli örgütsel çıkarılara beş yönden katkıda bulunur²²³:

²²³ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.310.

1. Örgütsel İletişim Değerlendirmesi ölçütler geliştirir (yani, yönetimin, iletişim sistemlerinin durumundan haberdar olabilmesi için bilgi toplar).
2. Örgütsel İletişim Değerlendirmesi örgütün iç iletişim sistemini iyileştirir (yani değerlendirme sürecinde sağlanan çeşitli bilgiler, iletişim sistemlerini etkileyen ve aynı zamanda sistemden etkilenen etmenleri iyileştirir).
3. Örgütsel İletişim Değerlendirmesi planlama ve kontrol gibi yönetim süreçlerine yardım eder (yani iletişim sisteminin iyileştirilmesi, yönetimin bu işlevleri daha iyi gerçekleştirmesine yardımcı olur ve çalışanların mutluluğu, uyumu ve başarısı gibi daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar).
4. Örgütsel İletişim Değerlendirmesi, aynı zamanda örgütün dış iletişim sistemini geliştirir.
5. Örgütsel İletişim Değerlendirmesi, aşağıda sıralananlar gibi, örgütsel iletişimdeki mevcut boşlukları kapatır; (a) iletişim sisteminin işleyişi ile örgüt gereksinimleri arasındaki boşluk, (b) örgüt içinde ve örgütler arasında kişiler arası ve grup iletişim süreçlerinin yeterince önemsenmemesi, (c) örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin etkileşimini anlamadaki yetersizlik, (d) örgütün kendine özgü iletişim sisteminin, karşılaştırılabilir diğer örgütlerle karşılaştırma yetersizliği.

1.1.Genel Örgütsel İletişim Değerlendirme Yöntemleri

En genel düzeyde, örgütsel iletişim değerlendirme verileri dört yöntemle elde edilebilir: (1) Davranışların doğrudan gözlemlenmesi, (2) görüşme, (3) anket yöntemi, (4) dokümanların yeniden gözden geçirilmesi. Bu yöntemler tek başlarına ya da bir arada kullanılabilirler.

1.1.1.Doğrudan Gözlem

Örgütsel iletişim değerlendirmesinde bu yöntem, araştırmacının kendisinin, örgüt içindeki iletişimi doğrudan gözleyerek veri toplamasına dayanır. Örgütsel iletişim araştırmacıları, doğrudan gözlem yöntemiyle beş tür veri elde edilebileceğini saptamışlardır²²⁴:

1. *Dış fiziksel göstergeler*; insanların görünüşleri, giysileri, tabela ve posterlerdeki sloganlar, binaların ve donatımların genel durumu.
2. *Anlamlı hareketler, beden davranışları, yüzdeki anlatım, duruş, jestler, yürüyüş biçimi.*
3. *Fiziksel yerleşim ya da konum*; bulunulan yerdeki nesnelerin düzeni, oturma biçimi, farklı görevlerdeki kişilerle ilişkilerde açıklık (mesafe)²²⁵.
4. *Dil davranışı*; konuşulan konular, sözcükler, konuşmada anlatım biçimi, konuşmaları başlatma, sürdürme ve bitirme biçimleri ve vurgulama, ses tonu ve sesin etkililik özellikleri.
5. *Süre*; görevlerin bitirildiği süre, insanların zamana verdiği önem, zamanın nasıl kullanıldığı ve davranış dönemlerindeki düzen.

Ancak gözlemcinin yanlı bakış açısı ya da gözlemin farkında olmaları durumunda davranışların değiştirilmesi, yorumlarda yanlışlıklara neden olabilir. Buna karşın, örgüt üyelerinin sıklıkla konuştuğu konular, giysilerin ağırbaşlılığı, toplantıların çok yüksek biçimsel düzeyde sürdürülmesi ya da çalışanların sık sık saate bakmaları gibi gözlemler örgüt iklimi hakkında sonuçlar çıkarılmasını sağlar.

1.1.2.Görüşme

Görüşme, örgütsel iletişim değerlendirmesinde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Görüşme yalnız başına kullanılabilir ya da diğer veri

²²⁴ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.312-313.

²²⁵ 2.ve 3.maddelerde yer alan beden davranışları ve insanlar arası ilişkilerde açıklık konularında geniş bilgi için BALTAŞ ve BALTAŞ, a.g.y.'den yararlanılabilir.

toplama yöntemlerini tamamlayıcı bir araç olabilir. Örneğin geniş kapsamlı bir yoklama anketinde elde edilemeyen veriler daha açık uçlu sorularla, bir grup görüşmesi yapılarak elde edilebilir.

Görüşme örgüt üyeleri ile teker teker yapılabileceği gibi, iletişim biçiminin tartışılarak karşılaştırıldığı küçük gruplar halinde yürütülebilir. Bu yöntem uygulanırken görüşmeci, örgütteki iletişim konusunda belirlenmiş gerçeklere ulaşmak için yönlendirebilir ya da görüşmeyi doğal haline bırakabilir.

1.1.3.Anket Yöntemi

Örgütsel iletişim değerlendirmesinde en çok kullanılan yazılı bir veri toplama yöntemidir. Anket yöntemi, görüşme yönteminde olduğu gibi, yönlendirilmemiş ve açık olarak ya da oldukça yönlendirilmiş ve kapalı olarak değişiklik gösterir.

Anketler, örgütteki iletişimle ilgili, bir tutum ölçeği ya da iletişim iklimi, destekleyicilik, hoşnutluk gibi bazı kavramların ölçüsü olabilir. Kimi kez de üyelerin örgütsel iletişimde yer alan birtakım etkenler konusundaki anlayışlarını inceler. Anketler aynı zamanda, üyelerin örgüt içindeki deneyimlerini anlattıkları öyküler biçimini alabilir²²⁶.

1.1.4.Dokümanlar

En son veri kaynakları örgütlerdeki dokümanlardır. Bunlar yazılı olduğu kadar işitsel ya da görsel kayıtları da içerir. Günlük kayıtlar ve arşivlerdeki bilgiler, örgütsel işlevleri içerir. Yazışmalar, örgüt içi raporlar, el kitapları, mektuplar, kısa notlar, videoteyp kayıtları birer veri kaynağıdır. Bunların bir kısmı kolaylıkla elde edilebilir, ancak bazı kayıtlar yasalarla ya da örgüt politikası ile yasaklanmış olabilir (gizli kişisel kayıtlar gibi).

²²⁶ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.314.

1.2.Belirli Örgütsel İletişim Değerlendirme Araçları

Örgütsel iletişim değerlendirmesinde, pek çok özel araç ve teknikler kullanılır. Örneğin: İletişim denetimi, içerik analizi ve örgütte bölümlü (episodic) iletişim kanallarının analizi bunlardandır.

1.2.1.İletişim Denetimi

İletişim denetimi (Communication Audits) ile, iletişim sürecinin, finansal kayıtların gözden geçirilmesine benzer bir biçimde denetlenip değerlendirilebileceği öne sürülmektedir²²⁷.

İletişim denetimi, Uluslararası İletişim Birliği (International Communication Association) adlı kuruluşun geliştirdiği bir sistemden adını almaktadır. Uluslararası İletişim Birliği İletişim Denetleme Sistemi, birkaç örgütsel iletişim değerlendirmesi aracının geniş bir şekilde kullanıldığı bir paket oluşturur. Başlangıçtaki yetersizliğine karşın, zaman içerisinde geliştirilmiştir. 1995 yılında Arçelik A.Ş. bünyesinde yapılan İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi'nde Uluslararası İletişim Birliği'nin tasarladığı "İletişim Sistemi Denetim" paketinden yararlanılmıştır²²⁸.

İletişim denetimi, belirlenmiş birkaç hedefe varmak için tasarlanan çok amaçlı bir örgütsel iletişim değerlendirme sistemidir. Bir araştırmacıya göre bu hedefler şöyle sıralanabilir²²⁹:

1. İletişimin başlıca konuları, göndericiler ve kanallarla ilişkili olarak aşırı bilgi yükü ve eksik bilgi miktarını belirlemek,
2. Gönderilen ya da alınan bilgilerin niteliğini değerlendirmek,
3. Bireyler arası güven, destekleyicilik, sosyal ilişkiler ve kapsamlı iş tatmini derecesini ölçerek iletişim ilişkilerinin niteliğini belirlemek,
4. İşlevsel iletişim ağlarını belirlemek ve biçimsel ağlarla karşılaştırmak,

²²⁷ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.315.

²²⁸ ERTOPUZ; AKIN, a.g.y., s.167.

²²⁹ DANIELS; SPIKER, s.316.

5. Kilit personelin, gerçek iletişim rollerini beklenen rollerle karşılaştırarak, bilginin potansiyel darboğazlarını ve beklencilerini belirlemek,
6. Yaygın olarak ortaya çıkan olumlu ve olumsuz iletişim deneyimleri ile olayların örneklerini ve kategorilerini belirlemek,
7. Göndericilere, kanallara, konulara, etkileşimin süresi ve özelliğine ilişkin gerçek iletişim davranışlarının bireysel, grup ve örgütsel modellerini tanımlamak,
8. Denetlemenin sonunda, geliştirme ve değişiklik isteyen konularda genel öneriler sağlamak

İletişim Denetleme Sistemi, birbirleriyle bağlantılı beş ayrı örgütsel iletişim değerlendirme aracından oluşur; görüşmeler, anketler, iletişim deneyim formları, ağ analizi ve bir iletişim günlüğü²³⁰:

Denetleme görüşmesi iki aşamalıdır; ilk önce hazırlık görüşmeleri yapılır. İkincisi ise, diğer araçlardan gelen bilgileri ve sonuçları değerlendirme amacıyla sonradan yapılan görüşmelerdir. İlk görüşmede, iletişim denetlemesinin ilk yedi hedefi dikkate alınarak planlanmış sorular yer alır. Sonuç görüşmelerinin içerik ve planı alınan sonuçlara dayanır.

Anketlerde yer alan soruların bir kısmı, anketi yanıtlayan örgüt üyeleri hakkında temel bilgileri sağlar. Soruların büyük bir bölümü aşağıda belirtilen durumlarda, örgüt üyelerinin, örgütsel iletişim durumlarını ve anlayışını ölçmek için tasarlanmıştır²³¹:

²³⁰ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.317-320.

²³¹ DANIELS; SPIKER, s.317; ERTOPUZ; AKIN, a.g.y., s.167-168.

1. İşle ilgili ve örgütsel konularda almak istenen miktara karşılık, diğerlerinden alınan bilgi miktarı,
2. Gönderilen bilgi miktarı ile işlerin yapılabilmesi için gönderme gereksinimi duyulan bilgi miktarı,
3. Çalışanlar, bilgi gönderici konumda olduklarında, gönderilen her kişi ya da grup tarafından (işgörenler, denetçiler, yöneticiler), gönderilen bilgilere bağlı olarak, alınan önlem/izleme miktarı ile işlerini yapabilmeleri için alınması gereken önlem/izleme miktarı,
4. Alınmak istenen miktara karşılık, kilit bilgi kaynaklarından (işgören, meslekdaş, denetçi, yönetici v.b.) alınan bilgi miktarı,
5. Kilit kaynaklardan elde edilen bilgilerin zamanlaması,
6. İletişim kanalları/araçlarından alınabilen bilgi miktarı ile alma gereksinimi duyulan bilgi miktarı,
7. Örgütsel ilişkilerde (meslekdaşlar, denetçiler ve yöneticilerle) güven, destekleme ve memnuniyet düzeyi,
8. Değişik hizmet ve örgütsel koşullar ile sonuçlarla ilgili memnuniyet düzeyi.

İletişim deneyim formu, örgüt üyelerinin örgütteki iletişim olaylarının ya da örneklerinin öykü şeklindeki anlatımlarını içerir. Bu aşamada, anketlerde yer alan soruların üyelerde anımsattığı iletişim olaylarını ve bunların örgütte hangi düzeylerde gerçekleştiğini anlatmaları, ayrıca bu iletişim örneklerini etkili ya da etkisiz olarak nitelermeleri istenir. İletişim deneyim formundaki bilgiler, anketin verileri ile bütünleştirilir.

Ağ analizi, örgüt üyelerinin, diğerleri ile iletişim sıklığı anlayışlarına ve bu etkileşimlere verdikleri öneme dayanmaktadır. Üyeler, belirlenen süre içinde kaç kez diğerleri ile etkileşimde bulduklarını hesaplar. Etkileşimin sayısı, önemleri ile ölçülür. Bu bilgi, örgüt üyelerinin anlatımlarına dayalı ağ yapılarının grafiklerini oluşturan gelişmiş bilgisayar yazılımları ile analiz edilir. Analizler,

grup içinde ve gruplar arasında, etkileşim modelleri ile birlikte grup üyelerini, ilişkileri, köprü bağlantılarını ve dışlanmış olanları teşhis eder²³².

İletişim günlüğü, bir üyenin belirlenen süre içerisinde, diğerleri ile bulunduğu her etkileşimin kaydedilmesini zorunlu kılar. Günlük, bir etkileşim olayında katılanların kanal tipinin, öneminin ve diğer değişik etmenlerin tanımlanmasını içerebilir. Burada iletişim olaylarının anında kaydedilmesi söz konusudur. Günlük, diğer araçlarla elde edilemeyecek bilgilerin yanısıra ağ analizlerini de doğrulamaya yardım eder. Ancak, günlük iletişim denetiminde her zaman kullanılmayabilir.

Bir iletişim denetiminin, uygulanma süreci ve yöntemleri, her örgütsel iletişim değerlendirme projesinde aynı olmayabilir. Bunun yanında, denetlemeyi yapmak üzere uzman bir kuruluş görevlendirilebilir. Böyle bir durumda, büyük örgütlerde, iletişim denetimini yapacak olanlarla birlikte çalışmak üzere örgüt içinde bir bağlantı komitesi oluşturulabilir.

Denetleme, hazırlık görüşmeleriyle başlar. Görüşmeler yoklama anketlerinin ya da denetleme sürecinin belirlenmesinde etken olmaktadır; düzenlemeler, değişikliklere neden olabilir. Sonra bütün araçlarla veriler toplanır, değerlendirilir ve sonuçlar çıkarılır. Sonuçların yorumlanması için bir dizi görüşme daha gerekebilir. Sonuç raporu üst yöneticilere verilir. Kısa bir uyarılması, gözden geçirilmek üzere örgüt elamanlarına dağıtılır. Sonuçların tartışıldığı toplantılar düzenlenebilir.

İletişimin denetlenmesi, pahalı ve uzun sürede gerçekleştirilebilen bir sistemdir. Ayrıca bununla örgütsel iletişim davranışı ölçülmektedir. Bu kimi kez gerçek iletişim davranışı ile çakışmayabilir. Bu konularda yapılan araştırmalarda, paketlenmiş bir yöntem yerine bu paketten yararlanarak, örgütün kendi yapısına

²³² DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.318.

uygun, istenen koşul ve değerlere göre bir sistem tasarlanmasının daha uygun olduğu vurgulanmaktadır²³³. Bu durumda başka özgül (spesifik) araçlar, örneğin başta değinilen içerik analizi, ya da bölümlü iletişim kanallarının analizi gibi araçlar da örgütsel iletişim değerlendirmesinde kullanılabilir.

1.2.2.İçerik Analizi

Berelson'a göre içerik analizi, iletişimin belirlenen içeriğinin, nesnel, dizgesel ve nicel olarak tanımlanmasını içerir²³⁴. En basit biçimiyle içerik analizi için, iletilerden bir örnek seçilir ve sonra bazı sınıflama sistemlerine göre iletinin içerik özellikleri sınıflandırılır. Özellikler görülme sıklığına göre bölümler halinde kaydedilir.

İçerik analizi çoğunlukla özgül amaçlara sahiptir. Örneğin, iletilerin okunaklığının belirlenmesi (yani, iş mektuplarının içeriği), ortak konuları belirleme (yani, politikalarda belirtilen değerler, görev anlatımları, notlar) ve dil özelliklerinin tanımlanması (yani, yöneticiler bildirme kipinden çok şart kipi mi kullanıyorlar, bölümler arası notlar temelde basit tümcelerden mi yoksa karmaşık tümcelerden mi oluşuyor ya da belirli sözcükler ya da anlatımlar hangi sıklıkta kullanılmış)²³⁵.

İçerik analizi, çoğunlukla yazılı iletiler ve dokümanlara uygulanabilse de, kaydedilmiş görüşme ve tartışmalara da uygulanabilir.

1.2.3.Örgütteki Bölümlü İletişim Kanallarının Analizi

Örgütteki bölümlü iletişim kanallarının analizi, örgüt içindeki iletişim sisteminin, bilinen başlangıç noktalarına bir iletinin yerleştirilmesi ile başlatılır. Örgütün, iletiyi geçirme süreci kontrol altında tutularak, ileti, başlangıç noktasından diğer alanlara gönderilir. Belirli süreler sonunda her örgüt üyesine iletiyi alıp almadığı, ne zaman aldığı, nasıl aldığı ve kimden aldığı sorulur. Daha

²³³ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.320.

²³⁴ DANIELS; SPIKER, s.320.

²³⁵ DANIELS; SPIKER, s.320.

sonra da, aynı ileti bu kez sondan başa doğru gönderilir. Sonuçta, hangi üyenin bilgiyi en son aldığı belirlenir, hangi basamakta aldığı saptanır ve başlangıç noktasına geri dönünceye dek, bilgiyi nasıl aldıklarını anlamak için alıcılara gidilir.

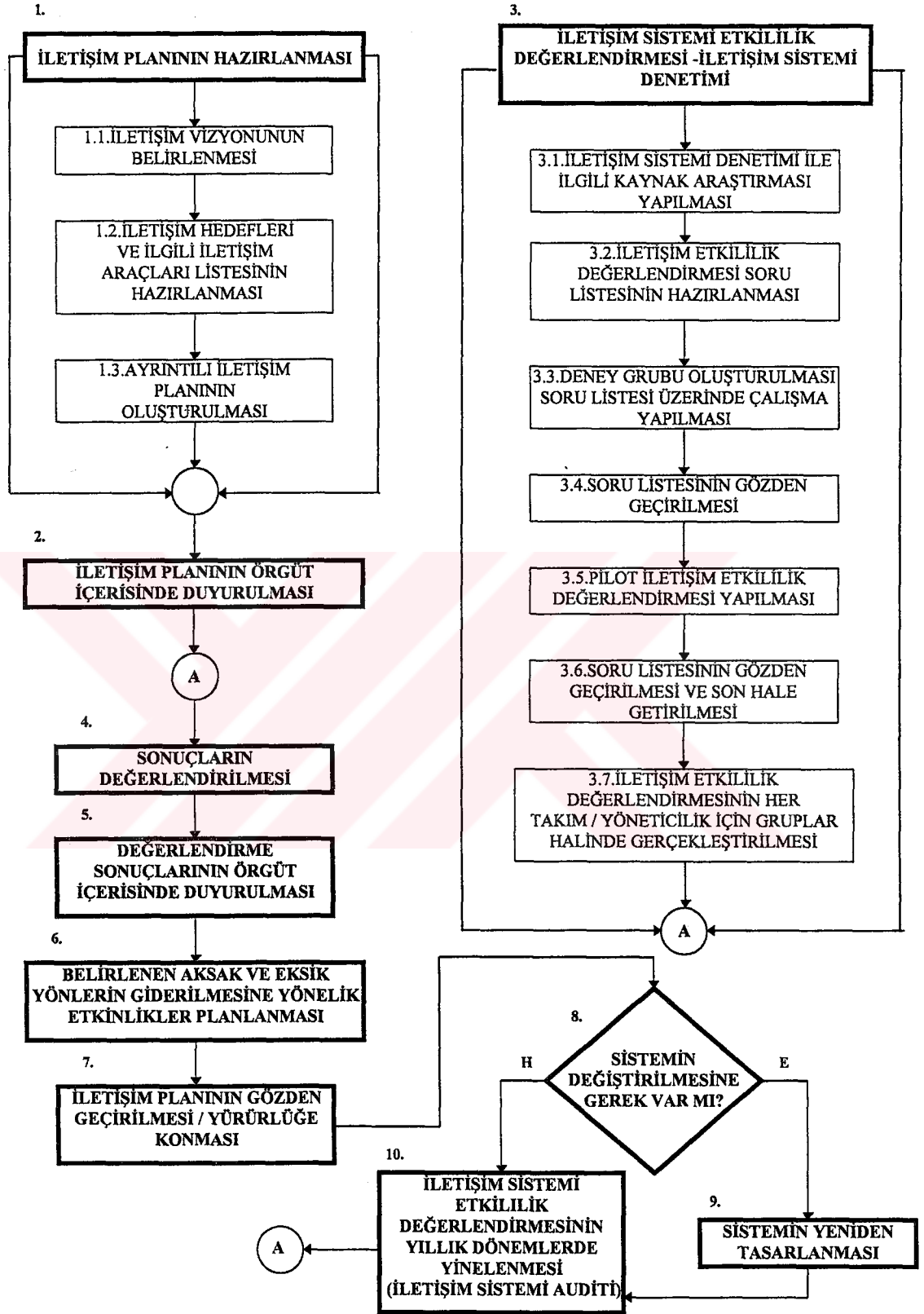
Örgütteki bölümlü iletişim kanallarının analizi belli bir iletiyi geçirme olayına dayanır. Burada kullanılacak kanallar saptanır. Teknik, komuta ve kurmay merkezlerle, bunların karşısındaki işlevsel bölümler arasındaki bilgi akışı hakkındaki soruları yanıtlayabilir. Geçirme sürecinin hızını ve iletişim ortamını dizin (indeks) içinde gösterir. Oluşturulan modeller, gönderilen bilgi tipi ile bağımlıdır²³⁶.

1.3 .Uygulanabilir Bir İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi Modeli

Örgütsel İletişim Sistemi Değerlendirmesi'nde kullanılan birçok yöntem ve araç olduğuna yukarıda değinilmişti. Ancak, aynı şekilde, bu yöntem ve araçlardan uygun olanların kullanılacağı, örgüt koşullarına göre bir sistem oluşturulmasının daha doğru olacağı da vurgulanmıştı.

Bu yaklaşımla oluşturulan, İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi Modeli Şekil 14'deki gibidir.

²³⁶ DANIELS; SPIKER, a.g.y.,s.323.



Şekil 14. İletişim Sistemi Etkililik Değerlendirmesi Akış Grafiği

Kaynak: ERTOPUZ; AKIN, a.g.y., s.166.

Bu süreçte, 1.ve 2.aşama istenen koşul ve değerlerin tanımlanması, planlanması ve bunun örgütte duyurulması aşamalarıdır. İletişim planı şu bölümleri içerir²³⁷:

1. İletişimin örgüt içi vizyonu, iletişim sisteminin hedefleri,
2. Örgüt içinde, iletişim amaçlı tanımlanan görev ve sorumlulukları,
3. Örgütte kullanılan farklı iletişim kanal/araçlarının herbiri için bu kanalın amacını, nasıl gerçekleştirileceğini, kim tarafından gerçekleştirileceğini, kimleri içerdiğini, ne zaman ve ne sıklıkla yapılacağını ve yıl içerisinde hangi zamanlarda gerçekleştirileceğini belirten zaman planını.

3'üncü aşama iletişim denetim aşamasıdır. Bu aşamada kullanılacak iletişim değerlendirme araçları belirlenir. Soru listesi hazırlanır. Yukarıda yoklama anketi açıklanırken belirtilen durumları ölçmek amacıyla oluşturulan soru listesinden bazı örnekler şöyle olabilir²³⁸:

²³⁷ ERTOPUZ; AKIN, a.g.y., s.165.

²³⁸ ERTOPUZ; AKIN, s.167-169.

Tablo 2
Durum:Diğerlerinden Bilgi Alırken

Konu Başlığı	KOLON 1							KOLON 2						
	ŞU ANDA ALABİLDİĞİNİZ BİLGİ MİKTARI							GEREKSİNİMİZ OLAN BİLGİ MİKTARI						
	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	Fazla	Çok fazla	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	Fazla	Çok fazla		
İş sorumluluklarım	1	1	2	3	4	5	2	1	2	3	4	5		
Örgüt hedefleri	3	1	2	3	4	5	4	1	2	3	4	5		
Takım hedefleri	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		
Bölüm hedefleri	7	1	2	3	4	5	8	1	2	3	4	5		
Kişisel hedeflerim	9	1	2	3	4	5	10	1	2	3	4	5		
Takım performansımız	11	1	2	3	4	5	12	1	2	3	4	5		
Bölüm performansımız	13	1	2	3	4	5	14	1	2	3	4	5		
Kişisel performansım / İşimde ne kadar başarılıyım	15	1	2	3	4	5	16	1	2	3	4	5		
Örgüt politikaları	17	1	2	3	4	5	18	1	2	3	4	5		
Ücret ve sosyal olanaklar	19	1	2	3	4	5	20	1	2	3	4	5		
Teknolojik değişikliklerin benim işime etkisi	21	1	2	3	4	5	22	1	2	3	4	5		
Örgütümün hata ve başarısızlıkları	23	1	2	3	4	5	24	1	2	3	4	5		
Değerlendirilme yöntemin	25	1	2	3	4	5	26	1	2	3	4	5		
İşle ilgili sorunlarımızın nasıl ele alındığı	27	1	2	3	4	5	28	1	2	3	4	5		
Kariyerimi etkileyen örgütsel kararların nasıl ele alındığı	29	1	2	3	4	5	30	1	2	3	4	5		
Kariyer Planlaması	31	1	2	3	4	5	32	1	2	3	4	5		
Geliştiren yeni ürün / hizmet ya da programlar	33	1	2	3	4	5	34	1	2	3	4	5		
İşimin örgütümün genel operasyonları ile bağlantısı	35	1	2	3	4	5	36	1	2	3	4	5		
Yönetimin karşılaştığı spesifik problemler	37	1	2	3	4	5	38	1	2	3	4	5		

Tablo 3
Durum:Diğerlerine Bilgi Verirken

Konu Başlığı	KOLON 1							KOLON 2						
	ŞU ANDA VEREBİLDİĞİNİZ BİLGİ MİKTARI							VERME GEREKSİNİMİ DUYDUĞUNUZ BİLGİ MİKTARI						
	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	Fazla	Çok fazla	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	Fazla	Çok fazla		
İlk amirime kendi performansım konusunda	1	1	2	3	4	5	2	1	2	3	4	5		
İşimden yakınmalarım konusunda	3	1	2	3	4	5	4	1	2	3	4	5		
İşimle ilgili sorunlarım konusunda	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		
Genel memnuniyet düzeyim konusunda	7	1	2	3	4	5	8	1	2	3	4	5		
Net iş yönergeleri isteme konusunda	9	1	2	3	4	5	10	1	2	3	4	5		
İşimle ilgili neler yaptığımı konusunda	11	1	2	3	4	5	12	1	2	3	4	5		
İşimle ilgili yapmam gerektiğini düşündüklerim konusunda	13	1	2	3	4	5	14	1	2	3	4	5		
İşyerimdeki çalışma/çevre koşullarından yakınmalarım konusunda	15	1	2	3	4	5	16	1	2	3	4	5		
İşimi yapmam için gerekli olan bilgiyi isteme konusunda	17	1	2	3	4	5	18	1	2	3	4	5		

Tablo 4
Durum: İletişim Kanalları / Araçları

Konu Başlığı	KOLON 1							KOLON 2						
	ŞU ANDA ALABİLDİĞİNİZ BİLGİ MİKTARI							GEREKİNİNİZ OLAN BİLGİ MİKTARI						
	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	İyi	Çok İyi	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	İyi	Çok İyi		
İki kişi arasında yüzyüze görüşme	132		1	2	3	4	5	133		1	2	3	4	5
İkiden fazla kişi arasında yüzyüze görüşme	134		1	2	3	4	5	135		1	2	3	4	5
Telefon	136		1	2	3	4	5	137		1	2	3	4	5
Yazılı notlar, mektuplar	138		1	2	3	4	5	139		1	2	3	4	5
Bilgi / Duyuru Panoları	140		1	2	3	4	5	141		1	2	3	4	5
Örgüt içi yayınlar, yazılı basın	142		1	2	3	4	5	143		1	2	3	4	5
Örgüt içi görsel-ışışsel iletişim, videoteypler, filmler, slaytlar	144		1	2	3	4	5	145		1	2	3	4	5
Genel Müdür Yılıbaşı Genel iletişim konuşması	146		1	2	3	4	5	147		1	2	3	4	5
Takım Panoları	148		1	2	3	4	5	149		1	2	3	4	5
Elektronik ortamda iletişim (E-mail, ortak veri tabanı)	150		1	2	3	4	5	151		1	2	3	4	5

Tablo 5
Durum: İletişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Konu Başlığı	KOLON 1							KOLON 2						
	NE KADAR GEREKLİ BULUYORSUNUZ?							NE KADAR ETKİLİ BULUYORSUNUZ?						
	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	İyi	Çok İyi	Uygun değil	Çok az	Az	Biraz	İyi	Çok İyi		
İletişim yemekleri	152		1	2	3	4	5	153		1	2	3	4	5
Ödül / Takdir toplantıları	154		1	2	3	4	5	155		1	2	3	4	5
"4 Çayı toplantıları"	156		1	2	3	4	5	157		1	2	3	4	5
Yıllık Örgüt Günü (piknik)	158		1	2	3	4	5	159		1	2	3	4	5
Üretim toplantıları	160		1	2	3	4	5	161		1	2	3	4	5
Günlük yönetim takımı toplantıları	162		1	2	3	4	5	163		1	2	3	4	5
Özdeğerlendirme toplantıları	164		1	2	3	4	5	165		1	2	3	4	5
Takım / Bölüm sunuşları	166		1	2	3	4	5	167		1	2	3	4	5
Çalışanların memnuniyeti araştırması	168		1	2	3	4	5	169		1	2	3	4	5
Örgütün iletişim konusunda gösterdiği çaba	170		1	2	3	4	5	171		1	2	3	4	5

3'üncü aşama örgüt üyelerinden, hedeflenen verilerin toplanmasıyla sona ermektedir.

Grafikte yer alan sonraki aşamalarda sonuçların değerlendirilmesi ile, iletişim sisteminin aksak ve eksik yanlarının belirlenmesi ve bunların giderilmesine ilişkin etkinliklerin planlanması yer almaktadır. Kimi kez, iletişim sisteminin yeniden tasarlanmasına gerek duyulabilir.

İletişim sistemi etkililik değerlendirmesinin, belirli aralıklarla yinelenmesi, yöneticilerin ve işgörenlerin iletişim davranışlarının, değerlerinin ve alışkanlıklarının yanısıra iletişim sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine olanak sağlar. Ancak, çoğu örgütler, iletişim sistemi etkililik değerlendirmesi için özellikle parasal açıdan yeterli olanaklara sahip olmayabilmektedirler.



IV.BÖLÜM

SONUÇ

Bu araştırma ile, bir yönetim aracı olarak iletişimin anlamı açıklığa kavuşturulmuş ve yönetsel ve örgütsel etkililiği sağlamadaki önemi ortaya konmuştur.

Buna göre, bu araştırma ile varılan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1.İletişim, örgütün varlığına ve sürekliliğine temel olan ve örgüt içindeki bireyler, gruplar ve bölümler arasında olduğu gibi, örgütün dış çevresiyle de gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir sistemdir.

2.İletişim, aynı zamanda yönetimin özünü oluşturur. Yönetsel sorunlar aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Tüm yönetim işlevlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, geniş ölçüde yöneticilerin iletişim becerilerine bağlıdır. Buna göre yöneticiler, iletişim sürecini ve iletişim değişkenlerini anlamak ve onları denetlemek yoluyla, iletişim becerilerini artırabilirler.

3.Yöneticiler, örgütün iletişim politikalarını belirlemek ve buna işlerlik sağlamaktan ve ayrıca iletişim sorunlarını kendi örgütü açısından değerlendirerek örgütteki iletişim sistemini gerçekleştirmekten sorumludurlar. Buna göre, iletişimin özenle yönetilmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir.

4.Bu çalışmada, bir örgütte iletişim sisteminin nasıl değerlendirileceği ve ölçüleceği ortaya konmuştur. Böylece bu çalışma, bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmaya kuramsal bir temel oluşturmaktadır.

Varılan bu sonuçlar, iletişim sistemi etkililik değerlendirmesinin, belirli aralıklarla yinelenmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece, yöneticilerin ve

işgörenlerin iletişim davranışlarının, değerlerinin ve alışkanlıklarının geliştirilmesine olanak sağlanacaktır. Ayrıca, iletişim sistemi iyileştirilecek ve geliştirilecektir.

Ancak, bunun yapılabilmesi için öncelikle yöneticilerin yaklaşımları olumlu olmalıdır. Çünkü, yapılacak örgütsel iletişim değerlendirilmesinden elde edilecek verilerin çerçevelerini oluşturacak, istenen koşul ve değerleri tanımlayacak olanlar yöneticilerdir. Yetkilerin merkezde toplandığı yetkeci yöneticiler ile katılıma önem veren demokratik yapıya sahip yöneticilerin, oluşturacakları çerçeve birbirinden farklı olacaktır.



KAYNAKÇA

- AŞIKOĞLU, Meral : “Yönetim İletişimi”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F.Yıllığı**, Eskişehir: 1992, ss.33-44.
- : “Sistem Yaklaşımı Açısından İşgören Yönetiminde İletişim”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, (Haziran 1986), ss.55-59.
- AŞKUN, İnal Cem : “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:4, (Ekim 1981), ss.1-39.
- : “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, (Haziran 1989), ss.23-47.
- : “Yönetimde Haberleşme”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, (Haziran 1976), ss.1-32.
- : “Halkla İlişkiler ve İletişim”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C:VIIV, S:1-2, (1990), ss.7-15.
- : “Kültürel İletişim Politikası”, **KURGU**, Sayı:7,(1990), ss.1-8.
- BALTAŞ, Z. ve A.BALTAŞ : **Bedenin Dili**, 9.b., Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul: 1994.
- BARANSEL, Atilla : **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.Yayımları, İstanbul: 1979.
- BARKAN, Murat : “Birey ve İletişim: Freudcu ve Frommculu Yaklaşımlar Açısından Bir Değerlendirme”, **KURGU**, Sayı:5, (Ocak 1989), ss.45-65.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem : **Yönetim**, 2.b., Gül Yayınevi, Ankara: 1989.
- : **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara: 1992.
- BİLGİN, Leman : “Örgütlerde Astarların Üstlerini Etkilemek İçin Kullandıkları Taktiklerle İçsel/Dışsel Kendilik Kontrolünün İlişkisi ve Bir Uygulama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C:XI, S:1-2, (1993), ss.35-43.
- BLAKE, Robert R.; Jane Srgley MOUTON:**Etkin Yönetime Giden Yol-Yeni Grid**, (Çev.Tunç ERKANLI), Cem Ofset, İstanbul: 1979.
- BUDAK, Gönül; Gülay BUDAK:**Halkla İlişkiler**, 2.b., Ezgi Kitabevi, Bursa: 1995.
- CAN, Halil : **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1994.
- CAN, Halil; Doğan TUNCER; Doğan Yaşar AYHAN:**Genel İşletmecilik Bilgileri**, 8.b., Siyasal Kitabevi, Ankara: 1995 .
- CEMALCILAR, İlhan ve diğerleri:**İşletmecilik Bilgisi**, Gözden geçirilmiş yeni baskı, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir: 1979.
- COSTLEY, Dan L.; Ralph TODD:**Human Relations In Organizations**, 4th.Ed., St.Paul:West Publishing Company, 1991.
- DANIELS, Tom D.; Barry K.SPIKER:**Perspectives On Organizational Communication**, 2nd.Ed., Dubuque, IA, 1991.
- DAVIS, Keith : **İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, (Çev.Kemal TOSUN v.d.), 5.b.çeviri, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul: 1982.

- DİCLE, Ülkü : **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayını, Ankara: 1974.
- DİLBER, Mustafa : **Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**, B.Ü.Yayını, İstanbul: 1976
- DÖKMEN, Üstün : **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 2.b., Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul: 1995.
- DRUCKER, Peter F. : **Etkin Yöneticilik**, (Çev.Ahmet ÖZDEN; Nuray TUNALI), Eti Kitapları, İstanbul: 1994
- : **Yönetim Uygulaması**, (Çev.E.Sabri YARMALI), İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul. 1995.
- ERDOĞAN, İlhan. : **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: 1991.
- ERDOĞAN, İrfan; Korkmaz ALEMDAR: **İletişim ve Toplum, Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1990.
- EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş, İstanbul: 1993.
- ERGÜDEN, Akın : “Örgüt-İçerisi İletişim: Sistem Yaklaşımı”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:11, (1992), ss.11-40.
- ERTEKİN, Yücel : **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayını, Ankara: 1978.
- ERTOPUZ, Ayşem; Bahadır AKIN:“İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi”, **5.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri**, İstanbul: 13-14 Kasım 1996.

- GÜRGEN, Yaşar : **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları**, Emel Matbaacılık Sanayii, Ankara: 1972.
- HICKS, Herbert G.; C.Ray GULLET: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış** (Çev.Besim BAYKAL), İ.T.İ.A.İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul: 1981.
- İSLAMOĞLU, A.Hamdi : **Tüketici Davranışları**, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli: 1996.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : **İnsan ve İnsanlar**, 4.b., Cem Ofset Matbaacılık Sanayii A.Ş., İstanbul: 1979.
- KATZ, Daniel; Roberth L.KAHN: **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev.Halil CAN; Yavuz BAYAR), TODAİE Yayını, Ankara: 1977.
- KAZANCI, Metin : **Halkla İlişkiler**, 2.b., Savaş Yayınları, Ankara: 1982
- KAZMIER, Leonard J. : **İşletme Yönetim İlkeleri**, (Çev.Cemil CEM v.d.) TODAİE Yayını, Ankara: 1979
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme; Organizasyon ve Davranış**, 4.b., Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1993.
- KOLASA, Blair J. : **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev.Kemal TOSUN; Fulya AYKAR; Tomris SOMAY; Mirgün MENTEŞE), İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul: 1969
- LEARNED, Edmund P.; Audrey T.SPROAT: **Örgüt Kuramı ve Politikası**, (Çev.Gencay ŞAYLAN), TODAİE Yayını, Ankara: 1972.
- McQUAIL, Denis; Sven WINDHAL: **İletişim Modelleri**, (Çev.Mehmet KÜÇÜKKURT), İmaj Yayınları, Ankara: 1993.

- NEWMAN, William H. : **Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Yetkin Yayınları, Ankara: 1985.
- ODABAŞI, Yavuz : **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını , Eskişehir: 1995.
- OSKAY, Ünsal : **İletişimin ABC'si**, 2.b., Simavi Yayınları, Ankara: 1994.
- OZANKAYA, Özer : **Toplumbilim**, Genişletilmiş 8.b., Cem Yayınevi, İstanbul: 1994.
- ÖZGEN, Hüseyin; Azmi YALÇIN:“İşletmelerde -Yönetim Bilişim Sistemi- ve Yönetim Kararlarında Kullanılması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:X, Sayı:1-2, (1992), ss.249-264.
- PETERS, Thomas J.; Robert H.WATERMAN,Jr.:**Yönetme ve Yükselme Sanatı**, (Çev.Selami SARGUT), 2.b., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1995.
- RAY, R.Glenn : **The Relationship Of Participation And Communication Satisfaction to Productivity As Mediated By Locus Of Control**, Ohio University, Ohio: 1988.
- ROBBINS, Stephen P. : **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), ETAM A.Ş., Eskişehir: 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 2.b., Ezgi Kitabevi, Bursa: 1993.
- : **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Bursa: 1977.
- SAYIN, Erol R.; Tayyar D.ŞEN:**Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir: 1995.

- SEVERİN, Werner J.; James W.TANKARD,Wr.:**İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları**, (Çev.Ali Atıf BİR; N.Serdar SEVER), Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara: 1994.
- TORTOP, Nuri; Eyüp G.İSPİR; Burhan AYKAÇ:**Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara: 1993.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, 3.b., Venüz Ofset Matbaası, İstanbul: 1986.
- TOSUN, Mustafa : **Örgütsel Etkililik**, TODAİE Yayını, Ankara: 1981.
- Türk Dil Kurumu : **Türkçe Sözlük 2**, 7.b., Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara: 1983, s.1098.
- ÜÇOK, Tengiz : **Yönetim İlkeleri**, 4.b., Gazi Büro Kitabevi, Ankara: 1993
- ÜLGEN, Hayri : **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: 1989.
- ZILLIOĞLU, Merih : **İletişim Nedir?**, 1.b., Cem Yayınevi, İstanbul: 1993.