Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi



ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Editör
Prof. Dr. METİN IŞIK

Bu kitabın, basım, yayım ve saĞş hakları Atatürk Üniversitesi'ne ai ĸ r. Bireysel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır. Atatürk Üniversitesi'nin izni alınmaksızın kitabın tamamı veya bir kısmı mekanik, elektronik, fotokopi, manyeək kayıt veya başka şekillerde çoğalĞlamaz, basılamaz ve dağıĞlamaz.

Copyright ©2019

The copyrights, publicaəons and sales rights of this book belong to Atatürk University. All rights reserved of this book prepared with an individual learning approach. No part of this book may be reproduced, printed, or distributed in any form or by any means, techanical, electronic, photocopying, magneəc recording, or otherwise, without the permission of Atatürk University.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

ISBN: 978-605-7638-81-6

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI

ERZURUM

İÇİNDEKİLER

1. İletişim ve İletişimin Temel Öğeleri 4
Prof. Dr. KAZIM ÖZKAN ERTÜRK

2. Örgütsel İletişim ve İşlevleri 26
Prof. Dr. KAZIM ÖZKAN ERTÜRK

3. Örgütsel İletişim Araçları 50
Doç. Dr. MUSTAFA KARACA

4. Örgütsel İletişim Biçimleri 69
Doç. Dr. SİMGE ÜNLÜ

5. Örgütlerde İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi 85
Doç. Dr. SİMGE ÜNLÜ

6. Örgütlerde İletişim Engelleri 102
Doç. Dr. MUSTAFA KARACA

7. Örgütsel Bağlılık 122
Doç. Dr. MUSTAFA KARACA

8. Örgütsel İletişim ve Motivasyon 142
Prof. Dr. MEHMET SEZAİ TÜRK

9. Örgütlerde İş Doyumu 168
Prof. Dr. MEHMET SEZAİ TÜRK

10. Örgütsel İletişimi Etkileyen Unsurlar 187
Prof. Dr. MEHMET SEZAİ TÜRK

11. Örgütlerde Çatışma Yönetimi 209
Doç. Dr. SİMGE ÜNLÜ

12. Örgütlerde Kariyer Yönetimi 229
Doç. Dr. MUSTAFA KARACA

13. Örgütlerde Halkla İlişkiler 249
Dr. Öğr. Üyesi ABDULHAKİM BAHADIR DARI

14. Örgütsel İletişim ve Yeni İletişim Teknolojileri 274
Dr. Öğr. Üyesi KONUR ALP KOZ

Editör

Prof. Dr. METİN IŞIK

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ



İÇİNDEKİLER

- İletişim Nedir?
  - İletişime İlişkin Tanımlamalar
  - İletişimin Önemi
  - Neden İletişim Kurarız?
- İletişimin Temel Ögeleri
  - Kaynak (Gönderici)
  - Hedef (Alıcı)
  - Mesaj (İleti, İçerik, Anlam)
  - Araç
  - Kanal
  - Kod ve Kodlama
  - Geribildirim
  - Gürültü



HEDEFLER

- İletişim Nedir?
  - İletişime İlişkin Tanımlamalar
  - İletişimin Önemi
  - Neden İletişim Kurarız?
- İletişimin Temel Ögeleri
  - Kaynak (Gönderici)
  - Hedef (Alıcı)
  - Mesaj (İleti, İçerik, Anlam)
  - Araç
  - Kanal
  - Kod ve Kodlama
  - Geribildirim
  - Gürültü

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

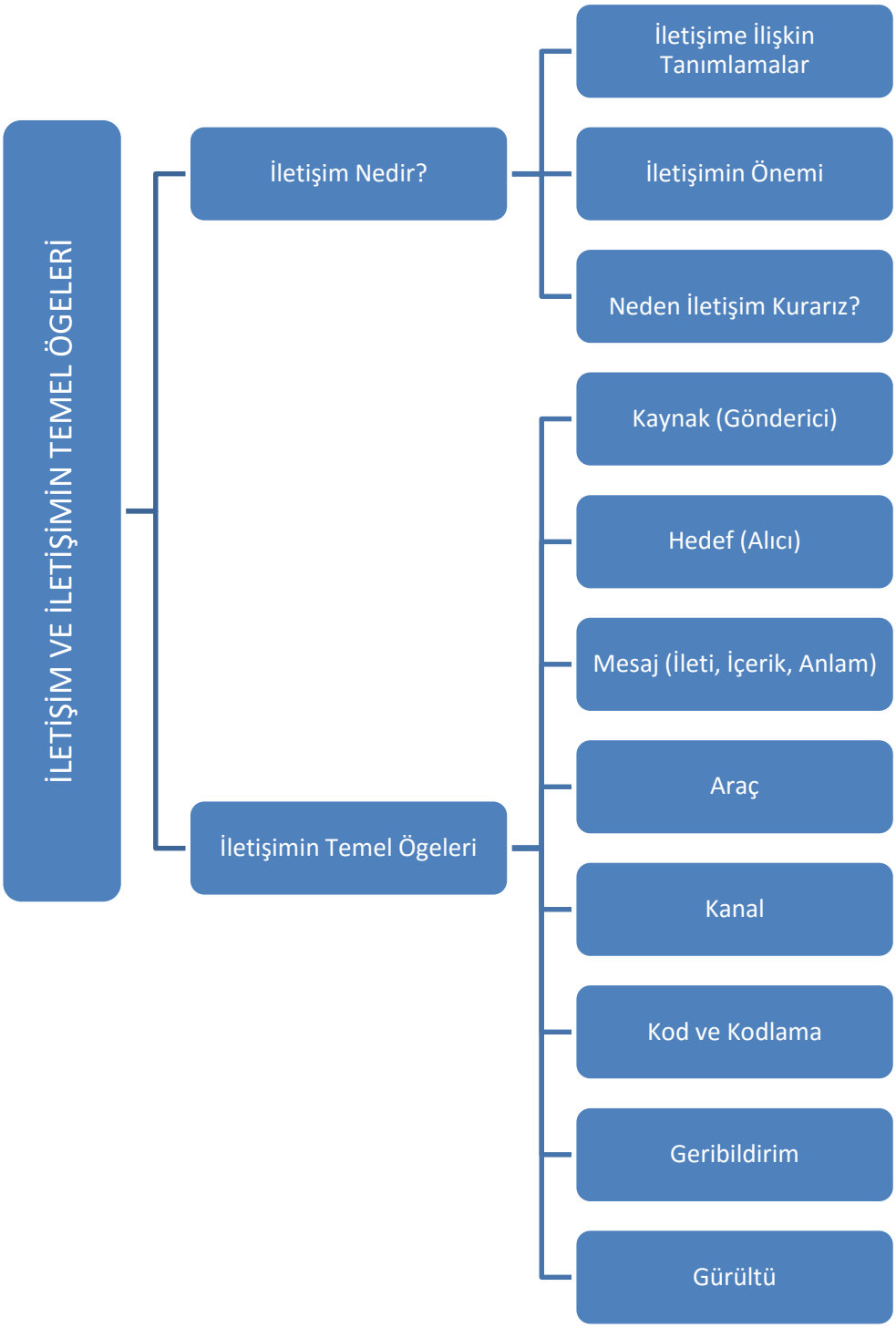
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Prof. Dr. Kazım Özkan ERTÜRK

ÜNİTE

1

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ
İletişim Nedir?
İletişime İlişkin Tanımlamalar
İletişimin Önemi
Neden İletişim Kurarız?
İletişimin Temel Ögeleri
Kaynak (Gönderici)
Hedef (Alıcı)
Mesaj (İleti, İçerik, Anlam)
Araç
Kanal
Kod ve Kodlama
Geribildirim
Gürültü

GİRİŞ

İletişim günlük hayatta insanın en temel ihtiyacı ve çevresiyle ilgili anlamlandırma ve paylaşma sürecinin bir aracıdır. İletişim açısından ilk akla gelen konuşma; insanlar arasında duygu, düşünce, fikir, bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı en temel araç olarak ön plana çıkmaktadır. Konuşmanın yanı sıra farklı biçim ve yöntemlerle de iletişim kurulmaktadır. Bununla birlikte iletişimin gerçekleşmesi için en az iki birim arasında ortak kodlarla belli bir olay ya da durumla ilgili bir paylaşım söz konusudur.

İletişim teorik ve pratik boyutuyla insan hayatının hemen her alanını çevreleyen bir olgudur. Bu anlamda insanı ve toplumu bir şekilde konu edinen her bilim dalı ile iletişimin kaçınılmaz bir bağı vardır. Sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji, edebiyat, sinema ve müzik gibi birçok bilim dalı ve çalışma alanı ile iç içe geçmiş bir alandır. İki ya da daha fazla kişinin birbiriyle iletişiminden teknoloji aracılığıyla kitle iletişimine, günümüzde internet ve dijital iletişimin yaygınlaşmasıyla iletişimin önemi ve insan hayatındaki işlevleri gün geçtikçe artmaktadır. Literatürde iletişime ilişkin birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bunun temel nedeni şüphesiz *iletişimin birden fazla disiplinden* beslenerek disiplinlerarası bir çalışma alanı olarak gelişmesidir. İletişimin insanla ilgili bir olgu olması nedeniyle yalnız sosyal bilimlerden beslendiğini ve sosyal bilimlerle ilişkili olduğunu düşünmek doğru olmayacaktır. Nitekim iletişim, fen bilimlerinin yöntem ve tekniklerinden de yararlanmakta; teknolojik gelişme ve ilerlemeler, iletişim alanına da etki etmektedir.

İLETİŞİM NEDİR?

İletişimin akademik düzeyde özel bir konuma sahip olduğu kabul edilmektedir. İletişim alanında çalışanlar, iletişimin disiplinlerarası bir niteliğe sahip olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bu nedenle tarih, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, dil bilimi, antropoloji ve psikolojinin iletişim alanına katkı sağladığı bilinmektedir. İletişim ve tarih ile sosyoloji bilimleri arasında önemli ilişkilerin bulunduğunu söylemek gerekir. Tarih bilimi, geçmişteki insan topluluklarının gelişim sürecini araştırırken olayların yanı sıra kurumlar, ekonomik yaşam ve kültürel gelişmeleri de beraberinde incelemektedir. Bununla birlikte ekonomik konular da incelenirken ticaret yolları, ulaşım olanakları ve haber iletimi süreci üzerine de araştırmalar yapmaktadırlar. Ulaşım olanakları ve haber iletimi gibi konular aynı zamanda iletişimin çalışma alanına da girdiğinden bunların gelişimi incelenirken tarih biliminin verilerinden de faydalanılmaktadır. Tarihi belgeler, alanla ilgili araştırmalarda önemli ipuçları sağlamaktadır.



İletişim; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, tarih, hukuk ve ekonomi gibi disiplinler ile yakından ilgilidir.

En az iki insan arasında duygu, düşünce, bilgi, tecrübe ve anlamların *ortak kodlar* vasıtasıyla paylaşıldığı bir süreç olarak iletişimi; kişilerarası, kitle iletişimi, grup iletişimi, örgüt iletişimi, kültürlerarası ve uluslararası boyutlarıyla ele almak mümkündür. Kişilerarası iletişimde en sık başvurulan yöntem yüz yüze iletişim ve karşılıklı konuşmadır. Bununla birlikte telefon, mektup ya da dijital iletişim yöntem



Kişilerarası iletişim sıklıkla diyalog halinde gerçekleşmektedir.

ve araçlarıyla da kişilerarası ve yüz yüze iletişim gerçekleşebilmektedir. Disiplinler arası bir olgu olan iletişimi anlamak için bazı temel ilke ve özelliklerine değinmek faydalı olacaktır. İletişimin bu özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İletişim aynı şekilde tekrar edilmez çünkü sürekli olarak değişmektedir.
- İletişim dinamiktir, çünkü kendi kendine karmaşık bir düzen içerisinde oluşan mesajlardan çok, aktif bir kişinin kasıtlı hareketlerinden meydana gelmektedir.
- İletişim daireseldir çünkü bir kişiden diğerine doğru olan anlam zincirini düz bir çizgi oluşturmaz, başladığı noktaya dönebilir ya da daha önceki bölümleriyle tekrar kesişebilir.
- İletişim devamlıdır. Çünkü çoğu zaman kendi başına tek hareketten daha çok devam eden bir zincir oluşturmaya yöneliktir.
- İletişim geri alınamaz çünkü bir kere verilmiş bir mesajın etkilerinin alıcının zihninden hiç gelmemiş gibi yok sayılması olanaklı değildir.
- İletişim karmaşık bir yapıdır. Çünkü değişik seviyelerde ve değişik kişisel, kurumsal, sosyal ve kültürel anlamlar içermektedir.

Amerikalı iletişim bilimci Paul Watzlawick ve arkadaşları iletişimle ilgili geliştirdikleri beş temel varsayımla iletişim biliminin temel dinamikleri hakkında bilgi vermektedirler. Bu varsayımlardan ilki, iletişim kurmanın insanlar açısından kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunu kabul etmektedir. İnsanlar açısından *iletişimsizliğin mümkün olmadığından* yola çıkılan bu varsayım aynı sosyal ortamda birbirlerini algılayan insanların iletişim kurmamalarının imkânsız olduğunu ileri sürer. Bir biçimde karşı tarafa iletilen davranış ve sözün herhangi bir karşı davranış ve söze dönüşmemesi ya da karşı taraftan herhangi bir karşılığın gelmemesi durumunda da iletişimin gerçekleştiği kabul edilir. Zira cevap vermemek ya da sessiz kalmak da bir mesaj kabul edilmektedir. Bu varsayıma göre, konuşmaya karşılık vermek nasıl bir davranış olarak kabul ediliyorsa sessiz kalmak da bir davranıştır ve iletişim gerçekleşmektedir.

İkinci varsayıma göre, *iletişim içerik ve ilişki olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir.* Buna göre, ilişki boyutunun içerik boyutuna anlam kazandırdığı da kabul edilmektedir. Bu durumda insanlar normal koşullar altında ilişkilerini konuşmalarında konu etmezler. Aralarında ortaya çıkacak herhangi bir sorun ya da aksaklık durumunda ilişkileri, konuşma konusu hâlini alacaktır. Bu duruma örnek olarak hiyerarşik ilişki içerisinde bir astın üstüne ismiyle hitap etmesi kabul edilebilir bir davranış biçimi olmayacağından, böyle bir durumda her iki tarafın da aralarındaki ilişkiyi tekrar gözden geçirmeleri gerekecektir.

İletişimle ilgili üçüncü varsayımda, mesaj alışverişindeki dizisel yapının kendi başına bir anlam ifade ettiği kabul edilmektedir. İletişim bir mesaj alışverişi üzerine kuruludur. Bu nedenle, bir taraf mesajını karşı tarafa sunduğu anda karşı taraf bu mesajı alır ve geri bildirim yoluyla tekrar kaynağa gönderir. İletişim süreci böyle bir dizisellik ve düzen içerisinde sağlıklı bir biçimde işlemektedir.

Dördüncü varsayıma göre iletişim sürecinde, mesajların sözlü ve sözsüz olmak üzere iki biçimde sunulabileceği kabul edilmektedir. Kaynak mesajını söz ile

hedefine iletebileceği gibi sözsüz biçimde, beden diliyle de karşı tarafa iletebilir. İletişimin gerçekleştiği ortama, bağlam ve duruma göre sözlü ya da sözsüz iletişim kurulabilir. Bu tamamen iletişimi gerçekleştiren taraflar ve içinde bulundukları ortam ve duruma göre değişiklik göstermektedir.

İletişimle ilgili beşinci ve son varsayıma göre, iletişim sürecine dâhil olan taraflar arasında zaman zaman eşit ve eşit olmayan biçiminde iki tür ilişkinin olabileceği kabul edilir. Buna göre, iletişim sürecine dâhil olan taraflar birbirlerini aynı koşullarda algılarlarsa eşit ilişkiler içerisinde iletişime devam edebilirler. Aksi durumda eşit olmayan ilişkilerle iletişime devam etmeleri gerekecektir. Hiyerarşik düzenin olduğu bir çalışma ortamında amirin emrinde çalışan bir görevliye emir vermesi, çalışma ortamı açısından her iki taraf için de önceden kabullenilmiş ve içselleştirilmiş bir durumdur. Bu durumda ast ve üst arasında herhangi bir iletişim sorunu ya da anlaşmazlık olmadan ilişki devam eder.

Zaman içerisinde iletişim ve iletişimin yapısı, işleyişi, insanlar arasındaki ilişkilerdeki rolü ve önemi üzerine birbirinden farklı birçok varsayım ortaya atılmış olmakla birlikte, iletişime ilişkin en temel kabuller arasında iletişimsizliğin mümkün olmayacağı ve insan hayatında iletişimin yaşamsal bir öneme sahip olduğu gerçeği yadsınamamaktadır. Sosyal bir varlık olarak insanın kendi çevresi ve diğer insanlarla bağını kurmakta kullanacağı en etkili araç; hangi tür, boyut ve biçimde olursa olsun iletişimdir.

İletişime İlişkin Tanımlamalar



İletişimin birden farklı birçok tanımının yapılabilmesinin temel nedenlerinden birisi, insan ve insan hayatına özgü bir etkinlik olması; bir diğeri de farklı disiplinlerden besleniyor olmasıdır.

İletişim insanın hayatı boyunca çevresi ile ilgili algıları, bilgi birikimi, duyguları ve davranışlarını şekillendiren; aynı zamanda kendi dışındaki insanlara bu algı, bilgi birikimi ve duygularını aktarmasını sağlayan etkileşim sürecidir. Buradan da anlaşılacağı üzere *iletişim en az iki insan arasında karşılıklı olarak duygu, düşünce, bilgi, fikir, tecrübe ve anlamların ortak kodlarla paylaşıldığı bir süreçtir* ve insan hayatının tamamında etkili olan bir aracıdır. İletişimin kurulabilmesi için yukarıda bahsedilen insanî durumların ortak kodlarla paylaşılması bir zorunluluktur. Ortak kod; iki insanın aynı dili konuşması, aynı ortak geçmişe sahip olması, benzer tutumlara sahip olması, aynı dinî inancı benimsemiş olması ya da benzer tecrübeleri deneyimlemiş olması ile yakından ilgilidir.

İnsanla ilgili hemen her alanda olduğu gibi iletişim sürecini de anlamak ve kesin sınırları ile belirlemek zordur. İletişim insanın nefes alması kadar zarurî bir ihtiyaç ve kaçınılmaz bir durumdur. İletişim kurmanın mümkün olmamasıyla birlikte, iletişimde hatalar ve yanlışlıklar olması da iletişimsizlik olarak adlandırılamaz. İletişim insanlara değil, insanlarla yapılan bir etkinliktir. İletişime dair yapılan tanımlamaların odak noktasında da bu ortaklık ve birliktelik bulunmaktadır. Latince kökenli dillerde iletişim (Communication, Kommunikation) kelimesi “ortak, birlikte” anlamına gelen “communis” kökünden türemiştir. Anlam olarak “birlikte” ve “ortak” kavramına vurgu yapan iletişim; eylem olarak da bir arada yapılan, birlikteliği vurgulayan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle iletişimin her türünde ortak bir kod olması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

İletişime ilişkin yapılan bir tanımda, "insan hayatının her anını içine alan ve birtakım ilişkileri sürdürebilmelerini ve bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlamak için gerekli olan temel bir öge" olarak ele alınmaktadır. Bir başka tanımda iletişim, "bireylere ortamlarındaki nesneler, olgular ve olaylarla ilgili bilgi ve değişimlerle ilgili haber vererek bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran; aynı nesneler, olgular ve sorunlar karşısında benzer hayat deneyimlerinden kaynaklanan; benzer duygular taşıyıp birbirine ifade edebilen insanlardan oluşan topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleşen yargı, tutum, düşünce ve duygu bildirişimleri" biçiinde ifade edilmektedir. İletişimin her iki tanımında da ön plana çıkan ortak noktalar en az iki birimin olması, sosyal ilişkilerle içi içe olması, çevreyle etkileşimden kaynaklanması, bir ihtiyacı karşılaması, ortak kodlarla kurulması ve karşılıklı olmasıdır. İletişime ilişkin tanımlamaların 200'den fazla olduğunu belirten Mutlu (1998), belli başlı tanımları şu şekilde aktarmaktadır:



İletişim en az iki birim arasında farklı yöntem ve araçlarla farklı biçimlerde gerçekleşebilmektedir.

- İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir.
- İletişim anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı, kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir.
- İletişim, katılanların bilgi üretip karşılıklı bir anlama ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.

Çoğu tanıma göre iletişim, insanlar arasında bir *anlam ortaya çıkarma ve bu anlamı paylaşma* çabasıdır. Her insanın çevresini anlamlandırması bir diğerinden farklı olabileceği gibi, bu anlamı yansıtma ya da paylaşma biçimi de birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle iletişim kişiye, ortama, olayın ya da konunun bağlamına göre ele alınarak değerlendirilmelidir. İletişimi açıklamaya ilişkin tanımlamaların birden çok sayıda olması ve bu tanımlamaların iletişimin farklı tür ve boyutlarını ele almasının temel nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İletişimin temel öznesinin ve nesnesinin insan olması, insanın ve diğer insanlarla kurduğu ilişkilerin karmaşık sosyal ve psikolojik dinamiklerle şekillenmesi
- İletişim faaliyetlerinin temelde kişiden kişiye, toplumdan topluma, ortama ve anlam düzeyine göre biçim ve içerik bakımından değişiklik gösterebilmesi
- İletişimin bilimsel açıdan disiplinlerarası bir alan olması; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi ve hukuk gibi bilim dalları ile yakından ilişki ve etkileşim içerisinde olması
- İletişimin toplumsal yapı ve insan ilişkileri ile yakından ilişkili olması nedeniyle farklı kültürel özellikler, farklı tarihsel geçmiş ve anlamsal hafızaya bağlı olarak değişik biçimlerde gerçekleşebilmesi
- Süreç olarak iletişimin bir yandan salt kaynaktan hedefe mesajın gönderilmesi, diğer yandan gönderilen mesajın hedef tarafından algılanıp anlamlandırılması şeklinde iki farklı anlam ve durumda gerçekleşebilmesi

İletişimin Önemi

İnsan doğası gereği düşünce, duygu, bilgi ve tecrübelerini başka insanlarla paylaşmak; başka insanlara aktarmak gereği duymaktadır. Sürekli olarak daha fazla kişiye ulaşma ve paylaşma isteği ve ihtiyacı, zaman içerisinde insanoğlu için vazgeçilmez bir duruma gelirken bu paylaşımın önemi de insan hayatı için gittikçe artmaktadır. Kimi zaman neyin nasıl söylendiği, kimi zaman da nasıl söylendiğinden çok neyin söylendiği daha önemli hâle gelmektedir.



İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle duygu, düşünce, bilgi ve tecrübelerini diğer insanlarla paylaşmadan toplum içerisindeki varlığını sürdüremez.

Bu durum iletişim sürecine dâhil olan birimlerin konumlanışına, iletişimin ortamına, iletişimi başlatan birime göre değişiklik gösterebilmektedir. İnsan hayatının her anını kendi dışındaki insanlar, olaylar ve durumlarla etkileşim içerisinde geçirir. Başka bir bireyle aynı ortamda bulunmasa dahi onunla ilgili birtakım düşünüş ve duygulardan bağımsız olamaz. İki birey arasında devam eden bir konuşma esnasında iletişim kurulurken konuşma bittikten sonra da etkileşim devam edebileceği için iletişimin de devam ettiğini söylemek mümkündür.

İletişimin temel amaçlarından birisinin *bireyler arasında bir ortaklık* meydana getirmek olduğu kabul edilmektedir. Söz konusu ortaklık da bireyin bilgi, duygu ve düşüncelerini bir diğerine aktarması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Bireyin iletişim faaliyetinde bulunma isteği ise doğumla birlikte gelen ve kalıtım yoluyla devam eden bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Sürekli olarak daha fazla kişiye ulaşma isteği ve arzusu zamanla insanoğlu açısından vazgeçilmez bir hâle gelirken söz konusu bilgi, duygu ve düşünceleri aktarma işlemi ise sözlü ve sözsüz olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir. İlk çağlardan itibaren ateş ve dumandan faydalanmak suretiyle sözsüz olarak mesaj iletme yöntemini kullanan insanoğlu, yaygın biçimde sözlü mesaj iletimi gibi yöntemleri de uzun bir süredir kullanagelmektedir.

Kişilerarası ilişkiler anlamında düşünüldüğünde, akla ilk olarak yüz yüze iletişim ve konuşma gelmesine rağmen iletişim; salt konuşmadan ibaret değildir. Simgeler ve kodlar aracılığıyla bilgi, deneyim, duygu, düşünce ve fikirlerin karşılıklı aktarımı olarak iletişim birbirinden farklı yollarla kurulabilmektedir. İletişimin insan ilişkilerindeki en önemli rolü, bir insanın başka bir insana kendini ifade edebilmesini sağlamaktır. Bu ifade edebilme kimi zaman bilinçli kimi zaman da bilinçsiz gerçekleşmektedir. İletişim sayesinde bilgi yaymak, eğitmek, eğlendirmek ya da ihtiyacı karşılamak mümkün olabilmektedir. Bütün bu fonksiyonların yanında iletişim sürecinin temel amacı bilgi verme ve etkilemedir. Özellikle örgütsel yapı ve grup yönetimi açısından, bir arada çalışan insanların davranışlarını gözlemleyerek kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda koordine olarak eşgüdümün sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Bu önüyle bakıldığında iletişim, salt bir mesaj alışverişi olmaktan çok insanın toplumsallaşma ve sosyalleşme sürecinin de vazgeçilmez bir aracı konumundadır. Başarılı bir iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurları şu şekilde sırlamak mümkündür:



Başarılı bir iletişim etkinliği, birçok etkene bağlı olarak şekillenmektedir.

- Ne söyleyeceğini bilmek
- Nasıl söyleyeceğini bilmek

- Nerede söylemenin daha uygun olacağına karar vermek
- Ne zaman söylemenin daha etkili olabileceğini düşünmek
- Olabilecek en basit ve anlaşılır şekilde ifade edebilmek
- Akıcı bir dille anlatabilmek
- Özellikle kişilerarası iletişimde göz kontağını doğru bir biçimde kurabilmek
- Dikkati iletişime ve iletişim kuran kişiye yöneltmek
- İletilen mesajların hedefe ulaşıp ulaşmadığını ve anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek

Herhangi bir sosyal yapı içerisinde iletişime ihtiyaç duyulmayan hiçbir alan ya da iş bulunmamaktadır. Çünkü iletişim, insanların birbirini doğru bir biçimde anlaması ve kendini anlatmasının en önemli aracı olarak insanlar arasında bir köprü görevi görür. Gerek bireysel, gerek toplumsal ve gerekse de örgütsel açıdan iletişim sayesinde insan davranışlarının ve tutumlarının altında yatan gerçek nedenler ortaya çıkarılabilmekte ve bu sayede, herhangi bir sosyal ortamda bir sorunun ortaya çıkmadan çözümü mümkün olabilmektedir. İnsanlar iletişim sayesinde duygu ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşarak bilgi ve deneyimlerin yayılarak çoğalmasına katkı sağlamaktadırlar.

İletişimin insan hayatındaki önemi tartışma götürmez bir gerçeklik olmasıyla birlikte, insanın en temel sorunlarından birisidir. Dünya üzerinde var olduğu zamandan günümüze birbiriyle iletişim halindeki insanlar, iletişimle ilgili geçen zaman içerisinde çok fazla şey üretmişlerdir. Söz gelimi mağara duvarlarına çizilen resimlerden başlanarak çivi yazısına, birbirinden farklı sözlü ve yazılı dillere ve günümüzde kullanılan ileri teknoloji ürünü iletişim aygıtlarına varana kadar iletişimi mümkün kılan ve kolaylaştıran birçok donanıma imza atmışlardır. Tüm iletişim araç ve aygıtlarının iletişimi kolaylaştırması, insanlar arasındaki iletişim zorluklarını aşmakta yeterli olamamaktadır. İletişim teknolojilerinde kaydedilen gelişme ve ilerlemelerin bilginin, haberin, tecrübe ve düşüncelerin bir yerden başka bir yere aktarılmasını kolaylaştırması; insanlar arasında iletişim kaynaklı sorunların çözümünde tek başına yeterli olamamaktadır. Bu nedenle iletişimin yeri, zamanı, ortamı, bağlamı ve iletilme amacı doğru bir iletişim kurmada etkili olmaktadır.

Neden İletişim Kurarız?

Bir toplumda iletişimin kimler arasında, neden ve hangi sonuçlarla nasıl gerçekleşeceği büyük ölçüde o yapının toplumsal ve kültürel özellikleri tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan üyesi olunan grupların davranış kuralları, yetişilen çevre, eğitim ve öğrenim düzeyi, yapılan iş ve üyesi olunan farklı grupların da iletişim davranışı üzerinde büyük bir etkisi vardır. İletişim; bireylerin kendilerinden farklı *rolleri, inançları, değerleri, tutum ve davranışları* benimseyen bireyler ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağının öğrenilmesinde bireye yardımcı olmaktadır.

İletişim en temelde, bireyler arasında ve/veya bireylerin oluşturduğu grup içi iletişim dengelerinde sağlıklı ve etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasını ve bu ortamın iletişime dâhil olan her bireye en üst düzeyde fayda sağlayabilmesi

amacını taşımaktadır. İletişim bireyin bir yandan kendi özelliklerinin, sınırlılıklarının, bilgi ve beceri düzeyinin farkında olarak kendini tanıması; diğer yandan da kendi dışındaki insanları tanımasını, çevresini tanıyıp bilmesini sağlamanın en temel aracıdır. İletişimde bireyin önce kendini ve devamında çevresini ve çevresindeki insanları tanıyıp bilmesi; ona güvenli bir ortam ve rahat bir iletişim olanağı sağlamaktadır. Herhangi bir konuyla ilgili başka bir bireyle iletişime geçecek insanın kendini tanıması ve mesajı göndereceği kişi ya da kişiler hakkında bilgi sahibi olması, mesajın amacına ulaşma şansını artıracaktır. Örneğin; daha önce hiç görmediği, hakkında bilgi sahibi olmadığı bir yere giden insanın kendini güvende hissetme olasılığı düşük olduğundan bu güvensizlik bireyin davranış, tutum ve düşüncelerine de yansıyacaktır. Dolayısıyla bireyin kendini en rahat hissettiği yer ailesi ve yakın çevresi olduğundan bildiği, tanıdığı ve daha önceden tecrübe ettiği birey, ortam ve durumlarla olan ilişkileri; tanımadığı ve bilmediği kişi, ortam ve durumlarla olan ilişkilerine nazaran daha tutarlı ve güvenli olabilir.

İletişim sayesinde insanlar, kendi varlıklarının ve sınırlarının farkına vararak sosyalleşirler. Bu sayede kendilerinin ve çevrelerindeki insanların yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının farkına varabilirler.

İnsanlar doğdukları andan itibaren çevreleri ile etkileşime geçerler. Bu etkileşim sayesinde kendileri ve çevreleri ile ilgili bilgi ve tecrübe kazanırlar, her geçen gün bu bilgi ve tecrübe artarak devam eder. Bu sayede hem kendilerini hem de çevrelerini tanıma olanağına sahip olurlar. Bunun sonucunda herhangi bir olay, durum ya da birey karşısında nasıl düşüneceklerini, davranacaklarını ve hareket edeceklerini, kısacası nasıl iletişim kuracaklarını öğrenirler. Bu anlamda iletişim insan hayatı için bir öğrenme sürecidir.

İnsanların iletişim kurmak için birçok nedeni vardır ve iletişim sayesinde insanlar bireysel ve toplumsal birçok ihtiyaçlarını karşılamış olurlar.

Toplumsal bir varlık olarak insan, zamanının çoğu kısmını diğer insanlarla bir arada geçirir. İlk önce toplumsal bir ortamda, genellikle de yakın çevresi ile iletişim kurmayı öğrenerek bunu geliştirir ve hayatına yön vermek için kullanır. Aynı sosyal ortamda bulunarak birbirlerini algılayan iki insanın birbiriyle iletişim kurmamaları mümkün değildir. Günlük hayatta, belirli bir sosyal çevrenin içinde yer alan insanlar, farkında olsun ya da olmasınlar, birbirleriyle iletişim içindedirler. İletişim kurmak için belirli bir davranış gösterme ya da belirgin bir tepki verme zorunluluğu yoktur. Bununla birlikte hiçbir davranışta bulunmama ya da tepkisiz kalma da pek çok anlam içeren bir mesaj olabilir. İnsanların iletişim kurmaları için bir arada ya da aynı ortamda bulunma, bir olayla/kişiyle ilgili bir durumu düşünme ya da hatırlama, rastlaşma, ihtiyaç giderme gibi birçok neden etkili olabilir. İnsanların neden ve hangi amaçla iletişim kurduklarını ise şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Var olmak
- Haberleşmek
- Paylaşmak
- Etkilemek ve yönlendirmek
- Eğlenmek ve mutlu olmak

İnsan yaradılışı gereği diğer insanlardan ve toplumdan yalıtılmış bir biçimde hayatını sürdüremez. Çevresindeki diğer insanlarla ve içinde yaşadığı toplumla *etkileşim h*alinde olmak zorundadır. Aksi halde varlığını sağlıklı bir biçimde devam

ettiremez. Sağlıklı bir iletişim sayesinde insan, içinde yaşadığı toplumun da yaşam biçimi ve değer yargıları hakkında bilgi sahibi olur. İçinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerini öğrenerek benimser ve kendinden sonraki kuşaklara da bu sayede aktarabilir. Toplumun dini, inanış biçimi, yaşam tarzı ve sosyal yapısı ile kuralları hakkında iletişim sayesinde sahip olduğu donanım ile hayatını devam ettirebilmesi mümkün olur.

Geçmişten günümüze insanlar çevrelerinde olup bitenlerden haberdar olmak istemektedirler. Bu hem insanoğlunun temel bir ihtiyacı hem de doğuştan getirdiği bir özelliğidir. Bilinmeyen ya da belirsiz olan durumlar ve olaylar, insanlar için her zaman güvenilmeyen ve rahatsızlık duyulan bir ortama işaret eder. Bu nedenle insanlar çevrelerinde gelişen durumlar ve olaylardan haberdar olmak, bilgilenmek isterler. Günümüzde de ülkede yapılan seçim sonuçlarını, bir futbol maçının sonucunu, bir yerde gerçekleşen bir kazanın durumunu, hava sıcaklığının bir sonraki gün kaç derece olacağını merak eden insanlar bu duruma örnek teşkil ederler. Benzer biçimde bir apartmana taşınan yeni komşunun nereli olduğu ve hangi mesleği yaptığını merak eden insanlar örnek olarak verilebilir. Ancak haberdar olmak sadece merak nedeniyle değil, aynı zamanda yaşamı kolaylaştırmak için de gereklidir. Bir saat sonra yağmur yağışı olasılığından haberdar olan bir insan buna göre dışarı çıkmadan önce önlemini almak isteyebilir.

İletişim, insanlar arasında bir paylaşım olanağı sunar.

İletişimin insan hayatındaki en önemli gerekliliği belki de *paylaşım* düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Duygularını, bilgi ve tecrübesini, düşüncelerini ya da eserlerini bir başkasıyla paylaşan insan hem var olduğuna dair bir iz bırakmanın doyumunu yaşar, hem de bu sayede paylaştıklarının diğer insanlarda bulduğu ya da bulamadığı karşılık sayesinde hayatını anlamlandırabilir. Paylaşım sayesinde bir bilgi, bir duygu ya da yaşanmış bir olaydan edinilen tecrübeler artarak insan hayatını kolaylaştırabileceği gibi, aynı zamanda zorlaştırabilir de. Bu nedenle paylaşım noktasında dikkatli davranmak gerekir. Olumlu bir bilgi ya da tecrübenin paylaşımı insanlık adına daha büyük başarılara yol açabileceği gibi; olumsuz bir bilgi, duygu ya da tecrübenin paylaşımı da daha büyük olumsuzluklara neden olabilir.

Başka biriyle iletişim kurarken insanı harekete geçiren en temel etkenlerden birisi karşıdakini etkilemektir. Bu, insanın herhangi bir ihtiyacını karşılamak amacına yönelik olabileceği gibi aynı zamanda kişinin beklentisini de karşılamaya yönelik bir faaliyet olacaktır. Sabah yolda karşılaştığımız bir kişiye "günaydın" derken, karşımızdaki kişiden beklentimiz onun da bize karşılık vermesi ve bu durumdan duyduğu memnuniyeti bize belirtebilmesidir. Bu durumun aksi de mümkün olmakla birlikte bizim beklentimiz, karşımızdaki kişide herhangi bir etkiye neden olabilmektir. İletişim kurarken en temel düzeydeki etki, anlaşılmak ve beklenen tepkinin karşı taraftan gelmesidir. Bir diğer işlev de yönlendirmedir. Bir kişiyi bir işi yapmaya ya da yapmamaya, bir karar vermeye ya da itiraz etmeye yönlendirmek iletişim sayesinde mümkün olur.

İnsan yaradılışı gereği, çevresinden ve yaptıkları ya da yapmadıklarından duyduğu memnuniyet ve mutluluğu arzular. Benzer biçimde eğlenmek ve mutlu

olmak, insanları rahatlatan bir durumdur. Gerek kişilerarası iletişim gerekse de kitle iletişimi aracılığıyla insanlar eğlenerek mutlu olmayı da sağlayabilirler. Özellikle kitle iletişim araçlarının içerikleri, hedef kitlelerinin iletişim aracı başında geçirdikleri zamanlarından hoşnut olmaları için üretilirler. Televizyondaki müzik ve eğlence/yarışma programları, gazetelerdeki haber ve karikatürler ve sosyal medyadaki içeriklerle zaman geçiren bireyler aynı zamanda eğlenmiş olurlar.

İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ



İletişimi başlatan taraf ve gönderilen iletiye muhatap olan birim, iletişimin olmazsa olmaz iki temel ögesidir.

İletişim etkinliği; temelde *bir duygu, düşünce ya da fikrin çeşitli biçimlerde* anlama büründüğü mesaj; mesajı oluşturarak gönderen (kaynak) ile kaynağın mesajı ilettiği alıcı (hedef) arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürece, mesajı alan ya da algılayan tarafın herhangi bir biçimde tepki vermesi ile geribildirim dâhil olur. Öyle ki geri bildirim, mesaj hedefe ulaştığı anda gerçekleşebileceği gibi sonraki herhangi bir zamanda da gerçekleşebilir. Geri bildirim; iletişimin tek taraflı olmadığı, mesajın yönlendirildiği tarafın da süreçte aktif rol oynadığını gösteren bir işarettir. İletişimde kaynak ve hedefin rolleri, iletişim devam ettiği sürece göre değişir; geri bildirimle, mesajı alan taraf hedef rolünden kaynak rolüne geçer. Mesaj ise bu süreçte iki farklı boyutta rol oynamaktadır. Bunlardan birisi biçim, diğeri de içeriktir. Buna bağlı olarak insan ilişkilerinde bazen nasıl söylendiği, ne söylendiğinden daha önemli ve etkili olabilir. Bu süreçte mesajı oluştururken hem biçime hem de içeriğe dikkat edilmelidir.

İletişim sürecinde mesajı, yani anlam/içeriği kaynaktan hedefe taşıyan bir araç ve kanal söz konusudur. Karşılıklı konuşma esnasında ses, sesi kodlayan ses telleri ve sesi titreşimler hâlinde taşıyarak hedefe ulaştıran hava da büyük bir öneme sahiptir. Benzer biçimde kelimelerin duyulmasını sağlayan kulak ve içeriği anlamaya ve anlamlandırmaya yarayan zihin de iletişim sürecinde önemli bir rol oynar. İletişim sürecinde ortam ve ortama bağlı farklı değişkenler de etkili olmaktadır. Bu nedenle herhangi bir ortamda iletişim faaliyeti yürütülürken ortamda mevcut olan ve iletişimi zorlaştıran psikolojik ve fiziksel unsurlar gürültü olarak adlandırılır. Gürültü iletişim içeriğinin taşınmasını ve algılamayı zorlaştıran etkenlerin tümüdür.

Kaynak (Gönderici)

En temel anlamda kaynak herhangi bir şeyin çıkış noktası ya da başlangıcı olarak anlaşılmaktadır. Kaynak, iletişimi başlatan taraf ya da birimdir. “İletişim süreci açısından kaynak, mesajın çıkış noktasını ifade etmektedir. Buradan hareketle kaynağı mesajı oluşturan ve bir kanal vasıtasıyla hedefe/hedef kitleye ulaştıran birim” olarak tanımlamak mümkündür. Bir iletişim faaliyetinin kaynağı; konuşan, yazan ya da bir hareketi yapan bir birey olabilir. Aynı zamanda bir reklam politikasını formüle eden grup ya da bir soruyu çözen bilgisayar da kaynak olabilir. Kaynağın bir mesajı gönderirken amacı, *mesajı alacak olan kişi ya da kişilerde beklenen etkinin ortaya çıkabilmesidir.* Bu nedenle kaynağın zihnindeki anlamla mesajı alacak birimde oluşturduğu etkinin birbiriyle örtüşmesi, iletişimin amacına ulaşması açısından önem taşımaktadır.



İletişimi başlatan taraf kaynak olarak adlandırılmaktadır.

Kaynağın gönderdiği mesajın hedefte beklenen ve amaçlanan etkiyi meydana getirebilmesi için kaynağın dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Kaynağın mesajı gönderdiği anda hedefin (alıcı) iletişime açık olması, mesajı algılamaya uygun bir durumda olması, mesajın açık ve anlaşılır olması, iletişim ortamının mesajın anlaşılmasına müsait olması, mesajın kodlanması ve konuyla ilgili bağlama dikkat edilmesi, iletişimin sağlıklı bir biçimde kurulmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Kaynağın iletişim sürecinde mesajı oluşturması ve iletmesi konusundaki başarısının yanı sıra iletişim becerilerinin de önemi azımsanmayacak düzeydedir.

İletişim sürecinin başarılı bir biçimde başlaması ve devam edebilmesinde en önemli rolü şüphesiz iletişimi başlatan kaynak üstlenmektedir. Her insanın farklı bir dünya görüşüne sahip olduğu, farklı bir geçmiş tecrübesine sahip olduğu ve birbirinden farklı düşünebilme olasılıkları iletişim sürecinde mutlaka hesaba katılmalıdır. Bu nedenle kaynak tarafından oluşturulan bir mesajın hedefe ulaşması ve beklenen etkiyi meydana getirebilmesi için en doğru biçimde kurgulanmalı ve en uygun ortamda ve zamanda hedefe iletilmelidir.

Hedef (Alıcı)



Kaynak tarafından gönderilen iletinin ulaşması amaçlanan birim, hedeftir.

İletişim sürecinde iletişimi başlatan kaynağın ya da göndericinin gönderdiği mesajın ulaşması amaçlanan kişi ya da kişiler, hedef ya da alıcı olarak adlandırılmaktadır. Hedef; bilinçli ya da bilinçsiz, isteyerek ya da istemeyerek kaynak tarafından gönderilen mesajın muhatabı olabilir. Mesaj söz ise duyan, yazı ise okuyan, görüntü ise gören, iletişim sürecinin anlamsal düzeyinde ise bağlamı algılayabilen birim hedeftir.

İletişim sürecinin beklenen düzeyde başarılı işleyebilmesi kaynağın olduğu kadar hedefin de niyet, çaba ve iletişim becerilerini sürece dâhil edebilmesine bağlıdır. Hedefin bilgi birikimi ve düzeyi, okuma-yazma-algılama ya da düşünme dinleme ve muhakeme edebilme yeteneği, tutumları, benimsediği toplumsal ve kültürel kodlar ile toplumsal ve kültürel birikimleri ile toplumsal konumlanışı; iletişim sürecinin başarısında etkili olan özelliklerdir. İletişim sürecinde hedef ve kaynağın benzer toplumsal ve kültürel kodları içselleştirmiş olması ya da ortak bir geçmişe sahip olması; hem mesajın oluşturulmasında hem de hedef tarafından anlaşılmasında kolaylık sağlayacaktır. Buna karşın hedef; kaynağa göre farklı bir toplumsal yapı ve bu yapının kodlarını benimsemiş olabilir ya da kaynağın kastettiği bağlamı algılayacak bilgi, birikim ve deneyime sahip olmayabilir. Böyle bir durumda kaynağın yapması gereken, mesajı oluştururken ve iletirken hedefin bu tür özelliklerini göz önünde bulundurması ve buna göre hareket etmesidir.

Hedefi (alıcı), iletişim sürecinin nesnesi olarak görmek mümkündür. Bununla birlikte mesajı üreten ve ileten kaynak (gönderici) ile birlikte, hedef (alıcı) en büyük öneme sahiptir. Kaynak her ne kadar biçimsel olarak iletişim sürecinin öznesi, hedef de iletişim sürecinin nesnesi durumumda görülse de hedefin kaynak ile eşit önemde olması; geri bildirimin sürece dâhil olmasıyla fark edilir. Bu nedenle kaynağın mesajı oluştururken ve gönderirken hedefin bilişsel, duyusal, sosyokültürel, ruhsal ve sosyoekonomik özelliklerini göz önünde bulundurma

gerekmektedir. Mesajın hedefte (alıcı) beklenen etkiyi ortaya çıkarabilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır:

- Alıcının özellikleri
- Ortamsal koşulları
- İstek ve beklentileri
- İhtiyaçları

Mesaj (İleti, İçerik, Anlam)

Mesaj, iletişim sürecinde kimi zaman içerik, kimi zaman anlam, bazı durumlar için de kaynaktan hedefe aktarılan bilgi, duygu, tecrübe, fikir ya da düşüncedir. Bir söz, bir durum, görüntü, ses ya da yazı mesaj olabileceği gibi sessiz kalma, yok sayma, görmezden gelme ve tepkisiz kalma da bir mesaj olabilir. Mesaj sözcüğünün birden farklı anlamı bulunmaktadır. Mesaj, herhangi bir yerde ve zamanda akla gelebilecek her türlü yolla açığa vurulan bir dizi sözcük ya da imgeyi tanımlamaktadır. Örnek verecek olursak bir gazete reklamındaki sözcükler, bir şarkının sözleri ya da bir çizgi romandaki resimler de aynı biçimde mesaj kavramı ile tanımlanabilir. Mesaj kavramının bir başka boyutu da iletişimdeki içeriğin bu içeriği dile getiren birey tarafından algılanan ya da amaçlanan anlam olarak karşımıza çıkmasıdır. Sonuç olarak mesaj, mesajı alan ya da alanlar tarafından içeriğine atfedilen anlamdır.



İletişimi başlatan birimin aktarmak istediği her türlü içerik ve/veya anlam mesajdır.

Mesaj, iletişimi başlatan kaynak ile hedef arasında, aktarılmak istenen anlamın kodlanmış biçimidir. İletişim sürecine dâhil edilen kodlar, semboller ve simgeler kaynak ve hedef için ortak bir anlamı taşımalı ve bu anlamlar birbiriyle örtüşmelidir. Söz konusu kodlar, sembol ve simgelerin taşındığı mesajın iletişim sürecindeki önemi hedefte, beklenen etkiyi ortaya çıkarma başarısı ile yakından ilgilidir. Bu anlamda mesaj bilgi, düşünce, duygu ve tecrübelerin iletilmeye uygun biçimidir.

Mesaj, kaynak ile hedef arasında, konuşmacı ile dinleyici ya da izleyici arasındaki ilişkiyi sağlayan temel ögedir. İletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi olan mesajın hazırlanması ve gönderilmesi, sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle yetkin ve başarılı bir mesajın hazırlanması ve iletilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

Mesaj Anlaşılır Olmalıdır: Anlaşılırlık hem şekil hem de içerik bakımından önemlidir. İlk olarak olaya ve duruma göre sözel ya da sözel olmayan mesajlardan birisi seçilmeli ve anlaşılır bir biçimde kodlanmalıdır. Mesajın anlaşılırlığı kaynak ve hedefin bilgi, kabiliyet, kültürel yapı ve anlayışına bağlıdır. Anlaşılamayan söz, deyim ya da mimiklerden oluşan mesajların algılanması zorlaşacak, dolayısıyla sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır.

Mesaj Açık Olmalıdır: Açıklık özellikle tercih edilen ve beğenilen, onaylanan davranış açısından önem arz etmektedir. Kaynak gönderdiği mesajla, hedeften ne istediğini belirtmektedir. Mesaj her ne kadar ilk görünüşte açık olsa da hedef tarafından beklenen mesaj belirsizse yeterince açık olmayacaktır. Açıklık hedef

açısından da önemlidir. Mesajın hedefinin kim ya da kimler olacağı, hangi hedefin ne yapması gerektiği, mesajın genel ifadesi içerisinde yer almalıdır.

Mesaj Doğru Zamanda İletilmelidir: Her iletişim faaliyetinin bir yeri ve uygun bir zamanı vardır. İletişim ancak mesajın içeriğine ve durumuna uygun zamanda iletildiğinde etkili olacaktır. Bununla birlikte hedeften beklenen davranış da zamanlı olmalıdır.

Mesaj Uygun Kanal ile İletilmelidir: İletişim sürecinde mesaj, uygun olan yolu izlemeden hedefe ulaşacak olursa eğer etkinliğini kaybedebilir, bunun sonucunda da kaynak ile hedef arasında amaçlanan ilişki yetersiz olabilir. Benzer biçimde mesajın geçtiği yollarda kesintiye uğramaması ve çarpıtılmaması da gerekmektedir. Mesaja sonradan ilaveler ya da mesajla uyumlu olmayan davranışlarla ek bir anlam eklenirse mesajın hedef üzerindeki etkisi istenilmeyen bir yöne kayabilir. Bu durumda hedefte hiç beklenilmeyen düşünce ve davranışlar ortaya çıkabilir.

Mesaj; kaynağın hedefine aktarmak istediği fikir, düşünce, görüş, bilgi ve tecrübelerin hedefte beklenen tutum, düşünce ve tavır değişimlerinin meydana gelmesi için oluşturulur. Mesajın birbirinden farklı biçimlerde hedefe gönderilmesi söz konusu olabilmektedir. Mesaj yazılı, sözlü ya da görsel olarak oluşturulup hedefe iletilebilir. Söz ve yazının yanı sıra bir fotoğraf, resim ya da bir karikatür mesaj olarak gönderilebilir.

Araç



İletişimin olmazsa olmaz unsurlarından birisi olan araç, sıklıkla kanal ile karıştırılmaktadır.

Araç, bir iletişim sürecinde mesajı belirli bir kanal boyunca iletilebilir bir sinyale çeviren fiziksel ya da teknik ortamdır. İletişim sürecinin olmazsa olmaz unsurlarından birisi olarak araç, kimi zaman kanal ile karıştırılmakta hatta kimi zaman da birbirinin yerine kullanılmaktadır. Araç ve kanal arasına her zaman kesin ve net sınırlar koymak da mümkün olmayabilir. Bununla birlikte özellikle kitle iletişim araçlarıyla kurulan iletişimde çoğu zaman kanal ve araç görevinin aynı iletişim aygıtı tarafından görüldüğüne rastlanmaktadır.

Kanal ve araç arasındaki en bariz fark, mesajı taşımak ve mesajı oluşturmak anlamında görülebilir. Buna örnek olarak telefon konuşması verilebilir. Telefonun her iki tarafındaki bireylerin konuşmalarının birbirilerine ulaştırılması esnasında telefon, taşıma rolünü üstlenerek bir araç haline gelir. Burada aynı zamanda telefon vasıtasıyla taşınan söz de iletişim aracı durumundadır. Telefonun her iki ucundaki kişiler burada, hem söz hem de telefon (kanal) aracılığıyla iletişimi sağlamışlardır. Benzer biçimde mektup da bir kanaldır. Bununla birlikte mektuba kodlanan yazı ise bir araçtır. İletişim aracının mesaj üzerinde belli etkilerinin olduğu kabul edilmektedir. Örneğin; bazı insanlar kişilerarası iletişimde yazının, bazıları da sözün daha etkili bir araç olduğunu düşünmektedirler.

Şüphesiz *her iletişim aracı birbirinden farklı fiziksel özelliklere sahiptir.* Bununla birlikte her aracın mesajı ulaştırma, anlaşılma, bilgiyi kaydetme ve saklama gibi birbirinden farklılığı ve avantajının bulunduğu da bir gerçektir. Ancak yine de her bir durum, olay ya da içerik bir başka araçla daha anlamlı ve isabetli bir

algılamaya yol açabilir. Örneğin; yazı sadece kurallı işaretlerin sistematik birlikteliğiyle oluşturulan bir iletişim aracıdır. Bu nedenle bazı duyguların ve durumların aktarılmasında ve beklenen etkinin hedefte ortaya çıkmasında resim gibi bazı görsel unsurların da desteğine ihtiyaç doğabilir. Kitle iletişiminde radyo sadece kulağa hitap ederken televizyon, hem göze hem de kulağa hitap eder ve mesajın anlaşılırlığını kolaylaştırabilir. Günümüz teknolojisinde cep telefonları aracılığıyla insanlar birbirleriyle konuşarak iletişim kurarlar. Bununla birlikte mesajlaşmak da cep telefonu sayesinde mümkündür. Ancak kimi insanlar mesaj yoluyla duygu ve düşüncelerini etkili bir biçimde aktaramadıklarını düşündüklerinden mesajı daha az kullanabilirler.

Kanal

Kanal, iletişimin önemli unsurlarından birisi olarak kimi zaman araç ile karıştırılarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte iletişim sürecinde kanal, kaynak ve hedef arasında mesaj akışının sağlandığı yol ya da biçim şeklinde tanımlanabilir. Kanalın süreçteki rolü ve işlevi iletişimin kapsamına ve dolaylı ya da doğrudan olup olmamasına göre değişebilir. Örnek olarak kişilerarası iletişim bağlamında düşünüldüğünde kanal; mektup, telefon ya da telgraf olabilir. Kitle iletişiminde ise kanal; televizyon, radyo, gazete ya da internet olabilir. Kişilerarası iletişimde, günümüzde sıkça kullanılan cep telefonları düşünüldüğünde cep telefonu bir iletişim aracı; cep telefonu cihazına takılan sim kart sayesinde ses dalgalarının karşıya iletilmesini sağlayan operatörler kanal durumundadır. Kimi zaman bir başka kişi, iki ya da daha fazla sayıdaki kişi arasında iletişimin kurulmasında kanal rolünü üstlenebilir. Modern anlamda iletişim araçlarının kullanılmasından önceki zamanlarda birbirine uzak coğrafyalarda bulunan insanlar arasında bilgi ve haber akışını sağlayan ulakların da kanal görevi gördüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. En basit örnek olarak insanlar dedikodu mekanizmasında bir kanal görevi üstlenmektedirler.



Kodlar, kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir.

Kod ve Kodlama

İletişimi başlatan taraf olan kaynağın gönderdiği mesajın (anlam, içerik, biçim), hedef tarafından doğru ve açık bir biçimde anlaşılabilmesi ve algılanabilmesi için kaynak mesajını, hedef ile ortak işaretler ve anlamlardan oluşturmak durumundadır. Bu ortak işaret ve anlamlar iletişim sürecinin kodlarıdır. Mesajın hedef tarafından doğru bir biçimde algılanması için kullanılan ortak işaret ve anlamların tümüne kod denilir. İletişim sürecinde gerçekleştirilen mesajın anlaşılır hale getirilmesi ise kodlama olarak adlandırılır. Burada hedef ya da alıcıya düşen görev de kendisine iletilen mesajları deşifre edip anlayıp algılayabilmektir. Bu süreçte iletişim kaynağının anlamları anlaşılır biçime getirmesi *kodlama,* hedefin kendisine iletilen içeriği anlamlandırması ise *kod açma*dır.

İletişim sürecinde, karşı tarafa aktarılmak istenen içeriğin kodlanmasında her iki taraf için de ortak ya da benzer anlamlara karşılık gelen kodların kullanılması gerekmektedir. Aksi halde iletişim kazaları, yanlış anlamalar ya da

iletişimin gerçekleşmemesi durumu ortaya çıkabilir. Mesajın hedef tarafından doğru bir biçimde anlaşılması iletişimin başarısını olumlu biçimde etkileyecektir. Mesajda karşı tarafa aktarılmak istenen içeriğin hedefte beklenen karşılığı bulması için kodlama açısından şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- İçeriğin kodlandığı dile
- İçeriğin kodlandığı konuya
- İçeriğin kodlandığı dilde farklı bir anlam taşıyıp taşımadığına
- İçeriğin kodlarının eş anlamları ya da yanlış anlamaya yol açacak söylem kullanımının olup olmadığına
- İçeriğin kodlandığı bağlam ve zamanlama ile başka bir anlama ithafta bulunup bulunmadığına
- İçeriğin kodlarının farklı kültürlerde farklı anlamlarının bulunup bulunmadığına

İletişimde beklenen etkinin elde edilebilmesi için kaynak ve hedef arasında ortak bir işaret sisteminin, açıkçası ortak kodların kullanılması büyük bir önem arz etmektedir. Örneğin; dilini hiç bilmediğiniz bir ülkeye gittiğinizde en temel ihtiyaçlarınızı dahi karşılamakta zorlanabilirsiniz. Benzer biçimde inanç, değer sistemi ve gündelik yaşam pratiklerini bilmediğiniz bir topluluk içerisinde buradaki insanlarla iletişim kurmanız; anlaşmanız mümkün olmayabilir ya da zaman alabilir. Bu nedenle yalnız kişilerarası iletişimde değil, iletişimin tüm biçimleri açısından ortak kodların büyük bir öneme sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Ortak kodlara bir örnek de fıkralar gösterilebilir. Fıkralar her toplumun kendi kültürel geçmişinin, yaşanmışlıklarının ve tarihinin ürünüdür. Bir ülkede çok komik bulunan bir fıkranın kendi dilinden başka bir dile çevrilerek anlatıldığında beklenen etkiyi göstermemesi ve komik bulunmaması bunun en basit örneğidir.



Kod ile iletişimin geçtiği mekân ya da zaman arasında bir ilişki vardır.

Kodlar kültüre, sosyal yapıya, ekonomik dinamiklere ve coğrafî özelliklere ve toplumun bazı özelliklerine bağlı olarak değişebilmekle birlikte; kimi kodlar da ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ya da coğrafyaya göre değişiklik göstermeden ortak anlamlara atıfta bulunabilir. Örneğin; trafik kurallarını ve kısıtları gösteren işaretler tüm dünyada geçerli birer koddur. Benzer biçimde erkek ve kadın tuvaletini gösteren işaretler ve semboller de ortak kodlar olarak gösterilebilir. Sonuç olarak ortak kodlar iletişimin başarısında önemli bir yer tutar. Bununla birlikte insanlar arasında ortak kodların oluşması aşağıdaki faktörlere bağlı olarak farklılık ve benzerlik gösterebilmektedir:

- Ortak bir kültürel geçmişe sahip olmak
- Ortak bir dili kullanmak
- Ortak inanış biçimi ve yaşam tarzının olması
- Benzer yaşamsal tecrübelerle karşılaşmış olmak
- Coğrafî benzerlik ve yakınlık
- Ortak bir bağlam ve anlamı tecrübe etmek

Geri Bildirim



Geri bildirim, iletişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamanın bir yoludur.

Geribildirim iletişim sürecinin oluşturucu temel unsurlarından birisidir. Hedef ya da alıcının mesajın kaynağı tarafından gönderilen içeriği alması ya da algılaması ve buna bağlı olarak karşı tarafa gönderdiği mesaj, geri bildirim olarak adlandırılmaktadır. Geri bildirim mesajın alıcı tarafından alınması ya da algılanmasının hemen ardından gerçekleşebilir. *Bununla birlikte mesajın alınmasından sonraki herhangi bir zamanda da ortaya çıkabilir.* Mesajı alan taraf, mesaja ilişkin algısına göre bir tepki ya da tutum geliştirebilir. Buna karşın her zaman kaynağın beklediği ya da umduğu mesajı (cevap) vermeyebilir. Alıcının mesaja ilişkin cevap vermemesi ya da sessiz kalması, bir geri bildirimde bulunmadığı ya da bulunmayacağı anlamına gelmez. Alıcı mesaja karşı sessiz kalabilir ancak bu da bir geri bildirim sayılabilir.

Gürültü

Gürültü en açık biçimde kaynak ile hedef arasında, yani mesajı hazırlayıp ileten ile mesajın muhatabı olan birim arasında ileti alışverişinin gerçekleşmesine engel olan her türlü durum, olay, ortam ya da koşul olarak nitelendirilebilmektedir. İletişim her zaman belirli bir ortamda gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği ortam ise mesajın algılanmasından, anlaşılıp yorumlanmasına kadar her süreçte çok etkili olmaktadır. İletişim ortamı fiziksel ve psikolojik özellikler göstermektedir.



Örnek

- İletişimin gerçekleşmesini engelleyen gürültü, fiziksel bir kanynaktan gelebileceği gibi psikolojik etkenlere de bağlı olabilir.

İletişimde bireyin ruh hâli ve içinde bulunulan ortamın sosyokültürel özellikleri iletişimi etkilemektedir. Bireyin ruh hâlini ve ortamın sosyokültürel yapısını belirleyen etmenler, iletişimin yapısını tayin ettiği gibi söz konusu durumlardaki değişimler ve engeller, iletişimin gerçekleşmesini de güçleştirebilir. Bunun gibi koşullara psikolojik gürültü adı verilmektedir. Bu tür koşullara örnek olarak cinsiyet, yaş, giyim ve sosyal statü gibi koşullar verilebilir. İletişim süreci üzerinde etkili olan fiziksel faktörler ise iletişim ortamının büyüklüğü, sessizliği, ortamda bulunan renkler, koku ve ısı gibi koşullardır.



Bireysel Etkinlik

- Arkadaşlarınızla ya da yakınlarınızla daha önceden üzerinde uzlaşamadığınız bir konuyu, bir kez daha iletişim kurallarını dikkate alarak gözden geçirin.



Özet

- **İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ**
- İletişim günlük hayatta insanın en temel ihtiyacı, çevresiyle ilgili anlamlandırma ve paylaşma sürecinin bir aracıdır. İletişim açısından ilk akla gelen konuşma; insanlar arasında duygu, düşünce, fikir, bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı en temel araç olarak ön plana çıkmaktadır.
- **İLETİŞİME İLİŞKİN TANIMLAMALAR**
- İletişim insanın hayatı boyunca çevresi ile ilgili algıları, bilgi birikimi, duyguları ve davranışlarını şekillendiren; aynı zamanda kendi dışındaki insanlara bu algı, bilgi birikimi ve duygularını aktarmasını sağlayan etkileşim sürecidir.
- **İLETİŞİMİN ÖNEMİ**
- İnsan doğası gereği düşünce, duygu, bilgi ve tecrübelerini başka insanlarla paylaşmak, başka insanlara aktarmak gereği duymaktadır.
- **NEDEN İLETİŞİM KURARIZ?**
- İletişim en temelde, bireyler arasında ve/veya bireylerin oluşturduğu grup içi iletişim dengelerinde sağlıklı ve etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasını ve bu ortamın iletişime dâhil olan her bireye en üst düzeyde fayda sağlayabilmesi amacını taşımaktadır.
- **İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ**
- İletişim etkinliği temelde bir duygu, düşünce ya da fikrin çeşitli biçimlerde anlama büründüğü mesaj; mesajı oluşturarak gönderen (kaynak) ile kaynağın mesajı ilettiği alıcı (hedef) arasında gerçekleşen bir süreçtir.
- **KAYNAK (GÖNDERİCİ)**
- En temel anlamda kaynak herhangi bir şeyin çıkış noktası ya da başlangıcı şeklinde anlaşılmaktadır. Kaynak, iletişimi başlatan taraf ya da birimdir.
- **HEDEF (ALICI)**
- İletişim sürecinde iletişimi başlatan kaynağın ya da göndericinin gönderdiği mesajın ulaşması amaçlanan kişi ya da kişiler, hedef ya da alıcı olarak adlandırılmaktadır.
- **MESAJ (İLETİ, İÇERİK, ANLAM)**
- Mesaj, iletişim sürecinde kimi zaman içerik kimi zaman anlam, bazı durumlar için de durumsal olarak kaynaktan hedefe aktarılan bilgi, duygu, tecrübe, fikir ya da düşüncedir.
- **ARAÇ**
- Araç, bir iletişim sürecinde mesajı belirli bir kanal boyunca iletilebilir bir sinyale çeviren fiziksel ya da teknik ortamdır.
- **KANAL**
- iletişim sürecinde kanal, kaynak ve hedef arasında mesaj akışının sağlandığı yol ya da biçim şeklinde tanımlanabilir.
- **KOD VE KODLAMA**
- Bu süreçte iletişim kaynağının anlamları anlaşılır biçime getirmesi **kodlama**, hedefin kendisine iletilen içeriği anlamlandırması ise **kod açma**dır.
- **GERİ BİLDİRİM**
- Geri bildirim, iletişim sürecinin oluşturucu temel unsurlarından birisidir. Hedef ya da alıcının mesajın kaynağı tarafından gönderilen içeriği alması ya da algılaması ve buna bağlı olarak karşı tarafa gönderdiği mesaj, geri bildirim olarak adlandırılmaktadır.
- **GÜRÜLTÜ**
- Gürültü en açık biçimde kaynak ile hedef arasında,yani mesajı hazırlayıp ileten ile mesajın muhatabı olan birim arasında ileti alışverişinin gerçekleşmesine engel olan her türlü durum, olay, ortam ya da koşul olarak nitelendirilebilmektedir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin gerçekleşebilmesi için gerekli bir koşul olarak değerlendirilemez?
   a) İnsanlar arasında duygu ve düşüncelerin paylaşılması
   b) Konuşmanın yanı sıra farklı biçim ve yöntemlerle kurulabilmesi
   c) Büyük bir ciddiyetle yapılması
   d) En az iki birim arasında olması
   e) Ortak kodlarla gerçekleşmesi

2. İletişimin disiplinlerarası bir olgu oluşundan hareketle aşağıdakilerden hangisi iletişimin temel bir özelliği değildir?
   a) İletişim aynı şekilde tekrar edilmez, sürekli olarak değişmektedir
   b) İletişimde verilen mesajlar geri alınamaz
   c) İletişim karmaşık bir yapıdır
   d) İletişim toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılık göstermez
   e) İletişim devamlıdır

3. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin dinamiklerine göre kabul edilen varsayımlardan birisi değildir?
   a) İletişim ilişki ve içerik olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir.
   b) İnsanlar arasında iletişim kurulamaması mümkündür.
   c) İletişim bir mesaj alışverişi üzerine kuruludur.
   d) İletişim sürecinde mesajlar sözlü ve sözsüz olarak iki biçimde sunulmaktadır.
   e) İletişim sürecine dâhil olan taraflar arasında eşit ve eşit olmayan biçimde iki tür ilişki kurulabilmektedir.

4. Aşağıdakilerden hangisi iletişime ilişkin tanımların birden çok ve her bir tanımın iletişimin farklı yönlerine vurgu yapmasının temel nedenlerinden değildir?
   a) İletişimin sadece iki insan arasında gerçekleşmesinin zorunlu olması
   b) İletişimin temel nesnesi ve öznesinin insan olması ve insanın karmaşık bir yapıda olması
   c) İletişim faaliyetlerinin toplumdan topluma ve kişiden kişiye farklılık gösterebilmesi
   d) Farklı kültürel özelliklere göre iletişim faaliyetlerinin de farklılıklar gösterebilmesi
   e) İletişimin bilimsel anlamda sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve hukuk gibi alanlardan besleniyor olması

5. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için dikkat edilmesi gereken temel kurallardan birisi değildir?
   a) Akıcı bir dille anlatabilmek
   b) Ne söyleyeceğini bilmek
   c) Nasıl söyleyeceğini bilmek
   d) Yalan söylememek
   e) Olabilecek en basit ve anlaşılır şekilde ifade edebilmek

6. Aşağıdakilerden hangisi insanların iletişim kurma nedenlerinden birisi olarak değerlendirilemez?
   a) Haberleşmek
   b) Paylaşmak
   c) Var olmak
   d) Etkilemek ve yönlendirmek
   e) Konuşmak

7. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin temel ögeleri arasında sayılamaz?
   a) Telefon
   b) Gönderici
   c) Alıcı
   d) Mesaj
   e) Kanal

8. Aşağıdakilerden hangisi yetkin ve başarılı bir mesajın hazırlanmasında ve iletilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlardan değildir?
   a) Anlaşılır olmalıdır.
   b) Açık olmalıdır.
   c) Kısa olmalıdır.
   d) Doğru zamanda iletilmelidir.
   e) Uygun kanal ile iletilmelidir.

9. Aşağıdakilerden hangisi iletişimde aracı ve aracın iletişimsel işlevini tanımlayan temel özelliklerden birisi olamaz?
   a) Araç, bir iletişim sürecinde mesajı belirli bir kanal boyunca iletilebilir bir sinyale çeviren fiziksel ya da teknik ortamdır.
   b) Araç mesajın içeriği üzerinde etkili değildir.
   c) Her iletişim aracı birbirinden farklı fiziksel özelliklere sahiptir.
   d) Her iletişim aracı birbirinden farklı anlamsal özelliklere sahiptir.
   e) İletişim sürecinin olmazsa olmaz unsurlarından birisidir.

10. Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinde bir mesajın kodlanmasında, hedefte beklenen etkinin oluşması için dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi değildir?
    a) İçeriğin kodlandığı bağlam ve zaman
    b) İçeriğin kodlandığı dil
    c) İçeriğin kodlandığı konu
    d) İçeriğin kodlarının farklı kültürlerde farklı anlamlarının olup olmaması
    e) İçeriğin kodlandığı araç

Cevap Anahtarı

1.c, 2.d, 3.b, 4.a, 5.d, 6.e, 7.a, 8.c, 9.b, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Alemdar, K. (1981). *Türkiye'de çağdaş haberleşmenin tarihsel kökenleri,* Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını

Alemdark K., Kaya, R. (1983). *Kitle iletişimde temel yaklaşımlar*, Ankara: Savaş Yayını

Bıçakçı, İ. (2003). *İletişim ve halkla ilişkiler "eleştirel bir yaklaşım"*, 4.Baskı, İstanbul: MediaCat

Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden insan insana*, İstanbul: Remzi Kitabevi

Güngör, N. (2011). *İletişime giriş*, İstanbul: Siyasal Kitabevi

Işık, M., Biber, L. (2013). *Genel ve teknik iletişim*, 4. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi

Nazik, M. H., Bayazıt, A. (2004). *İnsan ilişkileri ve iletişim*, İstanbul: YaPa Yayınevi

Oskay, Ü. (1994). *İletişimin ABC'si,* 2. Basım, İstanbul: Simavi Yayınları

Sezgin, M., Akgöz, E. (2009). *Genel ve teknik iletişim*, Ankara: Gazi Kitabevi

Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim nedir?,* İstanbul: Cem Yayınları

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞLEVLERİ



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel İletişim Nedir?
  - Örgütsel İletişim Biçimleri
    - Formal (Biçimsel) İletişim
    - Informal (Biçimsel Olmayan) İletişim
  - Örgütsel İletişim Araçları
  - Örgütsel İletişimin Amaçları
- Örgütsel İletişimin İşlevleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İletişimin örgütsel ilişkilerdeki rolü ve önemini anlayabilecek,
  - Örgütsel iletişime ilişkin tanımlamaları yapabilecek,
  - Örgütsel iletişimin biçim ve türlerini açıklayabilecek,
  - Örgütsel iletişimin amaç ve araçları hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Örgütsel iletişimin işlevlerini öğrenebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

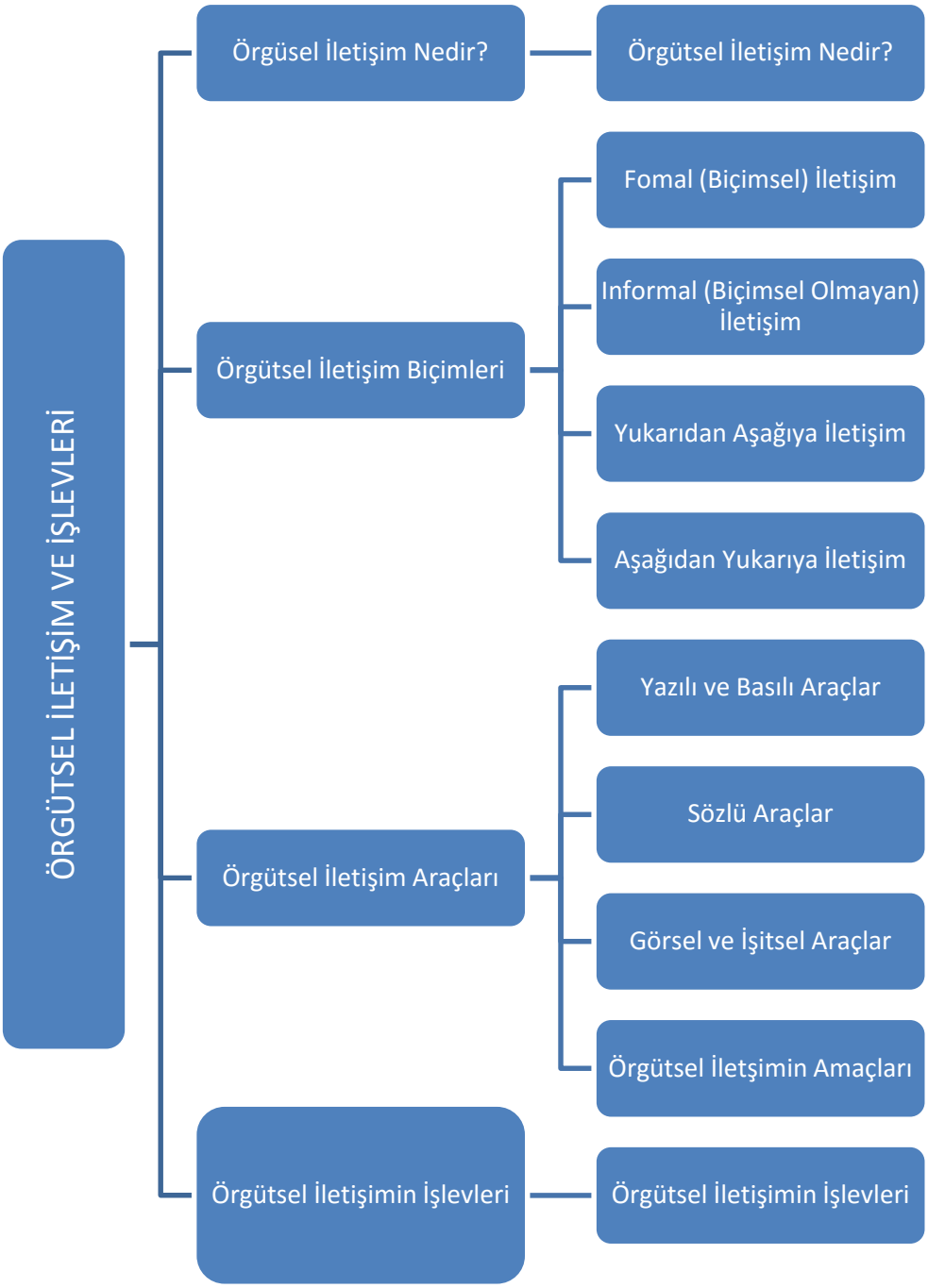
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Prof. Dr. Kazım Özkan ERTÜRK

ÜNİTE

2

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞLEVLERİ
Örgüsel İletişim Nedir?
Örgütsel İletişim Nedir?
Örgütsel İletişim Biçimleri
Fomal (Biçimsel) İletişim
Informal (Biçimsel Olmayan) İletişim
Yukarıdan Aşağıya İletişim
Aşağıdan Yukarıya İletişim
Örgütsel İletişim Araçları
Yazılı ve Basılı Araçlar
Sözlü Araçlar
Görsel ve İşitsel Araçlar
Örgütsel İletşimin Amaçları
Örgütsel İletişimin İşlevleri
Örgütsel İletişimin İşlevleri

GİRİŞ

İletişim en yalın biçimiyle *anlamların paylaşılması* sürecidir. Bu süreç insan hayatının her anında, her alanında çeşitli biçimlerde ve düzeylerde gerçekleşebilmektedir. İnsanlar hayatları boyunca diğer insanlarla sürekli ilişki ve iletişim hâlinde olmak zorundadırlar. Biçim, içerik ve amaç bakımından farklı durumlar ve özelliklere sahip olan iletişimin insanların özel hayatında olduğu kadar profesyonel hayatındaki rolü ve önemi de azımsanmayacak kadar büyüktür. İnsan ilişkilerinin sağlıklı, verimli ve başarılı olabilmesinin anahtarı rolündeki iletişimin kurumsal yapının işleyişi bakımından rolü de bir o kadar ön plana çıkmaktadır.

Belli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş, sistematik bir yapı ve iş bölümünün etkin olduğu, birimleri arasında koordinasyon ve belli bir hiyerarşik düzenin bulunduğu yapılar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde iş bölümü ve koordinasyonun önemli bir rolü vardır. Çevreleriyle de sürekli etkileşim hâlindeki örgütlerde hiyerarşik bir düzen, sağlıklı bir işleyiş açısından son derece önemlidir. Bu süreçte, kişiler önceden tanımlanmış birtakım rollere bürünerek bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Örgütte bulunan üst ve astlar arasındaki ilişkilerin ne şekilde biçimleneceği, örgüt şemalarında önceden belirlenmiş olmalıdır. Bu sayede kimin kimden emir alacağı ve kimin kime emir verebileceği önceden bilinmektedir.

Amaçları, yapıları, işleyişleri ve geçmişleri ne şekilde olursa olsun kurumsal özelliklere sahip ve bu özellikleri sayesinde toplumsal yapının vazgeçilmez birer parçası durumunda olan örgütler, varlıklarını iç ve dış hedef kitleleri ile kurdukları belli sosyal ilişkiler çerçevesinde yürütmek durumundadırlar. Bu ilişkilerin kurulması, denetlenmesi ve koordine edilerek belirli bir düzen ve amaç doğrultusunda işletilmesi, etkin ve verimli bir iletişim politikasının yürürlüğe konulmasını da zorunlu kılmaktadır. Çünkü söz konusu örgütsel yapıların işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekmektedir. Dikey ve yatay bir biçimde oluşturulan bu yapı içerisinde, zaman zaman söz konusu boyutları da aşan çeşitli iletişim mekanizmalarının sürece dâhil olması gerekebilmektedir. Etkin, verimli ve aynı zamanda kaliteli ürün ortaya çıkarabilmek amacıyla kurulan örgütle; en azından örgüt içerisinde temelde yatay ve dikey iletişimi örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla belirlemek durumundadırlar.



Örgütsel iletişimin temelinde, örgütün çevre ile olumlu ilişkiler kurabilmesi amacı yatmaktadır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM NEDİR?

Örgütsel iletişimi temel olarak üyelerinin faaliyetlerini ve davranışlarını, örgütsel hedefleri karşılayacak biçimde eşgüdümlemek, *üretime ilişkin uzlaşıyı* sağlamak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumlanması biçiminde tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte, örgüt iletişiminin daha sade bir tanımı, herhangi bir örgüt içerisinde –örgütün biçimsel olarak yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içerisinde- gönderilen ve alınan mesajlar şeklinde yapılabilir. Hangi amaçla kurulmuş olursa olsun, hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın hemen her örgüt, çevresi ile sürekli

etkileşim hâlinde olmak zorundadır. Çevresinde olup biten gelişmeler ve değişimler, her örgütü yakından etkilemektedir. Piyasa koşulları, gelişen teknolojik süreçler, sosyal oluşumlar ve değişimler örgütü etkilemektedir. Çevreye kapalı bir örgütün çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri takip edebilmesi olanaksızdır. Çevre ve piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve adapte olabilmek için çevreyle etkileşim ve iletişim kurma, hemen her örgüt açısından kaçınılmazdır. Örgüt açısından çevre, salt dış çevreyi ifade etmez. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticiler ve örgütün birlikte iş yaptığı kurumlar ile sektördeki ortakları da örgütün çevresidir. Bu anlamda örgütün dış çevresi ile etkileşimi, iletişim kadar iç çevresi ile etkileşimi ve iletişimi de büyük önem arz etmektedir.

Her örgüt şüphesiz dinamik bir yapıdır. Çevresi ile sürekli ilişki içerisinde bulunduğundan, ilişkide bulunduğu diğer birim ve yapılardan da etkilenmektedir. Çevresindeki oluşum ve değişimlerden etkilenen bir yapının bu değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel başarının ve devamlılığın sağlanması bakımından önemlidir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Her örgüt kendine özgü biçimsel bir yapıya sahiptir. Bu yapı, zaman içerisinde değişen dış ve iç koşullara bağlı olarak güncellenerek örgütün sürekli dinamik bir yapıda olmasının bir sonucu olarak görülmelidir. Her örgüt faaliyette bulunduğu çevrenin koşullarından etkilenerek meydana gelen değişimlere sürekli ayak uydurmak zorundadır. Farklı içsel ve dışsal koşullara bağlı oluşan her örgüt, hiyerarşik olarak üst ve alt basamaklarda görev yapanlar ile örgütün farklı birimleri arasında sağlıklı işleyen bir iletişim sistemini sağlamalıdır. Örgütsel iletişimi, *formal (biçimsel/resmî) ve informal (biçimsel olmayan/doğal)* olarak ikiye ayırmak mümkündür.



Örgütsel iletişim biçimleri “formal” ve “informal” olmak üzere temelde iki başlık altında toplanabilir.

Formal (Biçimsel) İletişim

Biçimsel iletişim örgütte bilgi paylaşımı amacıyla, genellikle yazışmalar aracılığıyla ya da sözlü sunumlarla gerçekleştirilir. Örgütün kurallarına, standartlarına, terminolojisine ve süreçlerine uyulması zorunlu olan, emir ve duyuruların dikte edildiği tek yönlü bir iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim kanalları, örgüt içerisinde kişinin rolüne bağlı çalışır ve var olan hiyerarşi zincirine göre organize edilir.

Biçimsel iletişim örgütte, en alt düzeyde görev yapan bir işçi ile en üst düzeyde bulunan müdür arasında bağlantı kurulabilmesini sağlar. Genel müdür tarafından çıkarılan bir emir, en alt basamaktaki birime bireysel bir emir şeklinde gidebileceği gibi, en alt düzeyde görev yapan birinin belli bir konudaki önerisi de genel müdüre rapor hâlinde ulaşabilir. Bu gidiş-geliş esnasında örgütün resmî hiyerarşisi içerisinde yer alan makamlar da bu bilgilerden haberdar olur. Buna karşın her basamak kendi işine gelen biçimde yorumlara gidebilmekte ve yanlış anlamalar olabilmektedir. Her basamak belirli bir mesajı kendisine göre iyi olan

yönleriyle ele alabilmektedir. Özellikle görev ve yetki dağılımı, özlük gibi konularda bu örneklere sıklıkla rastlanabilmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişim

Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşebilmesi, ilgili mesajların yukarıdan aşağıya sağlıklı bir biçimde iletilmesi ile mümkün olabilmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimde yöneticilerden astlara doğru gerçekleşen bir bilgi akışı söz konusudur. Örgütsel iletişimde bu bilgi akışının sağlanabilmesi için haber, genelge, talimat, emir, mektup, not, bülten, el kitapları, yıllık rapor ve grup toplantılarından yararlanılmaktadır. Yukarıdan aşağıya örgütsel iletişimin aşağıdaki amaçlara ulaşmak için yararlı ve gerekli olduğunu söylemek mümkündür:



Formal (Biçimsel) iletişimde yukarıdan aşağıya iletişim, üstlerden astlara doğru emirlerin ulaştırıldığı iletişim biçimidir.

- Göreve ilişkin talimatların iletilmesi
- Örgütte yürütülen bir faaliyet ya da yapılan bir işin diğer görev ve faaliyetlerle ilişkisinin anlaşılmasının sağlanması
- Örgütün çeşitli eylem ve işlemlerine yönelik bilgilerin ilgililere iletilmesinin sağlanması
- Astların olumlu davranışlarının ödüllendirilerek olumsuz ve hatalı davranışların düzeltilmesi olanağının ortaya konulması

Bu tür iletişim, genellikle örgütsel amaçlara uygun biçimde işle ilgili emirlerin yazılı olarak astlara ulaştırılmasıyla işlemektedir. Formal iletişim biçimi olarak kabul edilen bu yöntemde, *iş ile ilgili bilgiler ve emirler* resmî kanallardan yararlanılarak astlara ulaştırılır. Genellikle yazılı işleyen yukardan aşağıya iletişimde, işleyiş ve görevlerle ilgili emir ve buyruklar yoluyla görevlerin ne zaman, nasıl ve ne şekilde yürütüleceğine yönelik bilgiler astlara iletilmektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir. Bunlar:

- İş emirleri
- Emirlerin gerekçeleri
- Örgüt prosedürleri ve politikaları
- Örgüt amaçları
- Performans değerlemesi

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin örgüt açısından sağlayacağı faydaları ve avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Disiplinin sağlanması
- Performansın gözlemlenmesi ve ölçülebilmesi
- Operasyonel verimlilik
- Çalışanların kontrolü
- Duyuruların ulaştırılmasında kolaylık
- İlişki kurulabilmesi

Yukarıdan aşağıya iletişimin örgütsel anlamda bürokratik, tepeden yönetilen örgütlerde korkunun, kontrol mekanizmasının önemli bir aracı olarak kullanılması bir olumsuzluk olarak görülebilir. Yukarıdan aşağıya iletişimin örgütsel faydalarının

yanı sıra bazı sakıncalı yönleri ve dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgilerin çarpıtılması
- İletişimin tek yönlü gerçekleşmesi
- Zaman kaybı (Bürokrasi)
- Moral üzerindeki olumsuz etkileri
- Motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi

Aşağıdan yukarıya iletişim

Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları iletişimdir. Aşağıdan yukarıya iletişimin temel amacı, yönetimin örgütsel çalışmalarla ilgili olarak haberdar edilmesidir. İletişim süreci açısından değerlendirildiğinde aşağıdan yukarıya iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara çalışanların bir geri bildirimi olarak değerlendirilmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi, etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir. Aşağıdan yukarıya iletişim sayesinde örgütte ulaşılması amaçlanan durumları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Astların görev ve faaliyetlerindeki başarı ve gelişme durumlarıyla, gelecekteki çalışma planlarına ilişkin bilgi sahibi olunması
- Astlar tarafından çözümlenemeyen örgütsel sorunların üst kademelere iletilebilmesi
- Astların örgütün yapısı, amaçları ve diğer çalışanlarla ilgili düşüncelerine ilişkin bilgi edinilebilmesi



Formal (Biçimsel) iletişimde aşağıdan yukarıya iletişim, astların üstlerden gelen emirlere geri bildirimi şeklindedir.

Aşağıdan yukarıya iletişimde bilgiler genellikle *raporlar, şikâyetler, söylentiler, kaygılar ve sorular şeklinde* üst yönetime iletilir. Bu duruma örnek olarak bir örgütte herhangi bir birimin şube müdürünün genel müdüre, iş ile ilgili rapor sunması gösterilebilir. Bununla birlikte aşağıdan yukarıya iletişim, çalışanların problemlerini yöneticilere anlatabilmesi ve örgütte kararlara katılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişime örnek olarak üniversite öğrencilerinin fakülte yönetimine iletmek istedikleri bir durumu önce danışman hocalarına, danışman hocaların bölüm başkanına, bölüm başkanının ise dekana iletmesi durumu verilebilir. Aşağıdan yukarıya iletişimin örgüt açısından avantajları ve faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Geribildirim
- Yapıcı fikirler
- Kararlara katılım ve yardım
- İyi ilişkilerin kurulabilmesi
- Karşılıklı güvenin sağlanabilmesi
- Koordinasyonun geliştirilmesi
- Motivasyonun sağlanması

Aşağıdan yukarıya gerçekleşen örgütsel iletişim, genellikle biçimsel kanallar vasıtasıyla birbirinden farklı biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Verilen görevlere ilişkin durum raporları, karar almada ya da sorun çözmede yardım isteklerinin

iletilmesi ve örgütsel gelişimle ilgili dilek ve öneriler, bunlardan bazılarıdır. Yukarıdan aşağıya olduğu gibi, aşağıdan yukarıya gerçekleşen örgütsel iletişimin de yol açması muhtemel bazı sakıncalı durumlar bulunmaktadır. Bu sakıncalar ve dezavantajları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların yukarıya bilgi verme konusundaki isteksizlikleri,
- İş birliği olmayan davranış,
- Çarpıtma olasılığı,
- Çalışanların üst yönetime bilgi iletmede gecikmesi de sorunların çözümünde geç kalınmasına yol açabilir.

Yatay İletişim

Örgütsel iletişimde yatay iletişim, hiyerarşik düzende birbiriyle aynı ya da eşit düzeyde iş görenler arasında bilgi alışverişi olarak tanımlanabilmektedir. Bu iletişim türünün genellikle örgütlerde göz ardı edildiği görülmektedir. Yatay iletişim, bir örgütte birimler arasındaki *entegrasyon ve koordinasyonun* kolaylaştırılmasına yardımcı olabilmektedir. Yatay iletişimin özellikle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda daha fazla önem kazandığını söylemek mümkündür. Yatay iletişim; çalışanların koordine edilmesi, sorunların ya da çatışmaların çözümü ve bilgi paylaşımının sağlanması açısından etkin bir iletişim yöntemi olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte yatay iletişim sayesinde çalışanlar ve farklı birimler arasında yaşanması muhtemel alışılmadık zor problemlerin çözümü de mümkün olabilmektedir.



Yatay iletişim, bir örgütte eşit düzeyler arasındaki bilgi alışverişidir.

Yatay iletişim bir örgütte çalışan astlar arasında olduğu kadar yöneticiler arasında da söz konusu olabilmektedir. Yatay iletişim sayesinde örgütte çalışma ve takım ruhunun oluşması ve gelişmesi mümkün olabilmektedir. Yatay iletişim sayesinde örgütte çalışanlar arasında kurulması muhtemel sıkı ilişkiler, inanç, amaç ve davranış birliğinin de sağlanması ve bu sayede kurumsal çıkarlar ile bireysel çıkarlar arasında bir denge kurulması mümkün olur (Gürgen, 1997: 75).

Örgütteki yöneticiler arasındaki yatay iletişim pek çok önemli fonksiyona sahiptir. Özellikle yatay iletişimin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için yönetim sürecinin de önemli ilkelerinden birisi olan emir-komuta birliğini tamamıyla sarsmamak adına üst düzey yöneticilerin alınan kararlar ve yürütülen işlemlere ilişkin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel anlamda yatay iletişimin avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Daha iyi bir anlayış
- Koordinasyon
- Verimlilikte artış
- Kararların daha iyi uygulanması
- Motivasyon
- İçtenlik
- Çalışanların moral düzeyinde artış
- Takım çalışması
- İş tatmini

Örgütsel yatay iletişime bir örnek olarak bir işletmenin üretimden sorumlu müdürünün üretimle ilgili bilgi ve verileri pazarlama müdürü ile paylaşması ve pazarlama müdürünün de pazarlama ile ilgili fikirleri ve görüşlerini halkla ilişkilerden sorumlu müdür ile paylaşması verilebilir. Yatay iletişimin örgütsel iletişime kattığı avantajları olduğu gibi bazı dezavantajlı durumlara da yol açması muhtemeldir. Yatay iletişimle ilgili ortaya çıkabilecek dezavantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kontrol eksikliği
- Anlaşmazlık (çatışma)
- Zaman kaybı
- Disiplin eksikliği

Çapraz İletişim

Örgütte bazı özel durumlar söz konusu olduğunda, bir bölümün yöneticisinin kendi sorumlu olduğu birimin dışında görev yapan bireylerle doğrudan doğruya ilişki kurma zorunluluğu gelişebilir. Bu durumda, örgütün farklı düzey ve konumunda bulunan birimlerin hiyerarşik kanalları göz önünde bulundurmaksızın gerçekleştirilen iletişim türü çapraz iletişimdir. Yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya iletişim biçimlerinin çoğu zaman karmaşık bir yapıda olması ve iletişimin gerçekleşmesinin uzun bir yol izlemesi nedeniyle, örneğin kısa sürede çözüme ulaştırılması gereken ya da sonuç alınması gereken durumlarda çapraz iletişime başvurulabilmektedir. Bunun gibi acil durumlarda kullanılması gereken çapraz iletişimde, belli konularda salt bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Çapraz iletişimin sık kullanılmaya başlanması durumunda ise zaman içerisinde örgütte bir yetki ve sorumluluk karmaşasının ortaya çıkması olağandır. Bu nedenle örgütlerde çok zorunlu olmadıkça, istisnaî durumlar haricinde, çapraz iletişim fazla tercih edilmemelidir.



Çapraz iletişim çoğu zaman kriz durumlarında örgütte farklı birimlerde görev yapan üst ve astlar arasındaki emir ve sorumluluklarla ilgilidir.

Çapraz iletişime örnek olarak bir iş yerinde ortaya çıkabilecek bir kaza ya da yangın durumunda, iş yerinin güvenlik işlerinden sorumlu müdür yardımcısının tüm çalışanlara hiyerarşik kanalları göz önünde bulundurmaksızın doğrudan doğruya emir vermesi verilebilir. Burada bir kriz söz konusudur ve hiyerarşik basamaklar ve bürokratik işlemlerden önce sorunun çözümüne acilen odaklanmak ve sonuca ulaşmak zorunluluğu bulunmaktadır. Benzer biçimde bir fakültenin eğitim-öğretimden sorumlu dekan yardımcısının ivedilikle yetiştirilmesi gereken bir program ya da içeriğin hazırlanmasıyla ilgili olarak tüm bölümlerde görev yapan araştırma görevlilerini konuyla ilgili görevlendirmesi, örgütsel çapraz iletişime örnek gösterilebilir. Bu durumda da hiyerarşik basamaklar dekanlıktan bölüm başkanlıklarına ve bölüm başkanlıklarından araştırma görevlilerine ya da diğer öğretim elemanlarına doğru ilerlemelidir.

Çapraz iletişim çoğu zaman örgütte, *karmaşık ve içinden çıkılması zor olan olağanüstü durumlarda* zaman kazanma ve bir an önce çözüme ulaşma bakımından önem arz etmektedir. Çapraz iletişimin sadece olağanüstü durumlarda değil, olağan durumlarda da kullanılması söz konusudur. Ancak yukarıda belirtilen

sakıncaları nedeniyle, mecbur kalınmadıkça çapraz iletişime örgütlerde başvurulmamalıdır. Bir örgütsel iletişim yöntemi olarak kimi durumlarda zaman, para ve emek israfından kaçınmak amacıyla örgütsel hiyerarşinin dikkate alınmadığı ya da işletilmediği görülmektedir. İstisnaî bir durum olmakla birlikte, yapılan işin niteliğine göre örneğin bir fabrika müdürü, yardımcılarını atlayarak doğrudan ustabaşından bilgi isteyebilmektedir.

İnformal (Biçimsel Olmayan) İletişim

Örgütsel iletişimde genellikle biçimsel iletişim yapısı tarafından karşılanamayan, çalışanlar arasındaki ihtiyaçtan kaynaklanan ve çoğu zaman kendiliğinden şekillenen iletişim; biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim örgütte, çalışanların insanî amaç ve gereksinimleri sonucunda gerçekleşen iletişimdir. Bu iletişim biçimi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve bu yakınlığa bağlı etkileşim sonucunda gerçekleşir. Özetle örgütsel iletişimde biçimsel yapının olması gerekeni, biçimsel olmayan yapının ise olanı gösterdiğini söylemek mümkündür.

Birçok örgütte biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişimden daha hızlı işlediği görülebilmektedir. Bu bağlamda biçimsel olmayan iletişim her zaman örgüt amaçlarına hizmet etmez. Zaman zaman da örgütte çalışanların bireysel amaçlarını tatmin etmeye yarar. Biçimsel olmayan iletişimin oluşması ve işleyişi daha çok örgüt çalışanlarının işle ilgili ilişkilerinden başlayan etkileşimleri sonucunda gerçekleşmektedir. Bazı durumlarda da biçimsel olmayan iletişim, örgütsel işleyişle ilgili konularda bilgi ve veri eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumda, herhangi bir doğru bilgi ve veriye dayanmayan paylaşımlardan oluşan bir iletişim sistemi gelişebilir. Böyle bir ortamda dedikodu ve söylenti örgütsel iletişimde yer almaya başlar. Herhangi bir durumla ilgili kesin ve doğruluğundan emin olunmayan bilgilerin paylaşılması, zaman içerisinde örgütsel iletişimde doğruluk ve kesinlik içermeyen bilgilerin gerçek ve doğru bilgi gibi değerlendirilmesine yol açabilir.

Biçimsel olmayan iletişimi, örgütün geleneksel yapısını, kültürünü ve aksaklıklarını yansıtan bir ayna olarak kabul etmek gerekir. Bir örgütte biçimsel olmayan iletişimle paylaşılan bilgilerin ve süreçlerin biçimsel iletişimden daha fazla olması, örgütün kurumsallık düzeyi ve sağlam temellerini sınayan bir geçiş süreci gibidir. Dolayısıyla, bir örgütteki iletişim sürecinin sağlıklı işlediğini söyleyebilmek için, biçimsel iletişimin daha yaygın ve sık kullanılan iletişim biçimi olmasında fayda vardır.

Çoğu zaman biçimsel ya da resmî kurallara uymayan, biçimsel olmayan iletişimin en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Biçimsel olmayan iletişim, her örgütte ve her yönde bilgi ulaştırma yeteneğine sahiptir. Söz konusu bu bilgiler, yukarıdan aşağıya – aşağıdan yukarıya yatay ya da çapraz olarak ya da tümü aynı zamanda kullanılarak gönderilebilmektedir. Bu durumun çok fazla dolaylı ilişkilere sahip olan örgüt birimlerini birbirine bağlama olasılığı da vardır.

- Biçimsel olmayan iletişim bir bilgiyi, hızlı bir şekilde gönderebilme yetkinliğine sahiptir. Bunun nedeni ise formal (biçimsel) hiçbir işlem ve kural tarafından sınırlandırılamaması, bir bakıma emir-komuta zincirini takip etme zorunluluğuna tâbî olmamasıdır. Söz konusu mesaj bir kez biçimsel olmayan yolla iletildiğinde, örgütün herhangi bir noktasına eş zamanlı olarak ulaşabilme olanağına sahiptir.
- Biçimsel olmayan iletişim, bilginin gönderileceği birim ya da kişilere ilişkin seçicilik durumunun söz konusu olmasıdır. Bazı kişilerin bu bilgiye ulaşmaları sağlanırken bazı kişilerin bilgiye ulaşması da yine engellenmiş olabilmektedir. Bu durumda kimi zaman yöneticiler, söz konusu iletişimin işlediğinin farkında dahi varamayabilirler. Bu gizliliği sağlayabilmek mümkündür.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün dış çevresini de içine alabilecek şekilde hedef unsurlara ulaşabilme potansiyelini taşımaktadır. Biçimsel olmayan iletişim marifetiyle örgüt ile ilgili pek çok özel ve hayatî öneme sahip bilgi zaman zaman örgüt dışına çıkabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişime örnek olarak örgütteki bir amir ve memurun aynı sosyal tesiste karşılaşarak kurdukları samimiyet dolayısıyla, aralarında iş ile ilgili bilgilerin paylaşılmasının gayriresmî bir biçimde gerçekleşmesi verilebilir. Biçimsel olmayan iletişimin en sık görülen hâli, örgüt içerisinde dedikodunun yaygınlaşmasıdır. Bu durumda gerçekliği sorgulanmayan bilgilerin paylaşımı yaygınlaşarak gerçek ve doğru bilgilerin yerini alabilir. *Biçimsel olmayan iletişim her zaman örgütte olumsuzluğa yol açmaz.* Etkin ve verimli bir biçimde -iyi niyetle- kullanıldığı takdirde, takım çalışmasını geliştirme ve ekip ruhunu desteklemeye yardımcı olacaktır. Üst yönetimin biçimsel yönetimi doğru bir biçimde kullanması sayesinde bazı hatalar ve yanlış anlaşılmalar, krize yol açmadan önlenebilir; proaktif önlemlerin alınması mümkün olabilir.



Informal (biçimsel olmayan) iletişim, örgütte çoğu zaman samimi bir yöntem olarak faydaları olmakla birlikte, kontrollü bir biçimde devam etmediğinde öngörülemeyen zararlara yol açabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim çoğunlukla, örgütün önceden belirlenmiş olan iletişim kanallarından geçmeksizin belirli bir plan çerçevesinde gerçekleşmeyen, bununla birlikte örgütte çalışanlar arasında kendiliğinden gerçekleşen doğal iletişim olarak adlandırılır. Biçimsel iletişimin örgütsel iletişim açısından her ne kadar hayati bir önemi ve işlevi bulunsa da biçimsel olmayan iletişimin de örgütsel amaçlara ulaşmada çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Aynı zamanda, biçimsel iletişimde yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk ya da biçimsel iletişimin işlevselliğini yitirmesi durumunda, biçimsel olmayan iletişim hızla devreye girerek örgütsel iletişimin işlevselliğini sekteye uğratma potansiyeline sahiptir.

Örgütsel İletişim Araçları

Her örgütte yer alan çeşitli birimler arasında hemen her gün ve her zaman bir *etkileşim ve iletişim* söz konusu olmaktadır. Bu ilişkilerin örgütsel, birimsel ve bireysel çıkarlar arasında belirli bir düzeyde denge kurabilmek amacına yönelik kurulmasında fayda vardır. Bu sayede örgütsel amaçlara ulaşmada kolaylık sağlanmış olur. Örgütsel yapı söz konusu olduğunda ilişkilerin bilinçli, düzenli ve sistematik olması gerektiği kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla

gerçekleşeceği de önemlidir. Bu süreçte yararlanılacak iletişim araçlarının birimler arasındaki ilişkilere olumlu katkılar sağlayacak ve bir uzlaşı ortamı yaratacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Bu nedenle örgütsel iletişimde kullanılacak araçların seçimine özellikle dikkat edilmelidir. Bu süreçte yararlanılacak iletişim araçlarının şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- Bilgi akışını kolaylaştıracak nitelikte olması
- İletinin biçimi ve içeriğinin eksiksiz ve yanlış anlaşılmaya yol açmadan taşınmasını sağlayacak nitelikte olması
- İletiyi olabilecek en hızlı ve anlaşılır biçimde aktarmaya uygun nitelikte olması

Örgütsel iletişimde kullanılan iletişim araçlarını yazılı araçlar, sözlü araçlar ve görsel/işitsel araçlar şeklinde gruplandırmak mümkündür.

Yazılı ve Basılı Araçlar



Örgütsel iletişimde yazılı ve basılı araçlar sayesinde paylaşılan mesaj, emir ve bilgiler kalıcı olabilir.

Örgütsel iletişimde paylaşılan mesajların ve bilgilerin kalıcı olması gerekliliğinden hareketle yazılı araçlar kullanılmaktadır. Bu nedenle *kalıcı* olması gereken ve istenen bilgilerin yazılı olması, hem bilgilerin kalıcılığı hem de ihtiyaç anında saklanıldığı yerden bulunması kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte belli örgütsel basamaklardan geçerek ilgili birime ulaşan bilgi ve belgelerin izlediği süreçte herhangi bir kayba uğramadan hedefine ulaşması mümkün olur. Aynı zamanda, gerek üstlerin astlara yüklediği sorumluluklar ve gerekse birimler arasında paylaşılan işlerin takibini bu sayede kolaylaştırmak mümkün olmaktadır. Bu araçlar arasında kurum gazeteleri, broşür ve el kitapları, afiş, bülten ve ilan panoları ile yazılı bilgi ve belgeler bulunmaktadır.

Kurum gazeteleri

Kurum gazetesi sayesinde çalışanlar, örgütte meydana gelen *ekonomik, sosyal ve teknolojik* konular hakkında ve örgütsel yapı içerisinde bulundukları birimi ve kendilerini doğrudan etkileyecek durumlar hakkında bilgi sahibi olma imkânına erişebilirler. Bununla birlikte kurum gazeteleri; çalışanların boş zamanlarını değerlendirmesi, kendini geliştirmesi ve tercih ettiği alanlarda kendini eğitebilmesi ve eğlenebilmesi amacıyla çıkartılarak ücretsiz olarak ulaştırılır. Kurum gazeteleri, örgütte çalışanların dikkatini çeken ve ilgi alanına giren konuları içermelidir. Bu yayınların çalışanların ilgisini çekecek ve onu etkileyecek konuları içerecek şekilde hazırlanması, verilmek istenen bilginin hedefine ulaşabilmesi anlamında büyük önem arz etmektedir.

Örgüt çalışanlarına yönelik hazırlanan içeriklerle ön plana çıkan kurum gazetelerinde, işverenlerin övülmesinden kaçınılarak sade ve anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmelidir. Bu yayınların içeriklerinde, örgüt içerisinde hiyerarşik anlamda her düzeye ve her iş koluna hitap edebilen konulara yer verilmelidir. Örgütsel yapı içerisindeki hedef kitlenin çok yönlü olması gerekliliği dikkate alınmalıdır. Kurum gazetelerinde yalnızca iş ve mesleki konularla ilgili bilgiler verilmemeli, bunun yanı sıra magazin, eğlence, spor ve sanat sayfaları ya

da bölümleri de olmalı; bu alanlardaki içeriklere de yer verilmelidir. Kurum gazetelerinin taşıması gereken temel nitelikleri şu şekilde sırlamak mümkündür:

- Kurum gazetesi çalışanlarla birlikte ve çalışanlar için olmalıdır.
- En az ayda bir kez yayımlanmalı, görsel ve içerik anlamında kurum kimliğini yansıtmalı, çalışanlara aktarabilmelidir.
- Sürekli olmalı, zamanında yayınlanmalı ve mümkün olduğunca ev adreslerine gönderilmelidir.
- Basit, sade, güncel ve bilgi verici nitelikte olmalıdır.
- Gazetenin yazı işleri örgüt içerisinden olmalı, örgüt içi bilgi akışından faydalanabilmelidir.
- Örgüt içi haberler, genel güncel ve ekonomik, sosyal, sağlık, çevre, siyasî sorunlar gibi eğlendirici hikâyeler, bulmacalar, fıkralar, seyahat, bakım ve hobi konuları ile okuyucu mektupları ve küçük ilanlara da yer verilmelidir.



Örgütsel iletişimde iletişim araçları çok önemli bir yere sahiptir.

El kitapları ve broşürler

Broşürler genelde *sekiz ile on altı sayfadan, diğer bir ifade ile yarım ya da bir formadan oluşan kitapçıklardır.* Bu ölçü, fiziksel olarak bir formadan daha fazla olduğunda ise el kitabı adını almaktadır. Broşürlerde genellikle örgütün tarihsel geçmişi, amacı, faaliyetleri ve politikaları hakkında bilgiler verilir. Bu sayede, hedef kitle üzerinde kısa zaman içerisinde ve yoğun bir biçimde, iyi bir izlenim bırakmak ve ikna etmek amaçlanmaktadır. Broşürlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Broşürler, özel bir amaca yönelik ve belirli bir hedef kitleye ulaştırılmak için hazırlanıyorsa söz konusu kitlenin sorunlarının çözümü, sadece onları ilgilendiren bir konuda kısa, öz, açık ve anlaşılır bir biçimde bilgi vermeye yönelik olarak tasarlanır.
- Broşürlerde süreklilikten çok, gereklilik olduğunda yayınlanma esastır.
- Broşürlerin okunması önemli olduğundan ilgi çekici çeşitli resim, fotoğraf ve grafiklerden de yararlanılabilmektedir.
- Broşürlerin en önemli kısımları, kapak görevi de gördüğünden ön ve arka sayfalarıdır.
- Broşürlerin ortadaki sayfaları da dikkat çekmek amacıyla çeşitli görsellerle zenginleştirilebilir.

El kitaplarının broşürlere oranla daha çok sayfalı ve resim, fotoğraf, grafik gibi görsel malzemeler yerine yazı içerdiğini söylemek mümkündür. El kitaplarında bazı konuların anlatımı, gerekiyorsa açıklanması ve anlaşılması amaçlanmaktadır. El kitapları her an el altında bulunarak istenildiğinde ulaşılması ve gerekli bilgilerin alınabilmesi için hazırlanmış birer yardımcı kaynak niteliğindedir. El kitaplarında belirli bir konuyla ilgili hedefe uygun biçimde basit, anlaşılır ve bir özetin bulunduğu bilgi içeren metinler yer almaktadır. Özel bir konu ya da soruna yönelik olarak hazırlandığından her an ulaşılabilecek bir başvuru kaynağı özelliği taşımaktadır.

Dergiler

Örgütsel iletişim açısından önemli bir araç olarak değerlendirilebilecek dergiler, gazetelerden farklı özelliklere sahiptir. Bir yıllık bir süreç içerisinde hangi periyotlarda çıkarılacağına karar verilmelidir. Dergiler *aylık, üç aylık ya da altı aylık* periyotlarda çıkarılabilmektedir. Örgüt, dergi çıkarma işini kendisi üstlenebileceği gibi, bu işi dışarıdan uzmanlara da devredebilir.

Dergilerin çıkarılma amacı genellikle, belirli bir hedef kitleye sürekli ulaşabilmek ve akılda kalıcılığı, olumlu imajı ve kurumsal itibarı devam ettirebilmek için bilgi aktarmaktır. Dergiler genellikle bir ya da iki formadan oluşan basılı iletişim araçlarıdır. Dergilerde iletilmek istenen mesajın hedef kitleye doğru ve etkili bir biçimde ulaşabilmesi için hedef kitlenin özellikleri sürekli izlenmeli ve bunların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak ilgilerini çekebilecek nitelikte içeriğe yer verilebilmelidir. Söz konusu derginin belirlenen periyotlar içerisinde aksatılmadan çıkarılması, örgüt tarafından iletişimin, güven ve itibarın ne derece önemsendiğinin bir göstergesi şeklinde algılanmalıdır.



Bülten, yıllık, istatistik ve çeşitli raporlar yazılı araçlar içerisinde büyük bir öneme sahiptir.

Bülten, yıllık, istatistik ve çeşitli raporlar

Bu tür iletişim araçları, örgütün belirli yerlerine bir şekilde bırakılan ya da elden dağıtılan araçlardır. Bültenler, örgütte çalışanlar başta olmak üzere çeşitli kişi ve kurumlara, örgütün bazı faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılması ve haber verilmesi amacıyla belirli zamanlarda yayımlanır. Bültenler genellikle çok sayfalı ve ulaşılmak istenen hedef kitlenin özellikleri, istek, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda resmî ya da popüler bir dil kullanılarak hazırlanabilir. Bültenleri, hedef kitlelerine göre farklı başlıklar altında gruplandırmak mümkündür. Bu gruplandırmaya göre bültenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Üyelere yönelik bültenler
- Sosyal kurumlara ait bültenler
- Kurum bültenleri
- Tanıtım amaçlı bültenler
- Özel ilgi bültenleri

Bültenlerde kapsam açısından bilgi ve haberin en basit, açık ve anlaşılır biçimde sunulması esastır. Bu nedenle hemen herkesin kolayca anlayabileceği grafik, resim ve çeşitli görsellerle içerik desteklenmelidir. Yıllıklar ise örgütün bir yıl içerisinde yapmış olduğu faaliyetlerin kronolojik bir sırayla aktarıldığı raporlar olarak dikkat çekmektedir. Yıllıklarda genellikle somut göstergeler ve istatistiklere yer verildiğinden inandırıcılığın daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Yazılı raporlarla ise örgütteki üst yöneticiler; astlarından ya da danışmanlarından belli konularda çalışma ve araştırma yapma, bu sayede elde edilen sonuçları rapor hâline dönüştürmelerini isteyebilirler. Bu raporlar, katı bürokrasinin isteksizliğine kurban edilmeden, yerinde ve zamanında, gerçekçi verilere dayandığında anlamlı olabilir.

Sözlü Araçlar



Örgütsel iletişimde sözlü araçlar sayesinde bilgi akışının daha hızlı ve kolay olması mümkün olabilmektedir.

Örgütsel iletişim sürecindeki sözlü iletişim araçları sayesinde örgüt içerisindeki bilgi akışının daha hızlı ve kolay bir biçimde gerçekleşmesi mümkün olabilir. Bundan daha da önemlisi, geri bildirimin daha erken ve etkin bir biçimde gerçekleşmesi sayesinde, örgütsel iletişimin sağlıklı bir biçimde işlemesine katkı sağlanmış olur. Sözlü iletişim araçlarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılması sayesinde, *örgütsel iletişimde amaca ulaşmak kolaylaşabilir;* verilmek istenen mesaj ve iletilecek bilgi ile geri bildirim arasındaki zaman kaybının da önüne geçilmiş olur. Bu araçlar arasında konferans ve seminerler, toplantılar, görüşmeler sayılabilir.

Konferans ve seminerler

Konferanslar sayesinde, yazılı ya da kişilerarasında tek tek karşılıklı iletişim yoluyla görüşülebilecek konular, fazla zaman kaybına yol açmadan kısa bir sürede birden çok insanla paylaşılabilir. Konferanslar kişiden ziyade kitlelere ulaşmada en etkili ve faydalı yöntemlerin başında gelmektedir. Bununla birlikte konferansın sınırlılığı iletişimin tek yönlü olmasından kaynaklanmaktadır. Bu, konferansın konusunun anlaşılıp anlaşılmadığının ya da aktarılmak istenen içeriğin tam anlamıyla beklenen etkiyi oluşturup oluşturmadığının tam olarak ölçülememesini sağlar. Çünkü geri bildirim yoktur. Konferansın hazırlanmasında ve sunulmasında dikkat edilmesi gereken bazı hususları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Konferansın süresi, ne uzun ne de çok kısa olmalı; anlatılmak istenenler optimal bir sürede iletilmelidir.
- Dinleyici/izleyiciler konferans öncesinde bilgilendirilmeli, konu başlıkları kendilerine önceden ulaştırılmalıdır.
- Konuşmacı/sunucunun kullandığı dil ve anlatım biçimi anlaşılır olmalı, akıcı bir dille aktarılmalıdır.
- Konferansın içeriği titizlikle hazırlanmalı, gerektiğinde hedef kitlenin ilgisini toplayacak yazılı ve görsel unsurlar dikkatli bir biçimde kullanılmalıdır.

Seminerler, genellikle belli bir konuda uzmanlaşmış ya da uzun yıllar belli bir sektörde emek vermiş kişilerin bu bilgi ve tecrübelerini dinleyicilerle paylaştıkları bir toplantı türüdür. Seminerlerde de konferans için gerekli bütün hazırlıklar ve çalışmalar yapılmalıdır. *Seminerlerde konuşanların sayısı birden fazla olabilir.* Genellikle dinleyicilerin mesleki/teknik tecrübe ve bilgilerinin geliştirilmesi amacına yönelik olarak hazırlanır ve seminerlerde de iletişim tek yönlüdür.

Toplantı ve görüşmeler

Örgütsel iletişimde sözlü iletişim araçlarından en etkin ve yaygın bir biçimde kullanılanın toplantılar olduğu söylenebilir. Görüşme, en yalın hâliyle en az iki birey ya da birim arasında karşılıklı konuşma/diyalog kurma, soru sorma olarak tanımlanabilir. Görüşme esnasında bireyin duygu ve düşüncelerinin ve davranışlarının mümkün olan en kısa yolla etkilenmesi ya da değiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için hitap edilen bireyin sorunlarının ve

içinde bulunduğu durumun iyi araştırılması ve koşullarının bilinmesi gerekmektedir. Toplantı ve görüşmeler, örgütsel iletişimde kısa süre içerisinde amaca ulaşmak adına en etkili sözlü iletişim araçları arasındadır.

Toplantılar genellikle belli bir konu hakkında, belirli bir yer ve zaman belirlenerek bu zamanın önceden katılımcılara duyurulduğu ya da plansız bir biçimde ani gelişen durumların masaya yatırılarak çözüm bulunması gereken konularda gerçekleştirilmektedir. Toplantılar, katılımcılar açısından ilk bakışta zaman kaybı olarak görülebilir ve sıkıcı bir örgütsel etkinlik gibi algılanabilir. Bununla birlikte, belirli konunun ya da sorunun derinlemesine ele alınması ve somut çözüm önerilerinin geliştirilerek eş zamanlı katılımın sağlanması ve karşılıklı diyalogla çözüme ulaştırılması açısından son derece gerekli ve önemli etkinliklerdir.

Görsel ve İşitsel Araçlar

Örgütsel iletişimde görsel ve işitsel araçlar, genelde iletişim araçları içerisinde taşıdığı avantajları ölçüsünde değerlendirildiğinde*, mesajın etkisi ve hedefte amaçlanan değişimi gerçekleştirebilme* yetkinliği açısından son derece önemlidir. Bu araçlar, aynı anda birçok iletişimsel duyuya hitap edebilmesi dolayısıyla salt bir duyuya hitap eden iletişim araçlarından daha başarılı bir etkiye sahiptir. Örgütsel iletişimde kullanılan görsel ve işitsel araçlar arasında şunlar sayılabilir:

- Televizyon
- Radyo
- Sinema
- Fotoğraf
- Slaytlar

Bu türden araçlar; örgüt çalışanlarının eğitimi, bilgilendirilmesi, değişen koşullara adaptasyonu, belirli günlerde yapılacak etkinliklerin duyurulması amacıyla kullanılabilmektedir. Bu sayede, çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşturulması ve pekiştirilmesi sağlanabilmektedir. Görsel ve işitsel iletişim araçlarının örgütsel iletişimde sağladığı faydaları şu şekilde sırlamak mümkündür:

- Farklı iletişim yöntem ve araçlarını destekleyici ve etkisini arttırıcı niteliktedir.
- Ses ve görüntüyü aynı anda kullanma olanağı sağladığından etkinliği ve anlaşılırlığı kolaylaştırır.
- Zaman kaybını önleyebilir.
- İçeriğin hem renkli, hem hareketli hem de sesli olarak sunulması sayesinde mesajın etkisini arttırır.
- Mesajın tekrarını kolaylaştırdığı için iletişime esneklik kazandırır.

Görsel ve işitsel iletişim araçlarının avantajlı yönleri olduğu kadar birtakım dezavantajları ve sakıncaları da bulunabilmektedir. Bu dezavantajlarını aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür:

- Tek başına kullanıldığında beklenen etkiyi ortaya çıkaramayabilir.

- Geri bildirim sürecinin genellikle etkin bir biçimde işleyememesinden dolayı mesajın etkisini denetlemekte bazı güçlükler yaşanabilir.
- Diğer iletişim araçlarına oranla görsel-işitsel iletişim araçlarının yüksek maliyetli olması nedeniyle örgüt açısından tercih edilmeyebilir.



Örgütsel iletişimin temel amaçlarından birisi, iç ve dış çevre ile ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesidir.

Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgüt içerisinde çeşitli bölümler ya da kişiler arasında sürekli işleyen ilişkiler, önceden belirlenmiş biçimsel kanallar ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Biçimsel kanallar genellikle örgütsel planlarda açık bir biçimde belirlenmiştir. Her çalışan kime/kimlere karşı sorumlu olduğunu, kimin tarafından denetleneceğini, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu, karşılaştığı ya da karşılaşması muhtemel sorunları için kimlere danışacağını önceden bilmelidir. Örgüt içerisinde söz konusu bu kanallar bir kez kurulduktan sonra, karar alma süreçleri de etkin bir biçimde işlemeye başlar ve öncelikle düzensiz faaliyetler üzerinde olumlu etkilere yol açar. Örgütsel iletişim süreçlerinde biçimsel kanalların yanı sıra doğal iletişim kanallarının oluşum ve işleyişi de önemlidir. Sosyologlarca *'Informal Organizasyon'* şeklinde tanımlanan sosyal gruplarca oluşturulan yapı içerisinde doğal iletişim kanalları da işlemeye başlar ve örgütte ikinci bir yapının doğmasına yardımcı olmaktadır. Belli kurallar çerçevesinde dinamik bir süreç olarak gerçekleşen örgütsel iletişimin temel amaçlarını şu şekilde sırlamak mümkündür:



Örgütsel iletişim, çalışanları ve örgütteki birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir.

- Örgütsel iletişim, çalışanları ve örgütteki birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Buradan hareketle bu birimler ve çalışanların örgütsel iletişim sayesinde eşgüdüm hâlinde ve birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalışması amaçlanmaktadır.
- Örgütsel iletişim, çalışan kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri bilgi, tecrübe ve anlam alışverişidir. Örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi, varsa sorunların ve işleyişi sekteye uğratan durumların çözüme ulaştırılması ve üretkenliğin devam ettirilebilmesi örgütsel iletişimin amacıdır.
- Örgütsel iletişim sayesinde, çevresi ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışının sağlanması amaçlanmaktadır. Tüm dünyada hızla değişen ve dönüşen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin de değişen koşullar ve sürece adaptasyonu örgütsel iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir.
- Örgütsel iletişim sayesinde, hiyerarşik sistemin belirlenmesi ve otoritenin belli koşullarda sağlanması amaçlanmaktadır. Örgüt içerisinde iletilen belgeler, bilgi ve dokümanların örgütsel iletişim sayesinde kurulan hiyerarşik ağ ve kurallar bütünü içerisinde birimler arasında taşınarak saklanması mümkün olur.
- Örgütsel iletişim sayesinde, çalışanların birbirleriyle ve örgüt çevresi ile bilgi alışverişiyle, örgüt kültürünün öğrenilerek benimsenmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların örgüt felsefesini ve kültürünü benimsemesi sayesinde aidiyet duygularının gelişmesi mümkün olabilmektedir.

- Sağlıklı bir örgütsel iletişim sayesinde çalışanların kurum ile aralarında karşılıklı bir güven ortamının gelişmesi, çevre ile örgütün ilişkilerinde başarılı olmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Örgütsel iletişim sayesinde, çalışanların iş süreçlerini değerlendirerek örgüt ve birim bazında başarının ölçülebilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede işe yeni başlayanların da iş süreçlerini öğrenebilmesi ve tecrübe kazanması sağlanabilmektedir.
- Örgütsel iletişim kanallarının sağlıklı bir biçimde kurularak işletilmesi sayesinde, çalışanların çevresel ve örgütsel değişimlere adaptasyonunun kolaylaşması amaçlanmaktadır.



Örnek

•Örgütsel iletişim, çevre ile örgüt arasında bir köprü görevi görür. Bu sayede örgütün çevrede olup bitenlerden ve değişikliklerden haberdar olması sağlanır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ



Örgütsel iletişim, örgüt ile çevre arasında bir köprü görevi görür.

Toplumsal anlamda belirli bir fayda ortaya çıkarmak ve bu sayede verimliliği ve kârlılığı amaçlayarak kurulan her örgüt açısından bu amaçlara ulaşma yollarının temelinde iletişim kanalları ve süreçlerinin etkili biçimde kurularak yönetilmesi yatmaktadır. Planlama, örgütleme, eşgüdüm, örgütleme, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi; düzenli bir örgütsel iletişim sürecinin kurularak devam ettirilebilmesiyle yakından ilgilidir. Örgütsel iletişim sayesinde sağlanan faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- *Örgütsel politika ve kararların* çalışanlara duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilere engel olmak açısından önem arz etmektedir. Örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları ve sosyal olanaklar gibi konulara ilişkin bilgilendirme örgütün çalışanlar tarafından tanınmasını sağlamaktadır.
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara, hissedarlara, müşterilere ve ilişkide bulunulan tüm çevrelere ve potansiyel çalışanlara duyurulması ve bilgilerin paylaşılması sayesinde örgütün tanınmasını ve güven oluşmasını sağlamaya yardımcı olacaktır.
- Örgütün birleşmesi, başka bir kurum ya da birimi bünyesine katması gibi bir durumda oluşabilecek yanlış anlamaları, kıskançlıkları ve tedirginlikleri önlemeye yardımcı olabilir.
- Örgütün yeni yönetim anlayışları ya da yeni teknolojilere ilişkin çalışanlara ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak insanların olası iş güvensizliklerinin giderilmesine yardımcı olunabilir. Bu anlamda

çalışanların yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilmelidir.

- Örgütün iş güvenliğine ilişkin bilgileri sürekli tekrarlaması sayesinde, çalışanların bu bilgilerden haberdar olmasına ve içselleştirmesine yardımcı olunur.
- Örgütsel yayınlarla çalışanlara sürekli bilgi aktarılması sayesinde, örgütte samimi ve güvenilir bir ortamın sağlanmasına yardımcı olunur.
- Örgütün çeşitli bölümleri ve bu bölümlerin yöneticileri, örgüt içi yayın organları aracılığıyla tanıtılarak çalışanların örgütle ilgili bilgilerinin artması sağlanmış olur.
- Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, tatil olanakları, kurslar ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili çalışanları ilgilendiren durumlarla ilgili bilgilerin paylaşılması sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim sayesinde bilgi düzeyi yüksek çalışanlar aracılığıyla, örgütün dış çevresine tanıtılmasına olumlu katkı sağlanmaktadır.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konuda olası yanlış anlaşılmaların ve hataların önüne geçilmesi sağlanabilir.
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların güdülenmesi sağlanmış olur.



Bireysel Etkinlik

- İş yerinde çalışma arkadaşlarınızla bir araya gelerek yatay, dikey ve çapraz iletişimlerinizin hangi durumlarda ortaya çıktığını paylaşınız.



Özet

- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**
- Etkin, verimli ve aynı zamanda kaliteli ürün ortaya çıkarabilmek amacıyla kurulan örgütler, en azından örgüt içerisinde temelde yatay ve dikey iletişimi örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla belirlemek durumundadırlar.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİME İLİŞKİN TANIMLAMALAR**
- Örgütsel iletişimi temel olarak üyelerinin faaliyetlerini ve davranışlarını, örgütsel hedefleri karşılayacak biçimde eşgüdümlemek, üretime ilişkin uzlaşıyı sağlamak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumlanması biçiminde tanımlamak mümkündür.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ**
- Örgütsel iletişimi en temelde formel (biçimsel/resmî) ve informel (biçimsel olmayan/doğal) olarak ikiye ayırmak mümkündür.
- **Formal (Biçimsel İletişim):**Biçimsel iletişim örgütte bilgi paylaşımı amacıyla, genellikle yazışmalar aracılığıyla ya da sözlü sunumlarla gerçekleştirilir.
- **Yukarıdan Aşağıya İletişim:**Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli otoritenin gerçekleşebilmesi, ilgili mesajların yukarıdan aşağıya sağlıklı bir biçimde iletilmesi ile mümkün olabilmektedir.
- **Aşağıdan Yukarıya İletişim:** Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları iletişimdir.
- **Yatay İletişim:**Örgütsel iletişimde yatay iletişim, hiyerarşik düzende birbiriyle aynı ya da eşit düzeyde iş görenler arasında bilgi alışverişi olarak tanımlanabilmektedir**.**
- **Çapraz İletişim:**Örgütte bazı özel durumlar söz konusu olduğunda, bir bölümün yöneticisinin kendi sorumlu olduğu birimin dışında görev yapan bireylerle doğrudan doğruya ilişki kurma zorunluluğu gelişebilir. Bu durum çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır.
- **Informal (Biçimsel Olmayan) İletişim:**
- Bu süreçleri genelde dört aşamada ele almak mümkündür. Bunlar; planlama, araç seçimi veya geliştirme, uygulama ve verilerin kaydedilmesidir.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI**
- Bu süreçte yararlanılacak iletişim araçlarının birimler arasındaki ilişkilere olumlu katkılar sağlayacak ve bir uzlaşı ortamı sağlayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.
- **Yazılı ve Basılı Araçlar:**Örgütsel iletişimde paylaşılan mesajların ve bilgilerin kalıcı olması gerekliliğinden hareketle yazılı araçlar kullanılmaktadır.
- **Kurum Gazeteleri:**Kurum gazetesi sayesinde çalışanlar, örgütte meydana gelen ekonomik, sosyal ve teknolojik konular hakkında ve örgütsel yapı içerisinde bulundukları birimi ve kendilerini doğrudan etkileyecek durumlar hakkında bilgi sahibi olma imkânına erişebilirler.
- **El Kitapları ve Broşürler:**Broşürler genelde sekiz ile on altı sayfadan, diğer bir ifade ile yarım ya da bir formadan oluşan kitapçıklardır.
- **Dergiler:**Örgütsel iletişim açısından önemli bir araç olarak değerlendirilebilecek dergiler, gazetelerden farklı özelliklere sahiptir.
- **Bülten, Yıllık, İstatistik ve Çeşitli Raporlar:** Bu tür iletişim araçları, örgütün belirli yerlerine bir şekilde bırakılan ya da elden dağıtılan araçlardır.



Özet (devamı)

- **Sözlü Araçlar:**Örgütsel iletişim sürecindeki sözlü iletişim araçları sayesinde örgüt içerisindeki bilgi akışının daha hızlı ve kolay bir biçimde gerçekleşmesi mümkün olabilir.
- **Konferans ve Seminerler:** Konferans ve seminerler sayesinde, yazılı ya da kişilerarasında tek tek karşılıklı iletişim yoluyla görüşülebilecek konular; fazla zaman kaybına yol açmadan kısa bir sürede, birden çok insanla paylaşılabilir.
- **Toplantı ve Görüşmeler:** Örgütsel iletişimde sözlü iletişim araçlarından en etkin ve yaygın bir biçimde kullanılanın toplantılar ve görüşmeler olduğu söylenebilir.
- **Görsel ve İşitsel Araçlar:** Örgütsel iletişimde görsel ve işitsel araçlar, genelde iletişim araçları içerisinde taşıdığı avantajları ölçüsünde değerlendirildiğinde, mesajın etkisi ve hedefte amaçlanan değişimi gerçekleştirebilme yetkinliği açısından son derece önemlidir.
- **Örgütsel İletişimin Amaçları**
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ**

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi örgüt tanımı içerisinde yer alan temel özelliklerden birisi değildir?
   a) Bir sisteme dayalı yapı
   b) Yürütülen işlemlerin kayıt altına alınması
   c) İş bölümünün olması
   d) Belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olması
   e) Birimler arasında koordinasyon ve hiyerarşinin olması

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimi tanımlayan temel özelliklerden sayılmaz?
   a) Çevre koşullarından etkilenmeme
   b) Üyelerinin faaliyetlerini ve davranışlarını, örgütsel hedefleri karşılayacak biçimde eşgüdümlemek
   c) Üretime ilişkin uzlaşıyı sağlamak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi
   d) Herhangi bir örgüt içerisinde gönderilen ve alınan mesajlar
   e) Çevre ve piyasa koşullarına adapte olabilmek için çevreyi gözlemleme

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim biçimlerinden değildir?
   a) Biçimsel iletişim
   b) Biçimsel Olmayan İletişim
   c) Aşağıdan Yukarıya İletişim
   d) Çapraz İletişim
   e) Karmaşık İletişim

4. Aşağıdakilerden hangisi "yukarıdan aşağıya iletişim"le ulaşılmak istenen amaçlardan birisi değildir?
   a) Göreve ilişkin talimatların iletilmesi
   b) Örgütte yürütülen bir faaliyet ya da yapılan bir işin diğer görev ve faaliyetlerle ilişkisinin anlaşılmasının sağlanması
   c) Örgütte çalışanlarla ilgili istihbari bilgilerin saklanması
   d) Örgütün çeşitli eylem ve işlemlerine yönelik bilgilerin ilgililere iletilmesinin sağlanması
   e) Astların olumlu davranışlarının ödüllendirilerek olumsuz ve hatalı davranışların düzeltilmesi olanağının ortaya konulması

5. Aşağıdakilerden hangisinde “aşağıdan yukarıya iletişim”in örgütsel işlevleri arasında yer almaz?
   a) Astların görev ve faaliyetlerindeki başarı ve gelişme durumlarına ilişkin bilgi sahibi olunması
   b) Astlar tarafından çözümlenemeyen örgütsel sorunların üst kademelere iletilebilmesi
   c) Astların görev ve faaliyetlerindeki gelecekteki çalışma planlarına ilişkin bilgi sahibi olunması
   d) Üstlerin yetki ve sorumluluklarıyla ilgili astları bilgilendirmesi
   e) Astların örgütün yapısı, amaçları ve diğer çalışanlarla ilgili düşüncelerine ilişkin bilgi edinilebilmesi

6. Aşağıdakilerden hangisi, örgütteki çapraz iletişimi gerektirecek bir örnek olarak gösterilebilir?
   a) Örgütte düzenlenen bir sosyal programda çalışanların bir araya gelmesi
   b) Örgütte düzenlenecek bir konferans
   c) Örgütte ortaya çıkabilecek bir kriz
   d) Üst ve astın iş dışında başka bir sosyal ortamda bir arada bulunması
   e) Örgütle ilgili özel bir günün kutlanması

7. Örgütsel iletişimde genellikle biçimsel iletişim yapısı tarafından karşılanamayan, çalışanlar arasındaki ihtiyaçtan kaynaklanan ve çoğu zaman kendiliğinden şekillenen iletişim; aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Çapraz iletişim
   b) Aşağıdan yukarıya iletişim
   c) Yatay iletişim
   d) Biçimsel olmayan iletişim
   e) Yukarıdan aşağıya iletişim

8. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim araçları arasında yer almaz?
   a) Ansiklopedi
   b) Dergi
   c) El kitabı
   d) Yıllık ve istatistik
   e) Gazete

9. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bir iletişim aracı olan broşürlerin özelliklerinden birisidir?
   a) İki formadan oluşan kitapçıklardır.
   b) Genellikle sekiz ile on altı sayfadan oluşur.
   c) Üç ya da altı aylık periyotlarla çıkartılır.
   d) Broşürlerde hedef kitlede oluşturulmak istenen etki uzun bir zamana yayılır.
   e) Broşürler gereklilik olduğunda değil, sürekli çıkarılmalıdır.

10. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim araçlarından konferansın özelliklerinden birisi değildir?
   a) Konferansın süresi, ne uzun ne de çok kısa olmalı; anlatılmak istenenler optimal bir sürede iletilmelidir.
   b) Dinleyici/izleyiciler konferans öncesinde bilgilendirilmeli, konu başlıkları kendilerine önceden ulaştırılmalıdır.
   c) Konferansın içeriği titizlikle hazırlanmalı, gerektiğinde hedef kitlenin ilgisini toplayacak yazılı ve görsel unsurlar dikkatli bir biçimde kullanılmalıdır.
   d) Konuşmacı/sunucunun kullandığı dil ve anlatım biçimi anlaşılır olmalı; akıcı bir dille aktarılmalıdır.
   e) Konferans yazılı bir örgütsel iletişim aracıdır.

Cevap Anahtarı

1.b, 2.a, 3.e, 4.c, 5.d, 6.c, 7.d, 8.a, 9.b, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aydemir, E. (2013). Kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları ve kurum içi iletişim, halkla ilişkilere giriş, (Ed. Metin Işık), 2. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi

Bıyık, A., Güven, A. (2009). Kitle iletişim araçlarının halkla ilişkilerde kullanımı, dünden bugüne halkla ilişkiler, (Ed. Metin Işık, Mustafa Akdağ), Konya: Eğitim Yayınevi

Ersen, H. (1997). Toplam kalite ve insan kaynakları ilişkisi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi, İstanbul: Der Yayınları

Gürsel, M. (2003). Örgüt kuramları, endüstri ve örgüt psikolojisi, Ed. Hüseyin Izgar, Konya: Eğitim Kitabevi

Işık, M., Biber, L. (2013). Genel ve teknik iletişim, (Ed. Metin Işık), 4. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi

Kazancı, M. (2011). Kamuda ve özel kesimde halkla ilişkiler, 9. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi

Özerbaş Somuncuoğlu, D. (2013). Halkla ilişkilerde kullanılan iletişim araçları, halkla ilişkilere giriş (Ed. Metin Işık) 2.Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995). Örgütsel psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi

Tortop, N. (1998). Halkla ilişkiler, 7.Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel İletişim Araçları
- Yazılı İletişim Araçları
- Sözlü İletişim Araçları
- Elektronik İletişim Araçları
- Sözlü Olmayan İletişim Araçları
- Sosyal Medya Platformları



HEDEFLER

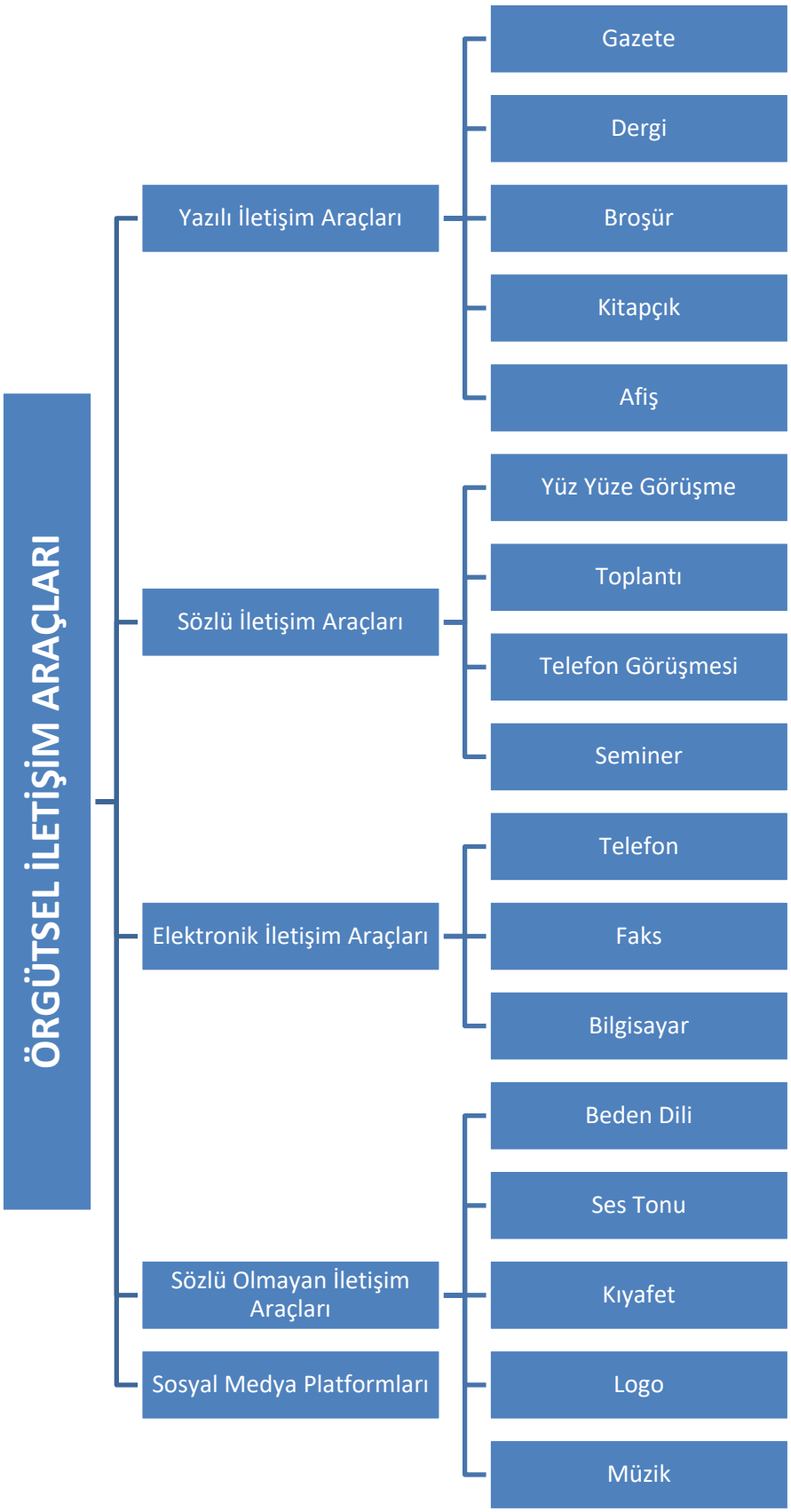
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütsel iletişim araçlarını öğrenebilecek,
  - Sosyal medyanın örgütsel iletişimdeki rolünü fark edebilecek,
  - Sözsüz iletişimin örgüt içerisindeki rolünü genel hatlarıyla kavrayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
Doç. Dr. Mustafa KARACA

ÜNİTE
3

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI
Yazılı İletişim Araçları
Gazete
Dergi
Broşür
Kitapçık
Afiş
Sözlü İletişim Araçları
Yüz Yüze Görüşme
Toplantı
Telefon Görüşmesi
Seminer
Elektronik İletişim Araçları
Telefon
Faks
Bilgisayar
Sözlü Olmayan İletişim Araçları
Beden Dili
Ses Tonu
Kıyafet
Sosyal Medya Platformları
Logo
Müzik

GİRİŞ

İletişim kavramı gerçekleştiği bağlama göre sınıflandırıldığında ortaya çıkan türlerden birisi de örgütsel iletişim olmaktadır. *Örgütler hiyerarşik yapılara sahip emir komuta ilişkilerinin kurulduğu yerlerdir.* Bu yapı içerisinde iletişim kavramı özellikle iş görme ve gördürme açısından büyük önem taşımaktadır. Gerek ast üst ilişkisi, gerekse aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin düzenlenmesinde iyi kurulmuş örgütsel iletişim sistemi, iletişime bağlı çatışmaları azaltmakta ve çalışanların enerjisini işlerine daha fazla yoğunlaştırmalarına dayanak oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim araçlarını, stillerini ve önemini anlamak için iletişimin ortamını dikkatlice analiz etmek zorunluluktur. Örgütlerde çalışanların verimliliği kavramı üzerine yoğunlaşan bilim dünyası için, iletişim ve iletişim çatışmalarının çözümü temel ilgi alanlarından birisi haline gelmiştir. Burada ifade edilen durum ise örgütsel yaşamın kalitesi ve çalışma barışı için iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerektiğidir. İletişim türlerinin neler olduğu ve nasıl kullanıldığı, yazılı ve sözlü iletişim ile sözsüz iletişim türleri arasındaki ilişki, örgütsel iletişim açısından iletişimin türlerinin önemi bu ünitede ele alınan temel konulardandır. Dikkat etmek gerekir ki örgütler sosyal sistemler olarak içerdiği insan unsuru için bir yaşam alanıdır. İnsanın en temel ihtiyaç ve davranışı olarak iletişim kurmak, hatta iletişimi pürüzsüz kurmak önemlidir. Geleneksel iletişim araçlarının yanı sıra günümüzün gelişen iletişim teknolojilerinden olan sosyal medya kavramına da bu ünitede değinilecek ve sosyal medyanın örgütsel iletişim açısından araçsallığı ve önemi üzerinde durulacaktır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel iletişim araçları; yazılı, sözlü, elektronik, sözlü olmayan ve sosyal medya platformları olmak üzere beş ana başlık altında toplanmaktadır.

YAZILI İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgüt bünyesindeki yazılı iletişim araçları şu şekilde sıralanabilmektedir: gazete, dergi, broşür, kitapçık ve afiş.

Gazete

Örgütlerin bünyesinde çıkarılan gazeteler, çalışanlar için önemli bir haber kaynağıdır. Günlük veya haftalık olarak çıkarılan gazetelerde kurum içi haberlere yer verilmekte, kurumla ilgili yaşanan gelişim ve değişimler konusunda çalışanlar haberdar edilmektedir.

Örgüt tarafından çıkarılan gazetelerde kurum içerisinde gerçekleşen yeni atamalar, yeni şubelerin açılışı, imzalanan anlaşmalar, örgüt çalışanlarının terfileri, emeklikleri gibi tüm konuları kapsayan geniş bir haber metni yer almaktadır.

Örgüt, yayınlandığı gazetelere kurum içerisinde bilgi akışını sağlamış olmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi akışı sağlanmadığında dedikodu adı verilen kaynaksız haber paylaşımı gerçekleşebilmektedir. Bu haber paylaşımlarına karşılık örgüt herhangi bir karşılık vermediğinde, çalışanlar dedikodular üzerinden kuruma

yönelik ön yargıda bulunabilmekte ve hatta kurumu eleştirme noktasına gelebilmektedir.

Örgüt tarafından çıkarılan gazeteler, kurum içerisinde çıkan asılsız haberlerin ortadan kalkmasını ve gerçeklerin çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamaktadır. Çalışanlar gazeteler üzerinden paylaşılan haberler sayesinde, kurum içerisinde oluşan dedikodulara itibar ememeye başlamaktadır.

Gazetenin çalışanlar tarafından okunabilmesini sağlamak için çalışanları ilgilendiren haberlere sık sık yer verilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanları ilgilendirmeyen haberlerin yer aldığı bir örgüt gazetesi, çalışanların ilgisini çekmemekte ve çoğu çalışan gazete yer alan haberleri okumamaktadır.

Örgüt gazeteleri, örgütsel iletişim boyutunda önem taşımaktadır. Buna karşın örgüt gazetesinin hazırlanması oldukça masraflı ve uzmanlık gerektiren bir çalışmadır. Örgütün gazetenin hazırlanması için uzman bir ekibi görevlendirmesi ve gerekli bütçeyi hazırlaması gerekmektedir.

Örgütlerin sosyal medya hesaplarından örgüt ile ilgili haberlere yer vermeye başlaması, örgüt gazetelerinin büyük oranda önemini kaybetmesine yol açmıştır. Nitekim sosyal medya platformları ile kıyaslandığında gazetelerin maliyetli olması, hızla güncellenebilme olanağının olmaması, sınırlı bir alana ulaşması gibi nedenler örgüt gazetelerinin etkinliğini zayıflatmaktır.

Son yıllarda örgüt gazetelerinin maliyetlerini azaltabilmek adına, gazeteler dijital ortamda hazırlanmaya başlanmıştır. Böylece örgütler çevrimiçi ortamda gazeteler üzerinden tüm çalışanlarına ulaşmayı amaçlamaktadır.

Dergi

Dergiler de gazeteler gibi örgüt için iletişimin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Dergilerin baskıları, gazetelere göre daha kalitelidir. Örgüt tarafından çıkarılan dergilerde örgütü yakından ilgilendiren her türlü habere yer verilmektedir.



Dergiler de gazeteler gibi örgüt içi iletişimin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Örgütlerin hazırladığı dergilerde örgüt yöneticileri ve çalışanlar ile ilgili röportajlar, örgüt içerisinde gerçekleştirilen eğitimler, seminerler, toplantılar gibi konularla ilgili haberlere yer verilmektedir.

Dergiler; haftalık, aylık, dönemli ve yıllık olmak üzere örgütten örgüte farklı zaman dilimlerinde yayımlanabilmektedir. Örgüt dergilerinde mümkün olduğunca çalışanları ilgilendiren haberlere yer verilmeye çalışılmaktadır.

Örgüt dergilerinde genel olarak yıl içerisinde örgüt bünyesinde gerçekleşen faaliyetler, ana başlıklar halinde çalışanlara aktarılmaktadır. Çalışanlar, dergiler sayesinde örgütte yaşanan etkinliklerden detaylı olarak bilgi alabilmektedir.

Örgüt dergileri, örgütüm kuramsal kimliğinin şekillenmesinde ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde örgütün kurum kültürünün güçlenmesinde de dergiler örgüte katkı sağlayabilmektedir.

Örgüt tarafından dergi çıkarılması, gazeteler gibi oldukça masraflı ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Bu açıdan örgütlerin bünyesinde çıkarılan dergiler için uzman bir ekibe ve belirli bir bütçeye ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan her örgütün dergi çıkarması mümkün olmamakta ya da örgüt tarafından çıkarılan dergiler uzun süreli yayın yapamamaktadır.

Örgütler son dönemde örgüt gazeteleri gibi örgüt dergilerini de çevrimiçi ortamda yayımlanmaya başlamıştır. Böylece masrafları azaltarak yayınların sürekli hâle getirilmesi amaçlanmaktadır.

Broşür

Örgüt bünyesinde kullanılan broşürler, kurum ile ilgili temel bilgilerin yer aldığı tanıtım odaklı kâğıtları ifade etmektedir. Broşürler yoluyla kurum kendisini ana hatları ile tanımaktadır.

Örgütler, broşürler üzerinden kendisini tanıttığı gibi belirli bir etkinliğini çalışanlara duyurmak amacıyla da broşür kullanabilmektedir. Örgüt tarafından kullanılan broşürlerde kurum tarafından gerçekleştirilecek olan eğitim, seminer, konferans, festival, toplantı vb. herhangi bir konuda çalışanların haberdar edilmesi amaçlanmaktadır.

Broşürler, gazete ve dergilerin aksine uzun soluklu olmamaktadır. Örgütler kendilerini paydaşlarına tanıtma ihtiyacı duyduğunda veya bir konu ile ilgili bilgilendirmede bulunmak istediklerinde belli dönemlerde broşürlerden yararlanmaktadır.

Broşürler, gazete ve derginin aksine örgüt için çok daha az maliyetli olmaktadır. Az maliyetli olması, broşür kullanımını örgütsel iletişimin sağlanmasında önemli bir tercih nedeni yapmaktadır.

Kitapçık



Kitapçıklar; örgütün kendisini çalışanlarına tanıtmak için hazırlattığı, kitap formatındaki iletişim araçlarıdır.

Kitapçıklar; örgütün kendisini çalışanlarına tanıtmak için hazırlattığı, kitap formatındaki iletişim araçlarıdır. Kitapçıklar doğrudan örgüt hakkında bilgi vermektedir. Bu aşamada kitapçıklarda örgüt bünyesinde kaç çalışanın olduğu, hangi şubelerin bulunduğu, yıllık ne kadar kâr elde edildiği gibi temel bilgilere yer verilmektedir.

Çalışanlar, örgüt tarafından hazırlanan kitapçıklar üzerinden örgüt ile ilgili temel bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bu açıdan kitapçıklar, çalışanların örgüt ile ilgili merak ettiği belli başlı soruları yanıtlamada önem taşımaktadır.

Afiş

Afişler, örgütler tarafından kullanılan en eski yazılı iletişim araçlarından birisi olmaktadır. Örgütler afişler üzerinden çalışanlara belirli bir etkinlik veya dikkat edilmesi gereken bir konu hakkında bilgi vermeye çalışmaktadır.

Örgüt tarafından basılan afişler örgütün muhtelif yerlerine asılarak çalışanların belirli konularda bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada

kantin, kafeterya, örgüt girişi gibi örgüt çalışanlarının yoğun olduğu yerlere afişlerin asılması uygun olmaktadır.

Çalışanlar, örgüt tarafından basılan dergi, gazete veya kitapçığı okumayabilmektedir. Benzer şekilde kendilerine verilen broşürleri de okumadan buruşturup atabilmektedir. Buna kaşın etkili bir şekilde hazırlanan afişin verdiği mesajdan kaçması oldukça zor olmaktadır.

Örgüt tarafından hazırlanan afişlerin etkili olabilmesi ve çalışanların dikkatini çekebilmesi için afişte mümkün olduğunca az bilginin olması gerekmektedir. Hatta mümkünse afişte birkaç kelime ile verilmek istenen mesaj ifade edilmelidir.

Afişlerde verilmek istenen mesajlar görseller ile zenginleştirildiğinde, çalışanların daha fazla dikkatini çekebilmekte ve afişleri okuma istekleri artabilmektedir.

SÖZLÜ İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgüt içerisinde sözlü iletişim araçları, yüz yüze görüşme, toplantı, telefon görüşmesi ve seminer olmak üzere dört başlık altında toplanabilmektedir.

Yüz Yüze Görüşme



Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile yüz yüze görüşmesi, çalışanların örgüt yönetiminin kendisine değer verdiği algısını oluşturmaktadır.

Örgütler kimi zaman çalışanları ile belli konular hakkında görüşme ihtiyacı duymaktadır. Bu aşamada örgüt yönetiminin çalışanlar ile yüz yüze görüşerek onların belirli konularda istek, şikâyet ve beklentilerini öğrenmeye çalışmaktadır.

Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile yüz yüze görüşmesi, çalışanlarda örgüt yönetiminin kendisine değer verdiği algısını oluşturmaktadır. Çalışanlar örgüt yönetimine yüz yüze görüşmelerde sorun ve beklentilerini aktardığında ve akabinde olumlu dönüş aldığında, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Örgüt yöneticileri yüz yüze görüşmelerde, çalışanlar ile konuşmalarını dikkatli seçmelidir. Nitekim yöneticilerin çalışanlara sert bir şekilde yaklaşması, çalışanların yüz yüze görüşmelerde kendisini rahat ifade etmesini engelleyebilmekte, hatta örgüte yönelik olumsuz düşünceler beslemesine yol açabilmektedir.

Toplantı

Örgüt bünyesinde gerçekleştirilen toplantılarda bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir. Bunun yanında örgüt üyelerinin görüş ve beklentilerinin alınması sağlanmaktadır. Toplantıları rutin olarak gerçekleştirilebildiği gibi olağanüstü durumlarda da örgüt üyeleri toplantı yapma ihtiyacı duyabilmektedir.

Örgüt içerisinde çok çeşitli toplantılar gerçekleştirilebilmektedir. Bunlardan bir tanesi yönetim toplantısıdır. Yönetim toplantısında örgütün üst düzey yöneticileri bir araya gelerek örgüt adına karar vermekte ve örgütün geleceğini etkileyen planlar yapmaktadır.

Örgüt kimi zaman tüm çalışanlarını bir araya getirerek toplantı düzenlemektedir. Bu toplantılarda örgüt yönetimi, çalışanların örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini almaya çalışmaktadır. Böylece örgüt yönetimi toplantılar yoluyla örgüt bünyesinde çalışan herkesi, örgütün geleceğini belirleyen karar alma sürecine dâhil etmeyi hedeflemektedir.

Bazı örgütlerin yapısı gereği çok kalabalık olması, tek bir toplantıda tüm çalışanlarını bir araya getirmesini engellemektedir. Bu süreçte örgütler, şubeleri nezdinde veya belirli tarihler arasında düzenlediği toplantılar ile çalışanlarını bir araya getirmeye çalışmaktadır.

Toplantılara katılımın çok olması, toplantının amacına ulaşmasını da o denli etkilemektedir. Bu süreçte kimi zaman örgüt bünyesinde gerçekleştirilen toplantılara çalışanların katılımı zorunlu tutulabilmektedir.

Örgüt düzenlenen toplantılarda yalnızca çalışanlarına belirli konularda bilgi vermekle yetinmemelidir. Bunun yanında çalışanların örgüt ile ilgili verdiği bilgilerden yararlanma yoluna giderek onların görüşlerini de örgütün karar alma sürecine dâhil etmelidir.

Telefon Görüşmesi

Örgütün çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunduğu bir diğer durum telefon görüşmeleri olmaktadır. Çalışanlar ile gerçekleştirilen telefon görüşmelerinde, çalışanların örgüte yönelik istek, şikâyet ve beklentilerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır.



Çalışanlar ile gerçekleştirilen telefon görüşmelerinde, çalışanların örgüte yönelik istek, şikâyet ve beklentilerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

Örgütler kimi zaman toplantı veya yüz yüze görüşme yapmaktansa telefon görüşmeleri üzerinden çalışanlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Nitekim çalışanlar kalabalık toplantılarda kimi zaman beklentilerini açıklamada çekingen davranabilmektedir. Benzer şekilde çalışanlar, örgüt yöneticileri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde de kimi zaman kendilerini ifade etmekte zorlanabilmektedir.

Örgüt çalışanları ile gerçekleştirilen telefon görüşmelerinde, çalışanlar toplantı ve yüz yüze görüşmelerin aksine kendilerine yöneltilen sorulara karşılık çok daha cesur yanıtlar verebilmekte; istek ve beklentilerini de açık bir şekilde ifade edebilmektedir.

Seminer

Örgütler, çalışanlarını belirli konularda bilgilendirmek veya eğitmek amacıyla seminerler düzenlemektedir. Düzenlenen seminerlerde çalışanların örgüt yönetimi ile nasıl daha uyumlu hareket edebileceği, örgütte nasıl daha verimli çalışabileceği gibi konularda bilgilendirme yapılmaktadır.

Örgütler seminerleri yılın belirli dönemlerinde rutin olarak gerçekleştirebildiği gibi, belirli özel amaçlar doğrultusunda bir kereliğine mahsus da düzenleyebilmektedir. Örgüt çalışanlarının düzenlenen seminerlerden maksimum ölçüde yararlanmasını sağlayabilmek için çalışanlarına seminere katılımı zorunlu tutabilmektedir.

ELEKTRONİK İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel iletişim boyutunda radyo, televizyon, telefon ve bilgisayar olmak üzere dört temel elektronik iletişim aracından bahsedilebilmektedir.

Telefon



Cep telefonlarının yaygın bir kullanım ağına ulaşmasıyla, sabit telefonlar önemli ölçüde yerini cep telefonlarına bırakmıştır.

Telefonlar, örgütsel iletişim en sık kullanılan elektronik iletişim araçlarından birisidir. Örgüt, üyelerine ulaşabilmek için örgüt üyelerinin odasında veya çalıştıkları alanda genel olarak sabit bir telefon bulundurmaktadır. Bu sabit telefondan örgüt üyesine ulaşılması ve verilecek mesajın iletilmesi amaçlanmaktadır.

Cep telefonlarının yaygın bir kullanım ağına ulaşmasıyla, sabit telefonlar önemli ölçüde yerini cep telefonlarına bırakmıştır. Özellikle örgüt çalışanlarının sürekli olarak sabit bir yerde mesai yapmadığı durumlarda cep telefonları, örgütün iletişim akışının sağlanmasında hayati derecede önem taşıyabilmektedir.

Bazı örgütler, çalışanları ile daha rahat iletişim kurabilmek için sabit telefonun yanında çalışanlarına cep telefonu da vermektedir. Örgüt, çalışanları ile şahsi telefonlarından ziyade, onlara sağlanan şirket telefonları ile iletişim kurmayı tercih etmektedir. Örgüt, mesai saatleri içerisinde çalışanından kendisine verilen şirket telefonunu sürekli olarak açık tutmasını ve acil bir durum olduğunda ekip üyesinin vakit kaybetmeden şirket telefonundan kendisine ulaşmasını isteyebilmektedir.

Bazı örgütlerde ise sabit telefon kullanımı, cep telefonu kullanımından daha önemli olabilmektedir. Özellikle mesaisini masa başında sürdüren örgüt üyeleri için sabit telefon daha önemli hâle gelebilmektedir. Çünkü örgüt yöneticileri sabit telefonu, örgüt üyelerinin çalışma odalarında olup olmadığını kontrol etmek için kullanabilmektedir. Böylece örgüt yöneticisi çalışanı sabit telefon ile arayarak odada olup olmadığını kontrol edebilmektedir.

Son yıllarda akıllı telefonların yaygın kullanım ağı elde etmesiyle birlikte, örgütler çalışanlarının akıllı telefonlar kullanmasını teşvik etmektedir. Bu süreçte örgütler, akıllı telefonların sunduğu fonksiyonlardan maksimum düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır.

Örgüt yönetimi, çalışanlarını belirli bölgelerde görevlendirebilmekte ve çalışanların görevlendirildiği bölgelerde yaşanan durumu anında aktarması istenebilmektedir Bu aşamada akıllı telefonlar üzerinden örgüt üyeleri fotoğraf ve video paylaşımı ile örgüt yönetimini bilgilendirmektedir. Son dönem yaygın olarak kullanılmaya başlayan canlı yayın fonksiyonuyla birlikte çalışanlar görevlendirildikleri bölgedeki gelişmeleri akıllı telefonlar sayesinde örgüte aktarabilmektedir.

Cep telefonlarının örgütlere sunduğu pek çok avantaja karşın kimi zaman dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle örgüt çalışanlarının telefonları örgüt dışı çalışmalarda kullanma ihtiyacı, çalışanların işlerine odaklanmasını

engelleyebilmektedir. Bu aşamada kimi zaman örgütler mesai saatleri içerisinde çalışanlarına akıllı telefon kullanmayı yasaklayabilmektedir.

Son dönemde örgütlerin akıllı telefonlar üzerinde dikkatle durdukları bir diğer dezavantajlı durum, akıllı telefonlar üzerinden yürütülen casusluk faaliyetleridir. Örgüt yönetimi, kimi zaman örgüt içi gizli bilgilerin örgüt dışına sızmasını engellemek amacıyla belirli toplantılarda çalışanların yanlarında akıllı telefon bulundurmasını yasaklayabilmektedir.

Faks



Faks, bir belgenin tıpa tıp kopyasının alınmasını ifade etmektedir.

Faks, bir belgenin tıpa tıp kopyasının alınmasını ifade etmektedir. Örgütler faks yoluyla direktiflerini çalışanlarına anında yazılı belge olarak iletebilmektedir. Özellikle örgütler, farklı bölgelerdeki şubeleri ile iletişim kurmada fakstan sıklıkla yararlanmaktadır.

İnternetin yaygınlaşması ve elektronik belgelerin sıklıkla kullanılmaya başlanması, faksın önemini örgütler için önemli ölçüde azalmıştır. Özellikle kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik tedbirler doğrultusunda elektronik belgelerin ön plana çıkarılması, faksların etkisinin daha da azalmasına yol açmıştır. Buna karşın faks, günümüzde hâlâ örgütler tarafından kullanılan bir iletişim aracı olma özelliğini korumaktadır.

Bilgisayar

Bilgisayar, 1990'lı yıllardan itibaren yaygın kullanım olanağı elde etmiştir. Bilgisayarların ortaya çıkması ile birlikte örgütlerin iletişim yapısında köklü değişiklikler meydana gelmiştir.

Bilgisayarların pek çok dosyayı çok küçük bir alanda muhafaza edebilmesi ve istenilen bilgileri anında ekrana yansıtması, örgüt içerisindeki iş yükünün önemli ölçüde azalmasına ve mevcut bilgilerin güvenli bir şekilde depolanmasına yol açmıştır.

Örgütün faaliyet alanına göre kimi zaman her çalışana bir bilgisayar temin edilebilmektedir. Nitekim bankalar gibi bazı örgütlerin yapısı gereği bilgisayar kullanımı zorunlu bir ihtiyaç olmaktadır.

Örgüt, oluşturduğu web siteleri üzerinden kendisi hakkında tüm bilgilere yer verebilmektedir. Web sitelerinde insanlar örgütü tanıyabilmekte, örgüt ile aklına takılan pek çok konuda bilgi alabilmektedir.

Bazı örgütler, kendi içlerinde intranet adı verilen internet ortamını kullanmaktadır. İntranet; yalnızca kurum içi yazışmalarda kullanılan, kuruma ait bilgilerin yer aldığı bir ortamdır.

Örgütler, bilgisayarlar aracılığıyla e-postaları sık bir biçimde kullanmaktadır. Çalışanlar e-postalar ile haberleşmekte ve kurumla ilgili tüm yazışmaları kimi zaman e-postalar üzerinden yürütebilmektedir. E-postaların aynı anda pek çok kişiye ulaşması, örgütlerin çalışanları ile hızlı iletişim kurması bakımından önem taşımaktadır.

Özellikle son yıllarda kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik uygulamalar, e-postanın önemini daha da arttırmıştır. Örgüt içerisindeki resmî yazışmalar, elektronik ortamda gerçekleştirilebilmektedir. Elektronik imzalar üzerinden de e-postalar üzerinden gönderilen belgelerin resmî olması sağlanmaktadır.

Örgütler, bilgisayarlar üzerinden kurulan sistemler ile çalışanlarıyla aynı anda görüntülü konuşma imkânı sağlamaktadır. Bu süreçte örgütün iş görüşmeleri, çalışanların işe alım mülakatları, önemli toplantılar vb. doğrudan çevrimiçi ortamda gerçekleştirilebilmektedir.

Online ortamda gerçekleştirilen görüşmeler sayesinde, örgüt üyelerinin bir araya gelmesi zorunluluk olmaktan çıkmakta ve bu da örgütün zaman ve para kaybının önlenmesini sağlamaktadır.

SÖZLÜ OLMAYAN İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgüt içerisinde çok çeşitli sözlü olmayan iletişim araçları bulunmaktadır. Bu araçlar genel olarak beden dili, ses tonu, kıyafet, logo ve müzik olarak beş başlık altında toplanabilmektedir.



Yapılan araştırmalar, iletişim sürecinde beden dilinin etkisinin yaklaşık yüzde 60'lık bir oranı kapsadığı aktarılmaktadır.

Beden Dili

Yapılan araştırmalar, iletişim sürecinde beden dilinin etkisinin yaklaşık %60'lık bir oranı kapsadığı aktarılmaktadır. İnsanlar birbirleri ile iletişim kurarken beden dilleri ile sözlü olarak verdikleri mesajları kuvvetlendirmektedir.

Örgütlerde de beden dili çalışanlar arasında iletişim kurulmasında önemli bir araçtır. Örgüt yöneticisi beden dilini kullanarak çalışanlarına bir konunun ne kadar önemli olduğunu aktarabilmekte veya herhangi bir davranışın yapılmasının örgüt için ne kadar büyük bir tehlike oluşturabileceğini aktarabilmektedir.

Ses Tonu

İletişim boyutunda yapılan araştırmalar ses tonun iletişim sürecindeki etkisini ise yaklaşık olarak %30 olarak belirlemiştir. Bu açıdan ses tonu, beden dilinden sonra iletişim sürecine en fazla etki eden ikinci unsur olmaktadır.

Örgüt içi iletişimde ses tonu iletişimin gücünü arttırmak için kullanılmaktadır. Örgüt yöneticileri tıpkı beden dilinde olduğu ses tonunu yükselterek belirli konuların önemli olduğuna vurgu yapabilmektedir. Benzer şekilde örgüt çalışanlarının farklı konu ve içeriklerde uyarılmasında da ses tonundan yararlanabilmektedir.

Kıyafet

Çalışanların kıyafetleri, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere göre şekillenebilmektedir. İnşaat alanında çalışan bir örgütün üyelerinin kıyafetleri ile yemek sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün üyelerinin kıyafetleri aynı olmamaktadır. Bu nedenle kıyafetler, örgütün kimliğini ve yapısını doğrudan yansıtabilmektedir.

Bazı örgütlerin kendine ait kıyafetleri veya üniformaları bulunmaktadır. Bu şekilde insanlar, örgüt çalışanlarını kolaylıkla tanıyabilmektedir. Kıyafetlerde bulunan işaretlerden, renklerden veya kıyafetin yapısından örgüt içerisinde kimin hangi görevde olduğu aktarılabilmektedir. Diğer yandan bu şekilde örgütün hiyerarşik yapısı da ortaya çıkabilmektedir.



Logolar kimi zaman örgütün hangi faaliyetlerde bulunduğundan, kurumsal kimliğine kadar pek çok farklı bilgiyi bünyesinde bulundurmaktadır.

Logo

Örgütler, kendilerini tanıtan bir logoya sahiptir. Logolar kimi zaman örgütün hangi faaliyetlerde bulunduğundan, kurumsal kimliğine kadar pek çok farklı bilgiyi bünyesinde bulundurabilmektedir.

Örgütler gerçekleştirdikleri işlere mümkün olduğunda logolarını yerleştirmektedir. Böylece insanlar logolar üzerinden hangi kurumun hangi işi yaptığını anlayabilmektedir. Üzerinde logosu bulunan başarılı işler, örgütün itibarının güçlenmesinde önemli bir ol oynamaktadır.

Müzik

Müzik, örgütlerin yapısını yansıtan önemli bir iletişim aracıdır. Bazı örgütler, kendi müziklerini oluşturur, bazı örgütler ise mevcut müziklerden birisini kullanır. Örgütler tarafından kullanılan müzikler, insanların kafasında örgüt ile ilgili belirli algıların oluşmasını sağlamaktadır.

Hedef kitlesi gençler olan örgütler hareketli pop müzikleri kullanabilirken hedef kitlesi daha ileri yaşta olan örgütler ise sakin klasik müzikleri tercih edebilmektedir. Örgütler, kimi zaman reklam kampanyalarında oluşturdukları cıngıllar ile vermek istedikleri mesajın etkisini arttırmaya çalışabilmektedir.

SOSYAL MEDYA PLATFORMLARI

21. yüzyılda sosyal medya platformları, iletişim alanında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Sosyal medya platformlarının ortaya çıkması ve yaygın bir kullanım olanağı elde etmesi, iletişim alanında kısa sürede dikkatleri üzerine çekmiştir.

Sosyal medya platformlarının kullanıcılarına sunduğu yenilikler devrim niteliğinde kabul edilmektedir. Bu nedenle kimi çevrelerce gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları geleneksel medya araçları olarak adlandırılırken sosyal medya platformları yeni medya olarak tanımlanmaktadır.

Ekonomiden siyasete pek çok farklı alanda faaliyette bulunan örgütler, sosyal medya platformlarını paydaşları ile iletişim kurmak amacıyla kullanmaktadır. Ticari bir kuruluş reklam faaliyetlerini, sivil toplum kuruluşu halkla ilişkiler kampanyasını veya siyasi bir parti seçim propagandasını sosyal medya platformları üzerinden rahatlıkla gerçekleştirebilmektedir.

Günümüzde örgütlerin sosyal medya platformlarını görmezden gelme gibi bir şansları kalmamıştır. Nitekim geleneksel medya araçlarında iletişimin tekelini elinde bulundurun büyük firmalar, sosyal medya platformlarının ortaya çıkması ile bu tekeli ellerinden kaçırmıştır.



Sıradan bir sosyal medya kullanıcısı, sosyal medya platformlarından birinde paylaştığı bir video veya bir fotoğraf kısa süre içerisinde milyonlarca kişi tarafından görülebilmektedir.

Sıradan bir sosyal medya kullanıcısının sosyal medya platformlarından birinde paylaştığı bir video veya bir fotoğraf kısa süre içerisinde milyonlarca kişi tarafından görülebilmektedir. Bu video veya fotoğraf kimi zaman herhangi bir örgüt aleyhine olabilmekte ve kısa zaman içerisinde sosyal medya üzerinden örgüt aleyhine güçlü bir kamuoyu meydana gelebilmektedir.

Örgütün kendisi aleyhine sosyal medya platformları üzerinden yapılan paylaşımlara karşı anında cevap vermesi gerekmektedir. Bu süreçte sosyal medya platformları örgütler tarafından aktif bir şekilde kullanılmalıdır.

Örgütler için sosyal medya platformlarının ortaya koyduğu en büyük sorun bilgi kirliliğidir. Çoğu zaman sosyal medya platformlarında paylaşılan bir bilgi veya fotoğraf ile ilgili kaynakça verilmemekte, haberin doğruluğunu kanıtlama ihtiyacı duyulmamaktadır. Bu aşamada örgüt aleyhine gerçekleştirilen bir paylaşımda da, kimi zaman gerçeklerin doğrudan örgüt tarafından aktarılması gerekmektedir. Örgüt kendisini savunma aşamasında hızlı hareket etmelidir. Çünkü örgütün kendisini savunmada geç kalması, aleyhine yürütülen kampanyaların daha da güç kazanmasına yol açabilmektedir.

Örgütler, pek çok farklı nedenden dolayı sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Bu nedenlerin belli başlıları şu şekilde sıralanabilmektedir;

- *Geleneksel medya araçlarına göre çok daha ucuz maliyetli olması.* Geleneksel medya araçlarında herhangi bir pazarlama faaliyeti yürütmek oldukça maliyetli bir süreçtir. Büyük bütçeli örgütler, geleneksel medya araçlarında reklamlarını gerçekleştirirken, küçük ve orta ölçekli örgütler ise bu şansa sahip olamamaktadır. Bu aşamada ucuz maliyeti nedeniyle küçük ve orta ölçekli örgütler reklam faaliyetlerini sosyal medya platformları üzerinden gerçekleştirmeye başlamıştır. Geleneksel medyada reklam veren büyük ölçekli örgütler de, reklamlarını hem geleneksel medya hem de sosyal medya platformlarından koordineli olarak sürdürmektedir. Bu tür örgütler kimi zaman tüm şubelerini kapsayan genel bir sosyal medya hesabı açarken kimi zamand a şubeleri kendi adına bağımsız sosyal medya hesabı açmaktadır.
- *Hızla güncellenebilme özelliğine sahip olması.* Sosyal medya platformları kullanıcılarına hızla güncellenebilme olanağı sunarak örgüt içerisinde yaşanan bir gelişmenin anında kitlelere iletilmesi sağlanabilmektedir. Diğer yandan örgüt tarafından paylaşılan hatalı bir haberin veya kamuoyunda tepki çeken bir bilginin de anında geri çekilmesi mümkün olabilmektedir. Örgütlerin sosyal medyada sürekli güncellemede bulunması, kitlerin aktif olarak sosyal medya üzerinden örgütleri takip etmesine yol açabilmektedir. Son dönemde sosyal medya platformları kullanıcılarına yeni bir uygulama olan canlı yayın olanağı sunmuştur. Bu aşamada örgütler meydana gelen herhangi bir etkinliği canlı yayında sosyal medya kullanıcılarına sunabilmektedir. Böylece sosyal medyada zaman algısı tamamen sıfırlanmakta ve dünyanın herhangi bir yerinde yaşan olay, anında tüm dünyaya aktarılabilmektedir.

- *Paydaşları ile çift yönlü iletişim kurma olanağı sunması.* Sosyal medya platformlarının örgütler için kazandırdığı en büyük yenilik, kitlelere çift yönlü iletişim kurma imkânı vermiş olmasıdır. Geleneksel medya araçları ile insanlar kaynaktan alıcıya tek yönlü bilgi paylaşımında bulunmaktadır. İletişim boyutunda alıcı pozisyonunda olan kitleler, kendilerine gelen bilgileri karşılık olarak geri dönüş imkânı bulamamaktadır. *Sosyal medya platformları sayesinde örgütler paydaşları ile çift yönlü iletişim kurma imkân elde etmiştir.* Örgüt paydaşları sosyal medya hesapları üzerinden örgüte yönelik istek, beklenti ve şikâyetlerini iletebilmekte, kimi zaman herhangi bir konuda örgüt yöneticileri ile bire bir görüşme şansına sahip olabilmektedir.
- *Dünya genelinde yaygın kullanım ağına sahip olması.* İnternet kullanımının yaygınlaşması ve bilgisayar kullanımının artması, sosyal medya platformlarının da dünya çapında yaygın kullanım elde etmesini sağlamaktadır. Diğer yandan son yıllarda akıllı telefonların kullanımının baş döndürücü bir hızla yaygınlaşması, insanların günün her anı sosyal medya platformları ile iç içe olmasına yol açmaktadır. İnsanlar, akıllı telefonlar sayesinde evde, işte, hatta yolda bile sosyal medya hesaplarına girebilmekte ve gün içerisinde yaşanan gelişmeleri takip edebilmektedir. Bu açıdan örgüt tarafından yapılan bir paylaşım, sosyal medya platformları sayesinde anında sosyal medya kullanıcılarına ulaşabilmektedir.
- *İnsanların içerik alan boyuttan içerik üreten boyuta geçmesi.* Geleneksel medya araçlarının hâkim olduğu dönemlerde, insanlar yalnızca bilgi alan konumda olmuştur. Herhangi bir örgütün geleneksel medya araçları üzerinden gerçekleştirdiği bilgi paylaşımının eleştirilmesi, sorgulanması veya yalanlanması mümkün olmamaktaydı. *Sosyal medya kullanıcılarının içerik üreten boyuta geçmesinin örgütler için* avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütün bir ürününden, hizmetinden veya herhangi bir eyleminden memnun kalan kişiler sosyal medya üzerinden örgüt lehine paylaşımlar yapabilmektedir. Bu süreçte örgüt adına kamuoyunda güçlü bir itibar algısının oluşmasına yol açmaktadır.

İnsanlar, akıllı telefonlar sayesinde evde, işte, hatta yolda bile sosyal medya hesaplarına girebilmekte ve gün içerisinde yaşanan gelişmeleri takip edebilmektedir.

İnsanlar yine örgüt ile ilgili sosyal medya kanalıyla herhangi bir konu hakkında ağır eleştirilerde bulunabilmekte ve hatta kimi zaman doğrudan örgütü suçlayıcı ifadelere yer verebilmektedir. Bu aşamada örgütün sosyal medya hesabından bu ve benzeri suçlamalara karşı kendi savunmasını yapması gerekmektedir.

Geleneksel medya araçlarının kullanımı konusunda örgütlerin ne kadar başarılı olduğunun ölçülmesi oldukça zor olmaktadır. Buna karşın sosyal medya platformlarında beğeni, paylaşım ve yorum sayıları üzerinden örgütlerin sosyal medya kullanımındaki başarıları ölçülebilmektedir.

Örgütün sosyal medya hesabındaki beğeni sayısı onun ne kadar çok kişiye hitap ettiği konusunda insanlara ipucu verebilmektedir. Benzer şekilde örgüt tarafından yapılan gönderilerin kullanıcılar tarafından ne kadar paylaşıldığı da önemli bir ölçüt olmaktadır. *Nitekim sosyal medya kullanıcıları örgütlerin*

Geleneksel medya araçlarının kullanımı konusunda örgütlerin ne kadar başarılı olduğunun ölçülmesi oldukça zor olmaktadır.

gönderilerini kendi sayfalarında paylaşarak örgüt ile ilgili haberlerin çok daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlayabilmektedir.

Örgütler, her geçen gün profesyonelleşen sosyal medya platformları için kimi zaman profesyonel bir ekip oluşturmakta ve örgütün paylaşımları doğrudan görevlendirilen bu ekip tarafından yönetilmektedir. Örgütün sosyal medya ekibi tarafından örgüt içi haberler yayınlanmakta, etkinliklerin fotoğrafları ve videoları paylaşılmaktadır. Ayrıca örgüte sosyal medya üzerinden gelen istek, şikayet ve beklentiler anında bu ekip tarafından cevaplandırılmakta veya cevaplandırılacak kişilere yönlendirilmektedir.



Örnek

- Müzik, örgütlerin yapısını yansıtan önemli bir iletişim aracıdır. Örneğin; örgütlerin kendi müziklerini oluşturması veya mevcut müziklerden birisini kullanması insanların kafasında örgüt ile ilgili belirli algıların oluşmasını sağlamaktadır.



Bireysel Etkinlik

- Kendi işinizin sahibi olduğunuzu düşünün, örgütünüzde nasıl bir iletişim sistemi kurardınız? Çalışanlarınız kendi aralarında hangi iletişim araçlarını kullanarak mesaj alışverişinde bulunurlardı? Neden bu yöntemi seçerdiniz? Tartışınız.



Özet

•**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI**

•Örgütsel iletişim araçları yazılı, sözlü, elektronik, sözlü olmayan ve sosyal medya platformları olmak üzere beş ana başlık altında toplanmaktadır.

•**Yazılı İletişim Araçları**

•Örgüt bünyesindeki yazılı iletişim araçları şu şekilde sıralanabilinmektedir: gazete, dergi, broşür, kitapçık ve afiş.

•**Gazete**

•Örgütlerin bünyesinde çıkarılan gazeteler, çalışanlar için önemli bir haber kaynağıdır. Örgüt tarafından çıkarılan gazetelerde, kurum içerisinde gerçekleşen yeni atamalar, yeni şubelerin açılışı, imzalanan anlaşmalar, örgüt çalışanlarının terfileri, emeklikleri gibi tüm konuları kapsayan geniş bir haber metni yer almaktadır.

•**Dergi**

•Örgüt tarafından çıkarılan dergilerde örgütü yakından ilgilendiren her türlü habere yer verilmektedir. Örgütler son dönemde örgüt gazeteleri gibi örgüt dergilerini de online ortamda yayımlanmaya başlamıştır. Böylece masrafları azaltarak yayınların sürekli hâle getirilmesi amaçlanmaktadır.

•**Broşür**

•Broşürler, gazete ve derginin aksine örgüt için çok daha az maliyetli olmaktadır. Az maliyetli olması, broşür kullanımını örgütsel iletişimin sağlanmasında önemli bir tercih nedeni yapmaktadır.

•**Kitapçık**

•Kitapçıklar; örgütün kendisini çalışanlarına tanıtmak için hazırlattığı, kitap formatındaki iletişim araçlarıdır. Çalışanlar, örgüt tarafından hazırlanan kitapçıklar üzerinden örgüt ile ilgili temel bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir.

•**Afiş**

•Afişler, örgütler tarafından kullanılan en eski yazılı iletişim araçlarından birisi olmaktadır. Örgüt tarafından basılan afişler, örgütün muhtelif yerlerine asılarak çalışanların belirli konularda bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır.

•**Sözlü İletişim Araçları**

•Örgüt içerisinde sözlü iletişim araçları yüz yüze görüşme, toplantı, telefon görüşmesi ve seminer olmak üzere dört başlık altında toplanabilmektedir.

•**Yüz Yüze Görüşme**

•Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile yüz yüze görüşmesi, çalışanların örgüt yönetiminin kendisine değer verdiği algısını oluşturmaktadır.

•**Toplantı**

•Örgüt bünyesinde gerçekleştirilen toplantılarda bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir (Ertürk, 2009: 464). Bu toplantılarda örgüt yönetimi, çalışanların örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini almaya çalışmaktadır.

•**Telefon Görüşmesi**

•Çalışanlar ile gerçekleştirilen telefon görüşmelerinde, çalışanların örgüte yönelik istek, şikâyet ve beklentilerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

•**Seminer**

•Düzenlenen seminerlerde çalışanların örgüt yönetimi ile nasıl daha uyumlu hareket edebileceği, örgütte nasıl daha verimli çalışabileceği gibi konularda bilgilendirme yapılmaktadır.



Özet (devamı)

- **Elektronik İletişim Araçları**
- Örgütsel iletişim boyutunda radyo, televizyon, telefon ve bilgisayar olmak üzere dört temel elektronik iletişim aracından bahsedilebilmektedir.
- **Telefon**
- Telefonlar, örgütsel iletişim en sık kullanılan elektronik iletişim araçlarından birisidir. Bazı örgütler, çalışanları ile daha rahat iletişim kurabilmek için sabit telefonun yanında çalışanlarına cep telefonu da vermektedir.
- **Faks**
- Faks, bir belgenin tıpa tıp kopyasının alınmasını ifade etmektedir.
- **Bilgisayar**
- Bilgisayarların pek çok dosyayı çok küçük bir alanda muhafaza edebilmesi ve istenilen bilgileri anında ekrana yansıtması, örgüt içerisindeki iş yükünün önemli ölçüde azalmasını ve mevcut bilgilerin güvenli bir şekilde depolanmasınısağlamıştır.

- **Sözlü Olmayan İletişim Araçları**
- Örgüt içerisinde çok çeşitli sözlü olmayan iletişim araçları bulunmaktadır. Bu araçlar genel olarak beden dili, ses tonu, kıyafet, logo ve müzik olarak beş başlık altında toplanabilmektedir.
- **Beden Dili**
- Örgütlerde de beden dili çalışanlar arasında iletişim kurulmasında önemli bir araçtır. Örgüt yöneticisi beden dilini kullanarak çalışanlarına bir konunun ne kadar önemli olduğunu aktarabilmekte veya herhangi bir davranışın yapılmasının örgüt için ne kadar büyük bir tehlike oluşturabileceğini aktarabilmektedir.
- **Ses Tonu**
- İletişim boyutunda yapılan araştırmalar ses tonun iletişim sürecindeki etkisini ise yaklaşık olarak %30 olarak belirlemiştir. Bu açıdan ses tonu, beden dilinden sonra iletişim sürecine en fazla etki eden ikinci unsur olmaktadır.
- **Kıyafet**
- Çalışanların kıyafetleri, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere göre şekillenebilmektedir. Kıyafetlerde bulunan işaretlerden, renklerden veya kıyafetin yapısından örgüt içerisinde kimin hangi görevde olduğu aktarılabilmektedir. Diğer yandan bu şekilde örgütün hiyerarşik yapısı da ortaya çıkabilmektedir.
- **Logo**
- Logolar örgütün hangi faaliyetlerde bulunduğundan kurumsal kimliğine kadar pek çok farklı bilgiyi bünyesinde bulundurabilmektedir.
- **Müzik**
- Müzik, örgütleri yapısını yansıtan önemli bir iletişim aracıdır. Hedef kitlesi gençler olan örgütler hareketli pop müzikleri kullanabilirken hedef kitlesi daha ileri yaşta olan örgütler ise sakin klasik müzikleri tercih edebilmektedir.

- **Sosyal Medya Platformları**
- 21. yüzyılda sosyal medya platformları, iletişim alanında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Sosyal medya platformlarının kullanıcılarına sunduğu yenilikler devrim niteliğinde kabul edilmektedir. Bu nedenle kimi çevrelerce gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları geleneksel medya araçları olarak adlandırılırken sosyal medya platformları yeni medya olarak tanımlanmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdaki örgütsel iletişim araçlarından hangisi elektronik iletişim aracıdır?
   a) Gazete
   b) Dergi
   c) Afiş
   d) Kitapçık
   e) Fax

2. Aşağıdaki özelliklerden hangisi yazılı iletişim aracı gazetenin özelliklerinden birisi değildir?
   a) Örgüt içi bilgilere yer vermektedir
   b) Genel olarak kâğıt kalitesi dergiye oranla daha yüksektir.
   c) Örgüt içerisinde çıkan asılsız haberlerin (dedikoduların) ortadan kalkmasını sağlamaktadır.
   d) Sosyal medya platformları, gazetenin önemini kaybetmesine yol açmaktadır.
   e) Gazeteler periyodik olarak çıkmaktadır.

3. Aşağıdakilerden hangisi sözlü olmayan iletişim araçlarından birisidir?
   a) Yüz Yüze Görüşme
   b) Toplantı
   c) Telefon Görüşmesi
   d) Ses Tonu
   e) Seminer

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütler tarafından sosyal medya platformlarının kullanılma nedenlerinden değildir?
   a) İnsanların içerik alan boyuttan içerik üreten boyuta geçmesi
   b) Dünya genelinde yaygın kullanım ağına sahip olması
   c) Paydaşları ile tek yönlü iletişim kurma olanağı sunması
   d) Hızla güncellenebilme özelliğine sahip olması
   e) Geleneksel medya araçlarına göre çok daha ucuz maliyetli olması

5. Günümüzde yeni medya olarak adlandırılan örgütsel iletişim aracı aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Sosyal Medya Platformu
   b) Gazete
   c) Fax
   d) Telefon
   e) Dergi

6. Aşağıdakilerden hangisi örgüt çalışanlarının kullandığı kıyafetlerin örgütsel iletişim boyutunda sağladığı avantajlardan birisi değildir?
   a) İnsanlar, örgüt çalışanlarını kolaylıkla tanıyabilmektedir.
   b) Örgüt içerisinde çift yönlü iletişimin gelişmesine katkı sunmaktadır.
   c) Çalışanların örgüt içerisindeki görevleri ortaya konulabilmektedir.
   d) Çalışanların hiyerarşik yapısı hakkında bilgi verebilmektedir.
   e) Örgütün kimliğini ve yapısını doğrudan yansıtabilmektedir.

7. Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecini yaklaşık yüzde 30 oranında etkileyen sözsüz iletişim aracıdır?
   a) Ses Tonu
   b) Beden Dili
   c) Jest
   d) Mimik
   e) Logo

8. Elektronik iletişim araçları içerisinde yer alan bilgisayar, hangi dönemden itibaren dünya genelinde yaygın kullanım olanağı elde etmeye başlamıştır?
   a) 1950'li yıllar
   b) 1960'lı yıllar
   c) 1970'li yıllar
   d) 1980'li yıllar
   e) 1990'lı yıllar

9. Elektronik bir ortamda yazılı bir belgenin tıpa tıp kopyasının alınmasını sağlayan iletişi aracım hangisidir?
   a) Telgraf
   b) Telefon
   c) Fax
   d) Radyo
   e) Televizyon

10. Aşağıdakilerden hangisi sözlü iletişim araçları içerisinde yer alan yüz yüze görüşmenin örgüte kazandırdığı faydalardan birisi değildir?
   a) Örgüt yönetimi çalışanların belirli konularda istek, şikâyet ve beklentilerini öğrenebilmektedir.
   b) Çalışanlarda, örgüt yönetiminin kendisine değer verdiği algısını oluşturmaktadır.
   c) Çalışanlar olumlu dönüş aldığında, örgüte bağlılıkları artmaktadır.
   d) Çalışanlar doğrudan örgüt kararlarına dâhil olmaktadır.
   e) Çalışanlar ile örgüt arasında çift yönlü iletişimin kurulmasını sağlamaktadır.

Cevap Anahtarı

1.e, 2.b, 3.d, 4.c, 5.a, 6.b, 7.a, 8.e, 9.c. 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ertürk, M. (2009). *İşletme biliminin ilkeleri*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons, 53*(1), 59-68.

Kocabaş, F. & Elden, M. (2008). *Reklamcılık, kavramlar, kararlar ve kurumlar*, 10. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
Dr. SİMGE ÜNLÜ



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel İletişim
- Örgütsel İletişimin Amaçları
- Örgütsel İletişimin Önemi
- Örgütsel İletişimin Türleri
- Örgütsel İletişimin İşlevleri
- Örgütsel İletişim Kanalları
- Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

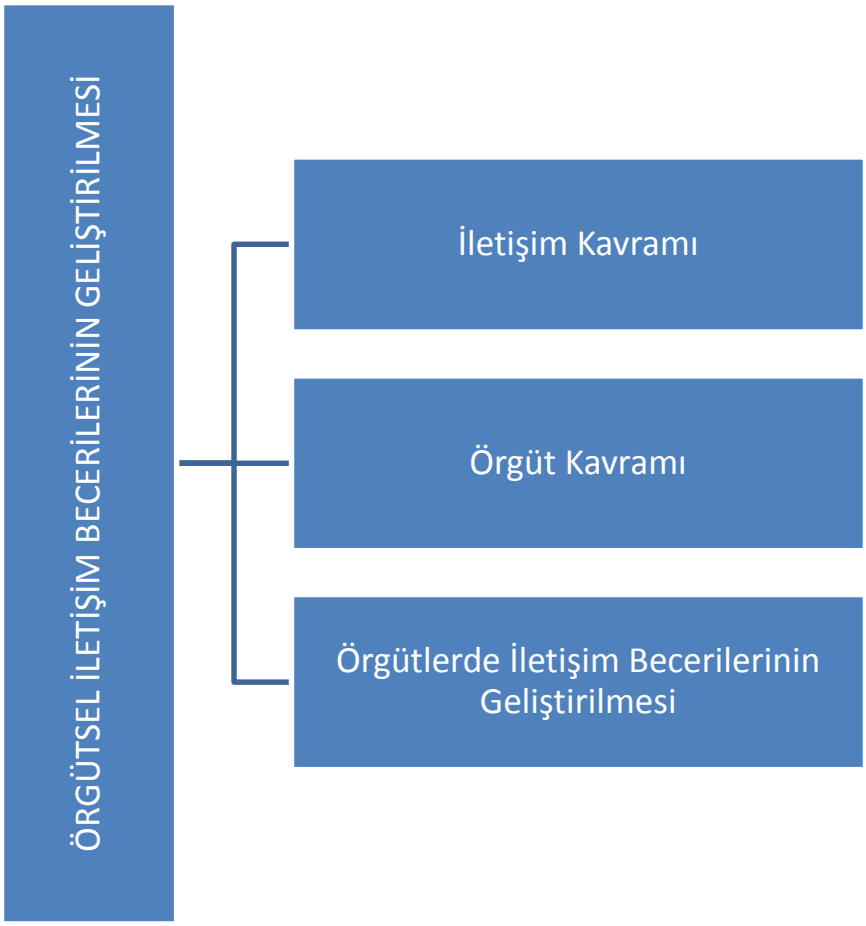


HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütsel iletişimi ve örgütsel iletişimin çeşitlerini öğrenebilecek,
- Örgütsel iletişimin amaçlarını ve önemi kavrayabilecek,
  - Örgütsel iletişimin türlerini sıralayabilecek,
  - Örgütsel iletişimin işlevlerini açıklayabilecek,
  - Örgütsel iletişimin kanallarını anlayabilecek,
  - Örgütsel iletişim ağ modelleri hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

ÜNİTE
4

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ
İletişim Kavramı
Örgüt Kavramı
Örgütlerde İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi

GİRİŞ

İletişim; bireyler arasında duygu, düşünce, bilgi ve haber alışverişinin akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı iletilmesi sürecidir. İletişim kişiler arasında gerçekleştiği gibi örgüt içinde de gerçekleşmektedir. Örgüt içinde ve bireyler arasında gerçekleşen iletişim temel bir yapıtaşı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt, bireylerin maddi ve sosyal hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek ortak hedefler doğrultusunda kurulmuş fiziki yapılardır. Planlama, yönetme ve kontrol gibi örgüt içinde var olan ve amaca hizmet eden fonksiyonlar bulunmaktadır; iletişim örgütler için oldukça önemli bir fonksiyondur.

Örgütsel iletişim örgütlerde birlik ve beraberliği, koordinasyon ve kontrolü yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının içinde bulunur ve bu yapının en önemli ögelerindendir. Sürekli gelişen ve değişen bir varlık olan örgütler, kendine özgü fonksiyonları hayata geçirebilmek adına hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Çünkü sağlıklı, etki düzeyi yüksek bir iletişim; örgütsel davranışın tüm yönlerini fiilen etkilemekte ve örgüte olumlu faydalar sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim; çift yönlü bir süreç olup örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanları, çalışanların yöneticileri etkilediği bir döngüdür. Başka bir tanımla örgütsel iletişim; örgütün içerisinde yer alan bireylerin örgütün amaçlarına ulaşması için sahip oldukları tüm bilgi, mesleki birikim ve örgütün faydasına olabilecek her türlü duygu ve düşünceyi örgüt içinde diğer çalışanlar ve yöneticiler ile paylaşmasıdır. Örgüt içinde gerçekleşen sağlıklı iletişim örgüte fayda sağlamaktadır. Bu yolla örgüt çalışanlarına örgütün sahip olduğu değerler ve amaçlar iletilir ve örgüt bilinci oluşturulur.

Örgütlerde iletişim, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu başlıklara ünitenin ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim, bireylerin dâhil oldukları örgüt içerisinde örgütteki diğer bireyler ile duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini aktarması sürecidir. Örgütsel iletişimin güçlü olduğu kurumlarda, örgüt içerisinde yer alan çalışanlar kendilerini güven içinde hissetmekte ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederken isteklendirme durumları daha yüksek olmaktadır.



Örgütsel iletişim; çift yönlü bir süreç olup örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanları, çalışanların yöneticileri etkilediği bir döngüdür.

Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde ilerlediği kurumlarda çalışanlar bünyesinde bulundukları kurum ile özdeşleşerek kuruma karşı aidiyet hissetmektedir ve bunun sonucunda da örgüte karşı sorumluluk bilinçleri gelişmekte, olumlu tutum ve davranışta bulunmaktadırlar. Tüm bunlar ve bu tür durumların sonuçları göz önünde bulundurulacak olursa örgütler için örgütsel iletişim kavramı önemlidir.

Örgütlerin giderek gelişmesi ve büyümesi, uzmanlaşmanın ve rekabetin artması örgütlerde iletişimin önemini giderek arttırmaktadır. Tüm bu gelişme'

iletişimin yanı sıra örgütlerde bilgiye olan ihtiyacı da arttırmakta ve sürekli bilgi akışı gerçekleşmesini gerektirmektedir. Duygu düşünce ve bilgilerin paylaşımı iletişimin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevleri arasında bilgi sağlama işlevi aşağıda yer alan maddeler açısından önemlidir:

- Örgüt yöneticilerinin almış olduğu kararları doğru ve zamanında alması
- Örgüte yeni dâhil olan bir örgüt çalışanının örgüt hakkında hızlıca bilgi edinmesi ve örgüte hızlıca uyum sağlaması
- Örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları arasındaki hiyerarşiden kaynaklı emir ve görüşlerin tam anlamıyla yerine getirilmesi ve örgütün amaçlarının eksiksiz gerçekleştirilmesini sağlamak.

Sağlıklı ve faydalı bir şekilde uygulandığında örgütsel iletişimin kuruma sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Yönetimin karar vermesinde etkili olur ve kullanılacak bilgiyi yönetime sunar.
- Örgüt içi kararların hızlı kavranmasını ve faaliyete geçmesini sağlar.
- Örgüt içinde yer alan çalışanlara örgüte bağımlılık duygusu aşılar ve örgüt içi kültürü güçlendirir.
- Paylaşımlar ve bağlılık örgüt içi çalışanların motivasyonlarını artırır, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler.
- Mobbingi ve anlaşmazlığı en aza indirir ve üretime fayda sağlar.

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgüt içerisinde yer alan diğer bireyler ile iletişim içerisinde olmasıdır. Örgüt içi iletişim; örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği, örgütün faaliyetlerini sürdürmek ve uzlaşmayı devam ettirebilmek için oldukça önemlidir.

Örgüt içi iletişimin sekteye uğraması durumunda aşağıdaki sorunlar ile karşılaşılabilir:

- Verilen bilgi ve talimatların yanlış anlaşılması ve üretimde aksaklık yaşanması
- Örgüt içi iletişim kazalarının yaşanması
- Örgüt içerisinde disiplinsizlik
- Çalışanların performanslarının düşmesi
- Hizmet veya mal üretiminde meydana gelen kalitesizlik
- Örgüt içi dedikoduların artması



Örgüt içi iletişim; örgüt içerisindeki birlik ve beraberliği, örgütün faaliyetlerini sürdürmek ve uzlaşmayı devam ettirebilmek için oldukça önemlidir.

Örgüt Dışı İletişim

Günümüzde yaşamış olduğumuz çevre ekonomik, sosyal ve fiziki açıdan oldukça değişken ve dinamiktir. İlerleyen teknolojik gelişmeler, insanların yaşam şartlarının ve isteklerinin değişmesi vs. gibi örnekler ile bu desteklenebilir.

Örgütler bu sürekli yenilenen ve değişen çevreden kendini soyutlayamaz çünkü aslında örgütler bu açık sisteme sahip çevreden sıkça etkilenmektedir. Örgütler, yaşamlarını devam ettirmek için çevreye ayak uydurmalı ve çevresinde bulunan örgüt veya kişiler ile sürekli iletişim hâlinde olmalıdır. Kısacası örgütün içinde bulunduğu çevre örgütün geleceğini etkilemektedir çünkü örgüt çevreden aldığı iletiler doğrultusunda tutum ve davranışlarını aynı zamanda planlarını değiştirmekte veya çevreye uygun hâle getirmektedir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel İletişim, örgüt içindeki belirli hedefleri yerine getirmek ve örgütün sürekliliğini devam ettirmek amacı üzerine kurulur. Genel olarak bu amaçları maddeler hâlinde açıklayacak olursak:

- Örgüt içerisinde alınan kararları örgütün diğer üyelerine iletmek ve olası dedikoduları önlemek
- Örgüt üyeleri ile iletişim ağı oluşturmak ve örgütsel hayata dahil etmek
- Örgütü dış çevreye tanıtmak
- Örgütsel fonksiyonların sağlıklı ilerlemesini sağlayarak örgütün üretimini arttırmak ve rekabet ortamında avantajını sağlamak
- Örgüt bütçesi, örgüt gelirleri ve örgütün bulunduğu iş ile ilgili projeleri ilgililere duyurmak, yapılan iletişim ile çevrenin ve örgüt çalışanlarının örgüte olan güvenini arttırmak
- Örgütte iş güveliğini sağlamak ve bunu devamlı hâle getirmek
- Örgüt içinde dostluk, bağlılık ve sevgi oluşturmak
- Örgüt üyelerini örgütsel amaçlar için motive etmek
- Örgüt üyelerine mevcut ve değişen iş tanımları hakkında güncel bilgilendirme yapmak
- Örgüt içi koordinasyonu sağlamak ve örgüt içindeki çalışanlara sosyal hakları hakkında bilgi iletmek şeklinde sıralanabilir.



Örgütsel iletişim örgütler için en az üretim ve sermaye kadar önemlidir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Örgütsel iletişim; örgüt içinde yer alan kişilerin sorumluluklarını, bunları nasıl yapması gerektiğini ve yöneticiler ile arkadaşları arasında duygu ve düşüncelerini nasıl aktaracağını öğrenme imkânı sağlamaktadır. Genel olarak örgütsel iletişimin önemini maddeler hâlinde şöyle açıklayabiliriz:

- Çalışanların motivasyonunu arttırarak örgüte bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler.
- Örgüt içinde yer alanların bilgiye ulaşmasını kolaylaştırır.
- Örgüt içi iletişimde örgüte zaman kazandırır.
- Örgüte yeni dâhil olanların hızlıca örgüte ayak uydurmasını sağlar.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Kişilerin hayatlarını devam ettirebilmesi için çevresiyle iletişim içinde olması gerekmektedir. Örgütler de yaşamlarını sürdürmek için örgütsel iletişime önem

vermektedir. Kişiler ve örgütler iletişim kurarken hedefe ileti aktarımını kolaylaştırmak için iletinin anlamını değiştirmeden iletiye ve hedef kitleye uygun kanal seçmektedir.

Örgütsel iletişim türleri; yazılı, sözlü, sözsüz, görsel ve işitsel iletişim şeklinde başlıklara ayrılmaktadır.

Yazılı İletişim

Örgütlerin en çok tercih etiği iletişim türüdür. Yazılı iletişim, iletinin gönderilmesi alıcı tarafından alınması, okunması ve yanıtlanması gibi aşamalardan geçmesi sebebiyle sözlü iletişime oranla örgüt içerisinde vakit almaktadır. Yazılı iletişimde kullanılan kanallar; faks, notlar, e- mail, raporlar, mektuplar vb. gibi iletişim araçlarıdır. Örgütteki iletişimin kalıcı ve sağlıklı olması açısından önemlidir. Örgütsel iletişim bağlamında örgütlerde kullanılan yazılı iletişim biçimleri şu şekildedir:

- Özel Yazılar
- Ticari Yazılar
- Resmî Yazılar
- Raporlar

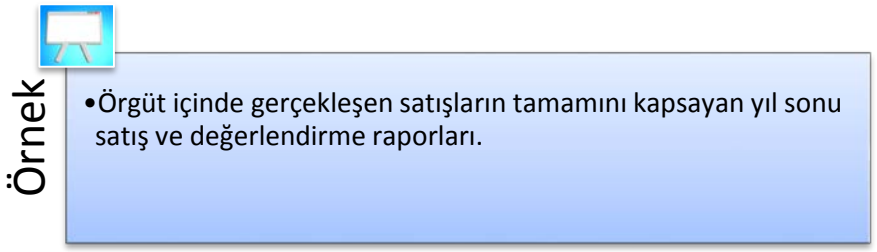


Özel yazılar: Resmî olmayan tebrik, taziye ve teşekkür gibi iletilerin olduğu ticari amaç gütmeyen yazılardır.

Ticari yazılar: Tahsilat ve ödeme bilgilerinin olduğu ve daha çok satış ve sipariş için kullanılan örgüt içi iletişim şeklidir.

Resmî yazılar: Dilekçe, sözleşme, tutanak ve şartname gibi yazılardır.

Raporlar: Örgüt ve örgütün vermiş olduğu hizmet ile ilgili bilgi içeren metinler ve araştırma raporlarıdır.



Sözlü İletişim

En eski iletişim şekli olan sözlü iletişim, sık kullanılan iletişim şekli olup insanların duygu ve düşünce karşısındaki kişiye konuşma yolu ile aktarması şeklinde gerçekleşmektedir. Sözlü iletişimde geri bildirim alma süreci oldukça hızlı olması nedeniyle avantajlı bir iletişim şeklidir ancak dezavantajları da mevcuttur. Yazılı iletişim de olduğu gibi kalıcı değildir, konu dışına çıkmak ve yanlış anlaşılmak mümkündür.

Sözsüz İletişim

İnsanların, beden dili ve kıyafetleri ile konuşmadan karşı tarafa ilettikleri mesajlar sözsüz iletişim olarak tanımlanmaktadır. Sözlü iletişimi destekleyici niteliktedir.

Görsel ve İşitsel İletişim

Görsel ve işitsel iletişim, göz ve kulak gibi duyu organlarımıza hitap etmektedir. Bu iletişim türünde teknolojik araç ve gereçlerden faydalanılmaktadır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ

Örgütsel iletişimin temel işlevler dört grupta toplanmaktadır:

- Bilgi Sağlama
- İkna Etme
- Öğretici ve Emredici İletişim
- Birleştirme



Örgütsel iletişimin temel işlevleri; bilgi sağlama, ikna etme, öğretici ve emredici iletişim ve birleştirme olarak dört grupta toplanmaktadır.

Bilgi Sağlama

Örgüt içinde çalışanların örgütün hedefleri ve faaliyetleri hakkında bilgi edinme isteği örgütsel iletişim fonksiyonları arasında bilgi sağlama fonksiyonunu önemli hâle getirmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılan bilgi aktarımı örgüte bağlılığı arttırırken güven duygusunu geliştirir.

İkna Etme

Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile iletişimde bulunması için çalışanları motive etme, üretimi artırma, örgütsel kültür oluşturma vb. gibi birden fazla amaçları bulunmaktadır. İkna etme işlevi çalışanları motive ederken aynı zamanda çalışanlar arasında çift yönlü işlemektedir.

Öğretici ve Emredici İletişim

Çalışanlara sorumlulukları hakkında bilgi veren iletişim türüdür. Örgütü amaç ve hedefleri doğrultusunda bir araya getirir. Bilgi verici içerikler barındırır. Genellikle yöneticiden çalışanlara doğru gerçekleşir.

Birleştirme

Birleştirme fonksiyonu örgüt içinde bütünlük ve çalışanların psikolojilerinin korunmasına fayda sağlar.



Bireysel Etkinlik

- Siz de belirleyeceğiniz bir örgüt içinde kullanılan ikna edici iletişim yöntemine dikkat ederek bunları not ediniz.



Şekil 4.1. Örgütsel İletişimin İşlevleri (Chapeaux, 1996: 369).

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

Örgüt içinde kurulan iletişimin sağlıklı bir şekilde aktarılabilmesi ve örgütün amaçlarının sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi açısından örgüt içerisinde kurulan iletişimin kanalının örgütün hiyerarşik yapısına uygun seçilmesi gerekmektedir. Örgütlerde kullanılan iletişim kanalları ikiye ayrılır. Bunlar:

- Resmî (Biçimsel)
- Resmî Olmayan (Biçimsel Olmayan)

Resmî iletişim kanalında temel amaç, örgütün iletişim amaçlarını gerçekleştirmektir.

Resmî İletişim Kanalı

Resmî iletişim kanalında temel amaç örgütün iletişim amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu nedenle örgütün belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Resmî iletişim kanalları örgüt içinde kullanılan her türlü iletişim araçlarını kapsamaktadır. Bunlar; raporlar, resmî iletiler ve çalışanlara verilen talimatlar şeklinde sıralanabilir.

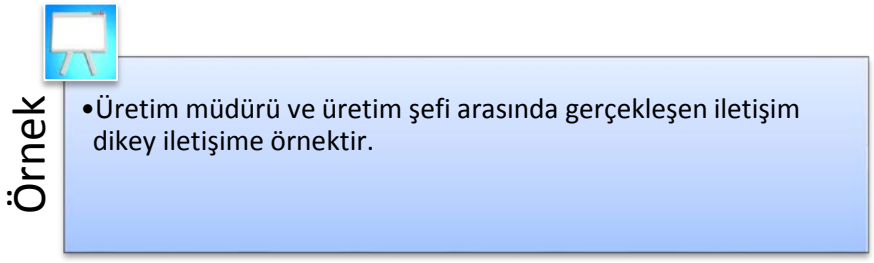
Resmî iletişim kanalları beş grup altında toplanmaktadır. Bunlar:

- Dikey İletişim Kanalları
- Yatay İletişim Kanalı
- Çapraz İletişim Kanalı
- Açık ve Çok Yönlü İletişim Kanalları v
- Dışa Dönük İletişim Kanalları

Dikey İletişim Kanalları

Örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında kullanılan iletişim kanalıdır. Bu iletişim kanalında yöneticiler çalışanlara örgüt kültürü hakkında bilgi aktarır

görev ve sorumluluklarını bildirir. Çalışanlar ise yöneticilerine istek ve taleplerde bulunur. Buradan da anlaşılacağı gibi aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusudur. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde örgütün üst kademelerinde yer alan kişilerin alt kademelerde yer alan kişilere iletmiş olduğu mesajlar yer almaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim kanalında ise durum tam tersidir. Çalışanlar bu yolla, üst kademedeki yöneticilere şikâyetlerini, sorunlarını, talep ve isteklerini iletmektedir.



Yatay İletişim Kanalı

Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar arasında, aynı statüde yer alan çalışanların kurmuş olduğu iletişim kanalıdır. Bu iletişim kanalında birimler arasında yaşanan gerginlikler daha azdır. Bilgi paylaşımı genellikle bu kanal üzerinden gerçekleşmektedir.

Çapraz İletişim Kanalı

Örgütte yer alan çalışanların farklı birim ve statüde yer aldıklarında kullandıkları iletişim kanalıdır. Bu kanalı kullanan çalışanlar arasında herhangi bir hiyerarşik düzen söz konusu değildir. Çapraz iletişimde amaç örgütün faaliyetlerini kısa sürede tamamlamak ve sağlıklı iletişim oluşturmaktır.



Çapraz iletişim kanalı; örgüt içindeki çalışanların farklı birim ve statüde yer aldıklarında kullandıkları iletişimdir.

Açık ve Çok Yönlü İletişim Kanalları

Açık iletişimde örgüt içinde yaşanan iletişim en üst kademeden en alt kademeye doğru ilerlerken her türlü iletişim kanalı kullanılmaktadır. Gerçekleşen iletişim şekli tamamen doğal ve samimidir. Örgüt içinde yer alan tüm iletişim araç ve gereçleri bu iletişim kanalında kullanılmaktadır. Esas olan iletinin hedefe ulaştırılması ve örgütün amaçlarının yerine getirilmesidir. Hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde sıkça kullanılmaz. Buna karşın açık iletişim kanalının tercih edildiği örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ve örgüte güvenleri yüksektir.

Dışa Dönük İletişim Kanalları

Örgütler toplumun bir parçasıdır. Örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli toplum ile iç içe olup toplumun ihtiyaçlarına kulak vermelidir. Dışa dönük iletişim kanalı aracılığıyla örgütler dış dünyayı takip ederek örgütün geleceği hakkında planlar yapmaktadır.

Resmî Olmayan İletişim Kanalı

Bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla çalışanlar tarafından örgüt içindeki düzen ve resmî iletişim kanalları göz ardı edilerek gerçekleştirilen iletişim kanalıdır. Daha çok örgütlerde söylenti veya dedikodu olarak ortaya çıkmaktadır. Resmî olmayan iletişim kanalı dört model altında incelenmektedir. Bunlar:

- Tek Hat Zincir Modeli
- Dedikodu Zincir Modeli
- Olasılık Zincir Modeli
- Grup Zincir Modelidir



Resmî olmayan iletişim kanalı dört model altında incelenmektedir.

Tek hat zincir modeli: Bu iletişim modelinde ileti kaynak tarafından hedef kitleye gönderilir fakat ileti hedef kitleye ulaşana dek anlam ve içerik değişmektedir.

Dedikodu zincir modeli: Kaynak tarafından iletinin örgüt içindeki hemen hemen her çalışana ulaşmasıdır. İletinin yanlış veya doğru olması önemsizidir.

Olasılık zincir modeli: Bu modelde ileti kaynak tarafından hedef olarak özellikle seçilmemiş kişilere iletilmektedir. Tesadüfi yöntem ile iletiyi alan çalışanlar ise aynı iletiyi, olasılık zincir modelinde tekrar özellikle belirlemediği çalışanlara göndermektedir.

Grup zincir modeli: Bu modelde ileti kaynak tarafından örgüt içindeki üç çalışana aktarılmaktadır. Bu üç çalışan ise aynı iletiyi örgüt içinde yer alan farklı üç kişiye aktarmaktadır. Böylece grup zincir modeli oluşmaktadır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ

Örgütsel iletişimde sıkça karşılaştığımız iletişim ağları örgüt içindeki iletinin yönü ve yapısı hakkında bilgi vermektedir. Örgütsel iletişim ağı, örgütte yer alan çalışan ve yöneticiler arasındaki etkileşimden oluşmakta ve altı farklı grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- Dairesel İletişim Ağ Modeli
- "Y" İletişim Ağ Modeli
- Zincir İletişim Ağ Modeli
- Merkezi İletişim Ağ Modeli
- Serbest İletişim Ağ Modeli
- Fayol Köprüsü İletişim Ağ Modeli

Dairesel İletişim Ağ Model

Bu modelde herhangi bir lider bulunmaz. Merkezi bir iletişim modelidir ve hiyerarşik düzeni reddeder. Sıklıkla eşit statüdeki çalışanlar tarafından tercih edilen dairesel iletişim ağ modelinde etkili ve bir o kadar sağlıklı bir iletişim

gerçekleşmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen doğruluk derecesi açısından güvenilir değildir ve iletişim yavaş gerçekleşmektedir.

"Y" İletişim Ağ Modeli

Bu iletişim modelinde iletişim bir lider tarafından çalışanlara doğru yönetilir. Bilgi aktarım süresi kademe kademe ilerlemesine rağmen kısa ve güven düzeyi yüksektir. Örgüt yöneticileri genellikle güvenilir ve hızlı olması sebebiyle "Y" iletişim ağı modelini tercih etmektedir.

Zincir İletişim Ağ Modeli

Hiyerarşik yapısı katı olan örgütlerde sıkça rastlanılan iletişim ağ modelidir. Her ileti bir sonraki kademeye uğrar ve her kademede filtrelenmektedir. Bu modelde ileti hiyerarşik yapıdaki her kademeye uğraması nedeniyle her durakta biraz daha eksilir ve bazen iletinin bozulması gibi istenmeyen durumlar söz konusu olmaktadır.

Zincir iletişim ağ modeli, hiyerarşik yapısı katı olan örgütlerde sıkça rastlanılan iletişim ağıdır.

Merkezi İletişim Ağ Modeli

Geleneksel örgüt kültürüne sahip örgütlerde sıkça rastlanılan iletişim ağ modelidir. Karar merkezi ve iletilerin kaynağı örgütün yetkilileridir. Örgüt çalışanları genellikle kararı üst mercilerden alarak uygularlar.

Serbest İletişim Ağ Modeli

Bu modelde örgüt içinde yer alan çalışanlar iletişim alanında özgürdürler ve herhangi bir kısıtlama ile karşılaşmazlar. Hiyerarşik düzenin fazla etkili olmaması nedeniyle demokratik iletişim söz konusudur.

Fayol Köprüsü İletişim Ağ Modeli

Örgüt içinde yatay konumda bulanan örgüt çalışanlarına, birimlere ve farklı pozisyonda bulunan kişilere verilen yetki sonucu ortaya çıkan iletişim ağ modelidir. Bu modelde yöneticilerin gözetimi otoriteyi sağlamak açısından söz konusudur. Herhangi bir anlaşmazlık veya karışıklık durumunda üst yönetim devreye girmektedir.

Örnek

- Örgüt içinde yer alan en üst düzey yöneticinin karar verme yetkisini kendisinden altına devretmesi buna örnektir.

Bireysel Etkinlik

- Siz de belirleyeceğiniz bir örgüt içinde kullanılan iletişim kanallarına dikkat ederek bunları not ediniz.



Özet

- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**
- Örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması süreci örgütsel iletişim olarak adlandırlmaktadır. Örgütsel iletişim, iletişimin gerçekleştiği örgüte bağlı olarak şekillenmektedir. Örgüt içinde oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Kısacası örgütün içinde yer alan her kademeyi kapsamaktadır. Örgütsel iletişim örgütler için oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin hayatta kalarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için örgütsel iletişime önem vermekleri gerekmektedir. İkiye ayrılır.
- **Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Dışı İletişim**
- Günümüzde yaşamış olduğumuz çevre ekonomik, sosyal ve fiziki açıdan oldukça değişken ve dinamiktir. İlerleyen teknolojik gelişmeler, insanların yaşam şartlarının ve isteklerinin değişmesi vs. gibi örnekler ile bu desteklenebilir. Örgütler bu sürekli olarak yenilenen ve değişen çevreden kendini soyutlayamaz çünkü aslında örgütler bu açık sisteme sahip olan çevreden sıkça etkilenmektedir. Örgütler, yaşamlarını devam ettirmek için çevreye ayak uydurmalı ve çevresinde bulunan örgüt veya kişiler ile sürekli iletişim hâlinde olmalıdır. Kısacası örgütün içinde bulunduğu çevre örgütün geleceğini etkilemektedir çünkü örgüt çevreden aldığı iletiler doğrultusunda tutum ve davranışlarını aynı zamanda planlarını değiştirmekte veya çevreye uygun hâle getirmektedir.
- **Örgütsel İletişimin Özellikleri ve Amaçları**
- Temel amaç örgütsel amaçları yerine getirmektir.
- Örgütte yer alan kişiler arasında iletişim ağı oluşturarak örgüte fayda sağlamaktadır.
- Dış çevreyi yakından takip ederek sosyal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgüt içinde üretime ve karlılığa fayda sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim çift yönlüdür.
- Örgütler hizmet vermiş oldukları sektörlere göre kendilerine uygun örgütsel iletişim biçimini kullanmaktadır.
- Örgütsel iletişim; insan kaynakları,kültürel perspektif ve sistem yaklaşımı gibi çeşitli yaklaşımlara dayanmaktadır.
- Örgüt bütünlüğünü oluşturma ve koruma amacı güder.
- Örgütün karar ve politikalarını örgüt içinde çalışanlara aktararak yönetime ve üretime fayda sağlar.
- Örgüt çalışanlarını sosyal hakları hakkında bilgilendirir.
- Birlik ve beraberliği sağlar.
- Yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel işitsel iletişim biçimlerinde örgüt içinde karşımıza çıkmaktadır.
- **Örgütsel İletişimin İşlevleri**
- Bilgi
- Motivasyon
- Örgüt Kültürü
- İkna Etme ve Etkileme



Özet (devamı)

- Birleştirme
- Eğitim-Öğretim
- **Örgütsel İletişim Kanalları**
- Örgütte alınan kararların hızlı bir şekilde hayata geçmesi ve örgütün mevcut işlerinin aksamadan devam etmesi için örgüt içi iletişim oldukça önemlidir. Uygun iletişim kanalı seçilmesi iletişimi daha sağlıklı hâle getirecek başlıca nedendir. Örgütsel iletişim kanalları aşağıdaki gibidir:
- **Resmî İletişim Kanalı**
- **Dikey İletişim Kanalı**
- **Yatay İletişim Kanalı**
- **Çapraz İletişim Kanalı**
- **Açık ve Çok Yönlü İletişim Kanalı**
- **Resmî Olmayan İletişim Kanalı**
- **Örgütsel İletişim Ağ Modelleri**
- Örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasımda oluşan ileti alışverişine örgütsel ağ denilmektedir. Yöneticiden çalışana, çalışandan çalışana, aynı pozisyondaki çalışanlar arasında çeşitli şekillerde ve çeşitli pozisyonlar arasında gerçekleşmektedir. İletişim ağ modelleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:
- **Dairesel İletişim Ağ Modeli**
- **"Y" İletişim Ağ Modeli**
- **Zincir İletişim Modeli**
- **Merkezi İletişim Ağ Modeli**
- **Serbest iletişim Ağ Modeli**
- **Fayol Köprüsü İletişim Ağ Modeli**

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin amaçlarından birisi değildir?
   a) Örgütün bütünlüğünü oluşturmak
   b) Örgüt üyelerine bilgi aktarmak
   c) Örgüt üyelerinin örgütsel yaşama katılımlarını sağlamak
   d) Örgütün kararlarını iletmek
   e) Hedef kitleyi ikna etmek

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin fonksiyonları arasında yer almaz?
   a) Bilgi sağlama fonksiyonu
   b) İkna etme fonksiyonu
   c) Birleştirme fonksiyonu
   d) Örgütsel kültür oluşturmak
   e) Emredici iletişim kurma fonksiyonu

3. Aşağıdakilerden hangisinin kullanıldığı durumda iletişim kalıcı olmamaktadır?
   a) Sözlü iletişim
   b) Resmî belgeler
   c) Raporlar
   d) E-mail
   e) Ticari yazılar

4. Aşağıdakilerden hangileri örgütsel iletişimde yaşanan aksama sonucunda karşılaşılabilecek sonuçlardan değildir?
   a) Örgüt içinde üretimin ve karlılığın azalması
   b) Hızlı iletişim sağlanması
   c) Örgüt çalışanlarının performans düzeylerinde azalma
   d) Söylenti ve dedikoduların artması
   e) Örgüt içi iletişim kazalarının artması

5. Aşağıdakilerden hangisi görsel iletişim ögelerindendir?
   a) Slayt
   b) Radyo
   c) Telefon
   d) Ses kaydı
   e) Video

6. Aşağıdakilerden hangisi sadece kulağa hitap eden iletişim ögelerindendir?
   a) Televizyon
   b) Slayt
   c) Radyo
   d) Projektör
   e) Tepegöz

7. Aşağıdakilerden hangisi resmî iletişim kanallarından değildir?
   a) Dikey iletişim kanalı
   b) Yatay iletişim kanalı
   c) Sözlü iletişim
   d) Çok yönlü iletişim kanalı
   e) Resmî olmayan iletişim kanalı

8. Aşağıdakilerden hangisi dairesel iletişim ağ modeli özelliklerindendir?
   a) İletişimde aktif bir lider vardır.
   b) Doğruluk derecesi yüksektir.
   c) İletişim hızlı ilerler.
   d) Demokratik kurallar geçerlidir.
   e) Eşit statüdeki çalışanlar arasında kullanılmaz.

9. Aşağıdaki iletişim modellerinin hangisinde iletişim her kademede filtrelenmektedir?
   a) "Y" İletişim ağ modeli
   b) Dairesel iletişim ağ modeli
   c) Merkezi iletişim ağ modeli
   d) Fayol köprüsü iletişim modeli
   e) Zincir iletişim ağ modeli

10. Aşağıdaki iletişim kanallarından hangisinde ileti doğal yollar ile sağlıklı bir şekilde çalışanlara ulaşmaktadır?
   a) Çapraz iletişim kanalları
   b) Açık ve çok yönlü iletişim kanalı
   c) Dışa dönük iletişim kanalı
   d) Resmî iletişim kanalı
   e) Resmî olmayan iletişim kanalı

Cevap Anahtarı

1.e, 2.d, 3.a, 4.b, 5.a, 6.c, 7.c, 8.d, 9.e, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Chapeaux, J. E. (1996), *Organizational behavior*, West Publishing Company, New York.

Demirkan, E. (2007). *Çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların iletişim üzerindeki etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Derin, N. & Tuna, H. (2017). Akademik bir örgütte iletişim doyumunun örgütsel özleşmeye etkisi, *Selçuk Üniversitesi iletişim Fakültesi Akademik Dergisi,* C:9 S:4: (119-128).

Ekici, R.(2015). *İlkokullarda stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişinin incelenmesi,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep üniversitesi, Gaziantep.

Ergeneli, A. & Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara"da devlet ve özel üniversite karşılaştırması, *Hacettepe Üniversitesi Ġ.Ġ.B.F. Dergisi, 19*(2), s.159-178. Ankara.

Gürüz, Demet & Gaye Özdemir Yaylacı (2004), *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Işık, M. (2010). Genel ve Teknik İletişim. Eğitim Akademi Yayınları, Konya

Kıraç, E.(2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Ölçer, N., Koçer, S. (2015). *Örgütsel iletişim: kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme,* Global Media Journal TR Edition, 6, 11.

Sabuncuoğlu, Z. Vergiliel, Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış,* (6. Baskı), Bursa: Aktüel Yayıncılık

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*, 1.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 52.

Yıldırım, U. (2015). *Kurum içi iletişimde yeni bir yaklaşım e-learning,* Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Akademik Yayını

Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel bağlılığa iletişimin etkisi: Bir örnek olay,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Dr. Simge ÜNLÜ

ÜNİTE

5

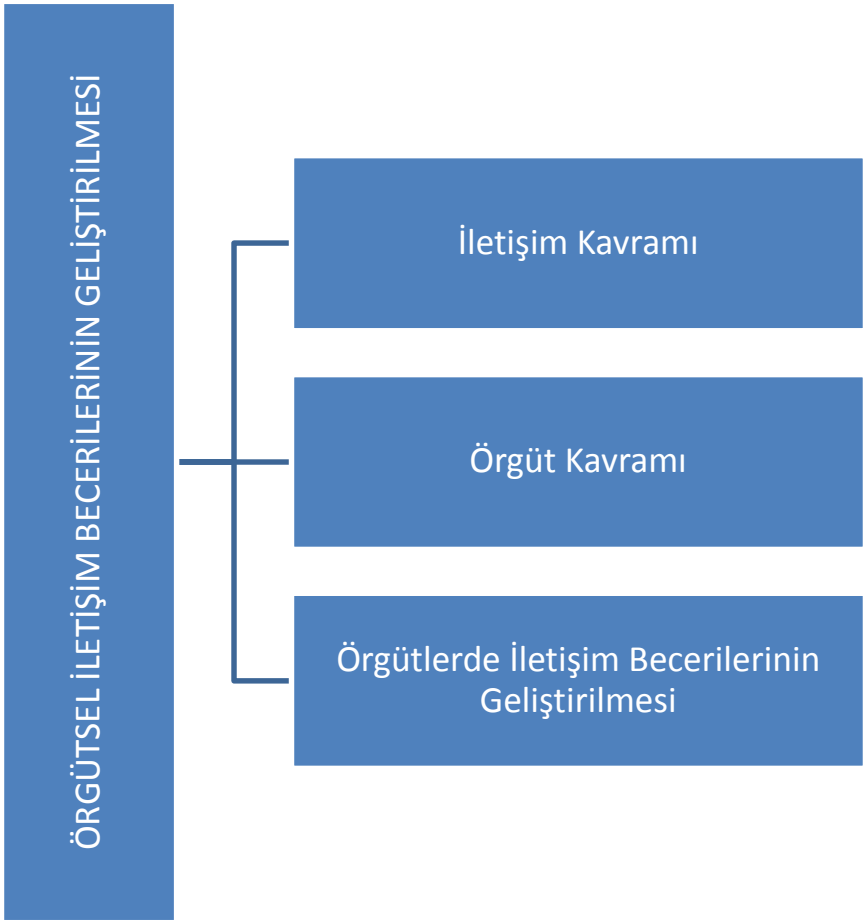
İÇİNDEKİLER

- İletişim Kavramı
- Örgüt Kavramı
- Örgütlerde İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi
- Saygı Duymak
- Empatik Anlayış ile Yaklaşmak
- Etkin Dinlemek
- Etkin Yanıt Vermek
- Somut Konuşmak
- Uygun Bir Şekilde Kendini İfade Etme
- "Ben Dili" ile Konuşmak
- Saygı Temelli Şeffaf İletişim Kurmak
- Tutumlu Davranışlarda Bulunmak

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İletişim kavramı hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Örgüt kavramını ve örgütsel iletişimi açıklayabilecek,
  - Örgüt içi iletişimi kavrayabilecek,
  - Örgütlerde iletişim becerilerini öğrenebilecek,
  - Örgütlerde iletişim becerileri hakkında yetkinlik kazanabileceksiniz.

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ
İletişim Kavramı
Örgüt Kavramı
Örgütlerde İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi

GİRİŞ

İletişimin, insan hayatındaki önemi anlaşıldıkça iletişime ilgi de doğal olarak artmaktadır. Bir an için nasıl bir iletişim ağı içinde olduğumuzu, bu ağ içinde diğer insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerimizle kendimizi nasıl var ettiğimizi, bu ilişkilerden nasıl etkilendiğimizi düşündüğümüzde iletişimin yaşamımızdaki önemini daha iyi kavramaktayız; bu nedenle kaliteli iletişime yönelmekteyiz. İletişim; evde, iş yerinde, markette, okulda kısacası hayatın her anında vardır. İnsan ilişkilerinde başarılı, başkalarıyla etkili bir biçimde iletişim kuran bireylerin yaşamda daha başarılı ve mutlu olacaklarına ilişkin düşünce mevcuttur.

İletişim, insanların çeşitli semboller kullanarak karşısındaki ile duygu ve düşüncelerini paylaşma sürecidir. İletişimin gerçekleşmediği tek bir an bile düşünülemez. İletişimin verimli gerçekleşmesi kaynak ile alıcının niteliğine bağlıdır. Bu nitelikler iletişim becerileri ile açıklanabilir.

İletişim becerileri, insanlar arasındaki iletişimi ve örgütte gerçekleşen iletişimi daha sağlıklı hâle getiren ve iletişimi etili kılan becerilerin bütünüdür. Özellikle örgütlerde örgüt içinde çalışanların iletişim becerilerine hâkim olmaları, örgüt içerisinde gerçekleşen iletişimi kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. İletişim becerileri, iyi ilişki kurma ve devam ettirme gibi olumlu faydalar içermektedir.

İletişim becerileri; sözel olan ve sözel olmayan mesajlara duyarlılık, etkili dinleme ve etkili tepki verme gibi iletişimde önemli kavramları içermektedir. İletişim becerilerine sahip olmak doğuştan sezgi yoluyla da olacağı gibi öğrenilebilir ve aynı zamanda öğretilebilir beceridir.

İletişim becerileri; karşısındakine saygı duymak, empatik bir anlayış ile yaklaşmak, etkin dinlemek, somut konuşmak, "ben dili" kullanmak, şeffaf olmak ve tutumlu davranışlarda bulunmak gibi birçok iletişim becerilerini içermektedir. İnsanlar arasında gerçekleşen iletişimde ve örgüt içinde gerçekleşen iletişimde bireylerin iletişim becerilerine sahip olması ve iletişim becerilerinin kılavuzluğunda iletişim kurması; insanlar arasında yaşanan iletişimin veya örgüt içinde gerçekleşen iletişimin kalitesi ve verimliliği açısından oldukça önemlidir.



İletişim, insanların çeşitli semboller kullanarak karşısındaki ile duygu ve düşüncelerini paylaşma sürecidir.

İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, duygu ve düşüncelerin ya da bilgilerin bireyler, gruplar ve toplumlar arasında akla gelebilecek her türlü yolla (söz, yazı, görüntü, hareketler vb.) etkileşimli olarak aktarılmasıdır.

İletişim hakkında yapılan tanımlar doğrultusunda şunları söylemek yanlış olmayacaktır:

- İletişim çift yönlü bir süreçtir ve temel amaç anlaşmak ve anlaşılmaktır.
- Toplumun temelini oluşturmaktadır.
- Örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlamaktadır.
- Sosyal hayatı kolaylaştırmaktadır.

Kısaca *iletişim kavramı için kişinin hedef kitlesini etkileyeceği süreçtir ,demek yanlış olmayacaktır.*

İletişim çeşitli ögelerden oluşmaktadır. Bunlar:

- Kaynak
- Alıcı
- İleti
- Bağlam
- Dönüt
- Kanal

Gönderici: Duygu ve düşünceleri karşı tarafa ileten birey veya topluluktur.

Alıcı: Duygu ve düşüncelerin aktarıldığı birey veya topluluktur.

İleti: Göndericiden alıcıya doğru yönlendirilmiş duygu, düşünce ve isteklerdir. Sözlü, yazılı veya sözsüz gibi çeşitleri bulunmaktadır.

Bağlam: İletişimin gerçekleştiği mekân ve ortamlara bağlam denilmektedir.

Dönüt: İletişimin gerçekleşmesi için dönüt gereklidir. Alıcıdan göndericiye doğru iletilen mesajlardır.

Kanal: Göndericinin alıcıya doğru iletmek istediği mesajları iletmek için kullandığı araçlara verilen isimdir.

İletişim, aşağıda sıralanan çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir;



İletişim, sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim olarak üç farklı şekilde gerçekleşmektedir.

- Sözlü iletişim
- Yazılı iletişim
- Sözsüz iletişim

Sözlü İletişim: İnsanların duygu ve düşüncelerini sözcükler kullanarak dil aracılığıyla ilettiği iletişimdir.

Sözsüz İletişim: Kaynağın duygu ve düşüncelerini giyim, kuşam ve beden dili ile ifade etmesidir.

Yazılı İletişim: Her türlü yazılı iletişim araçları tercih edilerek kurulan iletişimdir. Örneğin; mektuplar, basın bildiriler, elektronik mailler ve mesajlar gibi.

İletişimin Önemi

İletişim yaşamımızın merkezinde yer almakta ve her an bizimle olmaktadır. Her insanın temel düzeyde de olsa iletişim kavramı ile ilgili bilgi sahibi olması beklenmektedir. Etkili iletişim insanların özel ve mesleki yaşamlarında sorunları çözmelerine yardımcı olurken ilişkilerini iyileştirmelerine ve ilişkilerinde devamlılığa da yardımcı olmaktadır. İletişim uzmanları zayıf iletişimin birçok sorunun temelinde bulunduğunu ve etkili iletişimin bunun tek çözümü olduğunu iddia etmektedir.

İletişim hayatımızın her anında rol almaktadır. Etkili ve sağlıklı iletişim daha kaliteli bir hayat sunmaktadır. İletişim konusunda bilgi sahibi olmak aşağıdaki nitelikleri bizlere katacaktır:

- *Etkili iletişime sahip olmak kendinize ve çevrenize bakış açınızı değiştirir.*
- Yakın çevrenizin ve iş arkadaşlarınızın size bakış açısını değiştirir.
- İnsan ilişkileri hakkındaki bilgi düzeyinizi arttırır ve insanların davranışları karşısında nasıl tepkiler verebileceğiniz hakkında bilgi sahibi olmanızı sağlar.
- Eleştirel düşünme ve çözüm odaklı olma imkânı sağlar.
- Mesleki yaşamda başarılı olma imkânı sağlar.

İletişimin Amaçları

İletişim kurmanın birinci amacı anlaşmayı sağlamaktır. Duygu ve düşünceleri karşı tarafa ileterek anlaşmayı ve anlaşılmayı beklemekteyiz. İnsanlar iletişim kurarken farkında olarak veya olmayarak bu amaçları taşımaktadır. Etkili iletişim insanların iş yaşamlarında sorunları çözmelerine yardımcı olurken özel yaşamlarında da sosyal ilişkilerini iyileştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olur. Etkili iletişimdeki temel amaç bu hususlara dayanmaktadır.

İletişimin amaçlarını yerine getirmesi etkili iletişim becerilerinin kullanılması ile mümkündür. İletişim becerilerinin kullanılması, örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar ve bunun sonucunda da iletişim kazalarını önleyerek örgüte fayda sağlamaktadır.

ÖRGÜT KAVRAMI



Örgüt içinde yer alan bireyler, örgütün ortak amaçları için çalışırken iletişim hâlinde olmak durumundadırlar.

Örgüt; bir grup insanın farklı iş bölümü içerisinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi ile kontrol edilirken ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları realist ve planlı bir yapılanmadır. Örgütün oluşumu insanların varlığına bağlıdır ve temel amaç örgütün belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmektir.

Örgüt içinde yer alan bireyler örgütün ortak amaçları için çalışırken iletişim hâlinde olmak durumundadırlar. Bu nedenle herhangi bir örgüt, iletişimsiz düşünülemez. Ortak bir amacın gerçekleşmesi için duygu ve düşüncelerin iletilmesi ve anlaşılmak şarttır.

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim; kişiler arası etkileşimi sağlayarak insanların duygu, düşünce ve bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları sürecidir. Örgütler açık sistemler olmaları nedeniyle iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmediği durumlarda uzun ömürlü olmayabilmektedir.

Örgütlerde sağlıklı iletişim gerçekleştirmek örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, uzun ömürlü olması ve örgütün kâr etmesi için önemlidir. Örgütlere iletişim becerileri bu konuda fayda sağlamaktadır.

Örgüt içi iletişimin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütün hedeflerini çalışanlar ile paylaşmak
- Yeniliği takip ederek bunu örgüt ile paylaşmak ve aydınlanmak

- Çalışanların motivasyonlarını arttırarak örgütü temsil niteliklerini arttırmak
- Örgüt kültürü ve örgüt kimliği oluşturmaya yardımcı olmak

Örgütlerde iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusundan önce örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen durumlara göz atmakta fayda var.

Örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen durumlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kültürel farklılıklar
- Geri dönütün olmaması veya yetersiz geri dönüt
- Statü farklılığı
- İletiyi alan kişinin motivasyon eksikliği
- Bilginin alıcıya fazla yüklenmesi
- İletişimde teknolojinin kullanılması anında yaşanılan teknik problemler
- Fiziksel koşullar
- Alıcı ve gönderici arasındaki güvensizlik,
- Örgütsel hatalar
- Kişisel farklılıklar

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ



Örgütlerde iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusundan önce örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen durumlara göz atmakta fayda var.

İnsan ilişkileri genelde karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu ilişkileri etkili ve doğru şekilde devam ettirmek her zaman kolay olmayabilir. İlişkilerin devam etmesi içinde karşılıklı çaba gerekmektedir. Sağlıklı ilişkiler, herkesin mümkün olduğunca iletişimine dikkat etmesine ve karşılıklı etkileşimden olumlu sonuçlar görme arzusuna bağlı olarak gelişme gösterir. Bu yaklaşım tarzı sadece iş yeri için geçerli değildir aynı zamanda sosyal hayatımız için de önemlidir. Arkadaş ilişkileri olsun, aşk ilişkileri olsun, başarının temelinde etkili iletişim kurmak yer almaktadır. Birçok kişinin birlikte çalıştığı ortamlarda ilişkileri her zaman arzu edildiği ölçüde sürdürmek kolay değildir. Her bireyin kendine özgü bir iletişim tavrı olduğu için bazen iletişim kazalarını artıran durumlar yaşanmaktadır. Bir iş yerinde pozisyonunuz ne olursa olsun işçi, patron, şef veya müdür fark etmeksizin iletişim kurmayı bilmeniz iş yerinde çatışma risklerini ve iletişim kazalarını aşağı çeker ve çalışma ortamını iyileştirir. Böylelikle şirketin varlığına ve verimliliğine katkı sağlarsınız. İletişim, sadece bir mesaj gönderme ve o mesajı alma sürecinden ibaret değildir. Karşılıklı olarak etkili iletişim kurmak, duygu ve düşüncelerin etkin bir şekilde iletilerek etkin bir şekilde yanıtlanması iletişim sürecini daha anlamlı olarak açıklamaktadır. Tüm bunlar iletişim becerilerine sahip olmak ile mümkündür.

İletişim Becerisinin Tanımı

İletişim becerileri sözel olan ve sözel olmayan iletilere duyarlılık, etkili olarak iletileri dinleme ve alınan iletilere etkili yanıt verme şeklinde tanımlanmaktadır. *Etkili iletişim becerileri, sözel ve dokunsal kısacası sese ve bedensel temasa dayalı mesajları içermektedir.*

İnsanların iş yerlerinde ve sosyal hayatında çevresiyle iletişim hâlinde olması ve anlaşıyor gibi görünmesi onun etkili iletişim kurduğu anlamına gelmez. Etkili iletişim, kişinin iletişim becerilerine sahip olması ile gerçekleşen bir durum olup en etkili iletişimi sunmaktadır. Aşağıda iletişim becerilerine sahip olunmayan örgüt içinde ve sosyal yaşantımızda sıklıkla karşılaşabileceğimiz durumlar belirtilmiştir:

- Anlatmak istediğimizi karşımızdaki kişinin anlamaması ve tamamen iletiyi yanlış anlaması
- Örgüt içindeki herhangi bir pozisyon için yeterince uygun olduğunuzu düşünürsünüz fakat kendinizi ifade edememeniz nedeniyle bilgi ve becerilerinizi gösterememek
- İletişim kurmak aynı zamanda doğru iletiyi doğru yer ve doğru zamanda iletmektir. İletişim becerilerine sahip olmak bu bilgi ve yetkinliğe ulaşmamızda fayda sağlamaktadır.
- Farklı iletişim biçimlerini denemek fakat yine de iletişim kazalarından kaçamamak
- "Ben dili" yerine sürekli suçlayıcı ve eleştirici bir yapıya sahip olan "sen dili" kullanmak ve "sen dili"ne maruz kalmak.



İletişim kurmak aynı zamanda doğru iletiyi doğru yer ve doğru zamanda iletmektir.

İletişim becerileri, sonradan kazanılabilen hemen hemen kimsenin doğuştan sahip olduğu özellikler olmayıp birkaç başlığın bir araya gelerek oluşturduğu bir kavramdır. Bu başlıklar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Saygı duymak
- Empatik anlayış ile yaklaşmak
- Etkin dinlemek
- Etkin yanıt vermek
- Somut konuşmak
- Uygun bir şekilde kendini ifade etme
- "Ben dili" ile konuşmak
- Saygı temelli şeffaf iletişim kurmak
- Tutumlu davranışlarda bulunmak

Saygı duymak

Etkili bir iletişim kurmak için kişinin kendisine ve karşısındakine saygı duyması şarttır. Kendine saygı duyan birey, kendine ait olan pozitif veya negatif özelliklerini rahatça analiz edebilir; bunun sonucunda ise daha etkili iletişimde bulunmaktadır. İletişimde saygının ilk basamağı karşıdaki kişiyi etkin dinlemek ve bunun sonucunda etkin yanıt vermektir. Çünkü karşıdaki kişiyi duymak ve dinlemek aynı şey değildir.

İletişimde saygı davranışını incelerken karşımıza iki çeşit saygı davranışı çıkmaktadır. Bunlar;

- Savunucu saygı
- İçten saygı

Savunucu saygı davranışı: Birey karşısındaki kişilere onlara saygı duyduklarını sürekli sözel olarak belirtmektedir ancak bunu davranışlarına yansıtmamaktadır. Bu etkili bir iletişime sebep olmaz.

İçten saygı davranışı: Kişi karşısındaki insanlara koşulsuz saygı duymaktadır ve bunu davranışları ise karşısındaki kişilere hissettirir.

Empatik anlayış ile yaklaşmak

Empati, bireyin tarafsızlığını koruyarak kendisini olaylar karşısında karşıdaki kişinin yerine koyması ve onun bakış açısı ile olaylara bakması şeklinde tanımlanabilir. Kısaca karşımızdaki kişiyi anlamaya çalıştığımız süreç anlamına gelmektedir. Empati kurabilmek için olaylar karşısında karşıdaki kişinin davranışlarını değerlendirmekten kaçınmalı ve objektif davranılmalıdır.



Etkili bir iletişim kurmak için kişinin kendisine ve karşısındakine saygı duyması şarttır.

Empatinin aşamaları:

- *Olaylar karşısında kendimizi karşımızdakinin yerine koymak*
- Karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini kavrayabilmek
- Empati sonucunda karşımızdakine bunu belirtmek

Etkin dinlemek

Etkin dinlemek karşıdaki kişiyi sadece duymak anlamına gelmemektedir. Etkin dinlemek iletişim anında kaynaktan gelen her iletiyi anlamak ve iletileri değerlendirebilmektedir.

Yaşadığımız iletişim kazalarının birçoğu etkin dinleme gerçekleştirmememiz nedeniyle yaşanmaktır. Yanlış anlaşılmaların sebebi etkin dinlememekten kaynaklanmaktadır.

İletişim sürecinde sıkça yapılan dinleme hatalarımız aşağıdaki gibidir:

- İletişim anında kaynağın sözünü kesmek
- İletişim sırasında başka şeyler düşünerek sadece fiziksel iletişimin gerçekleştiği mekânda bulunmak
- Kaynağı dinlemek ve empati kurmaktan kaçınmak
- Kaynağın iletileri sırasında söz almak için sabırsızlanmak ve bu esnada kendi söyleyeceklerini planlamak
- Kaynağın iletilerini seçerek dinlemek
- Kaynağın iletilerinden kaynak aleyhinde mesajlar çıkarmak

Tüm bunlara karşılık olarak ise doğru dinleme biçimleri aşağıdaki gibidir:

- Kaynağın konuşması bitene kadar susarak beklemek
- Etkin dinleme yapılacağı konusunda kararlı olmak ve bunu bir alışkanlık hâline getirmek
- İletişimin gerçekleşeceği mekânın iletişime fiziksel özellikler bakımından uygun olması
- İletişim esnasında kaynağın gözlerine bakmak ve başka bir şey ile ilgilenmemek



Konuşma, kişiler arası iletişimi sağlayan ve anlaşılmaya yarayan bir işaretler sistemidir.

- Objektif olmak
- Saygılı yaklaşmak
- Gerekli yerlerde not tutmak
- Gerekli yerlerde konuşmacının sözünü kesmeden uygun zamanda soru sormak
- Empati kurmak ve önyargıları bir kenara bırakmak

Etkin yanıt vermek

Konuşma, kişiler arası iletişimi sağlayan ve anlaşılmaya yarayan bir işaretler sistemidir. Kuşkusuz konuşma, günlük hayatın içinde günlük eylemlerle ilgili ve bunlara ilişkin olarak başlamış; günlük yaşam pratiğinin içinde gelişmiştir. Konuşma günlük yaşam pratiği içinde büyüyerek ve katlanarak gelişmiş, bilinçli bir anlam kazanmış; pratik yaşamın üstünde yön verici, biçimlendirici, oluşturucu niteliklere sahip bulunduğu anlaşılmış; hayatın her anında edebiyat, felsefe ve bilim düzeylerinde rol alarak uygarlıkların önemli ögesi hâline gelmiştir.

Konuşma, karşıdaki kişiler ile duygu ve düşüncelerimizi paylaşarak anlaşma imkânı sağlamaktadır ve iletişim becerileri söz konusu olduğunda etkili konuşma ve etkili yanıt verme imkânı sunmaktadır.

Etkili yanıt vermek için dikkat edilecek hususlar aşağıdaki gibidir:

- Etkin yanıt vermek için öncelikle etkin dinlemek gerekmektedir
- Karşı tarafın anlayacağı şekilde konuşmak
- Sakin ve en az dil yanlışı yapacak şekilde konuşmak
- Duygu ve düşüncelerimizi ses tonuna yansıtmak
- Bahsi geçmekte olan konunun dışına çıkmamak
- "Ben dili" kullanmak

Somut konuşmak

İletişim anında açık ve anlaşılır olmak önemlidir. Kendimizi olduğumuz gibi göstermeli ve karmaşık bir yapıdan uzaklaşmalıyız. Etkili ve sağlıklı bir iletişim süreci için "siyaha siyah, beyaza beyaz demekte" fayda vardır.

Uygun bir şekilde kendini ifade etme

Kendini ifade etme iletişimde anlama ve anlaşılmanın ilk adımıdır. İfade etme; karşımızdaki kişi ya da kişilere duygu ve düşüncelerimizi açık ve net bir şekilde ifade etmek olarak tanımlanabilir. Kendimizi daha iyi ifade edebilmek için öncelikle kendimizi tanımalı ve kendimizle barışık olmalı, iletişimde daima doğruları konuşmalı ve net olmalıyız.



Kendini ifade etme, iletişimde anlama ve anlaşılmanın ilk adımıdır.

Kendimizi uygun bir şekilde ifade etmemiz için dikkat edeceğimiz diğer basamaklar aşağıdaki gibidir:

- Duygu ve düşüncelerimizi dile getirmeden önce kendimizi dinlemeli ve ne istediğimize karar vermeliyiz. Kendi sesimize kulak vermek, kendimizi tanımamız için gerekli en etkili yollardan biridir.
- Duygu ve düşüncelerimizi tanımalıyız.

- Beden diline hâkim olmalı, duygu ve düşüncelerimizi beden dilimiz ile desteklemeliyiz.
- Empati kurmalıyız.

"Ben dili" ile konuşmak

Bireyin karşılaştığı davranış ve durum karşısında tepkisini, bireysel duygu ve düşüncelerini açıklayan, yargılamayan bir ifade şeklidir. Kendimizi "ben"li cümlelerle ifade ettiğimiz zaman karşımızdakini incitmeden kendi duygu ve düşüncelerimizi aktarmış oluruz. Örneğin; "Yanlış düşünüyorsun" demek yerine "Ben böyle düşünüyorum" dediğimizde ben dilini tercih etmiş oluruz ve karşımızdaki kişiyi yargılamadan iletmek istediğimiz mesajı vermiş oluruz.

Kısaca "Ben dili":

- Suçlayıcı değildir.
- Sağlıklı bir iletişim sunar.
- Empati kurmayı kolaylaştırır.
- Kişiler arasında ve örgüt içi iletişimde yakınlaşmayı sağlar.
- İletişimde güven oluşturur.
- Kişiliğe karşı iyi niyetlidir, saldırı mesajı içermez.
- İletişim kazalarını en aza indirir.

Kısaca "Sen dili":

- Kişiye yönelik bir dildir.
- Karşıdaki kişiye yönelik sözler kullanılmaktadır.
- Suçlayıcıdır.
- İletişim kazalarına yol açar.
- Benlik saygısına zarar vericidir.
- Etrafımızdaki insanları bizden uzaklaştırır.
- İlişkileri zedeler veya tümüyle yok eder.



Örnek

- Sen Dili: Neden ödevlerini yapmıyorsun?
- Ben Dil:; Ödevlerini yapmaman beni üzüyor.
- Sen Dili: Derste çevrenle ilgilenme.
- Ben Dili: Ders esnasında çevren ile ilgilenmen dikkatimi dağıtıyor.

Saygı temelli şeffaf iletişim kurmak

Saygı, saydamlık, içtenlik ve dürüstlük sağlıklı bir iletişimin ön koşullarındandır. Doğru ve sağlıklı bir iletişim için neyi, nerede, ne zaman söyleyeceğimizin yanı sıra mesajlarımızı karşı tarafa net ve şeffaf bir şekilde aktarmak da önemlidir. Karşımızdaki kişinin bizi tam anlamıyla anlaması için iletilerimizin şeffaf ve saygı temelli olmasına özen göstermeliyiz.

Saygı temelli şeffaf bir iletişim için yapmamız gerekenler aşağıdaki gibidir:

- Karşımızdaki kişiye saygı duymalı, bunu seçtiğimiz kelimeler ve beden dilimiz ile ifade etmeliyiz.
- Aşağılayıcı bir tavırdan kaçınmalıyız.
- Etkili dinleme ve etkili yanıt vermeye özen göstermeliyiz.
- İletilerimizin yanıltıcı olmamasına dikkat etmeliyiz.
- Düşüncelerimizi ifade ederken şeffaf ve tutarlı olmalıyız.
- İçten ve açık olmalı belirsiz mesajlardan kaçınmalıyız.

Tutumlu davranışlarda bulunmak

İletişim anında empati kurmak, etkili dinlemek ve etkili yanıt vermek, dikkatini hedefe vermek, beden dilini aktif kullanmak, kendini doğru ifade etmek ve saygılı olma iletişimi olumlu yönde etkileyen davranışlardır. İletişim anında tüm bu tutuma karşı ön yargıdan uzak durarak, suçlayıcı olmayarak, empati kurarak, karşımızdakine saygı gösterip ben dili kullanarak tutumlu davranışlarda bulunmuş oluruz.



Saygı, saydamlık, içtenlik ve dürüstlük sağlıklı bir iletişimin ön koşullarındandır.

Sonuç olarak; örgütler değişen dünya ile eş zamanlı olarak hızla değişmektedir. Örgüt içerisindeki bireyler örgütün değişiminde ayak uydurmak için sürekli olarak kendilerini yenilemeli ve değişime açık olmalıdırlar. Örgütlerin temel amacı belirlemiş oldukları örgütsel amaca ulaşmak ve varlıklarını devam ettirmektir. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek ve hayatta kalabilmek için rekabet içinde öne çıkabilmenin, başarılı olmanın ve mevcut başarıyı devamlı kılarak sürekli büyütmek için değişime ayak uydurmalı, dinamik bir yapıya sahip olmalı, örgüt içinde ve örgüt dışında etkili ve sağlıklı bir iletişime sahip olmalıdırlar.

Örgütsel amaçların ve örgütsel faaliyetlerin aksamadan yerine gelebilmesi için iletişimin sağlıklı bir şekilde koordine edilmesi, sorunlara çözüm odaklı yaklaşılması ve sürekli olarak bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Tüm bunlar örgüt içinde kullanılan örgütsel iletişim becerilerinin aktif bir şekilde kullanılması ile mümkündür.



Örgütsel faaliyetlerin aksamadan yerine gelebilmesi için iletişimin sağlıklı bir şekilde koordine edilmesi, sorunlara çözüm odaklı yaklaşılması ve bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.

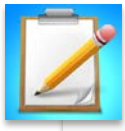
Örgütlerde iletişim becerilerinin kullanılmasın örgüte faydaları ile kısaca aşağıdaki gibidir:

- Bilgi akışı gerçekleşirken saygı ve şeffaflık benimsenir ve iletişimde anlaşmazlıkların önüne geçilir.
- Örgüt içi empati gelişir ve anlayış ön plana çıkar.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında çift yönlü iletişim gelişir.
- Etkili dinleme ve etkili yanıt verme örgüt içinde, iletişimin çift yönlü ve sağlıklı ilerlemesine neden olur.



Bireysel Etkinlik

- Etkili bir iletişim kurmak için gerekli olan iletişim becerileri nelerdir? Arkadaşlarımızla tartışalım.



Bireysel Etkinlik

- Etkili bir iletişim kurmak için iletişim becerileri neden önemlidir? Düşünelim.



Özet

- **İLETİŞİM KAVRAMI**
- İletişim, duygu ve düşüncelerin ya da bilgilerin bireyler, gruplar ve toplumlar arasında akla gelebilecek her türlü yolla (söz, yazı, görüntü, hareketler vb.) etkileşimli olarak aktarılmasıdır.
- İletişim hakkında yapılan tanımlar doğrultusunda şunları söylemek yanlış olmayacaktır:
  - İletişim çift yönlü bir süreçtir ve temel amaç anlaşmak ve anlaşılmaktır.
  - Toplumun temelini oluşturmaktadır.
  - Örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlamaktadır.
  - Sosyal hayatı kolaylaştırmaktadır.
- Kısaca iletişim kavramı için kişinin hedef kitlesini etkileyeceği süreçtir demek yanlış olmayacaktır.
- letişim çeşitli ögelerden oluşmaktadır. Bunlar:
  - Kaynak
  - Alıcı
  - İleti
  - Bağlam
  - Dönüt
  - Kanal
- **Gönderici:** Duygu ve düşünceleri karşı tarafa ileten birey veya topluluktur.
- **Alıcı:** Duygu ve düşüncelerin aktarıldığı birey veya topluluktur.
- **İleti:** Göndericiden alıcıya doğru yönlendirilmiş duygu, düşünce ve isteklerdir. Sözlü, yazılı veya sözsüz gibi çeşitleri bulunmaktadır.
- **Bağlam:** İletişimin gerçekleştiği mekân ve ortamlara bağlam denilmektedir.
- **Dönüt:** İletişimin gerçekleşmesi için dönüt gereklidir. Alıcıdan göndericiye doğru iletilen mesajlardır.
- **Kanal:** Göndericinin alıcıya doğru iletmek istediği mesajları iletmek için kullandığı araçlara verilen isimdir.
- İletişim, aşağıda sıralanan çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir;
  - Sözlü iletişim
  - Yazılı iletişim
  - Sözsüz iletişim
- **Sözlü İletişim:** İnsanların duygu ve düşüncelerini sözcükler kullanarak dil aracılığıyla ilettiği iletişimdir.
- **Sözsüz İletişim:** Kaynağın duygu ve düşüncelerini giyim, kuşam ve beden dili ile ifade etmesidir.
- **Yazılı İletişim:** Her türlü yazılı iletişim araçları tercih edilerek kurulan iletişimdir. Örneğin; mektuplar, basın bildirileri, elektronik mailler ve mesajlar vb.
- **İletişimin Önemi:** İletişim yaşamımızın merkezinde yer almakta ve her an bizimle olmaktadır. Her insanın temel düzeyde de olsa iletişim kavramı ile ilgili bilgi sahibi olması beklenmektedir. Etkili iletişim insanların özel ve mesleki yaşamlarında sorunları çözmelerine yardımcı olurken ilişkilerini iyileştirmelerine ve ilişkilerinde devamlılığa da yardımcı olmaktadır.



Özet (devamı)

- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ**
- İletişim çeşitli sembol ve davranışlar ile duygu ve düşüncelerimizi karşıdakine aktarma ve paylaşma sürecidir. Etkili bir iletişim kaynak ve alıcının niteliğine bağlıdır.
- İletişim becerileri ise iletişimi etkili kılan becerilerin bütünüdür. Bu beceriler:
  - Saygı duymak
  - Empati kurmak
  - Etkin yanıt vermek
  - Etkin dinlemek
  - Somut konuşmak
  - Uygun bir şekilde kendini motive etmek
  - "Ben dili" kullanmak
  - Saygı temelli şeffaf iletişim kurmak
  - Tutumlu davranışlarda bulunmak
- **Saygı Duymak:** İletişimde saygının ilk basamağı karşıdaki kişiyi etkin dinlemek, sözünü kesmemek, etkin yanıt vermektir. İletişimde saygı, savunucu saygı ve içten saygı olarak ikiye ayrılmaktadır.
- **Empati Kurmak:** Empati, bireyin tarafsızlığını koruyarak kendini karşısındaki kişinin yerine koyması ve olaylara onun bakış açısı ile bakması anlamına gelmektedir. Üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:
  - Olaylar karşısında kendimizi karşımızdakinin yerine koymak
  - Karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini kavrayabilmek
  - Empati sonucunda karşımızdakine bunu belirtmek
- **Etkin Dinlemek:** Kaynaktan gelen iletileri anlamak ve bu iletileri değerlendirebilmektir. Etkin dinlemek iletişimde bizleri yanlış anlamaktan uzaklaştırır.
- **Etkin Yanıt Vermek:** İletişimde etkin dinlemenin ardından etkin yanıt vermekte sağlıklı bir iletişim için oldukça önemlidir ve etkin yanıt verme iletişim becerileri konusunda oldukça önemli bir basamaktır.
- **Somut Konuşmak:** Etkili iletişim becerilerine sahip olmak için iletişim anında somut konuşmak, açık ve anlaşılır olmak önemlidir.
- **Uygun Bir Şekilde Kendini İfade Etme:** İletişimde anlama ve anlaşılmanın ilk adımı kendini ifade etmekten geçmektedir.
- **"Ben Dili" ile Konuşmak:** Bireyin karşılaştığı durumlarda duygu ve düşüncelerini ben merkezli olarak karşıdakini suçlamadan aktarmasıdır. Sağlıklı bir iletişim sunan ben dili suçlayıcı değildir ve güven oluşturur.
- **Saygı Temelli Şeffaf İletişim Kurmak:** Sağlıklı bir iletişimin ön koşullarından bir diğeri saygılı, saydam, içten ve dürüst bir iletişim gerçekleştirmektir. Şeffaf olmak iletişimde anlaşılmak için hayati önem taşımaktadır.
- **Tutumlu Davranışlarda Bulunmak:** İletişimde etkili iletişim becerilerinin yanı sıra bu becerileri davranışlar ile desteklemek de önemlidir ve etkili iletişimi tamamlayan bir süreçtir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi etkili bir iletişimin temelidir?
   a) Hedef
   b) Kaynak
   c) Kullanılan kanal
   d) Geri bildirim
   e) İletişimin süresi

2. "Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmak" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Empati
   b) Duygusallık
   c) Sempati
   d) İletişim
   e) Psikoloji

3. Etkin dinleme ile ilgili aşağıda verilenlerden hangisi yanlıştır?
   a) Kaynağın sözünü kesmemeliyiz.
   b) Önceden belirlenmiş yanıtlar vermemeliyiz.
   c) Duymak dinlemek için yeterlidir.
   d) Kaynağın iletilerini seçerek dinlememeliyiz.
   e) Objektif olmalıyız.

4. Aşağıdakilerden hangisi "Ben dili"ne örnek bir cümledir?
   a) Saatlerdir burada seni bekliyorum.
   b) Beni anlamaman senin hatan.
   c) Bu kadar fazla yemeky emekten vazgeç.
   d) Derste seni göremeyince merak ettim.
   e) Sürekli sözümü kesme.

5. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen durumlardan birisi değildir?
   a) Kültürel farklılıklar
   b) İletişim becerilerine hâkim olmak
   c) Statü farklılığı
   d) Teknik problemler
   e) Fazla bilgi aktarımı

6. Aşağıdakilerden hangisi etkili iletişim becerileri için dikkat edilmesi gereken hususlardan değildir?
   a) Saygılı olmak
   b) Etkin dinlemek ve etkin yanıt vermek
   c) Tutumlu davranışlarda bulunmak
   d) Sempati kurmak
   e) Empati kurmak

7. Etkili ve iyi bir iletişim için aşağıdakilerden hangisini tercih etmeliyiz?
   a) Sen dili
   b) Eleştiri
   c) İletişimsizlik
   d) Tehdit dili
   e) Ben dili

8. Aşağıdakilerden hangisi etkili iletişim becerilerinin bize katacağı niteliklerden birisi değildir?
   a) Kendimize ve çevremize olan bakış açımızı değiştirmektir.
   b) İş hayatımızda başarılı olma imkânı sağlamaktadır.
   c) Problem odaklı düşünmeye sevk eder.
   d) Kişilerarası iletişimimizi güçlendirir.
   e) Eleştirel düşünmeye sevk ederek çözüm odaklı olmamızı sağlar.

9. "Kişi karşısındaki kişilere onlara saygı duyduklarını sözel olarak ifade etmektedir fakat bunu davranışlarına yansıtmamaktadır." aşağıdakilerden hangisi bu tanımın karşılığıdır?
   a) Savunucu saygı davranışı
   b) Empati
   c) Eleştiri dili
   d) Duygusal davranış
   e) Kaybetme korkusu

10. Aşağıdakilerde hangisi saygı temelli şeffaf bir iletişim için yapmamız gerekenlerden değildir?
   a) İletişim anında karşımızdakilere saygı duymalı ve bunu davranışlarımız ile desteklemeliyiz.
   b) Aşağılayıcı bir tavırdan kaçınmalıyız.
   c) İletilerimizde şeffaf ve yanıltıcı olmamalıyız.
   d) Etkili dinleme ve etkili yanıt vermeye özen göstermeliyiz.
   e) Sen dili kullanmalıyız.

Cevap Anahtarı

1.b, 2.a, 3.c, 4.d, 5.b, 6.d, 7.e, 8.c, 9.a 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ADA, Nesrin, İpek ALVER & Fatma ATLI. "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review; 8 (2), 487- 518, 2008

Baker, S. B. & Shaw, M. C. (1987). Improving counseling through primary prevention. Ohio: Merrill Publishing Company bildirileri 4., (ss.208-218). 10-12 eylül 1997, Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.

Baritci, F., & Fidan Baritci, Z. (2018). Sosyal ağlarda benlik sunumuna dair bir distopya black mirror dizisi örneği. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, (54), 37–63.

Book, C. L., Albrecht, T. L., Atkin, C., Bettinghaus, E. P., & Donohue, W.A. (1980). Human communication: Principles, contexts, and skills. NewYork: St. Martin's Press.

Çalapkulu, Çiğdem (2018). *İlişkiler akademisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çalapkulu, Çiğdem (2018). Ben ve senin ötesinde iletişim ötesi iletişim. Konya: Eğitim Yayınevi.

Dilekman, M., Başçı, Z., & Bektaş, F. (2008). Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *12*(2), 223-231.

Dökmen, Ü. (2002). İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Işık, M. (2010). *Genel ve teknik iletişim*. Eğitim akademi yayınları, Konya

Işık, M. & Biber, L. (2006). "*İletişim, iletişim süreci ve iletişim çeşitleri", genel ve teknik iletişim,* (Ed.: Metin Işık). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Kırel, A. Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar yönetimi ve bir uygulama çalışması,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No: 168.

Korkut, F. (1997). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerini değerlendirmeleri. IV Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *28*(28), 143-149.

SHONNER, Clavde ve Worren WEORNER. The Mathematical Theory of Communication, Univercity Ilinois Pres.,1949.

Tunalı, M. (2014). *Başarılı ve güzel konuşma sanatı*. Yedi veren Yayınları, İstanbul.

TUTAR, H. ve M. K. Yılmaz. (2003). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Yüksel-Şahin, F. (1997). *Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ENGELLERİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Doç. Dr. Mustafa KARACA

İÇİNDEKİLER

- Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler
  - Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar
  - Örgütsel Stres
  - Fiziksel Uzaklık
  - Kesintiler
  - Zaman Baskısı

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütte iletişimi engelleyen faktörler,
  - Örgütte iletişimi engelleyen faktörleri azaltmaya ilişkin tedbirler hakkında bilgi sahibi olunacaktır.

ÜNİTE
6

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM ENGELLERİ
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER
Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar
Örgütsel Stres
Fiziksel Uzaklık
Kesintiler
Zaman Baskısı

GİRİŞ

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğunu ifade etmektedir. Örgütler içerdiği fiziksel unsurlar ile teknik, insan unsuru ile sosyal boyuta sahip sosyo-teknik kurumlardır. İnsanın olduğu yerde iletişim kavramı olmazsa olmazdır. Buradan hareketler örgütsel iletişim de örgütün iç ve dış paydaşları ile mesaj alışverişinin yapıldığı iletişim sistemini ifade etmektedir. Örgütler bu sistem içerisinde çok farklı iletişim araçlarını kullanabilmekte ve etkin bir mesaj alış verişi sağlanmaya çalışılmaktadır. Kimi zaman örgütsel iletişim sistemi çeşitli nedenlerle kesintiye uğrayabilmekte hatta sabote edilebilmektedir. İletişim engeli olarak ifade edilen ve iletişim sürecinde aksamaya neden olan faktörler mesajların alıcıya ulaşmamasını veya istenilen şekilde ulaşmamasına yol açabilmektedir. Örgütsel iletişimi engelleyici faktörlerin temelinde genel olarak kaynak ve alıcı arasındaki uyumsuzluk yatmaktadır. Örgütün, iletişim sürecinde yaşanan engelleri ortadan kaldırabilmesi için ilk olarak kaynak ve alıcı arasındaki uyumu tesis etmesi ve her ikisinin de iletişim kanalarının açık olmasını sağlaması gerekmektedir. Bu süreçte örgütün uzlaşma odaklı hareket etmesi, tarafların karşılıklı olarak birbiri ile iletişim kurmasını teşvik etmesi önem taşımaktadır. Bu ünitede iletişim sürecini ve iletişim sürecinin unsurlarını inceledikten sonra, iletişimi engelleyen temel parametrelerin neler olabileceği konusunda bilgi verilecektir. Böylece iletişim kavramının zemini ne olursa olsun kesintiye uğramaması için gerekli önlemler almak adına sürecin müdahale noktaları tespit edilmiş olacaktır. Unutmamak gerekir ki sosyal sistemler hiçbir teknik sorun olmasa bile barındırdığı insan unsuru nedeniyle sistemik aksaklıklar yaşayabilmektedirler.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler, paydaşları ile iletişim kurma sürecinde pek çok farklı araçtan yararlanmaktadır. Bu süreçte örgütler her zaman planlandığı gibi paydaşları ile iletişim kurma olanağı elde edememektedir. Nitekim kimi durumlarda örgüt, iletişim sürecinde bazı engelleyici faktörler ile karşılaşabilmektedir. Bu faktörler, örgütün hedeflediği mesajın planlanan alıcılara ulaşmasını veya istenilen şekilde ulaşmamasına yol açabilmektedir.



Örgütün paydaşları ile sağlıklı bir iletişim kurması, iletişim sürecini engelleyici faktörleri ortadan kaldırmasını bağlı olmaktadır.

Örgütün, iletişim sürecinin engellenmesi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Örgütün paydaşları ile sağlıklı bir iletişim kurması, iletişim sürecini engelleyici faktörleri ortadan kaldırmasını bağlı olmaktadır.

Örgütsel iletişimin engelleyici faktörlerin temelinde genel olarak kaynak ve alıcı arasındaki uyumsuzluk yatmaktadır. Örgütün, iletişim sürecinde yaşanan engelleri ortadan kaldırabilmesi için ilk olarak kaynak ve alıcı arasındaki uyumu tesis etmesi ve her ikisinin de iletişim kanalarının açık olmasını sağlaması gerekmektedir. Bu süreçte örgütün uzlaşma odaklı hareket etmesi, tarafların karşılıklı olarak birbiri ile iletişim kurmasını teşvik etmesi önem taşımaktadır.

Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar kimi zaman bir iletişim sürecinin parçası olduğunun farkına varmamaktadır. Bu süreçte çalışanlar, kendilerine yönelen

istek, şikâyet ve sorulara yönelik olarak kayıtsız kalabilmektedir. Benzer şekilde çalışanların iletişim sürecinin içerisinde yer aldıklarından haberdar olmamaları, örgütün çalışanlardan beklediği cevaplara yanıt alamamasına yol açabilmektedir.

Çalışanların, örgüt içerisindeki işleyişte iletişim sürecinin öneminin bilincinde olmaması da iletişim sürecini engelleyen faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt, çalışanların istek, şikâyet ve beklentilerini üstleri ile iletişim kurmaları konusunda çalışanlarını teşvik etmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanların iletişim kurulsa dahi örgütten istediklerinin alınamayacağına ve beklentilerinin karşılanamayacağına yönelik algıları, örgüt ile doğrudan iletişim kurmalarını engelleyebilmektedir. Bu aşamada örgüt, çalışanlarına iletişim kurmanın önemini vurgulaması ve çalışanların üstleri ile iletişim kurduklarında beklentilerine dair değerlendirmenin yapılacağını aktarması gerekmektedir.

Çalışanların beklentilerini ortaya koyarken nasıl bir iletişim yönetimine yöneleceğini bilmemesi de iletişimi engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların vermek istediği mesajı yanlış şekilde aktarmaları, örgütün çalışanların taleplerini sağlıklı bir şekilde karşılamasını engellemektedir.

Örgüt üyelerinin, karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri iletişim sürecinde bir kelime veya cümlenin yanlış anlamda kullanılması, iletişim sürecinin engellenmesine yol açabilmektedir. Benzer şekilde iletişim sürecinde alıcının, kaynaktan gelen bilgiyi farklı anlamlarda değerlendirmesi veya önyargılı bir şekilde hareket etmesi de iletişim sürecini engellemektedir. Bu aşamada kimi zaman alıcı kaynağın mesajını tamamı aktarmasına izin vermeden iletişim sürecini noktalayabilmektedir.



Örgüt üyelerinin, karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri iletişim sürecinde bir kelime veya cümlenin yanlış anlamda kullanılması, iletişim sürecinin engellenmesine yol açabilmektedir.

Örgüt içerisinde iletişim engelleri kimi zaman büyük sorunlara yol açabilmektedir. Alıcının, kaynaktan gelen bilgileri farklı şekilde değerlendirmesi, bazı durumlarda anlaşmazlıklara, zıtlaşmalara ve hatta çatışmalara neden olabilmektedir. Bu aşamada örgüt içerisinde işlerin yürütülmesi ve zamanın da tamamlanması konusunda da aksaklıklar meydana gelebilmektedir.

Örgüt içerisinde iletişim sürecinde ortaya çıkan bu engellerin aşılmasında etkili iletişim süreci önemli rol oynamaktadır. Etkili iletişim sürecinde kaynak ve alıcı karşılıklı olarak iletilerini doğru bir şekilde kodlamakta ve doğru bir şekilde kodlar açmaktadır. Bu aşamada kaynak, iletinin hiç bir yanlış anlamalara mahal vermeden en doğru şekilde karşı tarafa aktarılmasını amaçlamaktadır.

İletişim sürecinin sağlık bir şekilde işlemesinde sorumluluk yalnızca kaynağa düşmemektedir. Aynı zamanda alıcının da önyargısız ve doğru bir şekilde kaynaktan gelen bilgileri alması gerekmektedir. Bu süreçte alıcının aktif dinleme gerçekleştirerek, kaynağın tam olarak neyi ifade etmek istediğini ortaya çıkarması gerekmektedir. Diğer bir deyişle iletişim sürecinde meydana gelen engellerin aşılmasında ilk olarak kaynak ve alıcının anlayış ve uyum içerisinde hareket etmesi önem taşımaktadır.

Çalışanların kaynaktan gelen bilgiyi tartışmasız kabul etmesi, hiç bir katkı sunmaması ve onu olduğu gibi uygulamaya sokması da kimi zaman engelleyici

faktör olabilmektedir. Nitekim kaynaktan hatalı olarak gelen veya yapılmaması gereken bir eylem, alıcılarının herhangi bir müdahalesine uğramadığı için hatalı bir uygulamaya yol açabilmektedir. Bu aşamada alıcının kaynaktan gelen bilgiyi sorgulamaması, iletişim sürecinde istenilen amacın yerine getirilememesine yol açabilmektedir.

Örgüt içerisinde işlerin zamanında ve en verimli şekilde tamamlanabilmesi için astların, üstler ile üstlerin de astlar ile sağlıklı bir iletişim sürecine yönelmesi gerekmektedir. Örneğin örgüt bünyesinde astları ile etkili bir iletişim kuramayan üst, planlanan işin çalışanlar tarafından tam olarak yerine getirilememesine yol açabilmektedir.



Örgüt içerisinde işlerin zamanında ve en verimli şekilde tamamlanabilmesi için astların, üstler ile üstlerin de astlar ile sağlıklı bir iletişim sürecine yönelmesi gerekmektedir.

Örgüt bünyesinde gerek astlar gerekse üstler tarafından pek çok farklı nedenden dolayı problem ortaya çıkabilmektedir. İletişim sürecinde probleme yol açan başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilir.

- Çalışanların, üstleri tarafından verilen işleri yapmakta isteksiz olmaları. *Bu aşamada çalışanlar üstlerine karşı zaman içerisinde önyargı oluşturabilmekte ve onların verdiği talimatları sorgulayabilmektedir.* Bu aşamada üstlerin verdiği talimatlar, çalışanlar tarafından yeterli ölçüde dinlenmemek veya yeterli dikkat gösterilmemektedir. Bu aşamada üstlerin tam olarak ifade ettikleri çalışanlar tarafından anlaşılamamaktadır. Bu süreç kimi zaman çalışanların iş kazalarına maruz kalmasına yol açan büyük çaplı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.
- Çalışanların, örgüt içerisinde kendilerine verilen iş ile ilgili yeterli bilgi birikimine vakıf olmamaları. Sürekli gelişen ve değişen iş ortamlarında, çalışanlar sürekli olarak yeni kelime ve kavramlar ile tanışmaktadır. Bu aşamada çalışanlar, yeni karşılaştıkları bu kavramların ne olduğu ve neleri ifade ettiğini bilemeyebilmektedir. İş ortamında çalışanların kendilerine verilen sorumluluk tanımlarında bu kelimeler ile karşılaşabilmektedir. Çalışanların, kendisini bilgisiz olarak görmelerinden korktuğu için kelime ve kavramların içeriğini sormamaktadır. Bu süreçte örgüt içerisinde iletişim süreci sağlıklı bir şekilde işlememekte ve çalışanlar tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlayamamaktadır. Bu nedenle çalışanlar, kendilerine verilen işi yanlış şekilde yapabilmekte veya işi vaktinde tamamlayamamaktadır.
- Çalışanların dalgın olmaları. Pek çok farklı örgüt bünyesinde pek çok farklı iş kolu yer almaktadır. Bu işler kimi zaman çalışanların günün tüm saatinde çalışmak zorunda kalabilmektedir. Bu aşamada çalışanlar aşırı yorgunluk ve uykusuzluktan dolayı iletişim sürecinde verilen mesajları tam olarak algılayamayabilir. Çalışanlar kendilerine aktarılan bilginin bir kısmını anlayabilmekte veya tamamen yanlış anlayabilmektedir. Bu süreçte çalışanlar, kendilerine verilen işleri yapmayabilmekte ve kendilerine verilen işlerin yerine başka işler ile ilgilenebilmektedir.

- Çalışanların kendilerine verilen işi yapma konusundaki isteksizlikleri. Genel olarak örgüt içerisinde çalışan kişilerin belirli bir iş tanımı bulunmaktadır. Çalışanlar bu iş tanımına göre hareket etmekte ve iş tanımının dışına çıkarak örgüt içerisinde farklı işler ile ilgilenmemektedir. Buna karşın her örgüt bünyesinde bu durum yaşanmamaktadır. Kimi zaman örgütün içerisinde yapılması gereken farklı konularda işler meydana gelebilmektedir. Örgütün bu işler ile ilgili hiç bir çalışanın olmaması, örgütün meydana çıkan bu işi mevcut çalışanları ile çözme yoluna gitmesine yol açabilmektedir. Çalışanlar görev tanımlarında yer almayan, kimi zaman üstlerin baskıları zoruyla yapmak zorunda kaldıkları bu işlere karşı isteksiz olabilmektedir. Bu aşamada kendilerine verilen iş ile ilgili bilgileri dikkatli bir şekilde dinlemekten kaçınabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, işin gereklilikleri konusunda tam olarak ne yapacaklarını anlayamayabilir.
- *Çalışanların sorumluluk alma konusunda isteksizliği. Örgüt, kimi zaman çalışanlarına yüksek sorumluluk taşıyan işler verebilmektedir.* Çalışanlar bu sorumluluğu taşımakta zorluk çektiklerinde, aldıkları sorumlulukla ilgili kendilerine verilen bilgilere odaklanma konusunda sıkıntı yaşayabilmektedir. Çünkü çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirememeye yönelik algısı, zaman içerisinde çalışanlarda korku, tedirginlik, endişe gibi duyguları ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu duyguları yüksek oranda yaşayan çalışanlar, çevresine karşı daha duyarsız olabilmekte ve iletişim süreçlerinde ilgi düzeyleri düşük olabilmektedir.



Örgütlerde iletişim engeline yol açan belli başlı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla, statü ve hiyerarşik farklılıklar, örgütsel stres, fiziksel uzaklık, kesintiler, zaman baskısıdır.

Örgütlerde iletişim engeline yol açan belli başlı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla, statü ve hiyerarşik farklılıklar, örgütsel stres, fiziksel uzaklık, kesintiler, zaman baskısı olmak beş başlık altında toplanabilmektedir.

Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar

Statü kavramı, insanların bir topluluk içerisinde elde ettikleri konumu ifade etmektedir. İnsanlar, belirli bir statüyü bazen zaman içerisinde elde ettiği başarılar ile bazen de görevlendirme veya babadan oğula geçen sistem gibi akrabalık yoluyla doğrudan elde edebilmektedir. Her ne olursa olsun insana belirli bir statü, diğer insanlar tarafından verilmektedir.

İnsanlar farklı statülerde bulunmak ve yaşamak isteyebilmekte ve kendilerini bulundukları statünün dışında farklı statüye ait olarak görebilmektedir. Tüm bunlara karşın kişinin bulunduğu statü, toplum tarafından kendisine atfedilen statü olmaktadır.

İnsanların statüleri, çevresindeki kişiler ile iletişiminin nasıl şekilleneceğini de belirlemektedir. Özellikle bir kişinin benzer statüde yer aldığı bir kişi ile farklı bir statüde yer alan kişi arasındaki iletişiminin daha farklı olması muhtemeldir.

Günlük hayatta insanlar belirli gerekliliklerden dolayı kendisi ile aynı veya farklı statüde olan kişiler ile iletişim kurmaktadır. İletişim sürecinde, insanlar karşısındaki kişinin statüsüne göre beklenti ve isteklerini ortaya koyabilmektedir

Bu aşamada karşısındaki kişiye nasıl hitap edeceğinden, neyi ne şekilde isteyeceğine kadar pek çok konu kişilerin statüsü üzerinden şekillenmektedir.

İnsanlar kimi durumlarda kendisinden daha üst statüde olan kişiler ile iletişim kurmak isteyebilmektedir. Bu aşamada kişi, üst statüde biri ile iletişim kurduğunda çevresi nezdinde itibar kazanacağını hedefleyebilmektedir. Üst statüde birinin kendisiyle konuşmasının, kendisinin önemli olduğu imajını oluşturabileceğini düşünebilmektedir.

İnsanlar diğer yandan üst statüdeki insanlar ile görüşerek, belirli işlerini yaptırmaya çalışabilmektedir. Özellikle kendi statüsünün yetersiz kaldığı durumlarda daha üst bir statüdeki kişinin kendisine yardımcı olabileceğini düşünebilmektedir. Bu aşamada insanlar üst statüdeki kişilerin güç ve imkânlarının, kendi beklentilerini karşılayabileceğine inanabilmektedir.



Astlar, özellikle kendi statüsünün yetersiz kaldığı durumlarda daha üst bir statüdeki kişinin kendisine yardımcı olabileceğini düşünebilmektedir.

Üst statüdeki kişiler de kimi zaman kendisinden daha alt statüdeki bir kişiyle iletişim kurmak istemeyebilmektedir. Çünkü üst statüdeki kişi, alt statüdeki kişiden herhangi bir beklenti içerisine girmeyebilmektedir. Diğer yandan alt statüde ki biriyle iletişim kurmasının kendisine artı bir değer katmayacağını ve hatta kendi statüsüne zarar verebileceğini düşünebilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı üst statüdeki bir kişi, alt statüdeki bir kişi ile iletişim kurmaktan kaçınabilmektedir.

Üst statüdeki bir kişinin belirli nedenlerden dolayı alt statüdeki bir kişi ile iletişim kurma konusundan çekingen olması, iletişim sürecini engelleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt boyutunda değerlendirildiğinde, bir kişinin örgüt içerisindeki statüsü, onun örgüt içerisinde elindeki tuttuğu yetki ve sorumlulukları ifade etmektedir. Kişinin yetkisi dâhilinde bulunan kişi sayısı, ekonomik güç, imza yetkileri vb. pek çok etmen kişinin örgüt içerisindeki statüsünün şekillenmesine yol açabilmektedir.

Örgüt içerisinde kişi statüsü, örgüt içerisindeki çalışanlar ile iletişimini doğrudan etkilemektedir. Kişinin diğer çalışanlara nasıl hitap etmesi gerektiğinden, direktifleri nasıl aktarması gerektiğine kadar pek çok konuda statüsü önemli bir belirleyici olmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanların statü farkı kimi zaman iletişim sürecinde önemli bir engel oluşturabilmektedir. Üst statüdeki bir çalışan kendisinden daha alt statüde olan çalışanlara yönelik olarak otorite kurma ihtiyacı duyabilmektedir. Bu süreçte daha ciddi ve sert bir iletişim tarzını benimseyebilmektedir. Alt statüdeki kişiler, üst statüdeki bir kişinin kendilerine yönelik sert üslubundan dolayı kimi zaman örgüt için önem taşıyan bilgileri aktarmakta geç kalabilmektedir. Çünkü alt statüdeki çalışanlar, üst statüdeki kişinin kendilerine vereceği tepkiden çekinebilmektedir. Bu süreçte örgüt için hayati derece önemli olan bilgi akışının sekteye uğraması söz konusu olabilmektedir.

Üst statüdeki kişinin davranışlarından dolayı, alt statüdeki çalışanlar nezdinde önyargı oluşmaya başladığında, iletişim sürecinde önemli bir engellin oluşması söz konusu olabilmektedir. Nitekim alt statüdeki çalışanlar üst statüdeki çalışana karşı güven duymadıklarında, onun sözlerini dinlemekten kaçınabilmekte

ve açıklamalarını eleştirebilmektedir. Bu aşamada çalışanlar arasında meydana gelen iletişim kopukluğu doğrudan iş akışının olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir.

Alt statüdeki çalışanların, üst statüdeki kişinin çalışmalarına yönelik gerçekleştirdiği eleştiriler, kimi zamana üst statüdeki çalışanların tepkisi ile karşılanabilmektedir. Bu aşamada üst statüdeki kişiler, alt statüdeki çalışanların söylemlerini dikkate almamaya, açıklamalarına yönelik etkili dinleme gerçekleştirmemeye başlayabilmektedir. Bu süreç örgüt için önem taşıyan bilgilerin alt statüdeki çalışanlardan üst yönetime taşınmasını sekteye uğratabilmekte ve hatta kimi zaman tamamen engelleyebilmektedir.

Çalışanlar arasındaki statünün farklı olması kimi zamanda örgütün iletişim süreci içerisinde engelleyici bir faktör olmaktan ziyade olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Çalışanların statü farklarından oluşan bir hiyerarşik yapının bilincinde olması, çalışanların iş disiplinlerinin gelişmesine ve sorumluluklarını daha dikkatli olarak gerçekleştirmesine yol açabilmektedir.

Çalışanlar arasındaki statünün farklı olması kimi zamanda örgütün iletişim süreci içerisinde engelleyici bir faktör olmaktan ziyade olumlu bir etki oluşturabilmektedir.

Örgüt içerisinde astlar, hiyerarşik yapılanma içerisinde gerçekleştirecekleri hatalardan dolayı üstleri tarafından cezalandırılabileceklerini düşünebilmektedir. Bu aşamada astlar, üstleri tarafından kendilerine verilen talimatları etkili bir dinleme ile idrak etmeye çalışmaktadır. Bu süreçte astlar, kendilerinde bulunan sorumluluğun bilincinde hareket ederek, işlerini iyi şekilde yapmayı amaçlamaktadır.

Örgüt bünyesinde üst statüde bulunan bir çalışanın, alt statüdeki çalışanlara kendisini sevdirmesi, alt statüde çalışanların kendisini daha istekli dinlemelerini sağlayabilmektedir. Bu aşamada çalışanlar, üstleri tarafından verilen işleri daha bilinçli bir şekilde yapmak isteyebilmektedir.

Örgütsel Stres

Örgütsel strese yol açan pek çok etmen bulunmaktadır. Çalışanlar, bireysel nedenlerden, çevresinden ve çevresindeki ilişkilerden dolayı strese maruz kalabilmektedir. Bu açıdan stresin nedenleri bireysel, çevresel ve iş çevresi (örgütsel) olmak üzere üç ana başlıkta gruplandırılabilmektedir.

Örgüt bünyesinde çalışanlar pek çok farklı kişiyle tanışmakta, tanıştığı kişilerin önemli bir bölümüyle de ortak hareket etmektedir. Örgütün üyesi, iş arkadaşlarının bazılarının davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini kendisinden farklı hissetmekte ve onlara karşı mesafe kurma ihtiyacı duymaktadır. Bu süreçte örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde paylaşımın sınırlanmasına ve bireysel çalışmanın ağırlık kazanmasına yol açmaktadır. Tüm bunlara karşın örgüt üyesi, kendisine verilen işi gerektiğinde tüm iş arkadaşları ile birlikte uyum içerisinde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Stresin nedenleri bireysel, çevresel ve iş çevresi (örgütsel) olmak üzere üç ana başlıkta gruplandırılabilmektedir.

Örgüt içerisinde belli bir role sahip olan örgüt çalışanının kendisine atfedilen görevleri yerine getirmesi istenmektedir. Bu görevleri yerine getirmesi sırasında örgüt çalışanı kimi zaman iş arkadaşları ile uyum sağlayamamaktadır. Ortaya çıkan bu uyumsuzluğa karşın çalışanın görevini yerine getirme zorunluluğu, çalışan

üzerinde örgütsel stresin oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanın iş arkadaşları ile yaşadığı uyumsuzluğunun büyüklüğü, işin tamamlanma süresinin sınırlılığı ile orantılı olarak çalışan üzerinde stresin oluşmasına neden olmaktadır. Meydana gelen stres, çalışanın çevresindeki arkadaşları ile iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Örgüt üyesi aynı zamanda örgüt içerisindeki değer ve normlara da uyum sağlaması gerekmektedir. Her örgütün yapısı ve işleyişi gereği bazı değer ve normları bulunmaktadır. Örgüt çalışanının, bulunduğu örgüte ait değer ve normlara uyum sağlayabilmesi için de ilk olarak onları kapsamlı bir şekilde öğrenmesi gerekmektedir.

Örgütsel değer ve normlara ayak uydurmada zorluk yaşayan çalışan, örgüt yönetimi tarafından sık sık uyarılabilmektedir. Örgüt üyesi kendisine yöneltilen uyarılardan dolayı stres içerisine girebilmekte ve kendisine verilen işleri yapmakta zorluk çekebilmektedir. Bu aşamada örgüt üyesi, örgütün değer ve normlarının kendisine hatırlatan örgüt üyelerine karşı duyarsızlaşabilmektedir. Çünkü çalışan, sürekli olarak kendisine aynı uyarıların yapıldığını düşünerek, karşısındaki kişiyi dinlemek istemeyebilmektedir. Çalışanın örgüt içerisinde yaşadığı stresin artması, örgüt içerisindeki diğer üyeler ile iletişim kurmasını engelleyebilmektedir.

Örgütün yetersiz fiziksel koşullara sahip olması da bir diğer örgütsel stres nedenini meydana getirmektedir. Çalışandan kendisine sunulan yetersiz şartlar altında yeterliliğinden fazla işin istenmesi, çalışanda stresin oluşmasına yol açmaktadır. Bu aşamada dikkatini işe yoğunlaştırmak zorunda kalan çalışan, kendisi ile zorunlu olmadıkça iletişim kurmaya çalışan örgüt üyelerine karşı kapalı olabilmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgüt içerisinde daha fazla uzmanlık gerektiren işler ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık gerektiren bu işlere kimi zaman mevcut çalışanlar uyum sağlarken, kimi zamanda ayak uyduramamaktadır. Bu aşamada yeni teknolojiye ve kavramlara uyum sağlayamayan çalışanlar üzerinde stresin meydana geldiği görülebilmektedir. Meydana gelen stres, çalışanların iş arkadaşlarından yardım alma konusunda engel yaşamasına neden olabilmektedir.

Örgüt içerisinde alınan kararlarda diğer çalışanların dâhil edilmemesi, fikirlerinin alınmaması veya verilen önerilerin dinlenmemesi de örgüt içerisinde stresin oluşmasına yol açabilmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerine değer vermediğini düşünerek fikirlerini söylemek istememektedir. Bu durumda ortaya çıkan stres, çalışanların üstleri ile iletişim kurmasını engellemekte, aynı zamanda örgüte bağlılıklarının da önemli ölçüde azalmasına yol açmaktadır.

Örgüt içerisinde oluşan katı hiyerarşik yapılanma kimi zaman yüksek derecede örgütsel stresin olmasına yol açmaktadır. Çalışanlarda zaman içerisinde gerçekleştirdiği işlerden dolayı üstlerinden takdir bekleme veya teşvik edilme ihtiyacı oluşabilmektedir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman örgüt içerisinde stres yaşayabilmektedir. Diğer yandan çalışanların yaptığı işlerin üstleri tarafından beğenilmemesi ve bazı zamanlar eleştiriye maruz kalması çalışanın stresinin daha

da artmasına yol açabilmektedir. Bu süreçte çalışanlar, çevresindekiler ile iletişim kurmakta kaçınabilmekte ve daha içine kapanıl bir hale gelebilmektedir.



Örgütün yönetim kadrosunda yaşanan değişikliklerde bazı zamanlar çalışanlar üzerinde strese yol açabilmektedir.

Örgütün yönetim kadrosunda yaşanan değişikliklerde bazı zamanlar çalışanlar üzerinde strese yol açabilmektedir. Çalışanlar, örgütün yeni üst kadrosunun ne gibi kararlar alacağı, çalışanlara nasıl yaklaşacağı ve ne gibi beklentiler içerisine gireceği konusunda strese maruz kalabilmektedir. Özellikle bir kuruluşun sahipliğinin değişmesinde bu stres türü çok sık yaşanan bir durum olmaktadır. Çalışanlar, yeni yönetimle birlikte geleceklerinden kaygı duyabilmektedir. Çünkü yeni yönetimin kendileri ile çalışmayacağını düşünebilmektedir. Bu aşamada stres yaşayan çalışanlar, yönetim ile iletişim kurmaktan çekinebilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde stresten kaynaklı önemli bir iletişim engeli meydana gelmektedir.

Örgütlerde stres oluşturan etmenlerin önlenmesi ya da en aza indirilmesi sürecinde temel sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Örgüt yönetimi, mümkün olduğunca çalışanlar için rahat, uyumlu ve motive olabilecekleri bir çalışma ortamı temin etmelidir. Özellikle örgütün fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, örgütsel stresin azalmasında önemli bir etmen oluşturmaktadır. Diğer yandan örgüt çalışanlarının birbirini tanımasına ve karşılıklı iletişimlerini güçlendirmesine yönelik etkinlikleri düzenlemelidir. Böylece çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları sağlanmakta ve örgüt içerisinde herhangi bir durumda karşılıklı iletişime geçmeleri teşvik edilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların rahat bir çalışma ortamında bulunması ve diğer çalışanlar ile uyumlu bir şekilde iletişim kurması, örgütsel stresin engellemesini sağlamaktadır. Bu sonuç örgütün verimliliği üzerinde olumlu bir etki bırakabilmektedir.

Fiziksel Uzaklık

Örgütler, kimi zaman tek bir birim içerisinde kimi zamanda farklı birimlerin birleşimden oluşabilmektedir. Bu açıdan bir örgüt, pek çok farklı koldan meydana gelebilmektedir. Bu kollar kimi zaman bir mekân içerisinde yer alabilirken, kimi zaman farklı şehir, bölge ve hatta ülkelerde bulunabilmektedir. Bu süreçte örgüt çalışanlarının birbirleriyle yüz yüze iletişim kurmasını engelleyebilmektedir. Çalışanlar arasında yüz yüze iletişim kurulamaması da bazı durumlarda iletişim engeline yol açabilmektedir.

Çalışanlar yüz yüze gerçekleştirdikleri iletişimde karşısındaki kişiye yakın olması nedeniyle beden dili, jest ve mimiklerini etkili bir şekilde kullanabilmektedir. Böylece karşı tarafa aktarılmak istenen mesajın daha etkili bir şekilde sunulması mümkün olabilmektedir.

Kişiler arası iletişimde doğrudan karşısında birisi olduğundan, insanların etkili iletişim gerçekleştirmesi daha kolay olabilmektedir. Çünkü karşısındaki kişi onun kendisini dinleyip dinlemediğini, dikkatini ona verip vermediğini kontrol edebilmektedir. Karşısındaki kişi tarafından kontrol altında olduğu hisseden kişi de tüm dikkatini ona verdiğini hissettirmeye çalışabilmektedir.

Örgüt çalışanlarının belirli bir uzaklıkta olması ve yüz yüze görüşme şanslarının olmaması, çalışanların kitle iletişim araçları yoluyla iletişim kurmasına neden olmaktadır. İnsanların kitle iletişim araçlarıyla iletişim kurması, yüz yüze iletişim kurmasından çok daha farklı bir etki meydana getirmektedir.



Kitle iletişim araçları yoluyla sürdürülen iletişimde, yüz yüze iletişimdeki kadar beden dili, jest ve mimikler etkili bir şekilde kullanılamamaktadır.

Kitle iletişim araçları yoluyla sürdürülen iletişimde, yüz yüze iletişimdeki kadar beden dili, jest ve mimikler etkili bir şekilde kullanılamamaktadır. Benzer şekilde kişi, iletişim kurduğu kişiyi yüz yüze iletişimde olduğu gibi karşısında hissetmemektedir. Son yıllarda iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ile insanlar birbirleri ile çevrimiçi ortamda ve akıllı telefonlar ile yüz yüze iletişim kurma imkânı elde etmiştir. İletişim teknolojisindeki bu gelişmeler, fiziksel uzaklıktan kaynaklan iletişim engellerinin azalmasında önemli roller üstlenmektedir.

Örgüt çalışanların akıllı telefonlar sayesinde farklı ülkelerde olmalarına rağmen görüntülü olarak birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Satın alınması planlanan bir ürünün, örgüt bünyesinde yeni açılan bir şubenin veya karşı tarafa aktarılması gereken herhangi bir şeyin görüntüsü akıllı telefonlar ile anında karşı tarafa ulaştırılabilmektedir.

Fiziksel uzaklığın bir boyutuna, örgütler arasındaki hiyerarşik yapı oluşturmaktadır. Çalışanın örgüt ile ilgili aktarması gereken bir mesajı, örgütün hiyerarşik yapısı gereği farklı kişilere bildirerek ve onlardan izin alarak iletmesi, mesajın gitmesi gereken yere geç ulaşmasına yol açabilmektedir. Mesajın geç ulaşması da kimi durumda amaçlanan işin vaktinde tamamlanamamasına veya meydana gelen bir sorunun geç çözümlenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle iletişim sürecinde kaynaktan alıcıya giden süreçte arada ne kadar çok kişi olursa o kadar çok iletişimin etkisi zayıflayabilmektedir.

Kesintiler

Kesintiler, örgütsel iletişim sürecinde en sık meydana gelen engellemelerdendir. İletişim boyutunda ele alındığında kesintiler, iletişim sürecini engelleyen her türlü gürültüyü benzetilebilmektedir. Gürültü, iletişimi doğrudan engelleyen her türlü durumu ifade etmektedir. Bir kişinin telefonla ile görüşürken aniden telefonun arızalanması bir gürültü örneğidir.

Kesintiler ise iletişim sürecinin geçici olarak engellendiğini ve insanların dikkatinin başka yöne kaydığını ifade etmektedir. Kesintiler, iletişim sürecinin her anında meydana gelebilmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen bir toplantıda, örgüt liderinin içerisi girmesi ve örgüt lideri içeri girmesinden dolayı toplantıyı yöneten kişinin sözünü kesmesi tüm dikkatlerin örgüt liderinin üzerine toplanmasına yol açabilmektedir. Bu aşamada çalışanlar toplantının konusunda geçici olarak uzaklaşmakta ve tamamen örgüt liderine odaklanabilmektedir.

Kesintiler kimi zaman kısa sürede ortadan kaldırılabilmekte, kimi zaman da örgütün uzun süreli olarak işleyişini engelleyebilmektedir. Bu süreçte örgütün iletişim sürecinde yaşanabilecek herhangi bir kesintiye karşı önlem alması gerekmektedir.



Kesintilerin çok çeşitli olması, örgütleri de çok farklı şekillerde önlem almaya itmektedir.

Kesintilerin çok çeşitli olması, örgütleri de çok farklı şekillerde önlem almaya itmektedir. Örneğin sürekli elektrik kesintisinin yaşandığı bir örgütte, iletişim süreci de kesintiye uğrayabilmektedir. Bu süreçte örgüt mümkünse temin edeceği bir jeneratör ile geçici kesintilere karşı kalıcı bir önlem alabilmektedir. Benzer şekilde toplantının, sürekli odaya giren kişiler tarafından engellenmesini önlemek için toplantı saatinden sonra gelen kişilerin toplantıya alınmayacağı konusunda uyarıda bulunulabilir.

Kesintilere kimi zaman engel olunabilirken, kimi zamanda engel olunması mümkün değildir. *Örneğin örgüt bünyesinde düzenlenen bir konferans esnasında dışarıdan gelen büyük bir patlama sesi insanların dikkatinin geçici olarak patlamaya odaklanmasına yol açabilmektedir.*

Örgüt içerisinde meydana gelen kesintiler çok çeşitlidir. Bu nedenle örgüt içerisinde yaşanan bazı durumlar, kesinti olmaktan öteye gitmiş ve günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir.

Örneğin toplantının en yoğun olduğu bir sırada içeriye çaycının girmesi ve çay ikramında bulunması, çalışanlar tarafından doğal karşılanmakta ve toplantıyı sunan kişi dikkatini dağıtmadan toplantıyı sunmaya devam etmektedir. Bu süreçte akıllara takılan konu, çaycının odaya girmesinin bir kesinti mi yoksa sıradan bir durum mu olduğudur. Bunun tanımı aslında çok basittir. Herhangi bir durumda iletişim süreci engelleniyor ve kişilerin dikkati başka bir yöne kayıyorsa bu kesintiyi ifade etmektedir.

Örnekte verilen çaycının odaya girmesi sürecinde her ne kadar toplantıyı yapan kişi toplantıyı sunmaya devam etse de dinleyicilerin çaycıya odaklanması ve geçici olarak dikkatlerini ona kaydırması, yaşanan durumun bir kesinti olduğunu açıklamaktadır.

Örgüt içerisinde kesintilerin iletişim sürecinde ne gibi olumsuz etkiler meydana getirdiğinin ortaya konulması ve kesintinin yol açtığı iletişim engelinin telafi edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada kesintinin oluştuğu süre zarfında verilen bilgilerin tekrar edilmesi ve insanların bahsedilen konuyla ilgili ne kadar bilgi sahibi olduğunun ortaya konulması önem taşımaktadır. Eğer kesintilerin yol açtığı iletişim engeli büyük boyutta ise bilgilendirmenin en baştan tekrar yapılması gerekmektedir.

Zaman Baskısı

Örgüt içerisinde kimi zaman bir işin tamamlanması sürecinde zaman baskısı oluşabilmektedir. Örgütte ani gelişen bir durumda sınırlı bir zaman içerisinde belirli bir işin tamamlanması talep edilebilmektedir. Zaman baskısı altında çalışanların işlerini olağan süreçten daha hızlı bir şekilde sürdürmesi istenebilmektedir.

Zaman baskısı, çalışanların hızlı hareket etme gereksinimini doğurmakta, bu da örgütsel iletişim sürecinde bazı engellerin oluşmasına neden olabilmektedir. *Çalışanlar, işlerini vaktinde tamamlayabilmek için hızlı konuşma ihtiyacı*

duyabilmekte, bu aşamada kaynaktan alıcıya bilgi aktarımında bazı sıkıntıların oluşmasına yol açabilmektedir.

Çalışanların hızlı konuşması, kimi zaman belli kelimelerin yutulmasına ve sözcüklerin anlaşılmaz bir şekilde ağızlarından çıkmasına neden olabilmektedir. Bu da alıcının kaynaktan gelen sözcükleri anlamamasına ve verilen talimatları doğru bir şekilde uygulayamamasına yol açmaktadır.

Çalışanlar, zaman sınırlaması içerisinde kimi zaman konuşmalarını bir kez daha tekrarlayamamaktadır. Bu aşamada alıcının kaynaktan gelen açıklamayı bir defa da anlaması beklenmektedir. İletişim sürecinde kaynaktan alıcıya ifade edilen açıklamalar anlaşılmadığı ve bir daha da tekrar edilmediğinde bazı iletişim kopuklukları meydana gelebilmektedir.



Zaman baskısının iletişim sürecinde engel oluşturduğu bir diğer durumda, kaynağın alıcıya yönelik açıklamalarını özet biçimde sunmasıdır.

Zaman baskısının iletişim sürecinde engel oluşturduğu bir diğer durumda, kaynağın alıcıya yönelik açıklamalarını özet biçimde sunmasıdır. Zamanının sınırlı olmasını iş ile ilgili bilgilerin detaylı olarak sunulmasını engellemektedir.

Kaynak, bilgilerin yalnızca temel noktalarına değinmekte ve geri kalan bilgileri alıcının tamamlamasını bekleyebilmektedir. Örgüt içerisinde iş konusunda uzman çalışanlar arasında çoğu zaman sorun olmayan bu durum, işe yeni başlayan ve tam olarak ne yapacağı konusunda tecrübesi olmayan çalışanlar için önemli bir sıkıntı meydana getirebilmektedir.

Örgüt içerisinde zaman baskısı her zaman olağan üstü durumlarda meydana gelmemektedir. Kimi zaman çalışanların birbirlerine zaman ayırmamalarından kaynaklı iletişim engelleri de meydana gelmektedir.

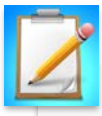
Üstlerin, kendilerine iş konusunda soru soran astlara zaman ayırmaması ya da sınırlı bir zaman ayırması iletişim engeline yol açabilmektedir. Çünkü çalışanlar iş ile ilgili yaşanan gelişmelerde, üstlerin fikirlerini almaları gerektiğinde, üstlerin kendilerine zaman ayırmaması iletişim kurmalarını engellemektedir. Diğer türlü üstlerin, astlarına sınırlı bir zaman sunması ve bu sınırlı zaman içerisinde sorularını paylaşmasını istemesi, çalışanların iş ile ilgili olarak istek, şikâyet ve beklentilerin detaylı bir şekilde anlatmasına mani olmaktadır. Bu süreçte kimi zaman çalışanlar üstelerine yaşadıkları sorunları tam olarak aktaramamaktadır.

Zaman baskısı altında olan kişiler, karşısındaki kişilerin açıklamalarını dikkatli olarak dinleyememektedir. İşi zamanında tamamlama korkusu, iletişim sürecine dikkatin verilmesini engellemektedir. Bu nedenle örgütler mümkün olduğunca olağan dışı gelişen işlere yönelik olarak bir zaman planı hazırlaması gerekmektedir. Böylece çalışmalarını daha istikrarlı bir şekilde sürdürebilmekte ve iletişim sürecinde yaşanan engelleri minimum düzeye indirebilmektedir.



Örnek

- Örneğin toplantının en yoğun olduğu bir sırada içeriye çaycının girmesi ve çay ikramında bulunması, çalışanlar tarafından doğal karşılanmakta ve toplantıyı sunan kişi dikkatini dağıtmadan toplantıyı sunmaya devam etmektedir. Bu süreçte akıllara takılan konu, çaycının odaya girmesinin bir kesinti mi yoksa sıradan bir durum mu olduğudur. Bunun tanımı aslında çok basittir. Herhangi bir durumda iletişim süreci engelleniyor ve kişilerin dikkati başka bir yöne kayıyorsa bu kesintiyi ifade etmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Stresli anlarınızda vücudunuzda neler oluyor? Mesela avuç içi terlemesi, mide krampı ya da yüzünüzde kızarma... Kendinizi gözlemleyiniz. Böylesi durumlar için neler yapılabilir araştırınız.



Özet

•ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

•Örgütsel iletişimin engelleyici faktörlerin temelinde genel olarak kaynak ve alıcı arasındaki uyumsuzluk yatmaktadır. Bu süreçte örgütün uzlaşma odaklı hareket etmesi, tarafların karşılıklı olarak birbiri ile iletişim kurmasını teşvik etmesi önem taşımaktadır.

•İletişim sürecinde probleme yol açan başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilinmektedir:

•Çalışanların, örgüt içerisinde kendilerine verilen iş ile ilgili yeterli bilgi birikimine vakıf olmamaları.

•Çalışanların, üstleri tarafından verilen işleri yapmakta isteksiz olmaları.

•Çalışanların dalgın olmaları. Pek çok farklı örgüt bünyesinde pek çok farklı iş kolu yer almaktadır.

•Çalışanların kendilerine verilen işi yapma konusundaki isteksizlikleri.

•Çalışanların sorumluluk alma konusunda isteksizliği.

•Örgütlerde iletişim engeline yol açan belli başlı faktörler sırasıyla, statü ve hiyerarşik farklılıklar, örgütsel stres, fiziksel uzaklık, kesintiler, zaman baskısı olmak beş başlık altında toplanabilmektedir.

•Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar

•Statü kavramı, insanların bir topluluk içerisinde elde ettikleri konumu ifade etmektedir. İnsanlar, belirli bir statüyü bazen zaman içerisinde elde ettiği başarılar ile bazen de görevlendirme veya babadan oğula geçen sistem gibi akrabalık yoluyla doğudan elde edebilmektedir. Örgüt boyutunda değerlendirildiğinde, bir kişinin örgüt içerisindeki statüsü, onun örgüt içerisinde elindeki tuttuğu yetki ve sorumlulukları ifade etmektedir.

•Çalışanlar arasındaki statünün farklı olması kimi zamanda örgütün iletişim süreci içerisinde engelleyici bir faktör olmaktan ziyade olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Çalışanların statü farklarından oluşan bir hiyerarşik yapının bilincinde olması, çalışanların iş disiplinlerinin gelişmesine ve sorumluluklarını daha dikkatli olarak gerçekleştirmesine yol açabilmektedir.

•Örgütsel Stres

•Stresin nedenleri bireysel, çevresel ve iş çevresi (örgütsel) olmak üzere üç ana başlıkta gruplandırılabilmektedir. Örgütlerde stres oluşturan etmenlerin önlenmesi ya da en aza indirilmesi sürecinde temel sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Örgüt yönetimi, mümkün olduğunca çalışanlar için rahat, uyumlu ve motive olabilecekleri bir çalışma ortamı temin etmelidir. Özellikle örgütün fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, örgütsel stresin azalmasında önemli bir etmen oluşturmaktadır.



Özet (devamı)

- **Fiziksel Uzaklık**
- Örgütler, kimi zaman tek bir birim içerisinde kimi zamanda farklı birimlerin birleşimden oluşabilmektedir. Örgüt çalışanlarının belirli bir uzaklıkta olması ve yüz yüze görüşme şanslarının olmaması durumu, çalışanların kitle iletişim araçları yoluyla iletişim kurmasına neden olmaktadır.
- Fiziksel uzaklığın bir boyutunu da, örgütler arasındaki hiyerarşik yapı oluşturmaktadır. Çalışanın örgüt ile ilgili aktarması gereken bir mesajı, örgütün hiyerarşik yapısı gereği farklı kişilere bildirerek ve onlardan izin alarak iletmesi, mesajın gitmesi gereken yere geç ulaşmasına yol açabilmektedir.
- **Kesintiler**
- Kesintiler, örgütsel iletişim sürecinde en sık meydana gelen engellemelerdendir. İletişim boyutunda ele alındığında kesintiler, iletişim sürecini engelleyen her türlü gürültüyü benzetilebilmektedirKesintilerin çok çeşitli olması, örgütleri de çok farklı şekillerde önlem almaya itmektedir. Örneğin sürekli elektrik kesintisinin yaşandığı bir örgütte, iletişim süreci de kesintiye uğrayabilmektedir. Örgüt içerisinde kesintilerin iletişim sürecinde ne gibi olumsuz etkiler meydana getirdiğinin ortaya konulması ve kesintinin yol açtığı iletişim engelinin telafi edilmesi gerekmektedir.
- **Zaman Baskısı**
- Örgütte ani gelişen bir durumda sınırlı bir zaman içerisinde belirli bir işin tamamlanması talep edilebilmektedir. Zaman baskısı altında çalışanların işlerini olağan süreçten daha hızlı bir şekilde sürdürmesi istenebilmektedir. Zaman baskısı, çalışanların hızlı hareket etme gereksinimini doğurmakta, bu da örgütsel iletişim sürecinde bazı engellerin oluşmasına neden olabilmektedir.
- Zaman baskısının iletişim sürecinde engel oluşturduğu bir diğer durumda, kaynağın alıcıya yönelik açıklamalarını özet biçimde sunmasıdır. Zamanının sınırlı olmasını iş ile ilgili bilgilerin detaylı olarak sunulmasını engellemektedir.
- Bu nedenle örgütler mümkün olduğunca olağan dışı gelişen işlere yönelik olarak bir zaman planı hazırlaması gerekmektedir. Böylece çalışmalarını daha istikrarlı bir şekilde sürdürebilmekte ve iletişim sürecinde yaşanan engelleri minimum düzeye indirebilmektedir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğu olan örgütlerde; örgütün iç ve dış paydaşları ile mesaj alışverişinin yapıldığı iletişim sistemini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Örgütsel iletişim
   b) Örgütsel mesajlaşma
   c) Örgütsel Sistem
   d) Örgütsel haberleşme
   e) Örgütsel bilgi sistemi

2. Örgütsel iletişimin engelleyici faktörlerin temeli, aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?
   a) Personel iletişimindeki uyumsuzluk
   b) Örgütsel iletişimdeki uyuşmazlık
   c) Kaynak ve alıcı arasındaki uyumsuzluk
   d) Hedef ve amaçlardaki uyumsuzluk
   e) Kullanılan iletişim araçlarındaki uyumsuzluk

3. İnsanlar, belirli bir zaman içerisinde; elde ettiği başarılar ile bazen de görevlendirme veya babadan oğula geçen sistem gibi akrabalık yoluyla doğrudan elde edebildikleri, İnsanların bir topluluk içerisinde elde ettikleri konumu ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Mevki
   b) Konum
   c) Makam
   d) Derece
   e) Statü

4. Aşağıdakilerden hangisi, iletişim sürecinde probleme yol açan başlıca nedenlerden birisi değildir?
   a) Çalışanların, örgüt içerisinde kendilerine verilen iş ile ilgili yeterli bilgi birikimine vakıf olmamaları
   b) Çalışanların, üstleri tarafından verilen işleri yapmakta isteksiz olmaları
   c) Çalışanların dalgın olmaları
   d) Çalışanların, ast ve üstleri arasında uyum içinde çalışmaları
   e) Çalışanların kendilerine verilen işi yapma konusundaki isteksizlikleri

5. Aşağıdakilerden hangisi, örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerden birisi değildir?
   a) Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar
   b) Kişisel Stres
   c) Fiziksel Uzaklık
   d) Kesintiler
   e) Zaman Baskısı

6. Örgütün paydaşları ile sağlıklı bir iletişim kurması aşağıdakilerden hangisinin yapılmasına bağlıdır?
   a) Örgütün yönetimde ve personel seçiminde dikkatli olmasına
   b) Örgüt dış paydaşlarının iyi seçilmesine ve ilişkilerin kayıt altın alınmasına
   c) İletişim sürecini engelleyici faktörlerin ortadan kaldırılmasına
   d) Örgüt yönetim ve personel eğitimine dikkat edilmesine
   e) Örgüt reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin iyi yapılmasına

7. İnsanların statüleri, çevresindeki kişiler ile iletişiminin nasıl şekilleneceğini belirlemektedir. Bir kişinin sürekli kendinden üst statüdeki insanlarla iletişim kurmaya çalışmasının nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Üst statüden daha fazla insanla iletişim kurmak ve daha fazla arkadaşı olduğunu hissetmek
   b) Çevresi nezdinde itibar kazanmak ve önemli olduğu imajını oluşturmak
   c) Daha fazla insan tanıma ve daha fazla insan tarafından tanınmak
   d) Geniş bir network oluşturma ve gerektiğinde bu network ağını kullanmak
   e) Üst statüdeki insanlardan bilgi alma ve bu bilgileri işe ve normal hayatında kullanma

8. Dijital medya sektöründe çalışan bir çalışanın, sürekli değişen teknoloji ve teknolojik terimlere ayak uyduramaması, örgüt içindeki iletişimini olumsuz etkilemekte ve örgütsel stres neden olmaktadır. Bu örgütsel stresin nedenlerinden hangisine örnek teşkil etmektedir?
   a) Örgüt içerisinde oluşan katı hiyerarşik yapılanmadan kaynaklanan örgütsel strese
   b) Örgütün yönetim kadrosunda yaşanan değişikliklerden kaynaklanan örgütsel strese
   c) Örgüt içerisinde alınan kararlarda diğer çalışanların dahil edilmemesinden kaynaklanan örgütsel strese
   d) Uzmanlık gerektiren işlere mevcut çalışanlar uyum sağlayamamasından kaynaklanan örgütsel strese
   e) Örgütün yetersiz fiziksel koşullara sahip olmasından kaynaklanan örgütsel strese

9. Örgütlerde stres oluşturan etmenlerin önlenmesi ya da en aza indirilmesi sürecinde temel sorumluk kime veya kimlere aittir?
   a) Vakıf ve guruplara
   b) Sivil toplum kuruluşlarına
   c) Örgüt çalışanlarına
   d) Örgüt çalışan sendikalarına
   e) Örgüt yönetimine

10. Online olarak Skype ile görüntülü konuşma yapan bir kişinin, konuşma anında elektrikler kesilmesi sonucu konuşmasının kesilmesi, ne tür bir iletişim engeline örnektir?
   a) Gürültü
   b) Kesinti
   c) Engelleme
   d) Bloklama
   e) Fiziksel mesafe

Cevap Anahtarı

1.a, 2.c, 3.e, 4.d, 5.b, 6.c, 7.b, 8.d, 9.e, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.

Aydın, Şule (2004). Örgütsel Stres Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(3), 49-74.

Tutar, Hasan (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi
- Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler
  - Kişisel Faktörler
  - Örgütsel Faktörler
- Örgütsel Bağlılığın Boyutları
  - Özdeşleşme Boyutu
  - İçselleştirme Boyutu
  - Uyum Boyutu
- Örgütsel Bağlılığın Sonuçları



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütlerde devam bağlılığını öğrenebilecek,
  - Örgütlerde kural bağlılığını kavrayabilecek,
  - Örgütlerde duygusal bağlılığı açıklayabilecek,
  - Örgütsel bağlılığın önemi ve geliştirilmesi hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

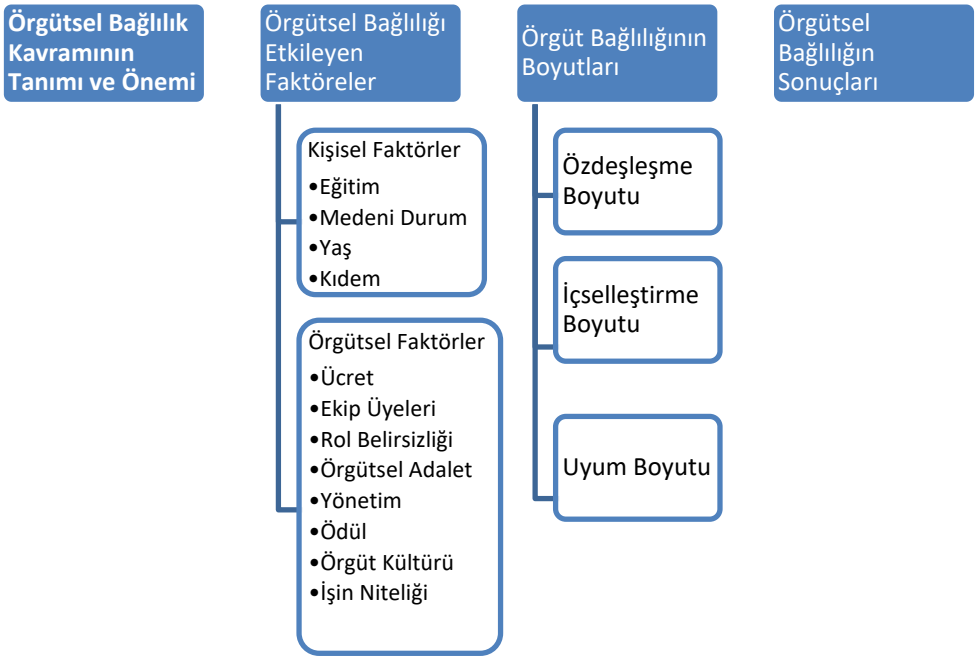
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Doç. Dr. Mustafa KARACA

ÜNİTE

7

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktöreler
Kişisel Faktörler
•Eğitim
•Medeni Durum
•Yaş
•Kıdem
Örgütsel Faktörler
•Ücret
•Ekip Üyeleri
•Rol Belirsizliği
•Örgütsel Adalet
•Yönetim
•Ödül
•Örgüt Kültürü
•İşin Niteliği
Örgüt Bağlılığının Boyutları
Özdeşleşme Boyutu
İçselleştirme Boyutu
Uyum Boyutu
Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt çalışanlarının örgüte yönelik aidiyet hissi, sadakati, mantıksal ve duygusal bağlarını ele almaktadır. *Çalışanların örgütü sevmesi ve örgüt bünyesinde çalışmak istemesi, çalışanda örgütsel bağlılık oluştuğunun bir göstergesidir. Bu açıdan örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusu ve özveriyi ifade etmektedir.* Bireyler duygu, düşünce ve davranışları ile bir bütündür. Sahip olduğu duygularını ve düşüncelerini işlerine kimi zaman davranışları ile kimi zaman tutumları ile yansıtırlar. Örgütsel ortam içerisinde bireyin duygu ve düşüncelerinin örgüte karşı pozitif olması hem yöneticiler hem de örgüt sahipleri açısından istendik bir durumdur. Örgütsel bağlılık kavramı da özellikle çalışkan ve nitelikli personeli örgütte tutmanın ve devamlılığını sağlamanın önemli bir enstrümanı olarak görülmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıkları normatif yani kurala bağlı olarak gerçekleşebileceği gibi bir alışkanlığın sonucu olarak da gelişebilir. Fakat örgütünü seven ve örgütü için özveride bulunan bireylerin genellikle duygusal bağlılık geliştirdikleri bilinmektedir. Bağlılık bir tutumu ifade eder. Yani bireylerin bir psikolojik objeye karşı eğilimleri olarak düşünülmelidir. Örgütlerde nitelikli personele sahip olmak kadar onları elde tutmak da önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün özellikle zor günlerinde hayati rol oynadıkları dikkate alındığında, örgüt yöneticilerinin çalışanların bağlılık geliştirmeleri için gereken çabayı göstermeleri gerekmektedir. Bu ünitede örgütsel bağlılık kavramını ve unsurlarını, boyutlarını ve örgütler için önemini ele alan kavramsal açıklamalar yapılacaktır. Örgütün bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmasının önemi vurgulanarak sonuçları üzerinde durulacaktır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramının pek çok farklı tanımı vardır. Kavramın temelinde örgüt çalışanlarının örgüte yönelik aidiyet hissi, sadakati ve duygusal bağları bulunmaktadır. Çalışanların örgütü sevmesi ve örgüt bünyesinde çalışmak istemesi, çalışanda örgütsel bağlılık oluştuğunun bir göstergesidir. Bu açıdan örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusu ve özveriyi ifade etmektedir.



Dünya genelinde rekabetin güçlenmesi, örgütlerin kendilerini pek çok alanda olduğu gibi personel istihdamında da geliştirmesini sağlamıştır.

Dünya genelinde rekabetin güçlenmesi, örgütlerin kendilerini pek çok alanda olduğu gibi personel istihdamında da geliştirmesine yol açmıştır. Örgütler, çalışanlarına yatırım yaparak onların iş verimini en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Bu aşamada örgütlerin çalışanların nezdinde en çok ihtiyaç duyduğu konuların başında örgütsel bağlılık gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgütte uzun süreli istihdam edilmesine ve örgüt bünyesinde kendisini geliştirmesine imkân vermektedir. Örgüt, bağlılığını sağladığı çalışanlara kurumsal eğitimler vererek onları kurumun birer parçası hâline getirmeyi amaçlamaktadır.

Örgütler, rekabet ortamında uzun süreli planlar yapma ihtiyacı duyabilmektedir. Uzun süreli planlar için de örgütler, uzun süreli istihdam edilen

çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin çalışanların uzun süreli istihdamını sağlayabilmek için de çalışanların kurumda uzun süreli çalışmasını isteyecek imkânlar sunması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı sahip olan çalışanlar, örgütün menfaatine hareket etme konusunda istekli olmaktadır. Örgütün değer ve normlarını benimseyerek kendilerine verilen işi en verimli şekilde tamamlayamaya çalışmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün kurumsallaşması sürecine hizmet etmekte ve örgütün büyüme politikasına destek vermektedir. Çünkü örgütün gelişmesinin doğrudan kendi yararlarına olacağını düşünmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt yönetiminin çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını arttırmaya önem vermesi gerekmektedir. Bu aşamada örgüt yönetimlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri bilmesi önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise örgütsel faktörler ve kişisel demografik faktörler olmak üzere iki temel başlıkta ele alınabilmektedir.

Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olan kişisel faktörler; eğitim, yaş, medenî durum ve kıdem olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilmektedir.



Eğitim düzeyi, çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonunu belirleyen en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır.

Eğitim

Eğitim düzeyi, çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonunu belirleyen en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Çalışanların bir bölümü temel eğitimlerini tamamladıktan sonra genç yaşta iş hayatına atılmaktadır. Bir bölümü ise iş hayatına geçiş yapmadan önce yükseköğrenimlerini tamamlamaktadır.

Çalışanlar, yükseköğrenimlerini tamamladıktan sonra nitelikli iş gücü olarak iş hayatına atılmaktadır. Bu aşamada örgüt içerisinde eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlar, kendilerinden daha alt eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha üst pozisyonlarda çalışmak istemektedir. Örgüt, çalışanların bu talebini karşılamadığı durumlarda, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri önemli ölçüde azalmakta ve işten ayrılma isteği artmaktadır.

Eğitim düzeyi diğer çalışanlardan yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütte bir statü ve prestij elde etmeyi amaçlamaktadır. Böylece eğitim hayatında harcadıkları zamanın ve maddiyatın karşılığını almayı hedeflemektedir. Örgütün çalışanların beklentilerini karşılayacak statüde bir iş sunmaması veya çalışanın istediği çalışma şartlarını örgüt içerisinde bulamaması, çalışanda örgütte ayrılma isteğinin doğmasına yol açmaktadır.

Eğitim düzeyi diğer çalışanlara göre daha alt seviyede olan çalışanların ise beklentilerinin daha sınırlı olması muhtemeldir. Özellikle eğitim düzeyi düşük olmasına karşı örgüt içerisinde üst pozisyonlarda bir görevde bulunan çalışan, örgüt içerisindeki pozisyonunu koruyabilmek adına örgüt yönetiminin taleplerini

karşılamaya istekli olmaktadır. Çalışan üst pozisyonda çalışmaya devam ettiği müddetçe örgüte bağımlılığı yüksek olmaktadır.

Örgüt, benzer pozisyonlarda çalışan fakat farklı eğitim düzeylerinde olan çalışanlara aynı ücreti verebilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, eğitim düzeyleri kendisinden daha düşük olan çalışanlara göre örgütten daha fazla ücret talep etmektedir. Bu süreç eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ve örgüt arasında uyumsuzluğun meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların farklı bir örgütte daha yüksek ücretli bir teklif aldıklarında örgütü terk etmeleri muhtemeldir.

Eğitim seviyesinden farklı olarak çalışanların aldığı eğitimin içeriği de çalışanların örgüt bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. *Çalışanlar, eğitim aldıkları alanda örgüt içerisinde hizmet etmekte istemektedir. Buna karşın kimi zaman örgütün şartları, örgüt üyelerini eğitim aldıkları alanda çalıştırma imkânı sunmamaktadır.* Çalışanların eğitim aldıkları alanın dışında hizmet etmeleri işi gönülsüz yapmalarına, kariyer beklentilerinin zayıflamasına, işten ayrılma isteğinin artmasına ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının azalmasına yol açabilmektedir.

Medeni durum



Çalışanların bekâr veya evli olması, örgütsel bağlılığın şekillenmesinde önemli bir faktör olmaktadır.

Çalışanların bekâr veya evli olması, örgütsel bağlılığın şekillenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Evli çalışanlar, özellikle çocukları olduğunda kendilerini sorumluluk altında hissetmektedir. Eşler, ailenin geçimini sağlayabilmek için belirli bir örgütte çalışmaktadır. Bu süreçte kimi zaman eşlerden birisi, kimi zaman da her ikisi çalışma hayatında yer almaktadır.

Evli birey, kendisini ailesine karşı sorumlu hissettiği için çalışma hayatında mümkün olduğunca riske girmemeye gayret etmektedir. Nitekim çalıştığı örgütten ayrıldığında maaşsız kalmaktan ve ailesinin ekonomik açıdan zor duruma düşmesinden çekinmektedir. Bu aşamada mümkün olduğunca bulunduğu örgütün değer ve normlarına ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Örgüt içerisindeki yeni evli çalışanlar, evlilik sürecinde borçlanabilmektedir. Bu aşamada borçlarını ödemek zorunda olan birey, örgütte çalışmasını sürdürmekte ve örgüte bağlı hareket etmektedir.

Bekâr çalışanlar, iş değiştirme konusunda evli çalışanlara göre daha cesur ve hızlı kararlar alabilmektedir. Bu süreçte bekâr çalışanların aile sorumluluğuna sahip olmaması, bulundukları örgütten ayrılmaları konusunda rahat karar almalarına ve iş konusunda riske girmelerine yol açabilmektedir.

Örgüt bünyesinde hizmet veren bekâr bireyler de kimi zaman evli çalışanlar gibi kendilerini belirli sorumluluk altında görebilmektedir. Özellikle evlilik planı yapan bekâr çalışanların evlilik sürecinde oluşabilecek masraflardan dolayı farklı bir örgüte geçmeyi planlamaması muhtemeldir. Bu süreçte çalışanlar, farklı bir örgüte geçerek iş güvencesi ve ücret konusunda riske girmeye istekli olmamaktadır.

Yaş

Örgüt içerisinde çalışanların yaşlarının örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir. Örgüt bünyesinde hizmet veren genç çalışanlar, örgüt içerisinde kariyer odaklı belirli beklentiler içerisine girebilmektedir. Bu süreçte örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara gelmek, yetkisini genişletmek, maaşını arttırmak gibi taleplerinin örgüt tarafından karşılanmasını beklemektedir. Genç çalışanların bu taleplerinin karşılanmadığı durumlarda, farklı örgütlerde iş arayışına girebilmektedir.

Örgüt içerisinde ileri yaştaki çalışanların örgüt tarafından beklentilerinin karşılanmaması durumunda genç çalışanlar gibi farklı bir örgütte iş arama konusunda daha isteksiz olabilmektedir. *Çalışanların yaşlarının ilerlemesi, kendileri için iş olanaklarının azalacağı düşüncesinin hâkim olmasına yol açabilmektedir.* Özellikle bazı kurumlar tarafından verilen iş ilanlarında yaş sınırlamasına gidilmesi ve belirli bir yaşın üzerindeki adayların başvurularının kabul edilmemesi, ileri yaştaki çalışanların örgütlerini terk etme isteğinin azalmasına neden olmaktadır.

İleri yaşta çalışanlar, iş hayatı konusunda belirli tecrübelere sahip olmuştur. Bu nedenle hizmet ettiği örgütte işine alışması, işin gerektirdiği tüm donanımlara sahip olması onu zaman içerisinde örgütün bir parçası hâline getirmektedir.

Genç çalışanlar ise iş hayatına yeni atıldığı için daha çok keşfetme duygusu içerisinde hareket edebilmektedir. Bu süreçte hep daha iyi bir işte ve daha iyi şartlar altında çalışma isteği ortaya çıkabilmektedir. Genç çalışanların iş hayatındaki bu doyumsuzluk, onların sürekli bir örgüt bünyesinde çalışmasını engelleyebilmektedir.

Kıdem

Çalışanların örgüt içerisindeki kıdemi, bir diğer deyişle çalışma süresi, örgütsel bağlılığın önemli bir kıstası olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün bünyesinde uzun süre hizmet veren çalışan, kendisini örgüt ile özdeşleştirebilmekte ve onun bir parçası olarak görebilmektedir.



Çalışanların örgüt içerisindeki kıdemi, bir diğer deyişle çalışma süresi, örgütsel bağlılığın önemli bir kıstası olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların uzun yıllar örgüt içerisinde çalışması, çalışanın kendisini örgüt için vazgeçilmez bir kişi olarak düşünmesine yol açabilmektedir. Nitekim çalışan, örgütün bugünlere gelmesinde ve alanında başarı elde etmesinde kendisine de önemli bir pay çıkarabilmektedir.

Örgüt içerisinde yıllarını harcayan çalışan zaman içerisinde örgütün değer ve normlarına, iş arkadaşlarına, fiziksel yapısına vb. alışabilmektedir. Çalışanın örgüte alışması, onun farklı örgütlerde çalışma isteğini azaltabilmektedir. Çünkü çalışan, farklı örgütlere geçtiğinde yeniden düzen kuracağını düşünmekte ve bu nedenle bulunduğu örgütü terk etmek istememektedir.

Çalışan, örgüt içerisinde uzun yıllar geçirdiği için örgüte yönelik güven problemi yaşamamaktadır. Bu süreçte çalışan, örgüt ile duygusal bir bağ kurmakta ve olağanüstü bir durum olmadığı müddetçe örgütten ayrılmamaya çalışmaktadır.

Çalışan, uzun yıllar örgüte katma değer kazandırdığına inanmaktadır. Bu nedenle çalışan, örgütün büyüme sürecinde kendi emeğinin olduğunu düşünmekte ve örgütü sahiplenmektedir. Örgütü sahiplenen çalışan, örgütün menfaatine hareket etmeye çalışmakta ve gerekmediği müddetçe örgütü terk etmek istememektedir.

Çalışanın örgütte çalıştığı süresinin kısa olması, örgüt ile duygusal bir bağ kurmasında önemli bir engel oluşturabilmektedir. Çalışan, bulunduğu örgütün değer ve normlarına hâkim olabilmesi, çalışma arkadaşlarını tanıyabilmesi için belli bir zamana ihtiyaç duymaktadır. Belirli bir süreden sonra örgütün işleyişi ve yapısına hâkim olmaya başlayan çalışan, örgüte yönelik yakınlık duymaya başlayabilmektedir.

Örgüt içerisinde uzun yıllar hizmet veren çalışanlar, kendilerine göre örgütte daha az mesai harcamış olan iş arkadaşlarına göre örgüte yönelik daha fazla sahiplenme duygusu geliştirebilmektedir. *Nitekim uzun süre örgütte hizmet veren çalışanlar, diğer çalışanlara göre kendilerinin örgüte daha fazla emek verdiğini ve herhangi bir terfi veya ödüllendirmede kendilerinin öncelikli olduğunu düşünebilmektedir. Bu süreç uzun süre örgütte hizmet veren çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olmasına yol açabilmektedir.*

Örgütte sınırlı zaman geçirmiş olan çalışan, örgüt içerisinde yaşayabilecekleri en ufak bir problemde örgütten ayrılmayı isteyebilmektedir. Bu aşamada çalışanın örgüt ile bağlılık duygularının gelişmemesi, farklı örgütlerde çalışma isteğinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışan, farklı bir örgütte iş bulduğu zaman kolaylıkla örgütü terk edebilmektedir.

Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen belli başlı faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir: ücret, ekip üyeleri, rol belirsizliği, örgütsel adalet, yönetim, ödül, örgüt kültürü, işin niteliği.

Ücret



Çalışanlar örgütten aldığı ücret oranında örgüte bağlılık hissedebilmektedir.

Çalışanlar örgütten aldığı ücret oranında örgüte karşı bağlılık hissedebilmektedir. Örgüt tarafından çalışanlara diğer örgütlere göre daha yüksek ücret verildiğinde, çalışanların örgüte bağlılığını artmaktadır.

Örgüt bünyesinde çalışanların düşük ücretler alması, çalışanların daha yüksek ücret beklentisi ile farklı örgütlerde iş aramaya başlamasına yol açabilmektedir. Düşük ücret alan çalışan, örgütü ve örgütteki işini sahiplenmemeye başlayabilmektedir.

Çalışanlar kimi zaman yüksek ücret aldıkları hâlde örgüte bağlılık hissetmeyebilir. Bunun altında yatan temel neden örgüt bünyesinde ücretlerin adil dağıtılmadığı düşüncesidir. Çalışanların benzer pozisyonda çalışan iş arkadaşlarından daha düşük ücret alması, örgüte güveni yok edebilir.

Ekip üyeleri

Ekip üyeleri, çalışanların örgüt içerisinde çalıştıkları arkadaşları ifade etmektedir.

Çalışanlar örgüt içerisinde ortak hareket ettikleri arkadaşları ile ne kadar uyumlu çalışırsa örgüt bünyesinde o kadar verimli işler gerçekleştirmektedir.

Çalışanların iş arkadaşlarına uyum sağlayamaması, ekip çalışmasının gerçekleşmesini engellemekte ve çalışanların örgüte yönelik olumsuz bir algı içerisine girmesine yol açabilmektedir.



Rol belirsizliği, çalışanın örgüt içerisindeki görev tanımının net olmadığı durumu ifade etmektedir.

Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt içerisindeki görev tanımının net olmadığı durumu ifade etmektedir. Çalışan, örgüt bünyesinde tam olarak hangi görevi üstlendiğini bilmediği, yetki ve sorumlulukları konusunda belirsizlik yaşadığı durumlarda örgüte yönelik bağlılık kurmada zorluk çekebilmektedir.

Örgüt bünyesinde rolü belirsiz olan çalışan, örgüt içerisinde nasıl hareket etmesi ve ne yapması gerektiği konusunda tereddütte düşebilmektedir. Diğer yandan çalışan örgüt içerisinde kime sorumlu olduğu konusunda da problem yaşayabilmekte ve bu süreç yönetim karmaşasına yol açabilmektedir. Çalışan oluşan belirsizlikler yüzünden örgütte çalışmak istemeyebilir.

Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgütün çalışanlarına ne kadar eşit muamele gösterdiği ile alakalıdır. Çalışanlar, örgütün çalışanlar arasında ayrımcılık yaptığını fark ettiğinde örgüte yönelik bağlılıklarını kaybedebilmektedir. Bu süreçte aynı pozisyonda çalışanlar arasında ücret veya mesai dengesizliği, çalışanların örgüte yönelik güven kaybına yol açabilmektedir.

Çalışanların diğer örgütlerde çalışanlar ile kendi durumlarını karşılaştırmaları sonucunda bulundukları örgütün kendilerine adil davranmadığı kanısına da varabilmektedir. Nitekim çalışanların beklentileri, diğer örgütlerdeki çalışanlara sunulan imkânlar ölçüsünde şekillenebilmektedir.

Yönetim

Yönetim, örgüt yönetiminin örgütü nasıl yönettiği ve çalışanlar ile ne şekilde iletişim kurduğu ile alakalı bir süreçtir. Çalışanların örgüt yönetimini benimsemesi ve güvenmesi, örgüt yönetiminin aldığı kararlara da saygı duymasına yol açmaktadır. Bu süreç çalışanların örgüt yönetimine, dolayısıyla örgüte bağlılık duymasını sağlamaktadır.

Çalışanlar örgüt yönetiminin kararlarını benimsemediklerinde, verilen görevleri yerine getirme konusunda isteksiz olabilmektedir. Bu aşamada örgütün iş verimi azalmakta ve çalışanlar örgüte yönelik eleştirilerde bulunabilmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk zamanla çalışanın farklı bir örgütte iş aramasına yol açabilmektedir.

Ödül

Ödül, örgütün çalışanlarına işte gösterdikleri başarılardan dolayı verdiği teşvikleri ifade etmektedir. Örgütün çalışanlarını ödüllendirmesi, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değerli hissetmesini ve çalıştığı işte motive olmasını sağlamaktadır.

Çalışanlar örgüt bünyesinde göstermiş oldukları başarılarda veya fazla mesailerde örgüt tarafından ödüllendirilmediklerinde, ilerleyen süreçte benzer başarıları göstermede veya fazla mesai yapmada istekli olmamaktadır.

Örgüt kültürü



Örgüt kültürü, bir örgütün kendine özgü değer ve kurallarını oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün kendine özgü değer ve kurallarını oluşturmaktadır. Örgüt kültüründe çalışanların örgüt bünyesinde nasıl hareket etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütün kültürünü benimsediklerinde ve ayak uydurduklarında çalışanların örgüte yönelik bağlılıkları oluşabilmektedir.

Çalışanlar hizmet verdikleri örgütün kültürünü benimsemediklerinde, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları da istekli bir şekilde yerine getirmemektedir. Özellikle örgütün kendine has ve değişmeyen kuralları, çalışanların kendisi baskı altında hissetmesine ve işten ayrılma isteğinin doğmasına yol açabilmektedir (Demirel, 2009).

İşin niteliği

İşin niteliği, örgüt tarafından çalışanlara verilen işin temel özelliklerini ifade etmektedir. Çalışanların kendilerine verilen işi yapabilecek donanımda olmaması, sevmemesi, zor bulması, sorumluluğu altında değerlendirmemesi gibi nedenlerden dolayı çalışanlar örgütte hizmet etmek istememektedir.

Örgüt üyelerinin çalıştığı işin kendi yeteneklerini kullanmasına izin vermemesi de çalışanlarda işe yönelik isteksizliğin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu aşamada çalışan yeteneklerini aktif bir şekilde kullanabileceği ve daha da geliştirebileceği iş arayışına girebilmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılığın boyutlarının temelind, çalışanın örgütü ve çalıştığı işi ne kadar sahiplendiği yatmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığının güçlü veya düşük olmasında doğrudan çalışanın örgüte ait düşünceleri ve algısı etkili olmaktadır.

Çalışanın örgütün değer ve normlarına ayak uyduramaması, iş arkadaşları arasındaki uyum sorunu, yaptığı işlerin üstleri tarafından takdir edilmemesi, sürekli eleştirilmesi gibi nedenler çalışanın örgüt ile güçlü bir bağ kurmasında önemli bir engel olarak belirmektedir.

Çalışanların örgüte yönelik bağlılığının düşük olması veya bağlılığını tamamen yitirmesi; çalışma düzeninde aksamalara, örgütten ayrılma isteğine, örgütün işleyişi üzerine sıklıkla eleştiriler ortaya koymaya yol açabilmektedir. Çalışanın örgüte yönelik bağlarının zayıflaması, örgütün çalışandan istediği oranda verim almasını engelleyebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın boyutları temel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir: özdeşleşme boyutu, içselleştirme boyutu ve uyum boyutu.

Özdeşleşme Boyutu

Örgütsel boyutta değerlendirildiğinde, özdeşleşme çalışanların örgüt ile kendileri arasında kurduğu bağı ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirdiklerinde, örgütün bir parçası olduklarını hissetmekte ve örgüte yönelik aidiyet hissi duyabilmektedir. Örgüte aidiyet hissi duyan çalışan da örgüt içerisinde daha istekli çalışmaktadır.

Özdeşleşme, örgüte yönelik olarak çalışanlarda bir çekicilik unsuru oluşturmaktadır. Çalışan, örgütü kendisi ile özdeşleştirerek örgütü diğer yapılardan farklı bir yere konumlandırmaktadır. Bu açıdan çalışan için hizmet verdiği örgüt daha değerli bir pozisyonda olmaktadır.



Örgüt ile özdeşleşmesi yüksek olan çalışan, örgüt içerisinde çalıştığı için kendisini mutlu hissetmektedir.

Örgüt ile özdeşleşmesi yüksek olan çalışan, örgüt içerisinde çalıştığı için kendisini mutlu hissetmektedir. Buna karşın çalışanların örgüte yönelik özdeşleşmesi bazen uzun soluklu olmamaktadır. Çalışan, örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir değişiklikten sonra özdeşlik duygusunu yitirebilmektedir.

Örgütün üst bünyesinde yaşanan değişiklikler, örgütteki mevcut sistemin yerine farklı bir sistemin gelmesine yol açabilmektedir. *Bu aşamada başlangıçta örgüt ile özdeşlik bağı kuran çalışanlar, örgüt bünyesindeki değişikliklere uyum sağlamakta zorlanabilmektedir.* Çalışanların örgüte yönelik uyumsuzluk yaşamaya başlaması da var olan özdeşlik duygusunun ciddi derece zarar görmesine, hatta kaybolmasına yol açabilmektedir. Bu süreçte geçmiş dönemlerde örgüt için çok verimli faaliyetlerde bulunan çalışanlar, örgütte yaşanan değişimlere ayak uyduramadığından işleri vaktinde yapmamaya ve yönetime karşı eleştirilerde bulunmaya başlayabilmektedir.

Özdeşleşme bu aşamada örgüt içerisindeki ast-üst ilişkilerinin de gelişmesine yol açmaktadır. Örgüt yöneticileri, çalışanların örgüte yönelik özdeşleşmesinin yüksek olduğunu fark ettiğinde, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve iş yükü verebilmektedir. Çünkü örgüt yöneticileri, çalışanların verilen işleri istekli yapabileceklerine inanmaktadır.

Örgütün çalışanlarına en çok ihtiyaç duyduğu kriz anlarında çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte büyük avantajlar sağlayabilmektedir. Kriz döneminde örgüt; çalışanlarına farklı çalışanların sorumluluğunu yükleyebilmekte, ücretini geç verebilmekte, fazla mesai yapmasını isteyebilmektedir.

Çalışanın örgüte yönelik özdeşleşme boyutunun yüksek olması örgütün kendisine verilen bu işleri istekli bir şekilde yapmasını sağlayabilmektedir. Aksi halde çalışanın örgüte herhangi bir özdeşleşme duygusunun olmadığı durumlarda, çalışan örgütün kriz dönemlerindeki beklentilerini karşılamayabilmektedir.

Çalışanlar, örgütün aldığı kararları benimsediklerinde ve örgütün çalışma hayatında başarıya ulaşacağına inandığında, çalışanın örgüt içerisindeki özdeşleşmesi yüksek olmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütün istediği şekilde

çalıştığına inanmaktadır. Bu süreçte çalışanlar örgütün alacağı kararların destekleyici şekilde hareket etmektedir.

Örgütler, özdeşleşme boyutunda çalışanları ile örgüt arasında güçlü bağlar kurabilmektedir. Kurulan bu bağlar sayesinde, çalışanların örgütün işleyişine yönelik fikir belirtmede daha istekli hareket etmektedir. Nitekim çalışanlar, örgüt ile ilgili istek, beklenti ve şikayetlerini daha açık bir şekilde ifade etmekte, böylece örgütün karar alma sürecinde de etkili olabilmektedir.

Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, örgütün menfaatlerini koruma konusunda isteklik hareket etmelerini sağlayabilmektedir. Böylece örgütün işleyişinde yaşanan herhangi bir aksaklık veya düzeltilmesi gereken durumda, çalışanlar örgütü kısa sürede uyarabilmektedir. Çalışanların üst yönetimi ile bu ve benzeri durumlarda iletişim kurması, örgüt içerisinde ilerleyen süreçte çıkabilecek muhtemel bir krizin de önlenmesini sağlayabilmektedir.

Örgüt üyesi, özdeşleşme sonucunda örgüt içerisinde kendisinin sorumluluğunun bilincinde hareket etmektedir. Bu nedenle örgütün faaliyetlerinden elde edilen sonuçlarda doğrudan kendisine pay çıkarabilmektedir. Bu düşünce, örgüt üyesinin kendisine verilen işi yalnızca ücret karşılılığı bir iş olarak değerlendirmesini engellemektedir. Çalışan, tıpkı örgütü özdeşleştirdiği gibi işi de kendisi ile özdeşleştirmekte ve kendisine verilen işleri büyük bir titizlik ile yapmaya çalışmaktadır.

İçselleştirme Boyutu

Örgütsel bağlılık boyutunda incelendiğinde, içsellik çalışanların örgütün faaliyetlerini benimsemesi ve kabullenmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütün değerleri ve normlarını benimsediği ölçüde işlerine motive olmaktadır.

Çalışanların örgütü ve çalıştığı işi içselleştirmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışan ise örgütün menfaatlerini savunma konusunda istekli hareket etmektedir.



Örgütsel bağlılık boyutunda incelendiğinde içsellik, çalışanların örgütün faaliyetlerini benimsemesi ve kabullenmesini ifade etmektedir.

Örgütün değerlerinin çalışan tarafından içselleştirilmesi, çalışanın örgütün çalışmalarını eleştirmeden uygulamasına yol açmaktadır. Çünkü çalışan örgütün uygulamalarının doğru bir zeminde gerçekleştiğine inanmaktadır. Diğer bir deyişle çalışan, örgütün yöneticisinin kendisi olması durumunda da benzer uygulamalara yöneleceğini düşünmektedir. Bu nedenle örgüt tarafından alınan kararları sorgulamadan yerine getirmeye çalışmaktadır.

Örgütü içselleştirme, çalışanların örgüt içerisinde daha mutlu bir şekilde çalışmalarına yol açabilmektedir. Örgüt üyesi, mutluluğunu diğer iş arkadaşlarına da yansıtabilmektedir. Böylece çalışanları karşılıklı uyum içerisinde çalışması mümkün olmaktadır.

Örgütsel içselleştirmesi olmayan çalışan; kendisini örgütün bir parçası olarak değil, ücret karşılığı çalışan sıradan bir eleman olarak değerlendirmektedir. Bu aşamada çalışanın örgüt bünyesinde uzun süreli, kariyer odaklı planlar yapması

güçleşmektedir. Örgüt ve çalışanı arasındaki ilişki tamamen ücret odaklı gelişmektedir. Farklı bir örgütten daha yüksek ücretli bir iş teklifi geldiğinde, çalışan mevcut örgütünü kolaylıkla terk edebilmektedir.

İçselleştirmenin tam olarak sağlanamadığı çalışan, örgütün aldığı kararlara yönelik olarak ön yargılı olabilmekte ve kimi zaman örgütün kararlarını eleştirebilmektedir. Bu süreç çalışan ve örgüt arasında uyumsuzluğun oluşmasına yol açabilmektedir. Özellikle çalışanın örgütün işleyişi ile ilgili eleştirilerini yüksek sesle dile getirmeye başlaması, örgüt yönetiminin de çalışana yönelik ön yargılı olmasına neden olabilmektedir.

Çalışan, örgütü içselleştiremediğinde örgüte yönelik herhangi bir bağlılık da hissetmemektedir. Bu nedenle kendi değerlerine yakın bir örgütte iş bulduğunda, kolaylıkla çalıştığı örgütü terk edebilmektedir. Bu aşamada örgütün çalışanlarını uzun süreli istihdam sorunu meydana gelebilmektedir.

Çalışanların örgüt bünyesinde uzun süreli istihdam edilememesi, örgütün yeniden iş ilanına çıkmasına ve yeni çalışanları örgüte kazandırmasına yol açmaktadır. Bu aşamada örgüt yeni çalışanların işe alım sürecinde önemli ölçüde zaman kaybedebilmektedir. Yine işe alınan çalışanların iş konusunda eğitilmesi de örgüte ayrıca bir zaman kaybı olarak dönebilmektedir.

Örgüt, içselleştirme sayesinde çalışanların örgüte katkı sağlama konusunda istekli olmalarına yol açmaktadır. Böylece çalışanların örgütün zararına olacağını düşündüğü herhangi bir durumda, üst yönetimi uyarma isteği duymaktadır.

Uyum Boyutu

Örgüt içerisinde belirli değer ve normlar bulunmaktadır. Çalışanların bu değer ve normlara uyması ile örgüt verimli bir şekilde çalışmasını sürdürebilmektedir. Örgüt içerisinde uyumun sağlanabilmesindeki temel görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Bu aşamada örgüt yöneticileri, çalışanların örgüt bünyesinde uyum içerisinde çalışabilmesi için gerekli önlemleri almaktadır.



Örgüt içerisinde belirli değer ve normlar bulunmaktadır. Çalışanların bu değer ve normlara uyması ile örgüt verimli bir şekilde çalışmasını sürdürebilmektedir.

Çalışanlar, belirli yaptırımlar ve teşviklerden dolayı örgütte uyum içerisinde çalışma gereği duymaktadır. Diğer bir deyişle çalışanlar örgütün direktifleri doğrultusunda hareket ettiklerinde terfi edilerek ödüllendirilebileceklerini, hareket etmediklerinde de örgütün cezalarına maruz kalacaklarını düşünmektedir.

Çalışanların örgütün aldığı kararları desteklese de desteklemese de örgüt içerisinde uyumlu çalışması beklenmektedir. Örgüt yönetimi, çalışanları örgüt içerisinde uyumlu olmaya zorlamaktadır. Bu açıdan örgütsel uyumda çalışanlar için bir tercih değil, zorunluluk söz konu olmaktadır.

Örgütler, mevcut sistemleri sürdürebilmek için örgüt ve çalışanlar arası uyuma önem vermek durumundadır. Örgüt, çalışanların beklentilerini karşılamadığında örgüt içerisinde uyumsuzluk baş gösterebilmektedir. Özellikle çalışanların ücretlerinin vaktinde verilmemesi, çalışan ve örgüt yönetimi arasında uyumsuzluğun baş göstermesine yol açabilmektedir.

Karşılıklı anlaşma yoluyla örgüt bünyesinde hizmet veren çalışan örgütün kendisine vaat ettiği ücreti alamadığında, örgüt tarafından anlaşmanın ihlal edildiğini düşünebilmektedir. Bu aşamada çalışan, kendisine verilen işleri vaktinde yapmama, örgütün kurallarına uymama ve yönetimi eleştirme gibi örgüt tarafından istenmeyen davranışları gerçekleştirebilmektedir.

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik tasarrufu da örgütsel uyumun şekillenmesinde önemli olmaktadır. Çalışanların uzmanlığı olmadığı işlerde çalıştırılması veya çalışanlara yasal olmayan işlerde belirli sorumlulukların verilmesi, çalışan ve örgüt arasında uyumun ortadan kalkmasına yol açabilmektedir. Bu aşamada çalışan örgüt bünyesinde çalışmak istemeyebilmekte ve örgütün aldığı kararlara karşı koyabilmektedir.

Örgüt yönetimi, örgüt bünyesinde mümkün olduğunca uyumu tesis edebilmek için çalışanların beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Özellikle işe alım sürecinde çalışanlar ile yapılan anlaşmalara örgüt yönetiminin riayet etmesi önem taşımaktadır. Aksi hâlde çalışanların örgütte uyum içerisinde çalışması imkânsız hâle gelebilmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması, örgüt için pek çok fayda sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın sağladığı bu faydalar, örgütün uzun vadede verimini arttırmakta, bulunduğu alanda rakiplerinin önüne geçmesini sağlamakta, çalışan ve örgüt yönetimi arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam da oluşturmaktadır.



Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması, örgüt için pek çok fayda sağlamaktadır.

Kendisini örgüte bağlı hisseden çalışanlar, alınan kararlara katılma konusunda istekli davranmaktadır. Çalışanlar, örgütün menfaatine hareket etme konusunda istekli olmakta, örgütün zararına olacak eylemler konusunda örgüt yönetimini uyarmaktadır.

Çalışanlar, örgütsel bağlılıkları sürdüğü oranda kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmektedir. Aksi hâlde çalışan, örgütün aldığı herhangi bir yanlış kararda veya farkına vardığı olması muhtemel bir krizde, örgütü uyarma gereği duymayabilmektedir. Diğer bir deyişle örgütün yaşadığı herhangi bir olumsuz durumda, çalışan duyarsız hâle gelebilmektedir.

Örgüte karşı bağlılığı güç olan çalışanlar, örgüt bünyesinde çalışmaktan mutlu olmaktadır ve mümkün olduğunca mesailerini en verimli şekilde tamamlamaya çalışmaktadır. Bu aşamada motivasyonları daha yüksek olmakta ve örgüt tarafından kendilerine verilen işleri çok daha titiz bir şekilde yapmayı hedeflemektedir.



Örnek

•Çalışanların örgütü sevmesi ve örgüt bünyesinde çalışmak istemesi, çalışanda örgütsel bağlılık oluştuğunun bir göstergesidir.



Bireysel Etkinlik

• İnsanın sadık bir canlı olması neden önemlidir? Mesela siz sadakat sahibi biri misiniz? Bir örgütte çalışan olsanız sizi örgütünüze bağlı kılacak, sadık hâle getirecek unsurlar neler olabilir?



Özet

- **Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi**
- Kavramın temelinde örgüt çalışanlarının örgüte yönelik aidiyet hissi, sadakati ve duygusal bağları bulunmaktadır. Çalışanların örgütü sevmesi ve örgüt bünyesinde çalışmak istemesi, çalışanda örgütsel bağlılık oluştuğunun bir göstergesidir. Bu açıdan örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusu ve özveriyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgütte uzun süreli istihdam edilmesine ve örgüt bünyesinde kendisini geliştirmesine imkân vermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün kurumsallaşması sürecine hizmet etmekte ve örgütün büyüme politikasına destek vermektedir. Çünkü örgütün gelişmesinin doğrudan kendi yararlarına olacağını düşünmektedir.
- **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**
- Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise örgütsel faktörler ve kişisel demografik faktörler olmak üzere iki temel başlıkta ele alınabilmektedir.
- **Kişisel Faktörler**
- Örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olan kişisel faktörler eğitim, yaş, medeni durum ve kıdem olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilmektedir.
- Eğitim
- Medeni Durum
- Yaş
- Kıdem
- **Örgütsel Faktörler**
- Örgütsel bağlılığı etkileyen belli başlı faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir: ücret, ekip üyeleri, rol belirsizliği, örgütsel adalet, yönetim, ödül, örgüt kültürü, işin niteliği.
- Ücret
- Ekip Üyeleri
- Rol Belirsizliği
- Örgütsel Adalet
- Yönetim
- Ödül
- Örgüt Kültürü
- İşin Niteliği
- **Örgütsel Bağlılığın Boyutları**
- Örgütsel bağlılığın boyutları temel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir: özdeşleşme boyutu, içselleştirme boyutu ve uyum boyutu.
- **Özdeşleşme Boyutu**
- Örgütsel boyutta değerlendirildiğinde, özdeşleşme çalışanların örgüt ile kendileri arasında kurduğu bağı ifade etmektedir. Özdeşleşme, örgüte yönelik çalışanlarda bir çekicilik unsuru oluşturmaktadır. Özdeşleşme örgüt içerisindeki ast-üst ilişkilerinin de gelişmesine yol açmaktadır.



Özet (devamı)

- **İçselleştirme Boyutu**
- Örgütsel bağlılık boyutunda incelendiğinde, içsellik çalışanların örgütün faaliyetlerini benimsemesi ve kabullenmesini ifade etmektedir. Örgütün değerlerinin çalışan tarafından içselleştirilmesi, çalışanın örgütün çalışmalarını eleştirmeden uygulamasına yol açmaktadır. Örgütü içselleştirme, çalışanların örgüt içerisinde daha mutlu bir şekilde çalışmalarına yol açabilmektedir. Örgüt üyesi, mutluluğunu diğer iş arkadaşlarına da yansıtabilmektedir. Çalışan, örgütü içselleştiremediğinde örgüte yönelik herhangi bir bağlılık da hissetmemektedir.
- Örgüt, içselleştirme sayesinde çalışanların örgüte katkı sağlama konusunda istekli olmalarına yol açmaktadır. Böylece çalışanların örgütün zararına olacağını düşündüğü herhangi bir durumda, üst yönetimi uyarma isteği duymaktadır.
- **Uyum Boyutu**
- Çalışanların örgütün aldığı kararları desteklese de desteklemese de örgüt içerisinde uyumlu çalışması beklenmektedir. Karşılıklı anlaşma yoluyla örgüt bünyesinde hizmet veren çalışan, örgütün kendisine vaat ettiği ücreti alamadığında, örgüt tarafından anlaşmanın ihlal edildiğini düşünebilmektedir. Bu kapsamda örgüt yönetimi, örgüt bünyesinde mümkün olduğunca uyumu tesis edebilmek için çalışanların beklentilerini karşılaması gerekmektedir.
- **Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**
- Örgüte karşı bağlılığı güç olan çalışanlar, örgüt bünyesinde çalışmaktan mutlu olmaktadır ve mümkün olduğunca mesailerini en verimli şekilde tamamlamaya çalışmaktadır. Bu aşamada motivasyonları daha yüksek olmakta ve örgüt tarafından kendilerine verilen işleri çok daha titiz bir şekilde yapmayı hedeflemektedir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi değildir?
   a) Eğitim
   b) Medeni Durum
   c) İş Seçimi
   d) Yaş
   e) Kıdem

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden değildir?
   a) Ücret
   b) Eğitim
   c) Ekip Üyeleri
   d) Rol Belirsizliği
   e) Örgütsel Adalet

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bağlılığın boyutlarından özdeşleşme boyutunun temel özellikleri arasında sayılamaz?
   a) Çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirdiklerinde, örgütün bir parçası olduklarını hissetmekte ve örgüte yönelik aidiyet hissi duyabilmektedir.
   b) Çalışan, örgüt içerisinde daha istekli çalışmaktadır.
   c) Özdeşleşme, örgüte yönelik olarak çalışanlarda bir çekicilik unsuru oluşturmaktadır.
   d) Çalışanın örgütten ücret beklentisi artmaktadır.
   e) Çalışan için hizmet verdiği örgüt daha değerli bir pozisyonda olmaktadır.

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bağlılığın boyutlarından içselleştirme boyutunun temel özelliklerinden birisi değildir?
   a) Çalışanlar, örgüt içerisinde gerçekleşen olumsuzlukları yönetime bildirmekten çekinmektedir.
   b) Çalışanların örgütü ve çalıştığı işi içselleştirmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak değerlendirmesine yol açmaktadır.
   c) Çalışan, örgütün menfaatlerini savunma konusunda istekli hareket etmektedir.
   d) Çalışan örgütün çalışmalarını eleştirmeden uygulamaktadır.
   e) Çalışanlar, örgütün değerleri ve normlarını benimsediği ölçüde işlerine motive olmaktadır.

5. ".....çalışanın örgüt içerisindeki görev tanımının net olmadığı durumu ifade etmektedir." boşluğa gelebilecek en uygun tanım aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Özdeşleştirme
   b) Rol Belirsizliği
   c) Örgütsel Bağlılık
   d) Uyum
   e) İş Seçimi

6. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bağlılığın sonuçlarından değildir?
   a) Örgütün uzun vadede verimini arttırmaktadır.
   b) Bulunduğu alanda rakiplerinin önüne geçmesini sağlamaktadır.
   c) Çalışan ve örgüt yönetimi arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşturmaktadır.
   d) Çalışanlar, alınan kararlara katılma konusunda istekli davranmaktadır.
   e) Çalışanların ücretlerinin yükselmesine yönelik beklentileri artmaktadır.

7. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel faktörler içerisinde yer alan işin niteliğine yönelik bilgiler arasında yer almaz?
   a) Çalışanların kendilerine verilen işi yapabilecek donanımda olmaması nedeniyle örgütte hizmet etmek istememesi
   b) Çalışanların kendilerine verilen işi sevmemesi nedeniyle örgütte hizmet etmek istememesi
   c) Çalışanlar kendilerine verilen işi zor bulması nedeniyle örgütte hizmet etmek istememesi
   d) Çalışanın ailevi durumunda yaşanan gelişmeler nedeniyle örgütte hizmet etmek istememesi
   e) Örgüt üyelerinin çalıştığı işin kendi yeteneklerini kullanmasına izin vermemesi nedeniyle örgütte hizmet etmek istememesi

8. "..... çalışanların örgüt bünyesinde nasıl hareket etmesi gerektiğini vurgulamaktadır." boşluğa gelebilecek en uygun tanım hangisidir?
   a) Yönetim
   b) Ödül
   c) Örgüt Kültürü
   d) Rol Belirsizliği
   e) Kıdem

9. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel faktörler içerisinde yer alan yönetime yönelik bilgilerden değildir?
   a) Örgütün bünyesinde uzun süre hizmet veren çalışan, kendisini örgüt ile özdeşleştirebilmekte ve onun bir parçası olarak görebilmektedir.
   b) Çalışanların örgüt yönetimini benimsemesi ve güvenmesi, örgüt yönetiminin aldığı kararlara da saygı duymasını sağlamaktadır.
   c) Yönetim, örgüt yönetiminin örgütü nasıl yönettiği ve çalışanlar ile ne şekilde iletişim kurduğu ile alakalı bir süreçtir.
   d) Çalışanlar örgüt yönetiminin kararlarını benimsemediklerinde, verilen görevleri yerine getirme konusunda isteksiz olabilmektedir.
   e) Yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk zamanla çalışanın farklı bir örgütte iş aramasına yol açabilmektedir.

10. Aşağıdakilerden hangisi kişisel faktörler içerisinde yer alan kıdeme ait bilgiler arasında yer almaz?
   a) Bir örgütün bünyesinde uzun süre hizmet veren çalışan, kendisini örgüt ile özdeşleştirebilmekte ve onun bir parçası olarak görebilmektedir.
   b) Çalışanların uzun yıllar örgüt içerisinde çalışması, çalışanın kendisini örgüt için vazgeçilmez bir kişi olarak düşünmesine yol açabilmektedir.
   c) Örgüt içerisinde yıllarını harcayan çalışan zaman içerisinde örgüttün değer ve normlarına, iş arkadaşlarına, fiziksel yapısına vb. alışabilmektedir.
   d) Çalışanın örgüte alışması, onun farklı örgütlerde çalışma isteğini azaltabilmektedir.
   e) Bekâr çalışanlar, iş değiştirme konusunda evli çalışanlara göre daha cesur ve hızlı kararlar alabilmektedir.

Cevap Anahtarı

1.c, 2.b, 3.d, 4.a, 5.b, 6.e, 7.d, 8.c, 9.a, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi,* Sayı, 59, 125-139.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(1), 291-306.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 115-132.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON

İÇİNDEKİLER

- Örgütsel İletişim
  - Örgütsel İletişim Türleri
  - Örgüt Kuramları Ve İletişim
  - Örgütsel İletişimin Amaçları
  - Örgütsel İletişimin Araçları
  - Örgütsel İletişimin Fonksiyonları
  - Örgütsel İletişimin Ağları
  - Örgütsel İletişimi Etkileyen Unsurlar
- Motivasyon
  - Örgütsel Motivasyon
  - Motivasyon Modelleri
  - Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütsel iletişimi tanımlayabilecek,
  - Örgütsel iletişim araçlarının neler olduğunu öğrenebilecek,
  - Örgütsel iletişimin amaçlarını sayabilecek,
  - Örgütsel iletişim ağları ve bu ağların nasıl işlediğini kavrayabilecek,
  - Motivasyon kavramını ve örgütsel motivasyonu tanımlayabilecek,
  - Motivasyon modellerini ve bu modellerin nasıl çalıştığını anlatabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

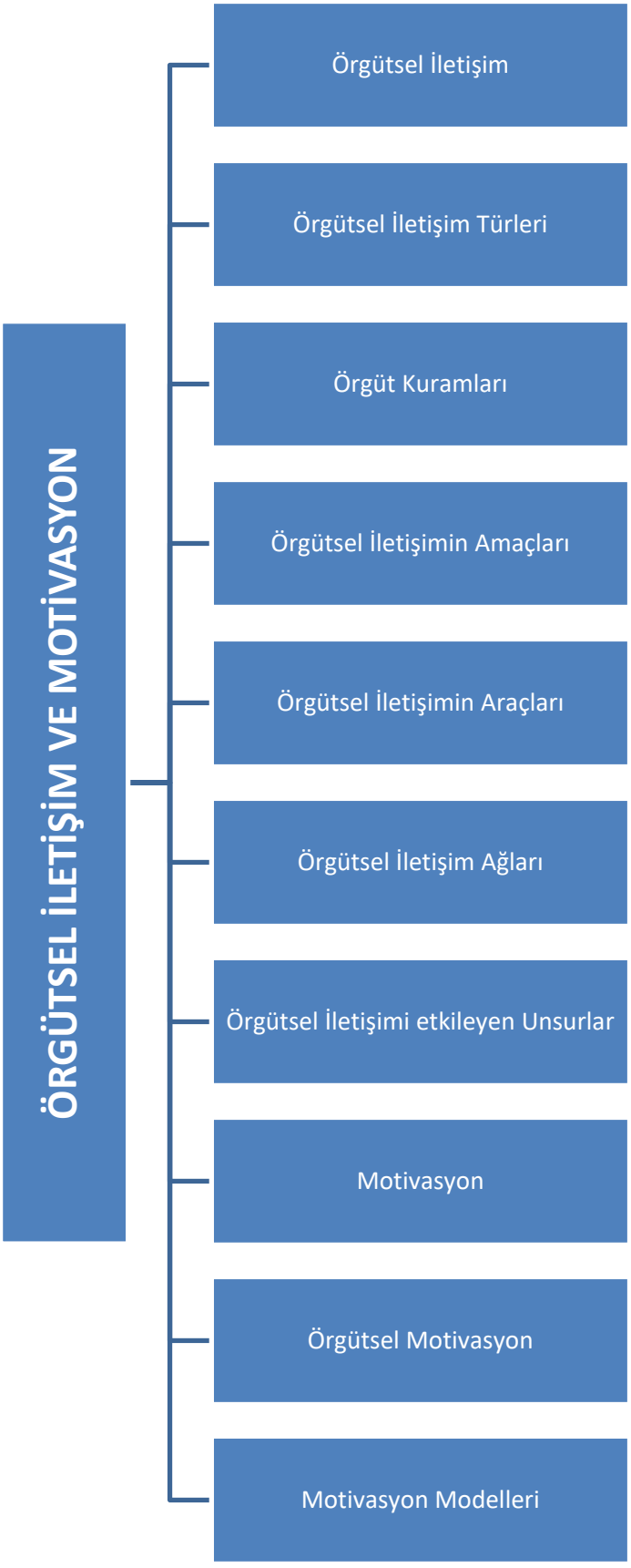
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Prof. Dr. Mehmet Sezai TÜRK

ÜNİTE

8

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON
Örgütsel İletişim
Örgütsel İletişim Türleri
Örgüt Kuramları
Örgütsel İletişimin Amaçları
Örgütsel İletişimin Araçları
Örgütsel İletişim Ağları
Örgütsel İletişimi etkileyen Unsurlar
Motivasyon
Örgütsel Motivasyon
Motivasyon Modelleri

GİRİŞ

Bir örgütün etkinliği, iyi bir yönetim kadar iyi bir iletişime de bağlıdır. Kişiler ne kadar yetenekli ve yetkin olursa olsun, örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı yoksa problemlerin baş göstermesi kaçınılmazdır. Etkili bir iletişim yapısı örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken tersi, yani iletişimsizlik örgütleri verimsizliğe itecektir.

Örgütsel iletişim; örgüt içerisinde ast-üst arasında, astların ve üstlerin kendi aralarında, birimler ve bölümler arasında ve örgütün çevresiyle etkileşimiyle ortaya çıkar. İletişim çalışanı ve örgütü bilgilendirmek, motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek *örgüt üye ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlar*.

Motivasyon; insanları belirli bir amaca yönelten, amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren ve eylemin sürekliliğini sağlayan, kişinin iç dünyası ve çevresinden kaynaklanan enerjiler olarak tanımlanır. Çalışanların motivasyon seviyeleri ile örgütün başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların motivasyon seviyesi yüksek örgütlerde iş gücü verimi ve yapılan işin kalitesi de yüksektir.

Rekabet koşullarının arttığı günümüz dünyasında örgütler başarılı olabilmek için yüksek performanslı personele ihtiyaç duyar*. Yüksek performans, ancak yüksek bir motivasyonla sağlanır*. Bunun için örgütlerin çalışanlarının kişisel amaçlarını, örgütün çıkarlarıyla birleştirmeyi başarabilmeleri önemlidir. Kişisel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırmak için en etkili yol, sağlıklı bir örgütsel iletişim ve yüksek seviyede motivasyondur. Çünkü ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir. Motivasyonu olmayan personelden, yeterli performansı göstermesini beklemek mümkün değildir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

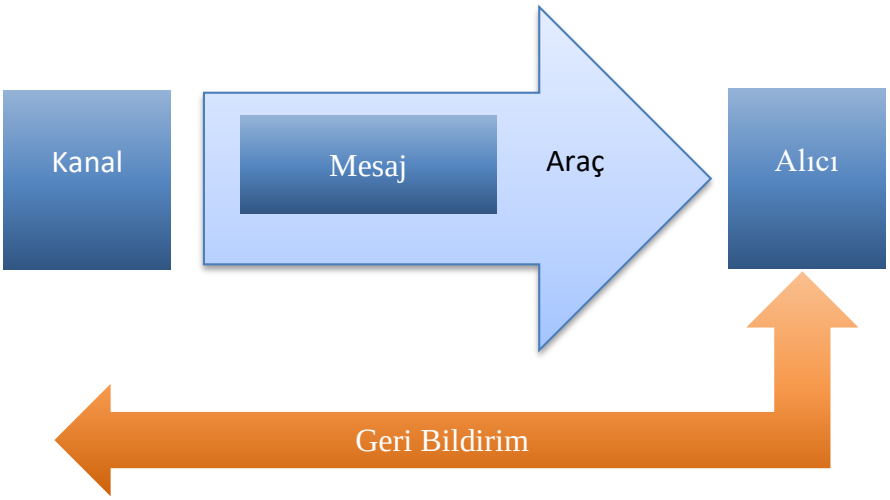
Ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelen bireylerin kendi aralarında güç birliği yaparak, iş bölümü gerçekleştirerek, belirli yetki ve sorumluluklar hiyerarşisi içerisinde biçimsel veya biçimsel olmayan yapılarla gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir.

İletişim



İletişim bir mesaj alışverişi; insanlar arasında simgeler aracılığıyla duygu, düşünce, bilgi aktarılma sürecidir.

İletişim bir mesaj alışverişi; insanlar arasında simgeler aracılığıyla duygu, düşünce, bilgi aktarılma sürecidir. Kanal, mesaj, araç, alıcı ve geri bildirim aşamalarından oluşur (Sekil 8.1). Bireysel, toplumsal ve örgütsel hayatın vazgeçilmez bir aracı olan iletişim, kişileri birbirine bağlar ve onların sosyal bir grup halinde yaşamalarını sağlar. *İletişimle insanlar ikna edilir, bilgilendirilir, yönetilir, yönlendirilir ve eğlendirilir.* İnsanlar arası ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi için de zorunludur.



Şekil 8.1. Temel İletişim Süreci

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurum ya da kişilerin oluşturduğu birliktir.

Örgüt

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurum ya da kişilerin oluşturduğu birliktir. Bir örgütün var olabilmesi için birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç olmalıdır. İster kâr ister hizmet amaçlı olsun örgütler belli bir iş bölümü ve hiyerarşik yapıya sahiptirler. Yazılı kurallar, örgütün iskeletini oluşturur. Örgüt içerisinde herhangi bir konuda ortak bir anlayışın olması iletişimle sağlanır.

Örgütsel iletişim

Örgütlerde tüm yönetim faaliyetlerinin işlemesi iyi bir iletişim sisteminin varlığını gerektirir. Yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi, karar verme ve karar alma sürecinin doğru şekilde yapılması da iletişimle sağlanır. Etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni, örgütün sağlıklı ve başarılı çalıştığının da bir göstergesidir.

Örgütsel iletişim, örgütün tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yönetim fonksiyonudur. Örgütün planlama, teşkilatlanma, idare ve denetim gibi fonksiyonlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra örgütün amaçlarının çalışanlara benimsetilmesi, işgören motivasyonunun sağlanması, örgüt kültürünün aktarılması gibi çok sayıda işlevleri vardır.

Örgütsel iletişim yapısı

Örgüt iletişimi, örgütün amacı doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgüt içi gerekse örgüt ile çevresi arasında bilgi ve düşünce alışverişine imkân sağlayan bir süreçtir. *İletişim, kan dolaşımı ya da sinir sisteminin insan vücudunda oynadığı role benzer bir rolü örgütler için oynar*. Örgütü hem çevresine bağlar hem de çalışanlara talimat iletir. Bir örgütte gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin neler olduğu, nasıl ve ne kadar zamanda yapılması gerektiği iletişim aracılığıyla aktarılır. Örgütün bir sistem olarak varlığını sürdürmesi iletişimle sağlanır. Örgütsel iletişim, örgütlerde verimlilik ve kalitenin temeli, yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur.

Örgütsel iletişim önemi

Sağlıklı iletişim sistemi bulunmayan bir örgüt, kan dolaşımı işlemeyen bir insana benzer. Hayatın uzun süre devam etmesi mümkün değildir. *Örgütlerde diğer canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için, iç ve dış çevresiyle etkili iletişim kurmak zorundadır*. Örgütlerde tüm yönetim faaliyetlerinin iyi işlemesi; planlama, eşgüdüm, karar verme, motivasyon ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimle mümkündür. Örgütsel ve bireysel davranışları yönlendiren kurum kültürü, örgütsel iletişim sayesinde çalışanlara aktarılır. Örgütsel iletişim küreselleşme ile birlikte giderek büyümeyen, yönetim sistemleri karmaşıklaşan örgütlerde daha önemli hâle gelmiştir.



Örgütsel iletişim kişiler ve gruplar arasında gerçekleşen iki yönlü bir bilgi akışıdır.

Örgütsel iletişimin unsurları

Örgütlerdeki iletişim süreci diğer iletişim şekillerinde olduğu gibi beş temel unsurdan oluşur: kaynak, mesaj (ileti), alıcı (hedef), kanal ve geri bildirim. *Kaynak* örgütlerde iletişimi başlatan, mesajları gönderen yönetici ya da kuruluşta çalışanlar veya örgütsel birimler olabilir. *Alıcı*, mesajın iletilmek istendiği yönetici ya da diğer örgüt üyeleri olabileceği gibi örgütsel birimler de olabilir. *İletişim kanalları* ise iletişim sürecinde mesajı iletmek için kullanılan yoldur. Yazılı, sözlü, sözsüz kanallar olabileceği gibi yeni iletişim teknikleri de olabilir. *Geri bildirim* ise alıcının kendisine ulaşan mesajla ilgili verdiği olumlu veya olumsuz tepkidir. Alınan mesaja verilen yanıttır. Geri bildirim doğrudan olmazsa bile dolaylı olarak da aktarılabilir.

Örgütsel iletişimde süreç

Örgütsel iletişim kişiler ve gruplar arasında gerçekleşen iki yönlü bir bilgi akışıdır. Genel iletişimden en önemli farkı, mesajın iletildiği kişi ve grupların niteliğidir. İletişim sürecindeki *kaynak* örgütsel iletişimde yönetici, *alıcı* kurum çalışanı, *mesaj* işle ilgili bir yazı, *kanal* mesajın iletildiği mecra ve *geri bildirim* ise asttan üste gelen yanıttır.

Örgütsel iletişimin nitelikleri

Örgütsel iletişim örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmekle ilgilidir. Örgütü yakından ilgilendiren bütün kişi ve grupları kapsar. İletişim örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır, ona canlı nitelik kazandırır ve örgütün gelişmesini sağlar. Örgütsel iletişimin içinde yer aldığı örgütlere bağlı olarak özellikleri değişebilir. Ancak daha çok örgütlerde planlama, denetim, eşgüdüm, karar verme, motivasyon gibi işlevleri yerine getirerek örgütün verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Örgütsel iletişimin kapsamı

Örgütsel iletişim, örgütün iç işleyişinden çevresiyle olan ilişkilerine kadar geniş bir çevrede yürütülür. Hem örgüt içine hem de dışına yönelik gerçekleşir.

- *Örgüt içi iletişim:* Yöneticilerden alt kademelere yönelik emir ve talimatlar, örgüt üyelerinin kendi aralarında gerçekleştirdiği toplantılar, fikir

alışverişleri, örgütü temsil eden kişilerle yapılan görüşmeler, örgüt içi gruplar arasında örgütü ilgilendiren konularda yapılan iletişimdir.

- *Örgüt ile dış çevre iletişimi:* Örgütün kendi iç yapısı dışında yer alan bütün kişi, grup ve örgütlerle olan iletişimidir. Kurumsal iletişim olarak da adlandırılır.

Bireysel Etkinlik

- Bir iş yerini inceleyerek örgüt içi iletişimin nasıl işlediğini araştırın.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TÜRLERİ

Örgütlerde kullanılan iletişim şekilleri örgütün yapısına, faaliyet alanına, üretilen mal ve hizmetlerin niteliğine bağlı olarak değişir. Bir kamu kurumuyla bir holdingin, bir siyasi parti ile derneğin iletişim kurma şekli farklıdır. Örgüt iletişimi yapısal olarak ele alındığında biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılır.

Örgüt iletişimi yapısal olarak ele alındığında, biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılır.

Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim örgütte önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden bağımsız, statülerarası bir iletişim türüdür. Ast-üst arasındaki iletişim şeklini belirler, *çalışan üzerinde hiyerarşik kontrol sağlamayı amaçlar*. Biçimsel iletişimin akışı yazılı ve sözlü iletişim kanalları üzerinden sağlanır. Dikey, yatay ve çapraz şekilde gerçekleşir.

Dikey iletişim

Örgüt yapısının alt kademeleriyle üst kademeleri arasındaki bütün alanı kapsar. Mesajın akış yönüne bağlı olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşir. Üst ve astlar arasındaki bir iletişim şekli olan dikey iletişim, kişilerle değil statü ve konumlarla gerçekleştirilir.

- *Yukarıdan aşağıya:* Hiyerarşik bir komuta çizgisinde yazılı ya da sözlü bir yol izler. Bu iletişim şeklinde genel olarak örgütün politikaları, çalışma usulleri, kuralları, genelgeler, yönetmelikler, yönergeler, duyurular kısacası iş, emir ve direktifler iletilir. Resmî bir dili, jargonu vardır. Anlaşılma derecesi çift yönlü iletişime oranla daha düşüktür. Resmî yazı, internet, elektronik posta, duvar panoları, duyurular, periyodikler, mektuplar, el kitapları, broşürler, kitaplık veya bilgi köşeleri, hoparlörlü duyuru sistemi ve süreli rapor gibi araçlarla gerçekleşir.
- *Aşağıda yukarıya:* Örgütsel basamağın en alt kademelerinden en üstüne gönderilen mesajları kapsar. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısıdır, yukarıdan gelen mesajlara cevap niteliğindedir.

Bilgi akışı genelde astın üstüne rapor vermesi veya görüşlerini iletmesi şeklinde hiyerarşi çerçevesinde gerçekleşir.



Örnek

- Personele yönelik çalışma klavuzları yukarıdan aşağıya iletişime örnektir
- Şikayet kutuları aşağıdan yukarıya iletişim şeklidir.

Yatay iletişim

Yatay iletişim aynı seviyede bulunan kişi, grup veya bölümler arasında gerçekleşir. Yatay iletişim eşitler arasındaki bir iletişimdir. Aynı kademedeki birimlerin üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmalarıyla ortaya çıkar. Örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve uyumunu sağlamayı amaçlar. Dikey iletişime nazaran daha hızlı ve doğrudan bilgi paylaşımı gerçekleşir. Kişilerarası ilişki ön plana çıktığı *için daha sıcak, daha az resmî bir iletişim şeklidir*.

Çapraz iletişim

Örgütün farklı birim ve değişik düzeyleri ya da bu birim ve düzeyleri temsil eden kişileri arasındaki iletişimdir. Olağanüstü durumlarda iş ve işlemlerin kısa sürede gerçekleşmesi gereken işbirliğinin sağlanmasında önem taşır. Aradaki katmanlar azalacağı için mesajın bozulması engellenir. Demokratik yönetim yapıları çapraz iletişimi kolaylaştırır. Ancak belirli bir hiyerarşi izlenmediği için çapraz iletişimde yetki karmaşası, iş akışının bozulması görev dağılımında dengesizlik gibi sorunlar ortaya çıkabilir.



Biçimsel olmayan iletişim dedikodu ve söylenti şeklinde de ortaya çıkabilir. Bu nedenle "fısıltı gazetesi" olarak da nitelendirilir.

Biçimsel olmayan iletişim

Örgüt içerisinde, üyelerin biçimsel düzenlemelere bağlı kalmadığı resmî kanallar dışında gerçekleştirdiği iletişim şeklidir. Örgüt üyelerinin kişisel yakınlıkları ve etkileşimleri sonucu ortaya çıkar. Katı kuralları yoktur. Biçimsel olmayan iletişim, sorunları çözmeye katkıda bulunacak tarzda işlediği gibi, dedikodu ve söylenti şeklinde de ortaya çıkabilir. Bu nedenle *fısıltı gazetesi* olarak da nitelendirilir. Fısıltı, yönetim tarafından kontrol edilmez*. Dikkat edilmezse söylenti sadece hedef aldığı kişiye değil örgütün tamamına zarar verebilir*. Biçimsel olmayan iletişim kolay kontrol edilemeyen kanallardan gerçekleştiği için yönetimi zordur.

ÖRGÜT KURAMLARI VE İLETİŞİM

Örgüt, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş bir yapıyı ve bu yapının plan, politika ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. İyi bir örgüt yapısı oluşturmaya yönelik düşünceler, farklı yönetim anlayışlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yönetim yaklaşımlarını klasik, neoklasik ve modern şeklinde nitelendirmek mümkündür.

- *Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramlarında İletişim*: Klasik teori; Max Weber, Henry Fayol ve Frederic W. Taylor'un çalışmalarına dayanır. *Bilimsel yönetim dönemi* olarak da adlandırılan bu yaklaşım örgütü makine gibi düzenli çalışan bir mekanizma görmekte ve tüm örgütsel süreçlerde rasyonaliteye işaret etmektedir. Örgütlerde verimliliği arttırıcı unsur olarak iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, amaç birliği gibi ilkelere dayanır.
- *Neo Klasik Örgüt ve Yönetim Kurumlarında İnsan İlişkiler Okulu*: Bireylerin örgüt içerisindeki etkileşim ve motivasyonları ile bunların örgütün işleyişine etkisi üzerinde durur. Neoklasik yaklaşımda iletişim yukarıdan aşağıya doğrudur ancak destekleyici mahiyettedir. Bu yaklaşımda klasik teoride görülmeyen karar verme yetkisi rutin kararlarda çalışanlara bırakılmıştır.
- *Çağdaş Örgüt ve Yönetim Kuramları ve İletişim:* Modern yaklaşım, hangi yönetim biçiminin etkili olacağının duruma ve ortamın şartlarına göre değişeceğini savunmaktadır. Bu kurama göre yönetim tarzı belirlenirken çalışanların ihtiyaç ve beklentileri gibi örgüt içi unsurların yanı sıra müşteri beklentileri, ekonomik durum gibi örgüt dışı unsurlar da dikkate alınmalıdır. Modern yönetim anlayışlarında iletişim, her yöne doğrudur. Etkin yönetim ve iletişim için tek bir en iyi yol yoktur.



Örgütsel iletişimin ana amacı hedef kitleyi etkilemek olmakla beraber sadece bir "beyin yıkama" ya da "propaganda aracı" olarak da kullanılmaz.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütlerde iletişimin tek bir amacı yoktur, birbirinden farklı birçok amaç birlikte gerçekleştirilmeye çalışılır. Ana amacı hedef kitleyi etkilemek olmakla beraber örgütsel iletişim sadece bir "beyin yıkama" ya da "propaganda aracı" olarak da kullanılmaz. Thayer'a göre örgütsel iletişimi amaç bakımından dörde ayırır:

- *Bilgi sağlayıcı iletişim:* Örgütsel iletişimin en önemli bölümünü oluşturur. Bu iletişim şeklinde mesaj alıcı için açık ve anlaşılır olmalı, hedef kitlenin karşılaştığı bir soruna çözüm niteliği taşımalıdır. Bilgi sağlayıcı iletişim araçları örgütlere göre çeşitlilik gösterir. Yıllıklar, raporlar, mektuplar, broşür ve el ilanları, rehberler, konferans ve seminerler, toplantılar bu araçlara örnek gösterilebilir.
- *Değerlendirici iletişim:* Kişiler ya da örgüt birimlerinin kendilerine iletilen bilgilerin inceleme ve değerlendirmesini yaptığı zaman ortaya çıkar. Bu iletişim şeklinde öne çıkan üç nokta vardır. Öncelikle değerlendirmenin olabilmesi için her şeyden önce birtakım girdilerin alıcıya iletilmesi ve onun tarafından algılanması gerekir. İkinci olarak değerlendirme kavramsal düşünce çerçevesine göre değişir. Son olarak *kişilerin tutum ve davranışları, algıladıkları bilgiyi değerlendirme şekline göre değişecektir*.
- *Eğitici ve öğretici iletişim:* Örgütlerde yöneticilerin çalışanlarla neyi nasıl yapmaları gerektiği konularında onları eğitmek amacıyla giriştikleri iletişim türüdür. Bu iletişim şeklinde hiyerarşi izlenerek yukarıdan aşağıya tek yönlü bilgi akışı sağlanır. Kişi emir verme yetkisini, örgütteki pozisyonu ya

da yerine getirdiği görevden alır. Eğitim ve öğretici iletişim; emirler, yönergelerin çıkarılması, çalışanların eğitimi şeklinde gerçekleştirilebilir.

- *İnandırıcı ve etkileyici iletişim:* Genellikle iki yönlüdür. Yöneticiler örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere ikna ve etkilemeye çalışırken kendileri de bu çabaların hedefi olur. İnandırıcı ve etkileyici iletişim yönteminde başarılı olunabilmesi için *mesajın ilgi çekici, güven verici ve inanılır nitelikte olması gerekir*. Yöneticiler yetki, korku ve ceza yerine katılımcı yöntemlerle örgüt üyelerini inandırma ve etkilemeye çalışmalıdır.

Örgütsel iletişimin amaçlarından bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütün amaç, hedef ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak
- Görev tanımlarını yaparak faaliyetlerin kim tarafından, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda üyeleri bilgilendirmek
- Bireyler, gruplar ve bölümler arasındaki sorunları çözmek ve koordinasyon sağlamak
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuatı örgüt üyelerine duyurarak bu konudaki muhtemel hataların önüne geçmek
- Örgütün yürüttüğü faaliyetlere ilişkin bilgi vermek, iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek örgüt içerisinde dayanışma, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine imkân sağlamak
- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulmasını ve anlatılmasını sağlamak, astlar ve üstler arasında çift yönlü iletişimi güçlendirmek
- Örgüt kültürü, iklimi ve kimliği yaratmak ya da yaratılmış olanı sürdürmek



Yazılı iletişim örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli rol oynar. Belge niteliği taşır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARAÇLARI

İletişim genellikle birtakım araçlar üzerinden gerçekleştirilir. Araçlar mesajların niteliğini de belirler. Örgütlerde bilgi ve haber akışını sağlamak için kullanılan araçlardan bazıları şunlardır:

Yazılı iletişim araçları

Yazılı iletişim, örgütlerde en çok kullanılan iletişim biçimidir. Bu iletişim şekli açık ve nettir. Mesaj herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır, farklı kişisel yorum ve değerlendirmelere kapalıdır. Kalıcıdır; saklanması, gerektiğinde tekrar ele alınıp incelenmesi mümkündür. Yazılı iletişim örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli rol oynar. Belge niteliği taşır. *Üst yönetim kademelerinden gelen emir, talimat, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar; yazılı olmak durumundadır*. Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır: yazılı raporlar, örgüt gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve bültenler vd.

Sözlü iletişim araçları

Sözlü iletişim, kişilerin konuşarak gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir. Sözlü iletişim, yüz yüze yapılabileceği gibi telefon ya da sesli iletilerle de yapılabilir. Görüşmede, toplantıda, konferansta, seminerde, panelde, açık oturumda, söyleşide, törende, parti ve toplantılarda, kampanyalarda, basın açıklamalarında sözlü iletişim araçları kullanılır. Sözlü iletişim araçları iletişimin akışını hızlandırır, geri bildirime imkân verir. Buna karşılık, belgeden yoksun oluşu, uzun konuşma ve tartışma ile zaman kaybı, örgütsel basamak sayısının fazla olduğu durumlarda mesajın özünü kaybetme riski taşır.

Örnek

- İşletme gazeteleri yazılı iletişim araçlarıdır.
- Personelle yapılan toplantılar sözlü iletişimdir.

Sözsüz iletişim araçları

Birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar ve veri tabanından oluşan internet, örgütsel düzeyde intranet adıyla lokal ağına dönüşmektedir.

Sözsüz iletişim, kelimelerin kullanılmadığı her türlü iletişim biçimidir. İki insan arasındaki mesafe ile başlar; duruş, oturuş, giyim-kuşam, yüz ve bedenin şekli; jest, mimik, hareket gibi birçok ögeden oluşan geniş bir çerçeve içinde sürdürülür. Sözsüz iletişimde insanın içinde bulunduğu alan; bu alan içerisinde yapılan hareketler, baş, el, kol gibi hareketlerin oluşturduğu jestler; yüz ifadeleri, yani mimikler önemli rol oynar. Örgütlerde özellikle toplantı ve konferanslar sırasında vücudun duruşu, araya konulan mesafe, mesajın gönderildiği ortam mesajı iletir. Beden dili bazen sözcüklerden daha fazla anlam taşır. *Sözsüz iletişim sözlü iletişimin tamamlayıcısı durumundadır.*

Görsel iletişim araçları

Ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Görsel, işitsel araçlar yaygın iletişim ve eğitim konularında geniş ölçüde kullanılır. Günümüzde görsel iletişim araçları bilgisayar sistemlerinden ayrılamaz hâle gelmiştir. Artık örgütlerde her türlü haberleşme bilgisayar sistemleri ile yürütülmekte, görüşme ve toplantılar çevrim içi olarak mekândan bağımsız yapılmaktadır. Birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar ve veri tabanından oluşan internet, intranet adıyla örgüt için lokal ağa dönüşmektedir. Ayrıca geliştirilen akıllı telefon uygulamalarıyla örgüt üyeleri kendi aralarında haberleşebilmektedir. İntranet ile örgüt içi birimlerin yanı sıra bayi, acente ve şubelerle de iletişim kurulabilir.

Bireysel Etkinlik

- İntranetin internetten farkını araştırınız.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Örgütsel iletişim, örgütün iç çevresiyle bütünleşme ve dış çevresiyle uyumuna katkıda bulunur. Örgütün daha iyi yönetilmesini sağlar. Örgüt içinde karşılaşılan sorunların aşılmasına yardımcı olduğu gibi çalışanların koordinasyonunu güçlendirir. Thayer, örgütlerde iletişim fonksiyonlarını beş grupta incelemektedir:

- *Bilgi edinmek veya bilgi vermek:* Örgüt iletişiminin temel amacıdır. Kararlar ilgili kişilere ulaştıktan sonra uygulama alanına geçecek ve örgütün faaliyetlerine yansıyacaktır.
- *Kişinin kendi veya başkalarının girdilerini değerlendirmek:* Faaliyetlerin amaca uygunluğunu anlamak için etkili bir geri beslemeye ihtiyaç duyulur.
- *Başkalarını yöneltmek veya yöneltilmek:* Örgütün kaynaklarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesi iletişimle olabilir.
- *Başkalarını etkilemek veya etkilenmek:* İnsanları motive etmek, harekete geçirmek sağlıklı bir iletişimle sağlanır.
- *Tesadüfi, nötr fonksiyonlar:* Örgütlerde iletişimin çoğu, örgütün başarısı ile doğrudan ilişkili değildir. Örgütte sosyal ilişkiler geliştirmek buna dâhildir.



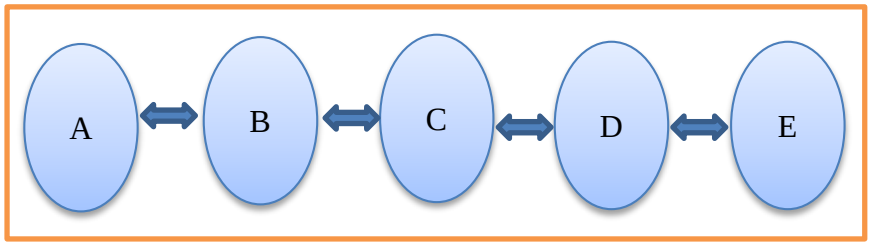
Hiyerarşik iletişim ağı, merkeziyetçiliğe yol açan iletişim şeklidir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AĞLARI

İletişim ağları örgüt çalışanlarının aralarında kurmuş oldukları ilişkilerin şekli hakkında bilgi verir. Ağı betimleyen unsurlar, iletişime kaç birimin katıldığı ve bu birimler arasında nasıl bir ilişki olduğudur. İletişim ağının şekli ile grubun etkinliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütlerde iletişim ağları beş şekilde ortaya çıkar.

Hiyerarşik (Zincir Tipi) İletişim Ağı

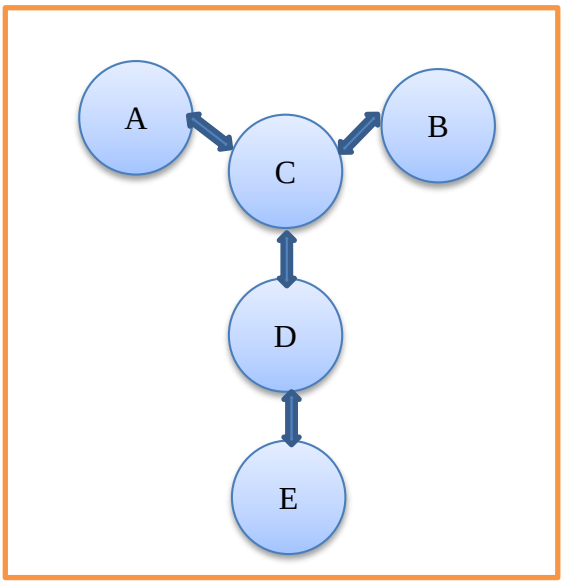
Örgüt içerisindeki iletişimin üsten asta, amirden memura, patrondan çalışana doğru sıralı işlediği iletişim biçimidir (Şekil 8.2). Bu iletişimde her üye zincir halkaları gibi kendinden bir önceki ve sonrakiyle iletişim kurabilir. Mesajlar aynı yolu takip ederek gelir ve gider. Genellikle hiyerarşik yapının etkin ve güçlü olduğu kurumlarda görülür. İki tür uygulama şekli vardır: yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya. İlkinde üsten asta tek yönlü iletişim söz konusuyken ikincisinde iletişim çift yönlüdür. Hiyerarşik iletişim ağı merkeziyetçiliğe yol açan iletişim şeklidir.



Şekil 8.2. Hiyerarşik (Zincir Tipi) İletişim Ağı

Y Modeli Tipi İletişim Ağı

"*Uçurtma*" biçimi olarak adlandırılan bu ağın ortasındaki kişi, iletişimin etkililiği açısından kritik öneme sahiptir (Şekil 8.3). Örgütlerde en sık görülen modeldir. Astlarla daha yoğun iletişim hâlinde olan birim, iletişimi yönlendirme gücüne sahiptir. Elde ettiği tüm bilgileri süzgeçten geçirip yorumlar, iletişimi denetler, değiştirir. Bu iletişim ağı, *otokratik bir yapıya dönüşen, görünüşte demokratik karakter gösteren bir grubun* içindeki haberleşmeyi karakterize eder.

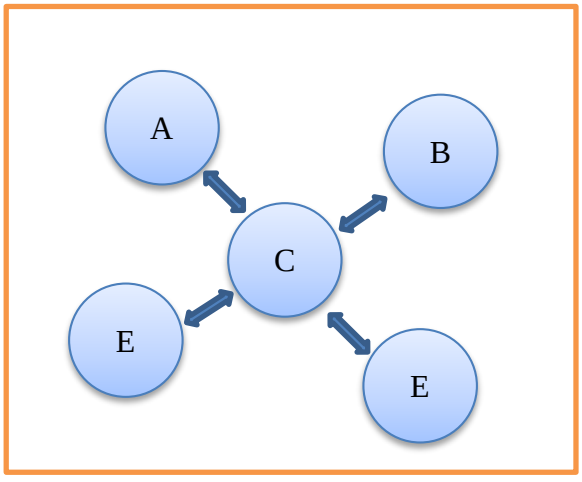


Şekil 8.3. Y Tipi İletişim Ağı

Tekerlek Tipi İletişim Ağı

Tekerlek tipi iletişimde üyeler ancak merkezdeki kişi aracıyla birbirleriyle iletişime geçebilirler.

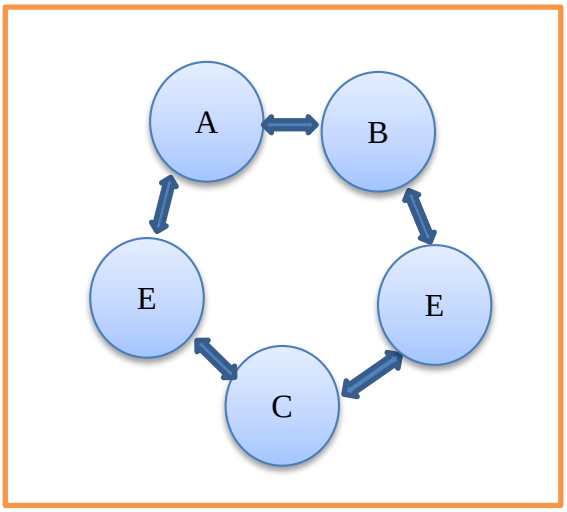
Grubun bütün üyeleri sadece merkezde bulunan kişi veya birimle iletişim kurar. Otorite ve karar alma insiyatifinin kurumun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel kurumsal yapılarda sıkça görülen bir modeldir. Üyeler ancak merkezdeki kişi aracılığıyla birbirleriyle iletişime geçebilir (Şekil 8.4). Modelin merkezileşme derecesi yüksektir. *Grup tatmininin az olduğu modelde iletişimin hız ve doğruluk derecesi yüksektir*.



Şekil 8.4. Tekerlek Tipi İletişim Ağı

Daire Tipi İletişim Ağı

Bu iletişim ağında grupta belirgin bir lider yoktur (Şekil 8.5). Her birim kendinden bir önceki ve bir sonraki ile iletişim hâlindedir. Böylece merkezde iletişim tekeline sahip kişilerin ortaya çıkması engellenir. Örgütteki birim sayısı arttıkça toplam iletişimden alınan pay da azalır. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

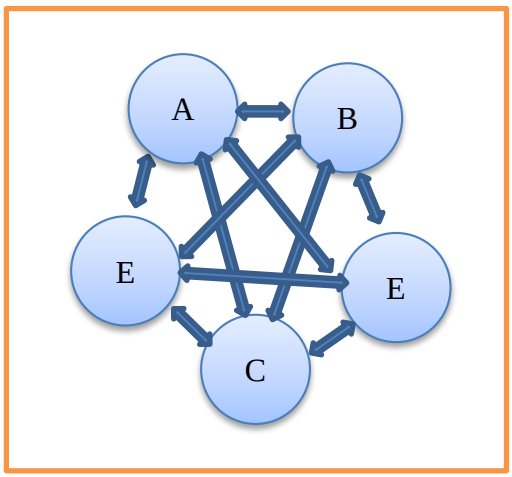


Şekil 8.5. Tekerlek Tipi İletişim Ağı

Çok yönlü iletişim ağı *liberal iletişim ağı* olarak da isimlendirilir.

Çok Yönlü İletişim Ağı

Her birim diğer tüm birimlerle iletişim hâlindedir. Üyelere iletişim konusunda hiçbir kısıtlama uygulanmaz, çok yönlü bir bilgi akışı vardır (Şekil 8.6). *Liberal iletişim ağı* olarak da isimlendirilen bu iletişimin geçerli olduğu örgütlerde *merkezilik eğilimi çok düşüktür*. Daha çok özel sektör ve az sayıda çalışan veya birimi olan örgütlerde uygulanır, kamu kurumlarında bu iletişim ağına rastlanmaz.



Şekil 8.6. Tekerlek Tipi İletişim Ağı

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütlerdeki başarısızlık ve örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların temelinde iletişimsizlik yatar. İletişimsizlik yapısından kaynaklanacağı gibi örgüt üye ve grupların sosyopsikolojik özelliklerinden de kaynaklanabilir. Etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen örgüt içi, örgüt dışı etmenler şunlardır:

Mesaj

Mesaj, iletişim sürecinin temelini oluşturur. Mesajın içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil gibi unsurlar iletişim sürecini etkiler. Etkili olabilmesi için *mesajda kullanılan dil sade, açık, anlaşılır olmalı; uygun kanal ve araç seçilmeli*; kaynak ise iletişim için gerekli yetenek ve beceriden yoksun olmamalıdır.

Örgütsel Etmenler

Örgütlerin yapısı, cinsiyete bağlı tutumlar ile örgüt içerisinde oluşan kültür iletişimin şekli ve etkisini belirleyecektir.



Örgütlerin yapısı, cinsiyete bağlı tutumlar ile örgüt içerisinde oluşan kültür iletişimin şeklini ve etkisini belirleyecektir.

- *Örgüt kültürü:* Örgüt kültürü; örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren norm, davranış, değer, inanç ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir role sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticiler için seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir ortam da oluşturmaktadır.
- *Örgüt yapısı:* Örgütün büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, uzmanlaşma ve statü farklıkları konusundaki tutum ve davranışlar, yönetim felsefesi örgüt iletişiminin şekillendirir.
- *Cinsiyet farklılığı:* Cinsiyete yönelik toplumun ve kültürün ileri sürdüğü tutum ve değerler; kişiler üzerinde denetleyici, sınırlandırıcı ve yönlendirici olabilir. Çalışanların verimliliklerine göre değil de cinsiyetlerine göre değerlendirilmeleri kurum içindeki iletişimi de olumsuz etkiler.

Psikolojik Etmenler

Örgütsel iletişim her zaman planlandığı gibi yürütülemez. Sistemin etkinliği tek başına yeterli değildir. Bazen *kişi ya da gruplardan kaynaklı psikolojik faktörler örgütsel iletişimde belirleyici olabilir*. Bu etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- *Amaç farklılıkları:* Etkili iletişim her şeyden önce iletişim amacının açıkça belirlenmiş ve benimsenmiş olmasına bağlıdır. Kaynak, amacını açıkça ortaya koymalı ve mümkünse karşı tarafı da bu konuda bilgilendirmelidir.
- *Düşünce çerçevesi:* Sosyokültürel çevre insanlara birtakım düşünce kalıpları yükler. İnsanlar düşünce çerçevesinin etkisiyle geliştirdiği değer yargıları ve tutumlarıyla bağdaşmayan bilgi ve mesajları olumsuz karşılar. Bu nedenle kaynak, alıcının sahip olduğu bilgi ve anlam çerçevesini dikkate alarak mesajını tasarlamalıdır.
- *İletişim yeteneği:* İletişim yeteneklerinin sınırlı olması, iletişime katılanların düşüncelerini tam ve açık bir şekilde dile getirmesine engel olacağı gibi

kendilerine gelen mesajları tam ve doğru olarak algılamalarına ve aynı şekilde iletmelerine de engel olacaktır.

- *Empati beceresi:* Empati ya da duygudaşlık; bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlamak ve içselleştirmek demektir. Örgütlerde yöneticiler başta olmak üzere empatik iletişimden yoksun tavırlar iletişim sürecini olumsuz etkiler.
- *Tutum ve davranışlar:* Kaynak ve alıcının amaçları, beklenti, kültür düzeyi, değer yargıları, alışkanlık ve zevkleri birbirinden farklıdır. Mesaj oluştururken ve mesajı alırken bu farklılıklara dikkat edilmezse iletişim problemine sebep olacaktır.
- *Bilgi düzeyi:* Kaynağın eğitim düzeyinin yüksek olması, mesajların oluşturulması, sunulması ve hedef kitleden gelen mesajların değerlendirilmesi tüm iletişim aşamalarında etkili olur.
- *Çalışanların örgütü benimseme düzeyi:* Bir örgütte çalışanların içtenlikle görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayan psikolojik faktörlerden birsi de örgütü benimseme düzeyidir. Örgütü benimsemede motivasyonun rolü büyüktür.

MOTİVASYON

Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve harekete geçiren güçtür. Latince *motive* kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumu "güdü, saik" kelimelerini karşılık olarak önermektedir.



Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve harekete geçiren güçtür. Latince "motive" kelimesinden gelmektedir.

Motivasyonun en temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki vardır, motivasyon başarıyı arttıran bir unsurdur. Fakat performansı etkileyen sadece motivasyon değildir. Ayrıca yetenek, içgüdü, kişilik özellikleri (yaş, eğitim, aile geçmişi) de etkiler.

Örgütlerde motivasyon örgüt üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve harekete geçiren bir olgudur. *Temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarını örtüştürmek ve böylece iş verimliliğini arttırmaktır*.

Bireyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenir.

İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kişinin bir amacı gerçekleştirme isteğini tetikleyen ya da harekete geçmeye teşvik eden içsel güçtür. İçsel motivasyon sorumluluk hissi, başarı tatmini ve kişisel gelişim duygusuyla yakından ilişkilidir. İçsel olarak motive olmuş kişilere herhangi bir konuda gönüllü çalışan kişiler örnek gösterilebilir.

Dışsal Motivasyon

Kişinin çevresinden kaynaklanan etkileri içerir. Örgütler çalışanlarını motive etmek için dışsal tetikleyicileri kullanır. Ödül ve teşvik primi, dışsal tetikleyicilere örnek olarak gösterilebilir.

Örnek

- Bir çalışanın ayın elemanı seçilmek için daha fazla çalışması dışsal motivasyondur.
- İnsanlara bir şeyler öğretmek için bir kişinin öğretmen olmak istemesi içsel motivasyondur

ÖRGÜTSEL MOTİVASYON

Bireyler örgütsel amaçlar yönünde motive edilmezse örgütsel faaliyetler istenen düzeyde olmayacaktır. Örgütsel motivasyon bir örgüt üyesini çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünüdür.

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanlarla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece örgüte yarar sağlamaktır. Örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmek durumundadır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermez. Özendirici araçların etkinliği; kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olarak değişebilir. Ayrıca motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği, toplumsal yapı ile yöneticilerin anlayış ve davranışlarına bağlıdır. Çalışanlar için motivasyon kaynağı unsurlar şunlardır:

Motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği, toplumsal yapı ile yöneticilerin anlayış ve davranışlarına bağlıdır.

- *Ekonomik faktörler*: Ücret artışı, primli ücret, ikramiye gibi ekonomik teşvik çalışanlar için en güçlü motivasyon yöntemleri arasında yer alır. Ekonomik araçlar, çalışanlar ile örgütleri ortak hedeflerde buluşturmakta katkı sağlayacaktır.
- *Psikososyal faktörler:* Ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da yeterli koşul değildir. İnsanların sadece ekonomik teşviklerle etkin ve verimli çalışmazlar. Psikososyal ihtiyaçların da tatmin edilmesi önemlidir. *Örgüt üyeleri sevdikleri işi yapınca ve çalıştıkları kurumdan memnun olunca daha verimli çalışırlar*.
- *Örgütsel-yönetsel faktörler:* Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iletişim, çalışma ortamını geliştirme örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlere örgüt kültürü de ilave edilebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar.

MOTİVASYON MODELLERİ

Motivasyon konusunda, farklı kuram ve modeller bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı içsel faktörlere ağırlık verirken bir kısmı ise dış faktörlere ağırlık vermektedir. İçsel faktörlere ağırlık verenlere *kapsam kuramları,* dışsal faktörlere ağırlık verenlere ise *süreç kuramları* denilmektedir.

Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları örgüt üyelerini motive eden unsurları belirlemeye çalışır. dörde ayrılır. Bunlar:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları içerisindeki en ünlü motivasyon kuramıdır. Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayımlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiştir. Maslow, bireyleri ilgilendiren ihtiyaç dizilerini oluşturmuş ve hiyerarşik bir sıraya koymuştur.



Kurama göre bireylerin *ihtiyaçları 5 kademeli hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır*: Fiziksel ihtiyaçlar (yiyecek, barınak ve su gibi), güvenlik ihtiyacı (kendini koruma ve güvenlik altına alma gibi), aidiyet, sevgi ihtiyacı (aile, iş arkadaşları ve diğer insanlardan alınacak sevgi gibi), saygı duyulma ihtiyacı (örgüt ve diğerlerinden saygı) ve son olarak kendini ifade etme ihtiyacı (Şekil 8.7). Hiyerarşik sıralamadaki bir basamak karşılanmadan diğerine geçmenin anlamı yoktur. Çünkü piramidin en altında olmazsa olmaz ihtiyaçlar yer alır ve bunlar karşılandıkça tatmin seviyesi artar. Kuram örgütte bir insanı istekli şekilde çalıştırmanın yolunun onun ihtiyaç ve önceliklerini bilmekten geçtiğini söyler.



Şekil 8.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 5 Kademeli Bir Piramittir.

Hazberg'in çift faktör kuramı

Amerikalı psikolog Frederick A. Herzberg tarafından geliştirilen kuram "Motivasyon-Hijyen Kuramı" olarak da bilinir. Güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığına dikkat çeken Herzberg, Maslow'dan farklı olarak gereksinimleri sıralamak yerine ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir. Bunlar *motivasyonel faktörler ve hijyen faktörlerdir*.

Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması motivasyonel faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörler bireyin çalışma istek ve arzularını arttırır. Hijyen faktörler ise yoklukları çalışanları tatminsizliğe iten fakat varlıkları tek başlarına tatmini sağlayamayan faktörlerdir. İşletme politikası, çalışma koşulları, ücret düzeyi "*hijyen faktörler*"a örnek gösterilebilir.

Bu kurama göre çalışanların örgüt içi ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi şekilde algılayan yönetici, örgütün performansını arttırabilir.

McClellad'ın başarı ihtiyacı kuramı

Yönetim uzmanı David C. McClelland tarafından ortaya konmuştur. "*Kazanılmış ihtiyaçlar kuramı*" da denilen bu kuramda McClelland; insan ihtiyaçlarını başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyacı olarak üç gruba ayırmış ve diğer kapsam teorilerinden farklı olarak bunların doğuştan değil hayat boyunca öğrenilebilir olduğunu ileri sürmüştür. Kuramda *güç kazanma ve başarı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.*

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etkisi altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Bu maddi bir güç olabileceği gibi makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır. McCelland'ın kuramına göre, *başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı duymayanlara göre daha fazla gayret gösterirler*.



Clayon Alderfer İhtiyaçlar hiyerarşisini varolma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme şeklinde basitleştirmiştir.

Alderfer'in ERG kuramı

Clayon Alderfer ERG kuramını, Maslow'ur ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisini *varolma (Existence) ihtiyacı, İlişki (Relatedness) ihtiyacı ve gelişme (Growth)* şeklinde basitleştirmiştir. Kurama adını veren ERG ihtiyaçların İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden gelmektedir. Kurama göre yemek, içmek, barınmak gibi doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlar varolma ihtiyaçlarıdır. Başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isteği ise ilişkisel ihtiyaçlardır. Gelişme ve büyüme ihtiyaçlarına başarı elde etme, tanınma, kabul edilme örnek gösterilebilir.

Alderfer'in ERG kuramında ihtiyaç sıralaması Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramına göre daha basittir. Maslow'un "Alt seviyeler tatmin edilmedikçe üst seviyelere gelinemez." ilkesi bu kuramda da geçerliliğini korumaktadır. Önemli fark ise Maslow teorisinde bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçilmemesine karşın ERG teorisinde iki farklı ihtiyacın aynı anda karşılanabilmesidir.

Süreç Kuramları

Süreç kuramları bir kişinin hangi amaçlara ve nasıl motive edildiklerini açıklamayı hedefler. Motivasyona sebep olan değişkenler arasındaki ilişkiyi

tanımlamaya çalışır. Süreç kuramları *motivasyon sürecine önem vermektedir*. Bu kuramlar şunlardır:

- Skinner'in sonuçsal şartlanma kuramı
- Wroom'un beklenti kuramı
- Porter-Lawler'in beklenti kuramı
- Adams'ın eşitlik kuramı
- Edwin Locke'un amaç kuramı

Skinner'in davranışsal koşullanma kuramı

Davranış koşullanması ilk olarak E. L. Thorndike tarafından araştırılmış ve B. F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner, iki tür koşullanmadan söz eder. Bunlar, tepkisel ve edimsel koşullanmadır. Tepkisel koşullama, I. Pavlov'un köpeklerle gerçekleştirdiği laboratuar deneylerindeki çalışmalarına dayanırken edimsel koşullama, E. Thorndike'in kediler üzerinde ve B. F. Skinner'in ise fareler üzerinde geçekleştirdiği laboratuvar çalışmalarının sonuçlarına dayanmaktadır.

Skinner kuramın ana fikri, davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı görüşüdür. Kurama göre olumlu bir davranış göstermek ve bu davranışları alışkanlık haline getirmek için 4 yöntemden uygulanır. *Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma*. Olumlu pekiştirme istenen bir davranışın tekrarı için teşvik edilmesidir. *Olumlu pekiştirme* aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. *Olumsuz pekiştirme* bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Yapılan hatanın teşhir edilmesi buna örnek verilebilir. *Ortadan kaldırma*, bir davranışa son verme ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Cezadan daha ziyade zam ve terfi gibi örgüttün beklentilerin sekteye uğrayacağını hissettirmektir. *Cezalandırma* ise cezaya sebep olan davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.



Cezalandırma, cezaya sebep olan davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır.



Örnek

- Başarılı bir öğrenciye takdirname verilmesi olumlu pekiştirme
- Çalışanların işten çıkarılma tehdidi ile istenilen işleri yapması olumsuz pekiştirmedir..

Vroom'un beklenti kuramı

Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun bu davranış sonucundaki beklentiler olduğunu iddia etmektedir. Kapsam teorilerinde olduğu gibi davranış için ihtiyaçların varlığını tek başına yeterli görmeyen Vroom'a göre motivasyon, iki ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bunlar; *valence, beklentidir*. Vroom, "*Valence*" (amaç değeri) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Buna göre kişi, a ve b gibi iki sonuç için herhangi birini diğerine tercih edecektir. Seçimi belirley...

kişinin bu iki sonuca yönelik arzusunun kuvveti arasındaki ilişkiye bağlıdır. Valence ile kastedilen kişinin amaca yüklediği değerdir, gerçek değeri değildir. Her bireyin amaca yüklediği bir değer vardır. Bir kişi için değerli olan bir amaç bir başkası için değer ifade etmeyebilir.

Vroom beklentiyi, "*belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici inanç*" olarak tanımlamıştır. Kurama göre bireyin eylemde bulunma gücü (yani motivasyonu), kişinin amaca ulaşacağına dönük beklentisi ile o amaca verdiği değerin (valence) bir bileşiminden oluşmaktadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Kuram örgütlerin ihtiyaçlarını açıklamak için ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır.



İnsanlar kendi performansları ile başkalarınınkini karşılaştırır. Eşitsizlik algısı tatmin derecesini olumsuz etkiler.

Porter-Lowler beklenti kuramı

Lawler ve Porter beklenti kuramında Vroom'un beklenti kuramına yeni bazı eklemeler yapar. Buna göre, yüksek gayret her zaman yüksek bir performans sağlamaz. Gayretin istenen performansı sağlaması için kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete de sahip olması gerekir. Kuram rol kavramının üzerinde de durmuştur. Rol, beklenen davranış türleri olarak ifade edilir. Kurama göre her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun anlayışa sahip olmalıdır. Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Vroom'dan farklı olarak *Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar*. Çünkü insanlar kendi performansları ile başkalarınınkini karşılaştırır. Eşitsizlik algısı tatmin derecesini olumsuz etkiler, dolayısıyla *valence* ve *beklenti* de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır. Bu yüzden motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Adams'ın eşitlik kuramı

J. S. Adams, ABD'li General Elektrik Şirketinde yaptığı araştırmalarda ödül adaletinin çalışanları motive etmede önemli bir değer olduğunu tespit etmiştir. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının gayret ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Bunu yaparken zihninde bir çeşit eşitlik değeri oluşturur. Kişinin iş başarısı ve tatmin derecesi çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik değerine bağlı olarak değişir. Kuramın ana fikri *personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği* hususudur. Yöneticiler motivasyon için eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirilmelidir.



Ücret, bir işletmede önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak her zaman tek başına yeterli değildir. Böyle durumlarda devreye, iyi işleyen bir iletişim, örgütsel iletişim sistemi girer.

Edwin Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen kuram amaç odaklıdır. Locke'a göre, belirli amaçlara sahip olmak performansı arttırmaktadır. Kendisi için yüksek hedefler belirleyen örgüt üyeleri daha fazla çaba göstermekte ve işlerini daha iyi yapmakta ve daha yüksek performans göstermektedir. Kişisel amaç belirlemenin 3 özelliği vardır: *Belirginlik, güçlük ve yoğunluk*. *Belirginlik*, amacın sayısal ölçü değeridir. *Güçlük*, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. *Yoğunluk* ise amaca nasıl

ulaşılabileceğini belirlemektir. Kuram, hedeflerin ulaşılabilir ve yüksek olması hâlinde motivasyonun dolayısıyla performansın yüksek olabileceğini söylemektedir. Belirlenen amaçlar yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla tespit edilmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Belli amaçları hayata geçirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu bir sistem olan örgütler, etkili bir iletişimi zorunlu kılar. Çünkü örgütün verimliliği örgüt yönetimi ile üyeleriyle arasındaki ilişkinin doğru biçimde işleyebilmesine, bu ise sağlıklı bir iletişime bağlıdır. Sağlıklı iletişim ise iki yönlü işleyin bir yapıyı gerektirir*. Tek yönlü işleyen bir iletişimin yöneticileri uyarma veya bilgilendirme yeteneği yoktur*. Çalışanlarıyla kaynaşmış bir yönetim geri bildirimin etkin bir şekilde işletildiği sistemlerle sağlanır. İş yerinde geri bildirim, çalışandan yöneticiye doğru işlediği gibi tersi de mümkündür. Geri bildirim eksikliği örgüt içerisinde yanlış anlamalara, bunun sonucunda ise iletişim kazalarına neden olabilir.

Sürekli bir iletişimle doğru bilgilendirilmek, örgüt stratejisini paylaşmak, toplantı ve görüşmeler yapmak çalışanları motive edecektir. Örgütsel iletişim, yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayarak işletmede verimin artmasını sağlayacaktır. Motivasyonda temel amaç çalışanın istekli, verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Çeşitli motivasyon araçları vardır. Ancak bu araçlar herkeste aynı etkiyi göstermezler. Ücret bir işletmede önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak her zaman tek başına yeterli değildir. Böyle durumlarda devreye iyi işleyen bir iletişim, örgütsel iletişim sistemi girer. Örgütsel iletişim; etkili bir şekilde kullanıldığında çalışan motivasyonunu sağlayan ve sürdüren, huzurlu bir çalışma ortamının en önemli bileşenidir.



Özet

- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON**
  - Örgütlerin etkinliği iyi bir yönetim kadar iyi bir iletişime de bağlıdır. Etkili bir iletişim örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken tersi verimsizliğe yol açar. Örgütlerde yüksek motivasyonun anahtarı iletişimdir.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**
- Örgüt ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişi veya kurumların oluşturduğu birliktir. Örgütsel iletişim, örgütün tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yönetim fonksiyonudur. Örgütte ortak anlayış iletişimle sağlanır. İletişim kan dolaşımı ya da sinir sisteminin vücutta oynadığı role benzer bir rolü örgütler için oynar. Örgütü hem çevresine bağlar hem de örgüt üyelerine talimat ve bilgi iletir.
- Örgütlerdeki iletişim süreci 5 temel unsurdan oluşur: Kaynak, mesaj, alıcı, kanal ve geri bildirim. *Kaynak* örgütlerde iletişimi başlatan kişi veya birim; *alıcı* mesajın iletilmek istendiği yönetici ya da diğer örgüt üyeleri; mesaj iletilmek istenen bilgi; kanal mesajı iletmek için kullanılan yol; geri bildirim alıcının kendisine ulaşan mesajla ilgili verdiği tepkidir.
- Örgütün içi ve dış çevresini kapsayan örgütsel iletişimde iki yönlü bilgi akışı vardır. Örgütsel iletişim örgütlerde planlama, denetim, eşgüdüm, karar verme, motivasyon gibi işlevleri yerine getirerek örgütün verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TÜRLERİ**
  - Örgütlerde kullanılan iletişim; örgütün yapısı, faaliyet alanı, ürettiği mal ve hizmetlerin niteliğine bağlı olarak biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütte ast-üst arasındaki iletişim şeklini belirler, çalışan üzerinde hiyerarşik kontrol sağlamayı amaçlar. Üç şekilde işler: d*ikey, yatay* ve *çapraz*. Biçimsel olmayan iletişim örgüt üyelerin biçimsel düzenlemelere bağlı kalmadığı resmî kanallar dışında gerçekleştirdiği iletişimdir.
- **ÖRGÜT KURAMLARI VE İLETİŞİM**
- İyi bir örgüt yapısı oluşturmak için farklı yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bunları; klasik, neoklasik ve modern şeklinde nitelendirmek mümkündür. Klasik kuramlar örgütü makine gibi düzenli çalışan bir mekanizma olarak görür ve tüm örgütsel süreçlerde rasyonaliteye işaret eder. Neo Klasik yaklaşım bireylerin örgüt içerisindeki etkileşimi ve motivasyonları ile bunların örgütün işleyişine etkisi üzerinde durur. Çağdaş örgüt kuramları ise örgütte hangi yönetim biçiminin etkili olacağının duruma ve ortamın şartlarına göre değişeceğini savunmaktadır.
- **ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI**
  - Örgütsel iletişimin amacı örgütün amaç, hedef ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak; örgüt kültürü ve kimliği yaratmak ya da yaratılmış olanı sürdürmektir. Amaç hedef kitleyi etkilemek olmakla beraber sadece "beyin yıkama" değildir. Thayer örgütsel iletişimin bilgi sağlama, değerlendirme, eğitme ve inandırma olarak sıralamıştır.



Özet (devamı)

• **ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI**

•Örgütsel iletişim, örgütün iç çevresiyle bütünleşme ve dış çevresiyle uyuma katkıda bulunur. Örgütün daha iyi yönetilmesini sağlar. Thayer, örgütlerde iletişim fonksiyonlarını 5 grupta incelenmiştir: Bilgi edinmek veya bilgi vermek; kişinin kendi veya başkalarının girdilerini değerlendirmek; başkalarını yöneltmek veya yöneltilmek; başkalarını etkilemek veya etkilenmek; tesadüfi, nötr fonksiyonlar.

•**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AĞLARI**

•İletişim ağları örgüt çalışanlarının aralarındaki ilişkilerin şekli hakkında bilgi verir. Hiyerarşik (Zincir Tipi) İletişim Ağı, Y Modeli Tipi İletişim Ağı, Tekerlek Tipi İletişim Ağı, Daire Tipi İletişim Ağı, Liberal İletişim Ağı olarak da bilinen Çok Yönlü İletişim Ağı şeklinde ortaya çıkar.

•**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR**

•Örgütlerdeki başarısızlık ve çatışmaların temelinde iletişimsizlik yatar. Etkili bir iletişimi engelleyen unsurların başında mesaj gelir. Mesajın içeriği, kullanılan dil gibi unsurlar iletişimi etkiler. Mesajın yanı sıra örgütlerin yapısı, cinsiyetçi tutumlar ile örgüt kültürü iletişimin şekli ve etkisini belirleyecektir. Ayrıca kişi ya da gruplardan kaynaklı psikolojik etmenler örgütsel iletişimde belirleyicidir. Bunlar; amaç farklılıkları, düşünce çerçevesi, iletişim yeteneği, empati beceresi, örgüt içi tutum ve davranışlar, örgüt üyelerinin bilgi düzeyi, çalışanların örgütü benimseme düzeyi şeklinde sıralanabilir.

•**MOTİVASYON**

•Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve harekete geçiren güçtür. En temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenir. İçsel motivasyon, kişinin amacı gerçekleştirme isteğini tetikleyen ya da harekete geçmeye teşvik eden içsel güçtür. Kişinin çevresinden kaynaklanan etkileri içerir. Ödül ve teşvik primi, dışsal tetikleyicilere örnek gösterilebilir.

•**ÖRGÜTSEL MOTİVASYON**

•Örgütsel motivasyon örgüt üyesini çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünüdür. Temel amacı, çalışanlarla örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Çalışanlar için ekonomik faktörler, psikososyal faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörlerdir.

•**MOTİVASYON MODELLERİ**

•Motivasyonda içsel faktörlere ağırlık verenlere k*apsam*, dışsal faktörlere ağırlık verenlere ise *süreç* kuramları denilmektedir. Kapsam kuramları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Hazberg'in Çift Faktör Kuramı, McClellad'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı'dır.

•Süreç kuramları bir kişinin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildiklerini açıklamayı hedefler. Süreç kuramları Skinner'in Davranışsal Koşullanma Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lowler Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Locke'un Amaç Kuramı'dır

•**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ**

•Örgütün verimliliği örgüt yönetimi ve üyeler arasındaki ilişkinin doğru biçimde işleyebilmesine, bu ise sağlıklı bir iletişime bağlıdır. Sağlıklı iletişim iki yönlü işleyen bir yapıyı gerektirir. Sürekli şekilde örgütü bilgilendirilmek, stratejiyi paylaşmak, toplantı ve görüşmeler yapmak çalışanları motive edecektir. Örgütsel iletişim, etkili şekilde kullanıldığında çalışanların motivasyonunu sağlayacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgütlerde tüm yönetim faaliyetlerinin iyi işlemesi, planlama, eşgüdüm, karar verme, motivasyon ve denetimin sağlanabilmesi neye bağladır?
   a) Örgütsel iletişim
   b) Örgüt kültürü
   c) Motivasyon
   d) Yüksek bütçe
   e) Başarılı yönetici

2. Örgütün alt kademeleriyle üst kademeleri arasındaki iletişim şekline ne verilir?
   a) Yatay iletişim
   b) Çapraz iletişim
   c) Y tipi iletişim
   d) Dikey iletişim
   e) Temel iletişim

3. Hangisi sözlü iletişim araçlarının özelliklerinden birisi değildir?
   a) İletişim akışı hızlıdır.
   b) Geri bildirim imkânı sağlar.
   c) Belgeden yoksundur.
   d) Mesajın özünü kaybetme riski vardır.
   e) Kalıcı nitelik taşır.

4. Grubun bütün üyelerinin sadece merkezde bulunan kişi veya birimle iletişim kurduğu iletişim modeline ne ad verilir?
   a) Zincir tipi iletişim ağı
   b) Y modeli
   c) Tekerlek tipi iletişim ağı
   d) Daire tipi iletişim ağı
   e) Çok yönlü iletişim ağı

5. Örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren norm, davranış, değer, inanç ve alışkanlıklar sistemine ne ad verilir?
   a) Örgüt kültürü
   b) Örgüt yapısı
   c) Strateji
   d) Hiyerarşi
   e) Amaç birliği

6. Aşağıdaki kuramlardan hangisi içsel faktörlere ağırlık veren bir kuram değildir?
   a) Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı
   b) Adams'ın eşitlik kuramı,
   c) Herzberg'in çift faktör kuramı
   d) McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı
   e) Alderfer'in ERG kuramı

7. Yoklukları çalışanları tatminsizliğe iten fakat varlıkları tek başlarına tatmini sağlayamayan faktörlere ne ad verilir?
   a) Motivasyonel faktörler
   b) Hijyen faktörler
   c) Kazanılmış ihtiyaçlar
   d) Olumlu pekiştirme
   e) Valence değeri

8. Yapılan hatanın teşhir edilmesi hangi pekiştirme yöntemine örnek gösterilebilir?
   a) Olumlu pekiştirme
   b) Ortadan kaldırma
   c) Yerine koyma
   d) Olumsuz pekiştirme
   e) Cezalandırma

9. Motivasyon için kişinin yeterli bilgi ve kabiliyetine de vurgu yapan kuram hangisidir?
   a) Skinner'in sonuçsal şartlanma kuramı
   b) Wroom'un beklenti kuramı
   c) Porter-Lawler'in beklenti kuramı
   d) Adams'ın eşitlik kuramı
   e) Edwin Locke'un amaç kuramı

10. Yüksek hedefler ile yüksek performans arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çeken kuram hangisidir?
   a) Porter-Lawler'in beklenti kuramı
   b) Skinner'in sonuçsal şartlanma kuramı
   c) Wroom'un beklenti kuramı
   d) Adams'ın eşitlik kuramı
   e) Edwin Locke'un amaç kuramı

Cevap Anahtarı

1.a, 2.d, 3.e, 4.c, 5.a, 6.b, 7.b, 8.d, 9.c, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akıncı, Z. Beril (1998), *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Aşan, Öznur (2001), "Motivasyon", *yönetim ve organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, s.225-255.

Aziz, Aysel; Dicle, Ülkü (2017); *Örgütsel iletişim*, İstanbul

Çetintaş, H. Buluthan. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, *4* (1), 0-0. DOI: 10.19145/guifd.14905

Gökçe, Orhan (2002), *İletişim bilimine giriş*, 4. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.

Gürgen, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

Karatepe, Selma (2005); *Örgütlerde İletişim-güdüleme ilişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Serinkan, Celalettin (2008), "Liderlik ve Motivasyon İlişkisi", *Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara, s.149-177.

Timuroğlu, M. Kürşat; Balkaya, Ensar (2007): "Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi ınternational" *Journal of Social Inquiry*, sayı.2, c. 9, sayfa 89-113, 2016

Tunçer, Polat (2013); "Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon", *Sayıştay Dergisi* Sayı: 88

Tutar, Hasan & M.K. Yılmaz (2002), *Genel iletiş*im, Nobel Yayınları, Ankara.

Tutar, Hasan (2009). *Örgütsel iletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, M. Sezai (2007); *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara

Ulukuş, K. Süleyman (2016), "Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi" *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 25, Mart 2016, s. 247-262

ÖRGÜTLERDE İŞ DOYUMU



İÇİNDEKİLER

- İş Doyumu ve Önemi
- İş Doyumunun Özellikleri
- İş Doyumunu Etkileyen ve Belirleyen Faktörler
- İş Doyumunun Motivasyon, Performans ve Moral Kavramları ile İlişkisi
- İş Doyumsuzluğunun İfade Biçimleri
- İş Doyum(suzluğ)unun Sonuçları
- İş Doyumunun Ölçümü



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- İş doyumu ve insan kaynakları yönetiminin önemini kavrayabilecek,
- İş doyumunu etkileyen ve belirleyen faktörleri bilebilcek,
- İş doyumunun çeşitli kavramlarla ilişkisini fark edebilecek,
- İş doyumsuzluğunun ifade biçimlerini anlayabilecek,
- İş doyumsuzluğunun sonuçları öğrenebileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

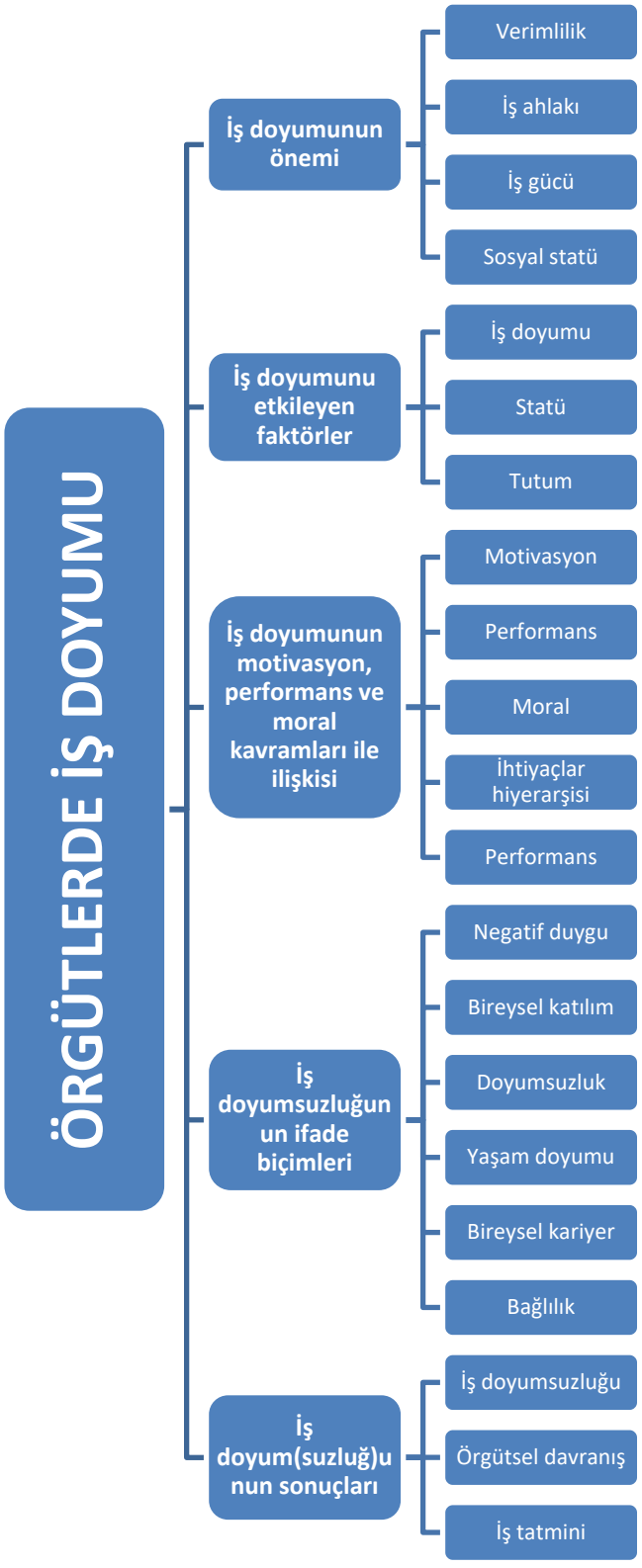
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Prof. Dr. Mehmet Sezai TÜRK

ÜNİTE

9

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTLERDE İŞ DOYUMU
İş doyumunun önemi
Verimlilik
İş ahlakı
İş gücü
Sosyal statü
İş doyumunu etkileyen faktörler
İş doyumu
Statü
Tutum
İş doyumunun motivasyon, performans ve moral kavramları ile ilişkisi
Motivasyon
Performans
Moral
İhtiyaçlar hiyerarşisi
Performans
İş doyumsuzluğun ifade biçimleri
Negatif duygu
Bireysel katılım
Doyumsuzluk
Yaşam doyumu
Bireysel kariyer
Bağlılık
İş doyum(suzluğ)unun sonuçları
İş doyumsuzluğu
Örgütsel davranış
İş tatmini

GİRİŞ

İşletmeler içinde bulundukları toplumda varlıklarını devam ettirmek için çeşitli girdiler alıp topluma ürün/hizmet sunarak çalışan, kendilerine has özellikleri olan açık sistemlerdir. İşletmeler hedeflerini örgütsel etkinliğin ilk şartı olan insanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle elde edebilirler, bundan dolayı işletmeler insanların varlığıyla anlamlanırlar.

İşletmelerin kültürü ile tutumlar arasında sebep-sonuç ilişkisinden dolayı kuvvetli bir bağlantı vardır. Örgüt kültürünün önemli unsurlarından olan inançlar, çalışanların iç dünyalarındaki algıları ve kabullerinin oluşturduğu daimi duygularıdır. Psikolojik bir olay olan inançlar; bilgi, kanaat ve dinî duyguları kapsamaktadır. Genellikle çalışanların ilkelerinin temelini oluştururlar. Değer yargılarının ve inançların içinde yer alan tutumlar, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkar. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları var olduğu sürece devam ederler.

Tutumlar kişiye aittir, yani bireye atfedilen bir eğilimdir. Bu sebeple tutum direk gözlenemez fakat bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolaylı olarak anlaşılabilir.



Çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olan tutumlar arasında iş doyumu ilk sıralarda yer almaktadır.

İnsanlar aile, okul ve iş yerlerinde buraların niteliklerine göre tutumlar geliştirirler. İnsanlar sahip oldukları tutumlardan etkilenerek belli davranışlara yönelmektedirler. Örgüt davranışlarını etkilemeleri nedeniyle çalışanların tutumları yönetim için önemlidir. İş tutumları örgüt performansı açısından önemli rol oynar. Bahse konu tutumlar; işin kendisine, yapıldığı yere ve mesai arkadaşlarına, hiyerarşi içinde yer alan üst ve astlara yönelik olabilir. Çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olan tutumlar arasında iş doyumu ilk sıralarda yer almaktadır.

Örgütsel davranışı ve örgüt performansını önemli ölçüde etkilemeleri sebebiyle iş doyumu, yönetim açısından önem taşır. Yöneticiler çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla davranışlarını etkileyerek örgüt içindeki sorunları ve başarıları ortaya çıkarırlar.

Bireyin yaptığı işten ve işle ilgili konulardan aldığı hazzın ve mutluluğun göstergesi iş doyumudur. Başka bir deyiş ile iş doyumu, çalışanın işiyle ilgili duygusal tepkilerinin bütünüdür. Locke iş doyumunu bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlaması olarak ifade etmektedir. Barutçugil iş doyumunu *bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu* olarak açıklamaktadır.

Çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarının göstergesi olan iş doyumu, çalışanların kurumları hakkında sahip oldukları, duygu, düşünce ve inançların tamamıdır. İş doyumu çalışma şartlarının ve işten elde edilen faydaların bireysel bir değerlendirmesiyle oluşur. Çalışanların değerlerini, normlarını ve beklentilerini, iş ve çalışma koşullarına ilişkin algıları ile mukayeseleriden oluşan içsel tepkileri iş doyumunu meydana getirir.

İŞ DOYUMU VE ÖNEMİ

Çalışanlar için iş yaşamı, işle ilgili tecrübeler kazandırmasıyla birlikte her mesai gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de sebep olmaktadır. Biriken bu duygu ve tecrübeler kişide işe yönelik zihinsel ve duygusal bir tutum oluşturmaktadır. İşe yönelik olumsuz tutumlar, yapılan işten ve ortamından hoşnut olmayan mutsuz iş görenler meydana getirmektedir. İş yeri yönetimince arzulanan ve hedeflenen ise, personelin yaptığı işten ve çalışma koşullardan memnuniyet duymaları ve neticede işle ilgili bir doyuma ulaşılmasıdır. İş görenlerin iş doyumu, iş ve iş yerine ait çeşitli faktörlerden etkilenerek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bundan dolayıdır ki aynı iş yerinde çalışan işgörenlerden birisi iş doyumu yaşadığı hâlde diğeri iş doyumsuzluğu yaşayabilir. Bu farklılıklar dolayısıyla iş doyumu kavramı, 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış, 1940'lı yıllarda tam olarak önemi kavranarak üzerine düşülmüştür.

İnsanlar, çalışma yaşamlarında maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çaba harcarlar. Beklentilerini bulan ve ihtiyaçlarını giderebilen çalışanlar, iş hayatından tatmin olur ve psikolojik olarak kendisini huzurlu ve mutlu hisseder. Memnuniyeti tam olan çalışanın doğal olarak iş yerinde verimliliği de artmaktadır. İstek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla gideremeyen çalışanlar ise, psikolojik olarak bunalım yaşar. Bu ruhsal çöküntü hâli iş doyumsuzluğunun göstergesidir. İş doyumsuzluğu; verimlilik, iş ahlakı, işyerinde moral ve iş gücü verimliliği ve görünümünü etkileyen hemen her faktörde büyük bir etkiye sahiptir.

İş doyumunun yüksekliği, performansın bireysel artışıyla beraber örgütsel düzeyde artışına da fayda sağlar.

İş doyumu işverenin sürekliliği için önemli bir durumdur. İşveren için, iş görenlerin icra ettiği çalışmalardan ve iş gördükleri yerlerden hoşnut kalmalarını temin etmek, mal ve/veya hizmet üretmek ile aynı öneme sahiptir. Bu konuda yürütülen araştırmalar yüksek düzeyde hissedilen bağlılığın genellikle daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle beraber olduğuna işaret etmektedir. İş görenin çalıştığı örgüt ile bütünleşip örgütün genel politika ve amaçlarını içselleştirmesi örgütsel kazanımlar için gayret göstermesi, iş ve iş yerine sadakati kişisel ve örgütsel faktörlerle belirlenmektedir.

İş doyumunun yüksekliği performansın bireysel artışıyla beraber örgütsel düzeyde artışına da fayda sağlar. Bu da iş yerinin/kurumun genel başarısının yükselmesi demektir. İş doyumsuzluğu ve örgüte uzaklaşma paralel seyretmekte olup işine ve iş yerine yabancılaşan bireyler işlerini hayatlarının bir parçası olarak algılamamakta, kendilerini iş yerlerinin bir parçası gibi görmemekte, daha da ileri gidip uzaklaşarak kendilerini ortamlarından çektikleri anlaşılmaktadır.

Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüz iş ortamında hayatta kalabilmek için örgütlerin değişime açık, güdülenebilen ve üretken iş görenlere olan ihtiyaçları her geçen gün daha da fazlalaşmıştır. Örgütlerin bol kazanç elde edebilmeleri için o örgütlerinde emek sarf eden personellerinin iş doyumları daima yüksek olmalıdır. Bu durum yöneticilere sürdürülebilir bir örgüt kurma ve verimliliği artırmak gibi önemli görevler yüklemektedir. Fakat içinde bulunulan süreçte birçok iş yerinde personelin iş doyumu ve motivasyonları yeterli seviy

değildir. Çalışanların iş yerlerine olan tepkileri olarak da anlaşılan *iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler*; maaş, yükselme şansı, sosyal haklar ve sosyal statü, mesai arkadaşları ve üstlerle olan iletişimler, güvenlik, verimlilik, ödül, şirket politikaları ve uygulamaları, deontolojik ilkelere bağlılık ve ahlak değerleri, işin doğası ve çalışma şartlarıdır. Bu faktörleri göz önünde bulundurması gereken yöneticilerin iş doyumu hususunda oldukça duyarlı olmaları gerekmektedir.

İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumunun dört önemli özelliği vardır:

- İş doyumu iş *yerinde vuku bulan durumlara karşı verilen duygusal tepkidir*. Bundan dolayı gözle görülemez ancak fark edilebilir.
- İş doyumu çoğunlukla *ümit edilen beklentilerin* ne kadarının gerçekleştiğinin oranıyla anlaşılır.
- *İş doyumu iş ile ilgili farklı tutumları temsil eder*. Birey yaptığı işin bir bölümüyle ilgili pozitif bir tutum sergilerken diğer bölümüne yönelik negatif bir tutum oluşturabilir. Bu sebeple iş doyumunun farklı boyutları değerlendirilerek genel iş doyumu tespit edilmelidir.
- *İş doyumu dinamiktir, hızlı elde edilebilir* ve bir o kadar sürede de iş doyumsuzluğuna evirilebilir. Yönetim bir defa iş doyumunu gerçekleştirdikten sonra bunu göz ardı etmemelidir. İş doyumunda yalnızca ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayanan bir memnuniyet yoktur. Ayrıca psikolojik bir tatmin de vardır. Bu sebeplerle organizasyonlar, personel memnuniyetini gerçekleştirebilmek için örgütsel fırsatları sağlamaya büyük çaba göstermelidir.



İş doyumu, işin geneline yönelik sahip olunan tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile orantılıdır.

İş doyumunun idari bilimler açısından da mühim bir konu olmasının başlıca nedeni, iş konusunda pozitif bazı neticelere ulaşabilmenin büyük oranda iş doyumunu temin etmeye koşut oluşudur. Bireyin gereksinimleri ve sahip olduğu değerler işi ile uyum sağlayabiliyorsa iş doyumundan bahsedilebilir. İş doyumu, işin geneline yönelik sahip olunan tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile orantılıdır. Organizasyonda iş doyumunun temin edilebilmesi, yöneticilerin en başta gelen görevlerindendir. İş doyumu; rızayı, onayı, güveni, sadakati ve üründeki kaliteyi beraberinde getirir. Ancak iş doyumu çaba ve gayretlerin küçük bir çıktısı olmadığından organizasyonda görev alan her kademedeki yöneticiler için en önemli amaçlardan olmalı ve iş doyumunu sağlayacak plan ve programlar yapılmalıdır.

Bugünün müşteri egemen ve çetin rekabet dünyasında kârlılık ve kârlı büyüme amaçlı şirket yönetim stratejisi için ve verimli hizmet üretmeyi amaçlayan devlet kurumları iç iş doyumu önemlidir.

Bireysel Etkinlik

- Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinden birini seçerek çalışanlarının iş doyumunu sağlamak için ne tür faaliyetler yürüttüğünü araştırınız.

İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN VE BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İş yerinde var olan koşullara yönelik geliştirilen olumlu tutumu gösteren iş doyumu, iş görenlerin bu koşullara karşı pozitif ya da negatif tutumlarının göstergesidir. *Yüksek iş doyumu kişinin işini, mesai arkadaşlarını ve iş yerini sevmesiyle birlikte pozitif bir tutum geliştirmesi sonucu oluşur*. Bireyin yaptığı iş ve iş ortamına, şartlarına karşı olumsuz bir tutum göstermesi ise, iş doyumsuzluğuna işaret etmektedir. Ancak iş doyumu sabit bir olgu değildir. Bu nedenle kişisel veya farklı durumlardan dolayı iş doyumu ya da iş doyumsuzluğu oluşabilir. İş doyumu ya da doyumsuzluğu kişinin güdülenmesi, bireysel özellikleri, işin niteliği ve şartları ve iş ortamıyla birçok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. İş doyumuna tesir eden şartlar kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı grupta incelenmektedir.

Kişisel faktörler insanların psikolojik durumuna, duygu ve düşüncelerine, arzu ve gereksinimlerine ve bunların oranlarına göre değişir. İş doyumu üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olan kişisel faktörler, doğumdan itibaren kişinin sahip olduğu çeşitli özelliklerle birlikte yaşam boyunca edindiği deneyimler temelinde oluşmaktadır. Bu bağlamda yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, sakatlık vb. demografik özellikler de bireyin mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkiler. Kişinin yaşı sahip olduğu tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle, kişinin iş hakkındaki düşünce ve tutumlarında yaşına bağlı olarak bazı farklılıkları görülebilir. Yaş ve iş doyumu arasındaki ilişki, biliş düzeyi ve kişisel ihtiyaçları ile ilgilidir. Başka bir deyişle, yaş arttıkça çalışanın deneyimi artar ve buna bağlı olarak memnuniyet seviyesinde bir artış gözlenir. Yani, yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara göre daha yüksek iş doyumu seviyelerine sahip oldukları görülmektedir.

Kişinin sahip olduğu yaşı tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynar.

Demografik özelliklerin yanı sıra bireysel nitelikler de iş doyumunu etkiler. Mesela, sinirli ve çevresiyle uyum içinde olmayı başaramamış kişilerin iş tatminsizliği yaşaması daha sık karşılaşılan bir durumdur. Bu tür kişiler diğer insanlarla rahat ilişki ve sağlıklı iletişim kuramaz. Dolayısıyla bu ruh hâlindeki çalışanların hayata ve iş ortamlarına karşı bakış açıları çoğunlukla olumsuzdur. İş yerinde rol çatışması, statü uygunluğu, grup bağlılığı, etkili iletişim, çatışma konuları da bireyin içinde yer aldığı grupta iş doyumuna etki eder.

Örgütsel faktörler ise işe yönelik şartlardır. Yani örgütün idari yapısı, politikaları, kültürü, işin niteliği (aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması vb.), iş ve alanının tasarımı, fiziki çevre, çalışma şartları ve stres kaynakları, performans değerlendirme, değerlendirmede adaletsizlik ile ceza ödül sistemi, ücret, terfi

olanakları, zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, iş ortamında huzursuzluk ve dedikodu, statü düşkünlüğü gibi iş doyumuna etki eden şartlardır.

Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında doyum da yüksek olacaktır. Herhangi bir şey üretmek, ortaya koymak, bir verim, sonuç elde etmek için güç harcayarak yapılan çalışma, etkinlik, bir ürün ortaya koyan, bir değer yaratan, emek olarak tarif edilen iş; işgörenin işverene sağladığı fayda ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu sebeple kişinin iş doyumu denildiğinde iş ve iş yeri ile alakalı birçok faktörün tesiri ile gelişen tutumlar söz konusu olmaktadır. Bu faktörler, işin gerektirdiği kabiliyet, bilgi, işverenin sağladığı ekonomik şartlar, sosyal haklar vs. olabilmektedir.

İş doyumunun oluşmasında en önemli ve temel faktörlerden birisi ücrettir. Ücret, ekonomik yönden üretimde kullanılan bedensel ve düşünsel insan gücünün karşılığı ve emeği üretimde kullanabilmek için ödenen bir bedeldir. Başka bir tanıma göre ücret, hizmet sözleşmesinin bir koşulu olup iş karşılığı kararlaştırılan veya yasalarla belirlenen bir paradır. *Anayasa m.55/1'e göre* "ücret, emeğin karşılığıdır." 1475 sayılı (eski) İş Kanunu'nun 26. maddesine ve 4857 sayılı (yeni) İş Kanunu'nun 32. maddesine göre: "Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır." İş görenler tarafından ücret, sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte; çalışanın iş yerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Ücret çalışanların iş doyumu ile ilgili çok önemli bir faktördür. Aynı işi yapan çalışanlar arasında eşit ücret ödenmemesi ve yaptıkları işe karşılık gelecek oranda ücret alamamaları iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların iş doyumu düzeyinde ücretin azalması ile birlikte bir düşüş görülmektedir.



Çalışanlar işlerinden beklentilerini karşılayamazlarsa, hedeflerini daraltma yoluna giderler. Bu kişiler gerçekleri çarpıtarak ya saldırgan ya da pasif davranışlar sergiler.

İş doyumuna yeterli ücret kadar olumlu katkı sağlayan bir diğer husus da iş yerinin çalışanlarına sunduğu imkânlardır. Sunulan bu imkânlar iş yeri tasarımı ile oluşan fiziki ortamlar ve faydalandırılan sosyal haklardır. Fakat *örgüt imkânlarının çalışanlarca da kullanılabilmesi, iş doyumunun kazanılacağını kesinleştirmez*. Bireylerin kişisel özelliklerinin farklılığı, aynı şartlara rağmen aynı iş doyumunu sağlamaz. Bu sebepledir ki işgörenlerin iş yerindeki şartlardan ne denli etkileneceği ve bu şartlara yönelik nasıl bir tutum takınacakları büyük bir oranda kişisel özeliklerine yani sahip oldukları eğitim, iş deneyimi, demografik özelliği, sosyal çevresi gibi hususlara bağlıdır.

Çalışanlar işlerinden beklentilerini karşılayamazlarsa, hedeflerini daraltma yoluna giderler. Bu kişiler gerçekleri çarpıtarak ya saldırgan ya da pasif davranışlar sergiler. Söz konusu tutum ve davranışlar çeşitli psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. İş yerinde memnuniyetsizliği olan insanlar, sorunlarını eve getirme eğilimindedir. Bunun nedeni iş ortamında kötü zaman geçirmeleridir. İş tatminsizliği, çalışanı olumsuz yönde etkilediği gibi çalıştığı kurumun da zarar etmesine sebep olur.

İş doyumunun düşüklüğü örgütlerde çalışma koşullarının bozulduğunun temel göstergelerinden birisidir. İş doyumsuzluğu sonucu iş yerlerinde görülen

grevler, işi yavaşlatmalar, devamsızlıklar, düşük verim, disiplinsizlikler ve benzeri sorunların arkasında yer alan bir durumdur. İş doyumsuzluğunun maliyeti örgütlere pahalıya mal olmaktadır. Buna karşın iş doyumunu sağlamış çalışanların varlığı, işverenin yöneticilerinin başarılı olduğunu ve yönetimin kalitesini gösterir.

İŞ DOYUMUNUN MOTİVASYON, PERFORMANS VE MORAL KAVRAMLARI İLE İLİŞKİSİ

İş doyum kavramı ile yakın ilgisi olan motivasyon, performans ve moral kavramları çoğu kez iş tatmini ile iç içe olsalar da ayrı anlamlar taşımaktadırlar.

İş doyumunu bir kurama bağlı olarak açıklamak gerekirse Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ilk başta gelen kuramlardandır. Maslow'un İş doyumu ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklayan bu kuramı ile birlikte, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından da çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Maslow *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır. Wroom, iş doyumunun oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Adams *Eşitlik Kuramı*nda kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir.

İş doyumu çoğunlukla, isteklendirme-güdüleme demek olan motivasyonu etkileyen ve motivasyona temel teşkil eden durumdur. İş doyumunu elde edememiş bir bireyi motive etmek, iş doyumsuzluğu oranında zordur. Motivasyon sağlanmış olsa dahi geçici bir süre için sürdürülebilirdir. İş doyumunu elde etmiş iş görenlerin örgütün hedefleri doğrultusunda motivasyonları ve bu hedeflere uygun davranış değişikliklerini kazanmaları oldukça kolaydır. Bundan dolayı örgütlerde yöneticilerin öncelikli görevleri arasında ihtiyaç analizi yapmak suretiyle çalışanlarının giderilmemiş ihtiyaçlarını belirlemek yer alır. Bu tespitin ardından ihtiyaçların giderilmesiyle çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmalarını temin edecek olan motivasyonları sağlanabilecektir.



İş doyumunu bir kurama bağlı olarak açıklamak gerekirse Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ilk başta gelen kuramlardandır.

Motivasyon, kişinin bir hedefi gerçekleştirmek için gayretindeki yoğunluğu ve ısrarı içinde barındıran, bu hedefe ulaşmak için tüm çabaların ortaya konduğu bir hâldir. *Doyum ise bir ihtiyacın, isteğin giderilmesi sonucu hissedilen bir hâldir.* Bu durumda motivasyon bir amaca yönelik bir dürtüyü açıklarken doyum mevcut ve olmuşu yani olanı gösterir. Motivasyon, bir amaca ulaşmak için sarf edilen çabayı gösterir. İş doyumu ise iş ve iş yerine olan, kişisel özelliklerin de etkisiyle oluşan pozitif hâli gösterir.

Performans yani başarım ile iş doyumu kavramları arasındaki ilişki ise performans sonucu elde edilen ödülün iş doyumuna hizmet etmesinden kaynaklanır. Bu sebeple iş doyumu performansa olumlu etki eder, performans da iş doyumunu etkiler. Performans ve iş doyumu elde edilen faydalara göre artar ya

da azalır. Birbirlerini tetikleyen bu iki kavram arasında olumlu bir ilişki söz konusudur.

İşverenlerden bazıları performansın iş doyumuna sebep olacağını, bazıları da iş doyumunun performansa sebep olacağını düşünür. Her iki durumda da hedeflenen performans ya da iş doyumu için ödüllendirme yapılmalıdır. Ödüllendirilen çalışanlar bunun karşılığında daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

İşgörenin işteki zorluklara karşı direncini artıran bir güç olan moral ile iş doyumu arasındaki ilişkiye baktığımızda; iş doyumu, bir tutum olarak insanların yaptıkları iş ve iş yerlerine yönelik sahip oldukları pozitif duygu, düşünce, inanç ve davranışları kapsadığı şeklinde tanımlanmaktadır. Moral ise, işgören ya da işverenin arzuladıkları ve çabaladıkları hedef düşüncelerini gerçekleştirme yolunda sahip oldukları pozitif duyguları ifade eder. Her iki kavramın da barındırdığı husus pozitif duygulardır. Ancak *iş doyumu işin geçmiş ve şu andaki durumunun göstergesi iken moral, daha çok gelecek süreç ile ilgili bir anlam taşımaktadır*. Bu sebeple iş doyumu gelecekte olan değil hâlen geçerli olan bir durumdur. İki kavram arasında bir diğer fark da iş doyumunun kişiye ait bir duyguyu ifade ederken moralin birey ve kuruma ait olabilecek olmasıdır.

Dünya değişiyor ve güzel, kolay kâr edilen günlerin geride kaldığı anlaşılıyor. Kârlılığı ve verimliliği sağlayabilmek artık gerçek anlamda bir sanat haline gelmeye başladı. Bunu başarmanın yolu moral ve motivasyonu, performansı yüksek tutmaktan geçiyor.

İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN İFADE BİÇİMLERİ

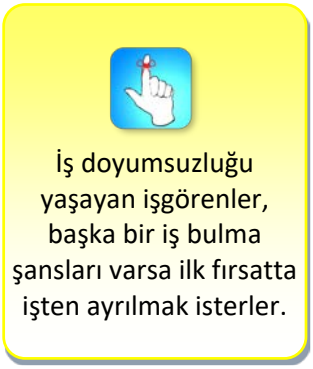
İş doyumu ile beraber işgörenler hem kişisel mutluluklarını elde ederler hem de yaptıkları işin kaliteli olmasını sağlarlar. İş doyumsuzluğu yaşayan iş görenler ise negatif duygularla beraber mutsuz olurlar. Bahse konu negatif duygular ise vücutlarında fiziki ve ruhsal rahatsızlıklara sebep olur. Rahatsızlıklarla beraber işten uzaklaşmak ve terk etmek, işe karşı ilgisizlik, devamlı işten şikâyet ve sızlanma, yaptığı işin ve işinde kendi geleceğinin olmadığına yönelik düşünceler görülebilir. İş doyumsuzluğu görülen işgörenlerin güdülenmeleri için dolgun ücret de yeterli gelmeyebilir. İş doyumu, bireysel katılım ve bağlılığı da beraberinde taşır. Bahse konu bağlılık işgörenin bir üstüne, yönetici konumundaki amirine olan bağlılıktır. Doyumsuzluk üstlerin davranış ve tutumlarıyla da ilgilidir. Yapılan işin takdir görmesi ve değerlendirilmesinde adaletli olunması, personelin kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma imkânı, görüşlerin alınması ve önemsenmesi iş görenlerde iş doyumu sağlanmasına yardımcı olur. İş doyumsuzluğu yaşayan iş gören ise işten uzaklaşır ve ilk fırsatta işten ayrılmanın başka bir işe girmenin yollarını araştırır. Ayrıca sosyal yaşamında en yakın arkadaşlarına, ailesine yaşadığı bu sıkıntıları yansıtır ve böylece bu kişileri de mutsuz eder. Doyuma ulaşan iş görenler pozitif davranışlarını başta iş yerlerinde ve özel yaşamlarımda sergilerler. Bu sebeple iş doyumu özel ve sosyal yaşamdan iş yeri ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarda etkili olmaktadır. *İş doyumunu elde eden bireyler iş hayatında olduğu kadar özel hayatlarında da başarılı olabilirler*.



İş doyumu, bireysel katılım ve bağlılığı da beraberinde taşır. Bahse konu bağlılık; işgörenin bir üstüne, yönetici konumundaki amirine olan bağlılıktır.

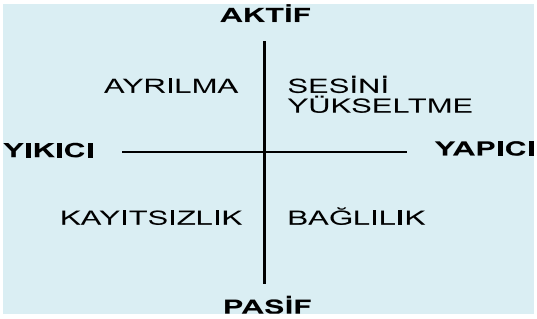
İş doyumu bireysel açıdan üç hususta önem arz eder:

- *İş doyumu, yaşam doyumu ile son derece ilintilidir.* İş doyumsuzluğu, özel ve sosyal hayatta doyum sağlansa dahi genel yaşam doyumunu olumsuz etkiler. Bu durum iş hayatının iş görenin hayatı içinde aldığı yerin önemli olmasından kaynaklıdır.
- *İş görenin yaşam felsefesi iş doyumunu da etkiler.* Bireyin hayattan beklentileri, işinden elde etmeyi arzuladığı faydaların önem ve şiddetini de belirler. Yaşam felsefesi doğrultusunda iş yerindeki beklentilerin büyük ya da küçüklüğü, iş doyumunun elde edilmesinde önemlidir. Aynı iş yerinde aynı işi yapan iki kişiden biri daha düşük beklenti içinde ise daha fazla iş doyumu elde edebilir.
- *İş doyumu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir.* Yükselme ve işte ilerleme arzusu her insanın içinde vardır. Yeterli ilerleyememe sonucunda bireyler yeteneklerini tam olarak kullanamadıkları için iş doyumsuzluğu yaşarlar. Yetenekleri kısıtlı birinin işinde ilerlemesi, yükselmesi de yaşanacak stres sebebiyle iş doyumsuzluğuna sebep olabilir. İşin gerektirdiği özellikleri taşısa bile işini sevmeyen bireylerin iş doyumuna ulaşmaları mümkün değildir. Bu sebeple kişisel özelliklerine göre sevdiği işi yapan ve uygun pozisyonda görevlendirilen işgörenler, iş doyumuna daha kolay ulaşabilirler.



İş doyumsuzluğu yaşayan iş görenler başka bir iş bulma şansları varsa ilk fırsatta işten ayrılmak isterler. Bu durum işveren için olumsuz sonuçlar getirebilir. Yapılan işin niteliğine göre yetişmiş personel kaybı, yeni personelin eğitimi için zaman ve para kaybıdır. Yeni personelin işini öğrenmesi ve iş yerinde kalan personel ile sağlıklı iletişim kurabilmesi ise zaman gerektirir.

Çalışanların iş doyumsuzluklarını ifade biçimleri Özkalp ve Kırel'e göre tablo olarak şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 9.1. İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler (Özkalp & Kırel, 1996:107).

Şekle göre çalışanların işteki doyumsuzlukları sonucu gösterdikleri tepkiler yapıcı ve yıkıcı, aktif ve pasif olmak üzere dört çeşittir.

Kaçış (Ayrılma): Örgütten kopma biçimindeki tepkidir. İstifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde görülebilir.

Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir.



Örnek

•İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerin içine girme sesini yükseltme davranışlarındandır.

Bağlılık: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık: Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Özkalp & Kırel, 1996: 107).

İŞ DOYUM(SUZLUĞ)UNUN SONUÇLARI

İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerde bariz olarak görülen tutum ve davranışlar vardır. İşinden hoşnut olmayan işgören; çalıştığı kurumdan istifa edip ayrılmayı, farklı iş imkânları bulmayı tercih edebilir. İşten ayrılmak yerine aktif ve yapıcı bir şekilde bazen de kimi çalışanlar sesini duyurmayı tercih edebilir. Bu tür tepkiler mevcut durumu düzeltmek adına olumlu sayılan davranışlardır. İş yerindeki sorunlara yaklaşım tarzını belirleyen çözüm önerileri ve önerileri yönetimle ortaya koymak olumlu davranışlardır. Bir başka belirti de işgörenin mevcut şartları olumlu bir tavırla aktif olmadan kabul edip beklemesidir. Çalıştığı yerin yönetimine güvenerek buraya yapılan olumsuz eleştirilere karşı savunucu bir tutum sergilemek şeklinde gözlemlenebilir. İş doyumsuzluğu sebebiyle devamlılık arz eden işi aksatmalar, mesaiden kaçmalar, mesaiye geç gelmeler, verimsizlik gibi durumlar eklenecek diğer belirtiler arasındadır.



İş doyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan kurumsal sorunlar; fiziksel, davranışsal ve psikolojik rahatsızlıklar.

İş yerlerinde çalışma şartlarının kötüleşmesi ile iş doyumu arasında ters orantı vardır. Yöneticiler bu şartları düzeltme yoluna gitmezlerse gelişen iş doyumsuzluğunun iş görenlere ve işletmeye verdiği zarar büyük olur. Böyle durumlarda iş yerinde faaliyetler randımanlı olmaz, verim düşer ve çeşitli disiplinsizlikler görülür. İş doyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan kurumsal sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

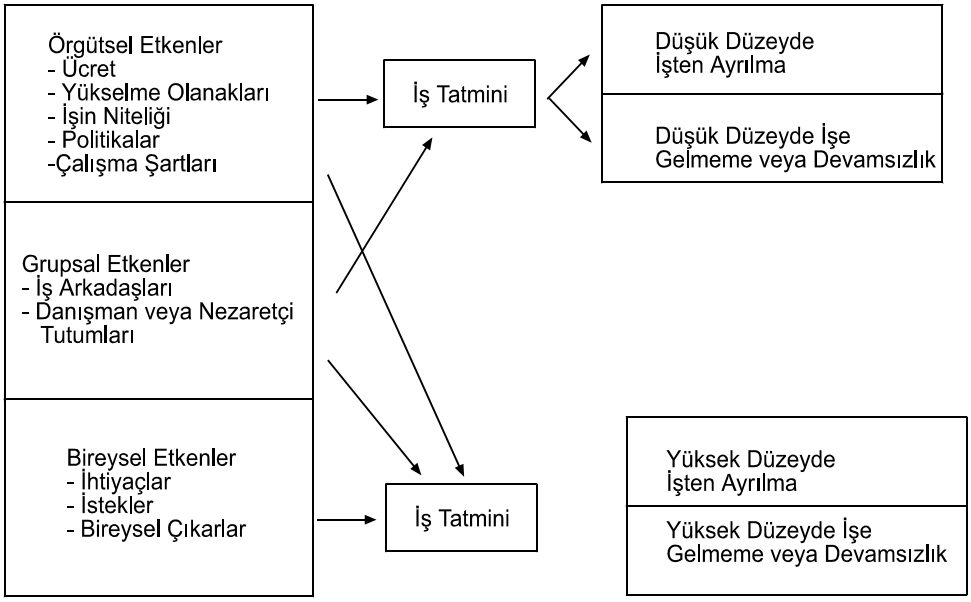
- *Devamsızlık:* Yaptığı iş ve iş yerinden memnun olmayan işgören, işinde devamsızlık gösterir. Devamsızlık, işgörenin çalışma saatleri içinde bulunması gereken yerde yapması gerekeni yapmamasıdır. İş tatminsizliğinin yüksekliği sonucu yapılan devamsızlık, iş yerindeki diğer personelin moralini bozar; iş yerine negatif etki eder.
- *Personel devri:* Örgütlerde işgörenlerin değişimi demek olan personel devri ile tecrübeli, iş ve iş yerini tanıyan personel örgütlerden ayrılır ve yeni personeller gelir. Bu devir emeklilik, ölüm gibi doğal sebepler olabileceği gibi istifa, disiplinsizlik sebebi ile işten atma şeklinde de olabilir. Örgütsel davranışın dışa ifade edilmesinde ve örgüt kimliği anlayışının

gerçekleştirilmesinde önemli rol alan personelin devri, kurum ve çalışanlar için olumsuz etkilere sebep olur.

- *Yabancılaşma:* İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği samimi bağın kopup yerine olumsuz duyguların gelmesi olarak ifade edilebilen soğuma sonucu, birey kendisini işten çekmeye başlar. Bu durumda motivasyonunda eksilme, stres ve kuruma karşı sadakatini kaybetme oluşur.
- *İş doyumsuzluğu örgütlerde işgörenlerin yaşam kalitesini düşürür*. Yaşadıkları stres fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak çeşitli rahatsızlıkları beraberinde getirebilir. Bu sıkıntılar:
  - Tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji, mide bulantısı gibi fiziksel rahatsızlıklar
  - Uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık ya da yeme alışkanlığında artış, sigara ve alkol kullanımı gibi davranışsal rahatsızlıklar
  - Gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçma, sürekli endişe, yetersizlik duygusu ve yetersiz telaş gibi psikolojik rahatsızlıklar

İş doyumsuzluğu örgütlerde işgörenlerin yaşam kalitesini düşürür. Yaşadıkları stres fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak çeşitli rahatsızlıkları beraberinde getirebilir.

İş tatminine ve tatminsizliğe neden olan etkenler ve sonuçları Özkalp ve Kırel tablo halinde şu şekilde ifade etmişlerdir:



Şekil 9.2. İş Tatminine ve Tatminsizliğe Neden Olan Etkenler ve Sonuçları. (Özkalp & Kırel, 1996: 104)

Şekilde görüldüğü üzere örgütsel ve grupsal etkenlerin olumsuzluğu sonucu gelişen iş doyumsuzluğu sonucunda işten ayrılma, işe gelmeme ve devamsızlık düşük düzeyde iken bireysel etkenlerin de bu olumsuzluğa eklenmesi ile oluşan iş doyumsuzluğu neticesinde işten ayrılma, işe gelmeme ve devamsızlık yüksek seviyede gerçekleşmektedir. İş doyumsuzluğu yaşayan ve bundan dolayı mutsuz olan işgören sorumluluklarını yerine getirmemekte, verilecek sorumluluklardan kaçınmakta, mesaiye geç gelmekte, iş yerinde sorun çıkarmakta ve nihayetinde iş

yerinden ayrılma eylemi ile sonlanmaktadır. Buna karşın iş doyumu yüksek olan işgören de işini severek yapar; işten kaçmak ve ayrılmak, işe geç kalmak gibi eylemlerde bulunmaz. Fakat gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülen yoğun işsizlik oranlarından dolayı işsiz kalmak riskiyle karşılaşmak istemeyen işgörenler, iş doyumsuzluğuna rağmen iş yerinden ayrılamazlar.

Bütün işgörenler, işverenler için bir kıymetlidir. Eski ve yeni çalışmaya başlayan personelin iş eğitimi maliyettir. Yeni personelin işi tam anlamıyla öğrenmesine kadar geçen sürede verimlilikte azalma söz konusu olabilir. Bunların hepsi kurum için ekonomik kayıptır. Bunun oluşmaması için ise iş doyumunu gerçekleştirmek örgütler için önem arz eder.

İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ

Bilim, gerçeği bulmaktır. Toplumu ve insanı araştırma konusu yapan gözleme, deneye ve akla dayanarak sistematik yollarla elde edilen bilgileri tanımlar. Bilimsel yöntem ise bilimlerin ortaklaşa kullandıkları betimleme ve açıklama yollarını kapsayan, bir yanı ile eylemsel bir yanı ile düşünsel bir süreçtir. Bilimsel yöntemin sorunun fark edilmesi, tanımlanması, çözüm önerileri, araştırma yönteminin geliştirilmesi sonrası yapılan ölçme ve değerlendirme aşaması sonucu karar verme ve yorumlama yapılmaktadır. Karar vericilere ufuk açan ölçme ve değerlendirme kısmı iş doyumunun ölçülmesinde zamanla gelişmiştir. Günümüz işletmelerinde *iş doyumunun ölçülmesi üzerine Türkiye'de kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu yabancı menşeilidir*.



Günümüz işletmelerinde iş doyumunun ölçülmesi üzerine Türkiye'de kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu yabancı menşeilidir.

Kullanılmakta olan mevcut iş doyumu ölçekleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 9.1. İş Doyumu Ölçeklerinin Boyutları (Kaynak: Kaya, İlke 2007: 359.)

MSQ (20 Boyut)		JSS (9 Boyut)	CSQ (8 Boyut)	MOAQ (6 Boyut)
1. Ücret	11.Kabiliyet	1. Ücret	1. İletişimin Yapısı	1.Ücret
2. Özgürlük	12. Şirket politika ve uygulamaları	2. Terfi	2. Astlarla İletişim	2. İş Grup Fonksiyonu
3. Çeşitlilik	13. Etkinlik	3. İletişim	3. Örgütsel Bütünlük	3. İş kesitleri
4. Sosyal Statü	14. İlerleme	4. Ek imkânlar	4. İletişimin Niteliği	4. Görev, iş ve rol özellikleri
5. Amirler (insan ilişkileri)	15. Sorumluluk	5. Amirler	5. Amirlerle İletişim	5. Amirler
6. Amirler (teknik)	16. İş Arkadaşları	6. İşletme Prosedürü	6. Ortak Bilgi	6. Genel İş Davranışları
7. Ahlak değerleri	17. Çalışma Koşulları	7. İş Arkadaşları	7. Kişisel geri Bildirim	
8. Güvenlik	18. Yaratıcılık	8. İşin Doğası (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler)	8. İş Arkadaşları ile İletişim	
9. Sosyal Hizmetler	19. Ödül	9. Performans Temelli Ödüller		
10. Otorite	20. Başarı			



Özet

- **ÖRGÜTLERDE İŞ DOYUMU**
- İş doyumu işverenin sürekliliği için önemli bir durumdur. İşveren için, işgörenlerin icra ettiği çalışmalardan ve iş gördükleri yerlerden hoşnut kalmalarını temin etmek, mal ve/veya hizmet üretmek ile aynı öneme sahiptir. Bu konuda yürütülen araştırmalar yüksek düzeyde hissedilen bağlılığı, genellikle daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle beraber olduğuna işaret etmektedir. İşgörenin çalıştığı örgüt ile bütünleşip örgütün genel politika ve amaçlarını içselleştirmesi, örgütsel kazanımlar için gayret göstermesi, iş ve iş yerine sadakati kişisel ve örgütsel faktörlerle belirlenmektedir.
- İş doyumunun yüksekliği performansın bireysel artışıyla beraber örgütsel düzeyde artışına da fayda sağlar. Bu da iş yerinin/kurumun genel başarısının yükselmesi demektir. İş doyumsuzluğu ve örgüte uzaklaşma paralel seyretmekte olup işine ve iş yerine yabancılaşan bireyler işlerini hayatlarının bir parçası olarak algılamamakta, kendilerini iş yerlerinin bir parçası gibi görmemekte, daha da ileri gidip uzaklaşarak kendilerini ortamlarından çektikleri anlaşılmaktadır.
- Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüz iş ortamında hayatta kalabilmek için örgütlerin değişime açık, güdülenebilen ve üretken işgörenlere olan ihtiyaçları her geçen gün daha da fazlalaşmıştır. Örgütlerin bol kazanç elde edebilmeleri için o örgütlerinde emek sarf eden personellerinin iş doyumları daima yüksek olmalıdır. Bu durum yöneticilere sürdürülebilir bir örgüt kurma ve verimliliği artırmak gibi önemli görevler yüklemektedir. Fakat içinde bulunulan süreçte birçok iş yerinde personelin iş doyumu ve motivasyonları iyi denilebilecek seviyede değildir. Çalışanların iş yerlerine olan tepkileri olarak da anlaşılan iş doyumunu etkileyen maaş, yükselme şansı, sosyal haklar ve sosyal statü, mesai arkadaşları ve üstlerle olan iletişimler, güvenlik, verimlilik, ödül, şirket politikaları ve uygulamaları, deontolojik ilkelere bağlılık ve ahlak değerleri, işin doğası ve çalışma şartları gibi faktörler yöneticilerin iş doyumu hususunda oldukça duyarlı olmalarını gerektirmektedir.
- Örgütsel davranışı ve örgüt performansını önemli ölçüde etkilemeleri sebebiyle iş doyumu, yönetim açısından önem taşır. Yöneticiler çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla davranışlarını etkileyerek örgüt içindeki sorunları ve başarıları ortaya çıkarırlar.
- Bireyin yaptığı işten ve işle ilgili konulardan aldığı hazzın ve mutluluğun göstergesi iş doyumudur. Başka bir deyiş ile iş doyumu, çalışanın işiyle ilgili duygusal tepkilerinin bütünüdür. Locke iş doyumunu bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal durumu sağlaması olarak ifade etmektedir. Barutçugil iş doyumunu "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak açıklamaktadır.



Özet (devamı)

- **İŞ DOYUM(SUZLUĞ)UNUN SONUÇLARI**
- İş doyumsuzluğu yaşayan bireylerde bariz olarak görülen tutum ve davranışlar vardır. İşinden hoşnut olmayan i gören, çalıştığı kurumdan istifa edip ayrılmayı, farklı iş imkânları bulmayı tercih edebilir. İşten ayrılmak yerine aktif ve yapıcı bir şekilde bazen de kimi çalışanlar sesini duyurmayı tercih edebilir. Bu tür tepkiler mevcut durumu düzeltmek adına olumlu sayılan davranışlardır. İş yerindeki sorunlara yaklaşım tarzını belirleyen çözüm önerileri ve önerileri yönetimle ortaya koymak olumlu davranışlardır. Bir başka belirti de işgörenin mevcut şartları olumlu bir tavırla aktif olmadan kabul edip beklemesidir. Çalıştığı yerin yönetimine güvenerek buraya yapılan olumsuz eleştirilere karşı savunucu bir tutum sergilemek şeklinde gözlemlenebilir. İş doyumsuzluğu sebebiyle devamlılık arz eden işi aksatmalar, mesaiden kaçmalar, mesaiye geç gelmeler, verimsizlik gibi durumlar, eklenecek diğer belirtiler arasındadır.
- İş yerlerinde çalışma şartlarının kötüleşmesi ile iş doyumu arasında ters orantı vardır. Yöneticiler bu şartları düzeltme yoluna gitmezlerse gelişen iş doyumsuzluğun işgörenlere ve işletmeye verdiği zarar büyük olur. Böyle durumlarda iş yerinde faaliyetler randımanlı olmaz, verim düşer ve çeşitli disiplinsizlikler görülür. İş doyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan kurumsal sorunlar şu şekilde sıralanabilir:
- **Devamsızlık:** Yaptığı işten ve iş yerinden memnun olmayan işgören işinde devamsızlık gösterir. Devamsızlık, işgörenin çalışma saatleri içinde bulunması gereken yerde yapması gerekeni yapmamasıdır. İş tatminsizliğinin yüksekliği sonucu yapılan devamsızlık iş yerindeki diğer personelin moralini bozar, iş yerine negatif etki eder.
- **Personel devri:** Örgütlerde işgörenlerin değişimi demek olan personel devri ile tecrübeli, iş ve iş yerini tanıyan personel örgütlerden ayrılır ve yeni personeller gelir. Bu devir emeklilik, ölüm gibi doğal sebepler olabileceği gibi istifa, disiplinsizlik sebebi ile işten atma şeklinde de olabilir. Örgütsel davranışın dışa ifade edilmesinde ve örgüt kimliği anlayışının gerçekleştirilmesinde önemli rol alan personelin devri, kurum ve çalışanlar için olumsuz etkilere sebep olur.
- **Yabancılaşma:** İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği samimi bağın kopup yerine olumsuz duyguların gelmesi olarak ifade edilebilen soğuma sonucu, birey kendisini işten çekmeye başlar. Bu durumda motivasyonunda eksilme, stres ve kuruma karşı sadakatini kaybetme oluşur.
- İş doyumsuzluğu örgütlerde işgörenlerin yaşam kalitesini düşürür. Yaşadıkları stres fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak çeşitli rahatsızlıkları beraberinde getirebilir. Bu sıkıntılar:
  - tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji, mide bulantısı gibi fiziksel rahatsızlıklar
  - uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık yada yeme alışkanlığında artış, sigara ve alkol kullanımı gibi davranışsal rahatsızlıklar
  - gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçma, sürekli endişe, yetersizlik duygusu ve yetersiz telaş gibi psikolojik rahatsızlıklar

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İstek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla gideremeyen çalışanların psikolojik olarak bunalım yaşamaları iş doyumsuzluğunun göstergesidir. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumsuzluğunun sonuçlarından birisidir?
   a) Verimlilik
   b) İş ahlakı
   c) İş gücü verimliliği
   d) İş yerine yabancılaşma
   e) Moral

2. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumunun özelliklerinden değildir?
   a) İş doyumu iş yerinde meydana gelen durumlara karşı verilen duygusal tepkidir.
   b) İş doyumu statiktir. Bu sebeple organizasyonların fazla çaba göstermelerine gerek yoktur.
   c) İş doyumu beklentilerin ne kadarının gerçekleştirildiğinin oranıyla anlaşılır.
   d) İş doyumu iş ile ilgili farklı tutumları temsil eder.
   e) İş doyumu hızlı elde edilebildiği gibi, hızla da iş doyumsuzluğuna dönüşebilir.

3. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden birisi değildir?
   a) Örgütün politikaları ve kültürü
   b) İş ve alanının tasarımı, fiziki çevre
   c) Demografik özellikler
   d) Performans değerlendirme
   e) Ödül ceza sistemi

4. İş doyumunun motivasyon, performans ve moral kavramları ile ilişkisi ele alındığında aşağıdakilerden hangisine ulaşılmaz?
   a) Motivasyon, kişinin bir hedefi gerçekleştirmek için tüm çabalarının ortaya konduğu hâldir, doyum ise bir ihtiyacın giderilmesi sonucu hissedilen hâldir.
   b) Moral kişinin işteki zorluklara karşı direncini artıran güçtür, iş doyumu insanların yaptıkları iş ve iş yerlerine yönelik sahip olduğu duygudur.
   c) İş doyumu işin geçmiş ve şu andaki durumunun göstergesidir, moral ise daha çok gelecek süreç ile ilgilidir.
   d) Performans iş doyumunu etkiler, iş doyumu da performansı etkiler.
   e) İş doyumu elde edememiş bir bireyin motivasyonu sağlanabilir ve bu uzun bir süre için sürdürülebilir.

5. İş doyumu bireysel açıdan oldukça önemlidir. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumunun bireysel önemi açısından yanlıştır?
   a) İşin gerektirdiği özellikleri taşıyan bir işgören her zaman iş doyumuna ulaşır.
   b) İşgörenin yaşam felsefesi iş doyumunu etkiler.
   c) İş doyumu bireysel kariyer yönetimi ile ilişkilidir.
   d) Aynı iş yerinde aynı işi gören iki kişiden birisi daha düşük beklenti içinde ise daha fazla iş doyumu elde edebilir.
   e) Yetenekleri kısıtlı birinin işinde ilerlemesi, yükselmesi iş doyumsuzluğuna sebep olabilir.

6. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumsuzluğunun sonuçları arasında gösterilemez?
   a) Personel devri
   b) Yabancılaşma
   c) Devamsızlık
   d) Disiplinsizlik
   e) Kurumsal bağlılık

7. İş doyumsuzluğu sonucunda aşağıdakilerden hangisinin olması beklenemez?
   a) Sorumluluklardan kaçınma
   b) Mesaiye geç gelme
   c) İşten ayrılma
   d) Performans
   e) Sorun çıkarma

8. Çalışanların tutumları örgütlerin yönetimi için neden önemlidir?
   a) Çalışanları etkilediği için
   b) Örgüt davranışlarını etkiledikleri için
   c) Çalışanları motivasyonsuz kıldığı için
   d) Örgütleri verimli hâle getirdiği için
   e) Örgütün tanınırlığını artırdığı için

9. Aşağıdakilerden hangisi iş doyumunu ifade etmez?
   a) Bireyin yaptığı işten ve işle ilgili konulardan aldığı hazzın ve mutluluğun göstergesidir.
   b) Çalışanların işiyle ilgili duygusal tepkilerinin bütünüdür.
   c) İşten kaçınma, vazgeçme hâlidir
   d) Bir kişinin mesleğiyle ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlamasıdır.
   e) Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesi sonucu yaşadığı duygudur.

10. İş doyumsuzluğu hangi faktörlerde büyük etkiye sahip değildir?
    a) Ücret
    b) Verimlilik
    c) İş ahlakı
    d) İş yerinde moral
    e) İş gücü verimliliği

Cevap Anahtarı
1.d, 2.b, 3.c, 4.e, 5.a, 6.e, 7.d, 8.b, 9.c

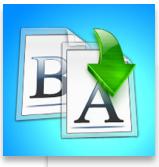
YARARLANILAN KAYNAKLAR

Türk, M.S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin yayıncılık

Eğinli, A.T. (2009) . Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 23, Sayı: 3. S:35-52.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR



İÇİNDEKİLER

- Örgüt Kültürü
- Örgüt İklimi
- Örgüt Kimliği
- Örgüt İmajı



HEDEFLER

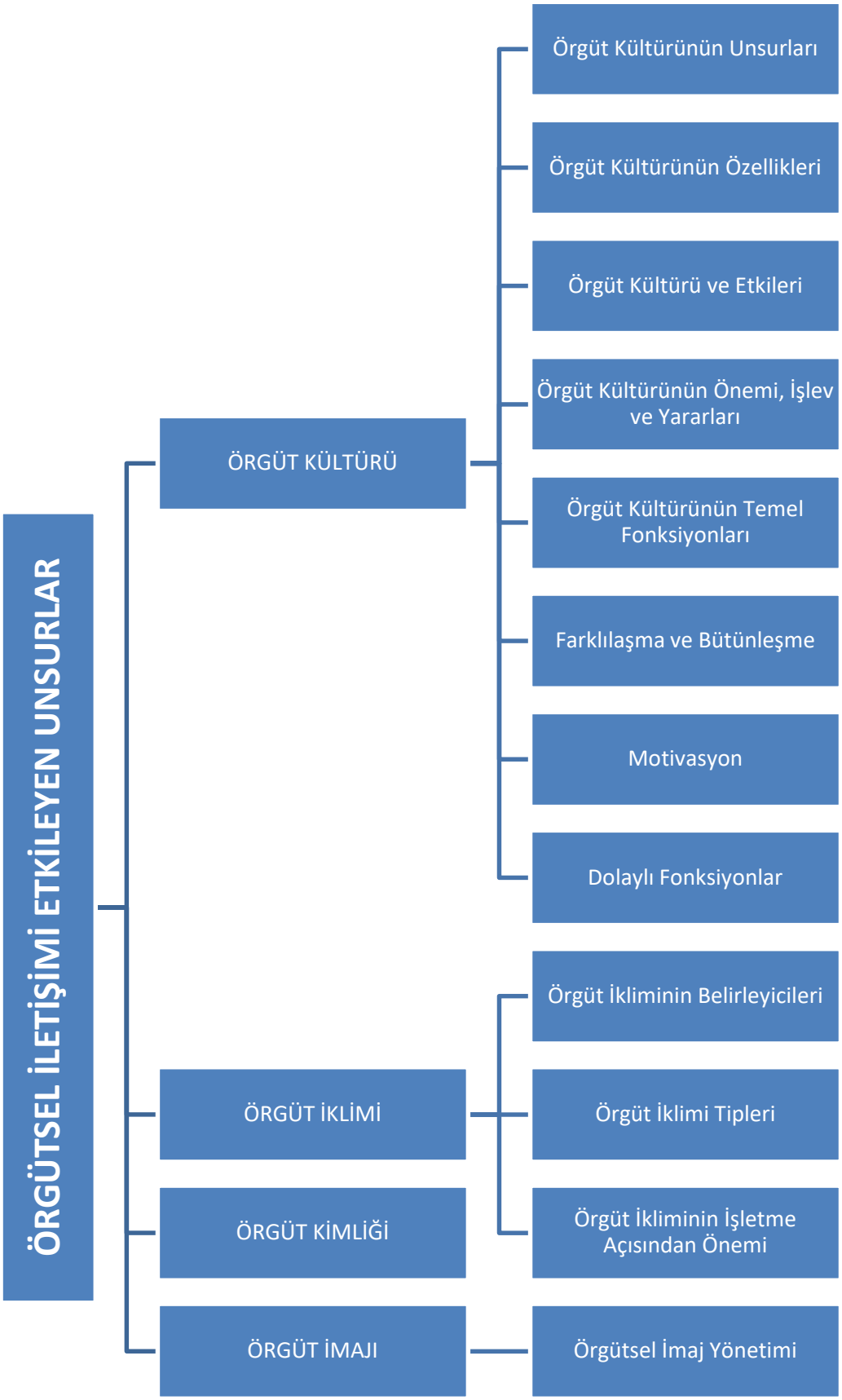
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgüt kültürünü tanımlayabilecek,
  - Örgüt kültürünün unsurlarını, özelliklerini, yetkilerini ve işlevlerini anlayabilecek,
  - Örgüt ikliminin oluşumunu öğrenebilecek,
  - Örgüt iklimininin önemini kavrayabilecek,
  - Örgüt kimliği ve örgüt imajını anlatabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
Prof.Dr. Mehmet Sezai TÜRK

ÜNİTE
10

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN UNSURLAR
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
Örgüt Kültürünün Unsurları
Örgüt Kültürünün Özellikleri
Örgüt Kültürü ve Etkileri
Örgüt Kültürünün Önemi, İşlev ve Yararları
Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları
Farklılaşma ve Bütünleşme
Motivasyon
Dolaylı Fonksiyonlar
ÖRGÜT İKLİMİ
Örgüt İkliminin Belirleyicileri
Örgüt İklimi Tipleri
Örgüt İkliminin İşletme Açısından Önemi
ÖRGÜT KİMLİĞİ
ÖRGÜT İMAJI
Örgütsel İmaj Yönetimi

GİRİŞ

Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve ortak hedeflere ulaşabilmek için kurulan yapılardır. Örgütü oluşturan fertler; kişisel anlayışlarından farklı olarak ortak inanç, hedef ve değerlerin var olduğu yeni bir sistem meydana getirir. Hedef birliği en basitinden en gelişmişine kadar bütün örgütlerin ortak noktasıdır.

Örgütün etkili ve başarılı olabilmesi, iç ve dış çevreyle yani örgüt üyeleri ve hedef kitleyle etkili iletişim kurabilmesine bağlıdır. İletişim, örgütlerde etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurudur. İletişim örgütsel, örgüt önceliklerini belirlemek, örgüt kaynaklarını etkin biçimde kullanmak, örgüt birimleri arasında etkileşim sağlamak ve örgüt faaliyetlerini yürütmek gibi amaçların gerçekleştirilmesinde yönetimlerin en önemli aracıdır. Etkin bir iletişim örgütsel verimlilik ve bilinirlik için gerekli bir faaliyet, örgütlerde iş birliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren önemli bir unsurdur.



Sosyoloji ve antropolojinin en önemli kavramlarından birisi olan kültür; toplumların maddi ve manevi olarak ürettiği, geliştirdiği her şeydir.

Dinamik bir varlık olan örgütler, kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duyar. Bu ise örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerleri yansıtan örgüt kültürüne, örgüt kültürünün örgütte yarattığı iklime, örgütün kendisini hedef kitleye tanımlayabilmek için oluşturduğu kimlik ile örgütün kamuoyu ve üyeleri nezdindeki imajına bağlıdır.

Sosyoloji ve antropolojinin en önemli kavramlarından birisi olan kültür; bir toplumun maddi ve manevi olarak ürettiği, geliştirdiği her şeydir. Toplumu şekillendirdiği gibi örgütleri de etkiler. Örgüt kültürünün oluşturduğu örgüt iklimi, örgüt yönetiminin resmî olarak oluşturmaya çalıştığı örgüt kimliği; iç ve dış paydaşların kimlik, kültür ve iklimden kaynaklı oluşturduğu zihinsel resim olan imaj örgütsel iletişimin etkililik ve işleyiş süreçlerini etkiler.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, Latince asıllı bir kelime olup “toprağı işleme” anlamına gelmektedir. Türkçe’ye Fransızca’dan geçen “cultura” için önceleri “hars” kelimesi karşılık olarak kullanılmış, daha sonra ise Türk Dil Kurumu tarafından “ekin” kelimesi önerilmiştir.

Sosyoloji ve antropolojinin en önemli kavramlarından birisi olan kültür bir toplumun maddi ve manevi olarak ürettiği, geliştirdiği her şeydir. İnsanlar arası etkileşimden doğan kültür, toplumlar kadar örgütler için de önemlidir. Toplumu şekillendirdiği gibi örgütleri de etkiler. Çünkü hiçbir kişi yaşadığı toplumun kültüründen bağımsız davranamayacağı gibi, üyesi olduğu örgütün kültüründen de bağımsız davranamaz.

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgütün birimlerini bir arada tutan ve onlara kimlik kazandıran, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren normlar, inançlar, tutumlar, efsaneler, semboller, kahramanlar, adetlerden oluşur. Kişilerin davranışlarını şekillendiren en önemli unsur, örgüt

üyeleri arasında paylaşılan değerler sistemidir. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran önemli bir olgudur.



Örgüt kültürü; kişilerin davranışlarını şekillendiren en önemli unsur, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler sistemidir.

Örgütler farklı kültürel özellik ve mesleki niteliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için yol gösterici bir kılavuz, örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren bir rehber, örgütü bir arada tutan çimento gibidir. Kültürün toplumda oynadığı rolü, örgütler için oynar. Yazılı olmasa dahi, odadaki hava gibi etkisini hissettirir. Örgüt kültürü, örgütün kişiliğidir.

Örgüt kültürüyle ilgili ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda başladı, Japon şirketlerin uluslararası piyasalarda etkili olmasıyla hızlandı. Batılı bilim adamları Japon işletmelerinin dünya pazarındaki dinamizmi karşısında dikkatlerini önce bu başarısının temellerine çevirdi, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarabilecek yönler araştırdı. 1970'li yıllarda artan çalışmalar örgüt kültürünü daha popüler hâle getirdi. 1980'lerde örgütlerde yaşanan sorunlara genel bir çözüm olarak örgüt kültürü sunuldu.

Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü; örgütün kendisini nasıl algıladığı, tanımladığı ve çevresine nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Örgütsel işleyişe farklı derece ve şekillerde etki eden 4 önemli öge vardır: Bunlar; *temel değerler, kahramanlar ve hikâyeler, tören ve toplantılar, örf ve adetlerdir.*

Temel değerler

Değerler, varsayımlar ve normlar örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgütün kimlik ve misyonuna şekil verir.

- *Varsayımlar*, örgüt tarafından doğru kabul edilen temel ilkeleridir. Örgüt üyelerinin dünyayı algılama ve değerlendirme biçimidir. Yazılı değildir ancak örgüt kültüründe yeri büyüktür. Gücünü zaman içinde kazandığı geçerlilikten alan varsayımlar, örgütlerdeki değişimlere direnç için önemli bir gerekçe oluşturur.
- *İnançlar*, örgüt üyelerinin dünyayı algılama ve değerlendirme biçimidir. İnsanların tutum ve davranışları, sahip oldukları inançlara göre şekillenir. Soyut olmakla birlikte, çalışanların davranışlarının temelinde bulunur ve örgütsel davranışları derinden etkiler. Ortak görüşleri yansıtan geçmişin yorumlanması, şimdinin açıklanması, geleceğin tahmininde rol oynar.
- Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan varsayım ve inançlarda değişiklik yapılmadan tutum ve davranışlarda yapılan değişiklikler kalıcı olamaz.
- *Değerler*, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını belirleyen, örgüt üyelerinin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişimle ortaya çıkan inançlardır. Örgüt içindeki bireylerin davranışları için ölçüler, sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunar. Kural koyucu niteliğe sahiptir. Örgütün temel karakterini belirleyerek örgüte bir kimlik kazandırırlar. İnançlar neyin ne olduğunu açıklarken değerler neyin ne olması gerektiğini açıklar.

- *Kurallar*, örgütün değerlerine uygun şekilde geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranışlar bütünüdür. Örgüt hiyerarşinin yer alanların verimlilikleri, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde rol oynar.
- *Normlar*, insanların sosyalleşme sürecinde öğrendiği ve birer alışkanlık olarak uygulandığı kurallar bütünüdür. Normlar uyulması gereken kuralar ve yaptırımlar olarak ifade edilebilir. Genellikle yazılı değil, informeldir ancak davranışları doğrudan etkiler. Varsayımlar ve değerlere göre çok daha somut, belirgindir. Bir tür "onaylanan davranışlar" olan normlara uyan örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenilir.

Kahramanlar ve hikâyeler

Temel değerler örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahraman ve hikâyeler bu değerleri yansıtan model ya da temsillerdir.



Vurgulamak istenilen bir değer, bir anı, bir olay ya da bir efsane ile birleştirilerek anlatıldığında somutlaştırılmış olur.

- *Kahramanlar*, örgütün temel değer ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran örnek şahsiyetler, rol modellerdir. Örgütün kurucusu veya üst düzey yöneticisi kahraman olarak görülebileceği gibi, hayali bir kişilik de rol model olabilir. Güçlü yapılar; düşünce, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden kahramanları sürekli yaşatır. Kahramanlar, örgüt ve üyeleri açısından yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlı da olabilir. Kahraman, örgütün istemediği özelliklere sahip ise çalışanlarda istenmeyen davranışlara neden olabilir.
- *Hikâyeler*, örgüt üyelerinin dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Vurgulamak istenilen bir değer, bir anı, bir olay ya da bir efsane ile birleştirilerek anlatıldığında somutlaştırılmış olur. Hikâyelerin, kültürel değerleri hatırlatıcı görevi, bugünü geçmişe bağlayan bir özelliği vardır. Ağızdan ağza dolaşan, sık sık dile getirilen hikâyeler; örgütte informel kuralların yerleşmesi, akılda kalmasını sağlar. Ayrıca örgütle ilgili hikâyeler, örgüt üyelerini harekete geçirmek için motivasyon aracı olarak kullanılır. Hikâyelere karşın mitler daha masalcı bir yaklaşımdır. Örgütsel kültürde yaratılan mitler, içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır. Örgütsel efsaneler, hikâyeler, anılar, başarılar -özellikle örgüte yeni giren bireyler için- örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır.Bütün bunların yanı sıra semboller, dil ve sloganların da örgüt kültürünün oluşmasında önemli rolü vardır.
- *Semboller* insanlara özel anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Ortak algı yaratan duygu ve davranışları kodlayan, ortak dilin bir parçası olan iletişim araçlarıdır. Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanlar kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Sembollerin karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yeteneği vardır. Semboller fikir, değer ve duyguların örgüt üyeleri arasında kolayca iletilmesini mümkün kılar.

- *Dil*, kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Örgütün dili örgüt kültürünün aynasıdır. Ortak dil örgütün sürekliliğini sağlayıcı özelliğe sahiptir.
- *Slogan*; örgütün bir değer, amaç, inanç veya normunu başarı ile anlatan bir ifadedir. Sloganlar çalışanların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.



Bireysel Etkinlik

- Ünlü firmaların logolarını inceleyin.
- Logoların anlamlarını araştırın.

Törenler ve toplantılar



Törenler; örgütün kültürel değerlerini pekiştirmeyi, örgüt üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmayı hedefler.

Tören veya toplantılar özel bir olay için yapılan planlanmış etkinliklerdir. Toplum hayatında olduğu gibi örgütsel yaşamda da geniş yer tutar. Törenler, örgütün kültürel değerlerini pekiştirmeyi, örgüt üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmayı hedefler. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balo, kokteyl ve piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar şeklinde ortaya çıkabilir. Örgütsel törenler genel olanları 4 kategoride ele alınır:

- *Geçiş töreni:* Örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürü, norm ve değerlerini aktarmak için kullanılır. Amaç yenilere eskilerin tecrübelerini transfer etmektir.
- *Değer düşürme töreni:* Bir örgüt üyesinin örgütün temsil ettiği değerlere aykırı davranış, tutum veya düşük verim nedeniyle başka bir bölüme gönderilmesiyle ortaya çıkar. Çalışanlara örgütün sınırlarını göstermek açısından önem taşır. Bu törenler genellikle sessiz gerçekleştirilmesine rağmen bazen de son derece dramatik olabilmektedir.
- *Geliştirme, yüceltme töreni:* Örgüt içerisinde başarının ödüllendirilmesi ve teşviki için gerçekleştirilen törenlerdir.
- *Bütünleşme töreni:* Örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak duyguları sergilemek için gerçekleştirilir. Bu tip törenlerde kişiler arası hiyerarşik farklılıklar ve mekân ayrılıkları amaçlı olarak göz ardı edilir. Piknikler, spor etkinlikleri gibi etkinlikler buna örnektir.

Örfler

Örfler alışkanlık hâline gelmiş, benimsenmiş faaliyetlerdir. Örgütlerin kuruluş yıldönümü için düzenlenen partiler; yeni yıl, bayram gibi özel günlerde düzenlenen eğlenceler; doğum günü kutlamaları, başarılı üyelerin ödüllendirilmesi bu faaliyetlere örnek olarak gösterilebilir. Örgüt üyelerine kendilerinden beklenen

davranışları gösteren örfler, örgüt içinde birlik ve beraberliği arttırır; çalışanları motive eder.

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, örgütsel hayatın içinden çıkan ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ortak değerlerdir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşimle öğrenilir. Her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşır. Örgüt kültürünün temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:



Örgüt üyelerinin motivasyonu konusunda üç önemli teori geliştirilmiştir. Bunlar; Vroom'un beklenti teorisi, McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı ve Herzberg'in hijyen teorisidir.

- Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir.
- Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Sosyal nitelik taşır. Birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği olgudur. Örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür.
- Düzenli ve tekrar edilen yapısı nedeniyle geçmişle gelecek arasında köprü görevi görür.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve nesilden nesile aktarılabilir.
- Statik değildir, dinamikte değişen şartlara uyum sağlayabilir.
- Örgüt üyelerin çoğu zaman sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri otomatik davranış kalıplarıdır.

Örgüt Kültürü ve Etkileri

Örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisi

Örgütlerin etkinliği ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır. Alanla ilgili araştırmaların yoğunlaştığı 1980'li yıllarda, tüm iş problemlerine genel bir çözüm olarak örgüt kültürünü öne sürmüşlerdir. Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapılmış, bu araştırmalarda güçlü bir örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Çünkü güçlü kültüre sahip bir grupta kişiler, neyi nasıl yapacağını net bir şekilde bilir. Kültür zayıfsa, örgüt üyeleri yönetimin beklediği gibi bir tepki göstermeyebilir.

Örgüt kültürünün örgütsel uyuma etkisi

Örgüt kültürünün üyelerin örgüte uyumu üzerindeki rolü pozitiftir. Araştırmalara göre örgütün kültürünü özümsemiş, değerlerine bağlı üyeler örgüte daha hızlı intibak sağlamaktadırlar. Örgüt kültürüne aykırı davrananların gruba katılmaları ve uyum göstermeleri daha zordur.

Örgüt kültürünün üretim üzerindeki etkisi

Üyeler arasındaki birlik, örgütün faaliyetini ve üretimini olumlu etkiler. Ancak üretim her zaman grup bağlılığının bir sonucu değildir. Bilakis örgüt içinde

şebekeleşmiş grupların oluşması verim üzerinde olumsuz etki yapar. Araştırmalarda örgüt içindeki şebekeleşen grupların, işletmenin üretim metotlarında yaptığı yeniliklere direndiği ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünün güdülenmeye etkisi

Örgüt kültürü moral ve motivasyonu arttırır. Bireysel performansları yükselterek kurumsal performansın artmasını sağlar. Örgütlerde motivasyonun temelinde, ihtiyaç duyulan şeylerin tatmini yatmaktadır. İhtiyaç duyulan şeyler toplumdan topluma değişiklik gösterdiği gibi, kişileri motive eden unsurların da değişmesi beklenir. Örgüt çalışmalarında, örgüt üyelerinin motivasyonu konusunda üç önemli teori geliştirilmiştir. Bunlar; Vroom'un beklenti teorisi, McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı ve Herzberg'in güdülenme hijyen teorisidir. Vroom'un teorisinde çalışanların beklentilerinin yerine geldiği oranda motive edilecekleri ileri sürülmüştür. McClelland'a göre işletmeler, çalışanların üç ana ihtiyacını dikkate almalıdır: başarı, bir grubun üyesi olma ve güç ihtiyacı. McClelland'a göre, bunların arasında başarı ihtiyacı bireylerin motivasyonu için tatmin edilmesi gereken en önemli ihtiyaçtır. Herzberg'e göre çalışanların iş tatminini arttırmada etkin faktörler başarı, takdir edilme, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişimdir. Bu iç kaynaklı ödüller somut olmayıp çalışanların yaptıkları işten manevi doyum almasını sağlar. Statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi olanaklar dış kaynaklı ödüller olarak nitelenir ki bunlar işin daha somut getirileridir. Herzberg'e göre, çalışanları güdülemede iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır.

Örgüt Kültürünün Önemi, İşlev ve Yararları

Örgüt kültürünün önemi

Her toplumun bir kültürü olduğu gibi, her örgütün de çalışanlarınca paylaşılan ortak değer ve normlardan oluşan bir kültürü vardır.



Bir örgütte yöneticilerin en önemli görevi, çalışanların kişisel amaçlarını örgüt amaçları ile birleştirebilmesidir.

Kişiler bir örgüte belirli değer ve inançlar ile gelir. Ancak bunlar örgütte başarı için tek başına yeterli değildir. Örgütlerde işlerin nasıl yapıldığının da bilinmesi önemlidir.

Bir örgütte yöneticilerin en önemli görevi, çalışanların kişisel amaçlarını örgüt amaçları ile birleştirebilmesidir. Örgütteki her insanın farklı bir amaca sahip olacağı düşünülünce bunun zor bir görev olduğu anlaşılacaktır. Bu sebeple, farklı değerlere sahip örgüt üyelerini bir amaç etrafında buluşturup uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortak değerlere ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü bu noktada önemini hissettirir. Çalışanların kendilerini bir bütünün parçası saymalarını sağlar.

Artan rekabet, küreselleşme ile ortadan kalkan sınırlar örgüt kültürünün önemi azaltmamış bilakis daha da artmıştır. Çünkü örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış şartlara uyum sağlamaları zorunludur. Bunun gerçekleştirilebilmesi için örgütte ortak değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde faaliyet yürütmesi gerekmektedir.

Kültürün önemi, örgüt üyelerinin ilişkilerini biçimlendirme ve yönlendirmesindeki güçten gelir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi; örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten normlar oluşur. Örgütsel kültürü zayıf kurumlarda iş süreçlerindeki belirsizlik, zaman kaybına neden olur. Kişi ve örgütün kültürü ile değerleri arasındaki uyum; yüksek verim, yüksek motivasyon ve yüksek başarı sağlar.

Örgüt kültürü işlevi ve yararları

Örgüt kültürü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir, üyelerin tutum ve davranışlarını şekillendirir ve yönlendirir. Kültürün örgüt üzerindeki işlev ve faydaları şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgütler için bir kimlik görevi görür örgütü diğer örgütlerden ayıran farkları gösterir.
- Örgüt üyeleri arasında birliği sağlar, biz duygusu ve takım ruhunu geliştirir, örgüt içi gruplaşmaları önler.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir mekanizma hizmeti görür. Örgüt üyelerine kimlik kazandırır.
- İş yapma yöntem ve süreçlerine standartlar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Törenler, semboller, kahramanlar, slogan ve hikâyelerle nesilden nesille aktarılarak örgütsel hayatta süreklilik sağlar.

Örgüt kültürünün sağlayacağı yararlar, temel ve dolaylı fonksiyonlar olarak ikiye ayrılabilir. Temel fonksiyonlar, örgüt kültürünün bir sonucu olarak ortaya çıkarken dolaylı fonksiyonlar ise temel fonksiyonların neden olduğu sonuçlardır. Her iki fonksiyon arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Yani birinde meydana gelen değişiklik diğerini de etkilemektedir.

Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları

Koordinasyon

Koordinasyon, amaca yönelik olarak birimlerin uyumlu bir şekilde çalışmasıdır. Örgütlerin büyümesi ile birlikte denetim ve koordinasyon ihtiyacı daha fazla hissedilmekte, örgüt üyelerinin birbirleriyle daha yüksek düzeyde koordinasyon sağlanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt bütünlüğü ve sürekliliği için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması zorunludur. Etkin bir koordinasyonun gerçekleştirilmediği durumlarda bölümler arasında rekabet doğacak ve örgütün amaçlarına ulaşılması zorlaşacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü koordinasyonu kolaylaşır. Örgütün tüm kademelerinde çalışan üyeleri; ortak

değer, düşünce ve normlar çerçevesinde buluşturarak sorunlara çözüm üretmelerini sağlar.

Farklılaşma ve Bütünleşme



Farklılaşma ve bütünleşme arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Birimler arasındaki farklılaşma oranı arttıkça bütünleşmeyi sağlamak zorlaşacaktır.

Farklılaşma, bir örgütü meydana getiren bölümler ile bu bölüm yönetici ve üyelerinin davranışsal farklılıklarını ifade eder. Örgütsel sistemin parçalara ayrılmasını ifade eden farklılaşma ikiye ayrılır. Bunlardan ilki karar verme yetkisinin alt yönetici kademeleri yaratılarak bölüştürülmesini ifade eden dikey farklılaşma; diğeri ise yapılacak ana işin alt iş birimlerine bölünmesini temsil eden yatay farklılaşmasıdır. Burada yetkinin yapılandırılması dikey farklılaşmayı ifade ederken görevlerin yapılandırılması yatay farklılaşmayı anlatır. Örgütte oluşan hiyerarşi farklılaşmanın sonucudur. Örgüt için haberleşme ve talimatlar bu yolu takip ederek ilerler.

Bütünleşme örgütün görevinin başarıya ulaşması için çeşitli alt birimler arasında amaç birlikteliği olarak tanımlanabilir. Farklılaşma ve bütünleşme arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Birimler arasındaki farklılaşma oranı arttıkça bütünleşmeyi sağlamak zorlaşacaktır. Örgütlerin giderek büyümesi ve yapılarının daha karmaşık hâle gelmesi bir yandan farklılaşmaya neden olurken diğer yandan ise birimler arasındaki koordinasyon ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü aşırı uzmanlaşmayla birlikte birimler kendi amaçlarını örgütün amaçları yerine koymaktadırlar. Bütünleşmenin sağlanmasında güçlü bir örgüt kültürünün varlığı zorunludur. Güçlü bir örgüt kültürü aracılığıyla farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olacaktır.

Motivasyon

Motivasyon, insanları belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren güçtür. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek bireyleri güdülemek ve onların belli bir yöne kanalize etmek motivasyonla sağlanır.

Örgüt üyeleri sadece ekonomik gerekçelerle etkin ve verimli çalışmazlar. Aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerekir. İnsanlar kendileri için anlamlı ve değerli işleri yaptıklarında daha istekli çalışırlar. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onları örgütle bütünleştirir. Örgütün amaçlarının benimsenmesini sağlar. Örgüt üyelerine kimlik kazandırarak grubun değer ve normlarına uygun hareket etmelerini sağlar.

Dolaylı Fonksiyonlar

Dolaylı fonksiyonlar direkt olarak kültürü meydana getiren değer, norm ve davranışlar sonucunda oluşmazlar. Dolaylı fonksiyonlar ortak değer, norm ve davranışların sonucu olarak ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda birleşmesi, aralarındaki bağlılık duygusunun artması, plan ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer alır.

ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi; örgüte kimlik kazandıran, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlanabilir. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanların nasıl olması gerektiğine dair beklentiler ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur.



Bir örgütün iklimi hem biçimsel sistemin değer ve davranış kalıplarını hem de bunların örgütteki yorumlarını, algılarını yansıtır.

1960'lı yıllardan itibaren popüler olmaya başlayan, örgüt kültürüne göre daha eski bir kavram olan örgüt iklimi, gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler ve onlardan etkilenir. Örgüt içi ve dışı çatışmalar, örgütün cazibesi, iş süreçleri ve bunların düzenlenmesi ile iletişim evreleri ve yönetim anlayışını gösterir. Örgüt iklimi örgütsel çevrenin karakteri ya da kişiliği olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt iklimi, örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özellik veya nitelikleri ifade eder. Örgüt kültürünü örgüt ikliminden ayıran fark kapsadığı süredir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir.

Örgütler içinde yer aldıkları sosyal ve ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Her örgüt zamanla iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yaralanır. Bir örgütün iklimi hem biçimsel sistemin değer ve davranış kalıplarını hem de bunların örgütteki yorumlarını, algılarını yansıtır. Diğer bir deyişle iklim hem örgütlere bir kimlik kazandırır hem de örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgütte iklim iyi; aksi hâlde kötü olacaktır.

Örgüt İkliminin Belirleyicileri

Örgüt iklimi, örgüt içi ve dışı faktörler tarafından belirlenir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

- *Yönetimsel Değerler:* Örgütün yönetim anlayışı iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetimsel değerler örgütte işleyişin resmî veya gayri resmî, otoriter veya katılımcı olup olmadığı konusunda belirleyicidir.
- *Liderlik Tipi:* Katılımcı liderler örgütlerde otoriter yöneticilerce meydana getirilenden daha farklı bir iklim yaratabilirler.
- *Ekonomik Şartlar:* Örgütlerin gelişme dönemleriyle kriz dönemlerinde iklim farklı olur. Ekonomik çöküş döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.
- *Örgüt Yapısı:* Katı kural ve prosedürlere sahip bir örgüt dışa kapalı bürokratik bir örgüt iklimi yaratmaya yönelir.
- *Üyelerin Özelikleri:* Örgüt üyelerinin kişilikleri, örgütün iklimini etkiler. Yaş, eğitim gibi değişkenlere bağlı olarak örgüt ikliminde de farklılıklar görülecektir.



Liderlik özelliklerine göre örgütler otokratik yapılı, demokratik yapılı ve başarıya yönelik olarak sınıflandırılır.

- *Örgütün Hacmi:* Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim tesis etmek büyük işletmelere göre çok daha kolaydır. Çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar, küçük örgütlerde ortaya çıkmıştır.
- *İşin Niteliği:* İşin niteliği örgüt iklimini şekillendirir. Bir tarım işletmesindeki örgüt iklimi ile bankadaki aynı olmaz.

Örgüt İklimi Tipleri

Örgütler üzerine yapılan çalışmalarda örgüt iklimi 6 farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar:

- *Açık İklim:* Ast ve üst arasında keskin bir ayrım bulunmaz. İş doyumu yüksek, örgüt içi çekişme alt düzeydedir. Yönetici ve çalışanlar arasında uyumlu bir iletişim vardır.
- *Bağımsız İklim:* Örgütte ast ile üstün sınırları belirgindir. Sosyal doyum ve sosyal gereksinimler ön plana çıkar. İşletme içinde küçük baskı grupları bulunur ancak bu gruplar uyuma engel oluşturmaz.
- *Kontrollü İklim:* İşletmede hâkimiyet yöneticilerdedir. Yönetici etkili ve emredicidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ve arkadaşça ilişkiler bulunmaz. Bu iklim tipinin odağında görev vardır. Çalışanların morali açık iklime göre daha düşüktür.
- *Samimi İklim:* Örgütte yöneticiler çalışanlara mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır. Çalışan ve yöneticiler arasında arkadaşça ilişkiler kurulur. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır.
- *Babaerkil İklim:* Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister. Yönetici ve çalışanlar arasında arkadaşça ilişkiler kurulamaz. Kapalı iklim tipine yakın olan bu iklim tipinde yönetici, izleyici ve kontrolcüdür.
- *Kapalı İklim:* Yönetici emredici pozisyondadır. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim düşüktür. Örgüt içerisinde çatışma vardır. Çalışandan sürekli taleplerde bulunulur. Ancak gerekli destek esirgenir. Çalışanların moral düzeyi, iş doyumu düşüktür.

Örgüt iklim tiplerinin belirlenmesinde kullanılan farklı bir ölçüt de liderlik nitelikleridir. Liderlik özelliklerine göre örgütler otokratik yapılı, demokratik yapılı ve başarıya yönelik olarak sınıflandırılır.

- *Otokratik yapılı iklim* ciddiyet, emir ve statü ağırlıklıdır. Örgütte herkesin iş tanımı ve görevleri bellidir. İletişim dikey biçimde resmî olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır.
- *Demokratik yapılı iklim* tipinde, örgütün bütün kademelerinde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel önem verilir.
- *Başarıya yönelik iklim* tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan, kendi hedeflerini oluşturma ve sonuçlar için sorumluluk alması

noktasında cesaretlendirilir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları yönetimler destekler. Yüksek performans için prim ve terfi gibi onay ve tasdik de kullanılır.

Örgüt İkliminin İşletme Açısından Önemi

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin üyesi oldukları yapının çalışma sistemine dair beklentileriyle bu beklentinin gerçekleşme durumuna dair algılarının sonunda oluşan genel havayı yansıtır. Örgüt içinde hâkim olan olumlu hava, örgütsel bağlılık, motivasyon, verimlilik ve iş doyumuna katkıda bulunur. Olumlu bir örgüt iklimi beraberinde başarıyı getirir. Olumsuz bir iklimin örgüte egemen olması örgütsel başarısızlığa neden olacaktır.

ÖRGÜT KİMLİĞİ



Kimlik, örgütün "ne yaptığı" ve "kim olduğu"na göre değişir. Örgüt içindeki bireylerin tecrübeleri ile yapılandırılır.

Kimlik bir özellik, bir nitelik belirtisidir. Bir kişi veya toplumun kendisini nasıl gördüğü, tarih ve toplumsal süreçler içinde kendini nasıl konumlandırdığını açıklayan önemli bir kavramdır. İnsanın dışa yansıyan en belirgin yönüdür. Temel inanç ve varsayım, değer, tavır, tercih, karar, alışkanlık ve kuralları içerir. Kişi veya toplumlara benliklerini oluşturmak için sabiteler sağlar.

Kimlik kişiler için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. Örgüt kimliği, bir örgütün toplum tarafından tanınma ve algılanma şekli ile çalışanların örgütle ilgili sahip olduğu ortak inançlardır. Sosyal kimliğin bir parçasıdır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hâkim örgüt kültürü göz önünde bulundurularak geliştirilen bir strateji sonucunda ortaya çıkar. Örgütün kendisini hedef kitleye tanımlayabilmek için seçtiği yolların tümünü içerir. Bir anda kolaylıkla edinebilecekleri veya değiştirebilecekler bir unsur değildir. Bu nedenle uzun vadeli ve planlı halkla ilişkiler çalışmalarını gerekli kılar.

Örgütler, üyelerinin örgütle bütünleşmelerini sağlamak ve diğer örgütler arasında fark yaratmak için kimlik oluşturur. Kimlik, örgütün "ne yaptığı" ve "kim olduğu"na göre değişir. Örgüt içindeki bireylerin tecrübeleri ile yapılandırılır. Örgütün logosu, kullandığı renkler ve amblem gibi görsel ögeler ile örgütsel iletişim, örgütsel davranış ve örgüt felsefesi örgüt kimliğini oluşturan unsurlar arasında yer alır. Örgüt kimliğinin oluşmasında liderler de önemli yer tutar.

Kimlik ve örgütler karşılıklı olarak birbirini oluşturan, şekillendiren, geliştiren iki dinamik kavramdır. Kişi üyesi olduğu örgütle hem kimlik kazanır hem de bireysel kimliğini geliştirir. Bireysel kimliğinin şekillenmesi örgütün amaç, kural ve örgütte yer alan kişilerle etkileşimi çerçevesinde olur. Birey ve örgüt arasındaki bağlar kuvvetlendikçe, örgüt kimlikleri baskın hâle gelir. Örgüt kimliği, kişinin üyesi olduğu örgütü benimsemesinde bilişsel ve duygusal temel oluşturur. Örgüt kimliğini benimseyen üyelerin örgüte bağlılık ve sadakatleri yüksektir.

Teknolojik yenilikler ve küreselleşme örgütlerde önemli değişimlere neden olmuştur. Kendilerini yeniden tanımlama ihtiyacı duyan örgütler için tutarlı, güçlü ve tüm örgüt için tek bir kimlik oluşturma önem kazanmıştır. Çünkü örgütler,

kimlikleriyle tutarlı bir şekilde dış dünyayla ilişki kurar. Kimlik, örgütün çevreyle ilişkilerini yürütme sürecinde rehberi konumundadır

Kimlik, örgütlerde önemli işlevlerin gerçekleşmesine imkân sağladığı için örgütlerin devamını sağlayan bir unsurdur. Kimliğin örgütlerde gerçekleştirdiği işlevlerden bazıları şunlardır:

- Örgüt üyelerini bir arada tutar.
- Örgütlerde eş güdüm sağlar.
- Birimler ve örgüt üyelerini aynı kimlik etrafında buluşturur.
- Bireylere kimlik kazandırır. Örgüt üyelerinin dünya ve çevreyle ilgili algılarını şekillendirir.
- Örgütün temel değerlerinin çerçevesini çizer.
- Örgüt kaynakları ve gücünün paydaşlar arasındaki dağılımına etki eder.
- Örgütsel kimlik, çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik bir bağ yaratır.
- Çalışanlarda bireyler arası güven ve iş birliği duygusunu artırarak örgütsel amaçlara ulaşmalarında gereken çabayı göstermeleri için onları motive eder.

Bireysel Etkinlik



- Bir örgütün görsel iletişiminde kullandığı logo, renk ve tipografik özellikleri yansıtan kurumsal kimliğini araştırın.

ÖRGÜT İMAJI

Türk Dil Kurumu tarafından genel görüntü, imge, izlenim şeklinde tanımlanan imaj, duyu organları tarafından algılanan nesnelerin bilinç ve zihindeki karşılığı; kişi, kurum ya da durumun birey ve toplumda uyandırdığı etkidir. Kişiden kişiye farklılık gösterebilen sübjektif bir olgudur. Bireylerin bir obje hakkındaki yargı, inanç, tutum ve davranış gibi iç dünyasının etkileşimi ile oluşur. İmaj, gerçeğin görüntüsü değil, bireyin algısıdır. Kuşkusuz imaj, gerçeğin yaklaşık olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel veya edebiyat ve müzikteki gibi hayali de olabilir.



İmaj, gerçeğin yaklaşık olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel veya edebiyat ve müzikteki gibi hayali de olabilir.

İmaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş ve zamanla biçimlenir. İmaj sürekli değişen, dinamik ve karmaşık bir kavramdır. Olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumlu bir imaj zamanla olumsuza da dönüşebilir. Bunun tersi de mümkündür. İmaj iyi görünmek değil, kendini olabildiğince doğru ve etkileyici ifade

edebilmektir. İmajın oluşmasında bireyin deneyimleri, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler, ön yargılar, yetiştiği ortamın rolü vardır.

Bireylerin olduğu gibi örgütlerin de bir imajı bulunur. Bir örgütün imajını, insanların o örgüt ile girdikleri etkileşimin sonucunda oluşan deneyim, inanç, duygu, bilgi ve izlenimleri oluşturur. Örgütsel imaj, üyeler ve kamuoyunun örgütü algılama biçimidir. Örgütsel imaj, örgütün logosu görüldüğünde veya ismi duyulduğunda akla gelen şey ya da örgüte ilişkin zihinde oluşan bir resmidir. Kurumun görsel, işitsel ve davranışsal boyutları örgütsel imajının temellerini oluşturur. Örgütsel imaj bireylerin örgütler hakkında gözlemledikleri, duydukları veya ilişki kurduklarında edindikleri izlenimlerinin bütünüdür. İyi bir imaj oluşturmak, kurumun devamlılığını etkiler.

Örgütsel imaj, duygusal ve işlevsel olmak üzere iki temel unsurdan oluşur. Duygusal boyut örgüte yönelik duygu ve tutumlar, işlevsel boyut ise kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi unsurlardır. Örgütsel imajın hedefinde tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, örgütün ilişki kurduğu sosyal ve ekonomik çevre vardır.

Örgütsel İmaj Yönetimi

İmaj, stratejik yönetimin temel bir unsuru, örgütler için cazibe noktasıdır. Bir örgütün sahip olduğu imaj o örgütün kalite, ün, saygınlık, güven, istikrar, çekicilik, orijinallik gibi boyutlarını etkiler. İmaj, örgüt üyelerinin performans, motivasyon, aitlik, iş doyum ve işe devamlılığını etkiler. Örgüt içi ve dışı faktörlerin bir araya gelerek oluşturdukları imajı korumak ve devamını sağlamak için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması gerekir.



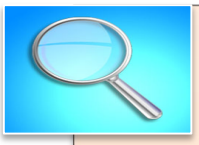
Bir örgütün sahip olduğu imaj o örgütün kalite, ün, saygınlık, güven, istikrar, çekicilik, orijinallik gibi boyutlarını etkiler.

Örgütsel imaj oluşumunu etkileyen pek çok faktör vardır ve bunlardan bazıları görsel kimlik, örgütsel iletişim, örgütün ürün ve hizmetlerin kalitesi, sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler, reklam, sponsorluk, marka yönetimidir. Görsel kimlik logodan tipografiye, kullanılan renklerden mimari dizayna kadar bir dizi unsuru içerir. Görsel kimlik, örgütün dışarıya bakan yüzüdür. Örgütün sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesi, şeffaflık, hedef kitlesi ile olan ilişkisi ve satış sonrası hizmetler olumlu imaja katkıda bulunur. Reklam ve sponsorluk faaliyetleri örgütün tanınmışlık düzeyini arttırma ve kitlelere ulaşmak, imajın güçlenmesi için tercih sıkça başvurulan yöntemlerdir. Kurumun yönetim tarzı, ekonomik gücü, personel politikası örgütsel imaja katkıda bulunur.

Güçlü ve olumlu bir imaj bir kurumun devamlılığı için gereklidir. İyi bir imaj oluşturma, hedef kitlelerin imaj oluşumuna konu olan kurumu iyi bir şekilde tanıması, onun hakkında doğru ve olumlu bir izlenime sahip olması ile mümkündür. Bu da kurumların daha saygın ve uzun süreli yaşamasını sağlar Güçlü kurum imajının oluşması; kurumun kendine özgü, farklı, dikkat çekici, olumlu bir kurum kimliği yaratmasına bağlıdır. İmaj oluşturma uzun soluklu bir faaliyettir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususlardan bazıları şunlardır:

- Durum analizi yapılmalı. Hâlihazırda sahip olunan imaj tespit edilmeli.

- Ulaşılmak istenilen hedef kitle belirlenmeli.
- Belirlenen amaca ne kadar sürede, hangi araçlarla varılacağı ortaya konmalı.
- Ulaşmak istenilen imaja uygun kurum kimliği oluşturulmalı.
- Gerçek dışı bilgi, alan ve abartmalardan kaçınılmasına özen gösterilmeli.
- İmaj çalışması sırasında düzenli bilgi akışı sağlanmalı.
- Süreç boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin imaja etkisi analiz edilmeli.
- Geri bildirimlere göre yeni strateji ve yol haritaları geliştirilmeli.



Özet

- **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**
- Örgüt kültürü, örgütün birimlerini bir arada tutan ve onlara kimlik kazandıran, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren normlar, inançlar, tutumlar, efsaneler, semboller, kahramanlar, adetlerden oluşur. Örgüt kültürü, örgütün kişiliğidir. Onu diğer örgütlerden ayırır.
- Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar Japon şirketlerin uluslararası piyasalarda etkili olmasıyla hızlandı. 1980'lerde örgütlerde yaşanan sorunlara genel bir çözüm olarak örgüt kültürü sunuldu.
- **Örgüt Kültürünün Unsurları:** Örgüt kültürünün oluşmasına farklı derece ve şekillerde etki eden 4 önemli öge vardır: Bunlar; temel değerler, kahramanlar ve hikâyeler, tören ve toplantılar, örf ve adetlerdir.
- Temel değerler, varsayımlar, inançlar, değerler, kurallar ve normlardan oluşur. Temel değerler örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken kahraman ve hikâyeler bu değerleri yansıtan model ya da temsillerdir. Semboller, dil ve sloganların da örgüt kültürünün oluşmasında rolü önemlidir.
- Tören veya toplantılar özel bir olay için yapılan planlanmış etkinliklerdir. Örgütün kültürel değerlerini pekiştirmeyi, üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmayı hedefler. 4 kategoride ele alınır. Bunlar geçiş töreni, değer düşürme töreni, geliştirme ve yüceltme töreni ile bütünleşme törenidir.
- Örfler alışkanlık hâline gelmiş, benimsenmiş faaliyetlerdir. Kuruluş yıl dönümü partileri, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde düzenlenen eğlenceler bu faaliyetlere örnektir.
- **Örgüt Kültürünün Özellikleri:** Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarından ortaya çıkar. Üyelerin birbirleriyle etkileşimleriyle öğrenilir. Üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Örgüt içinde geçmiş ile gelecek arasında köprü işlevi görür. Sosyal nitelik taşır. Statik değil, dinamiktir. Örgütleri birbirinden ayıran bir özellik taşır.
- **Örgüt Kültürü ve Etkileri:** Örgütlerin etkinliği ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişki vardır. Güçlü örgütsel kültür çalışan performansına olumlu yansır.
- Örgüt kültürü, üyelerin örgüte uyumunu etkiler. Örgütün kültürünü özümsemiş, değerlerine bağlı üyelerin örgüte intibakı daha hızlıdır.
- Üyeler arasındaki birlik, örgütün faaliyetini ve üretimini olumlu etkiler. Ancak üretim her zaman grup bağlılığının bir sonucu değildir. Bilakis örgüt içinde oluşacak şebekeler verimi olumsuz etkiler.
- Örgüt kültürü moral ve motivasyonu arttırır. Kişisel performansı yükselterek kurumsal performansın artmasını sağlar.
- **Örgüt Kültürünün Önemi, İşlev ve Yararları:** Örgüt kültürün önemi, örgüt üyelerinin ilişkilerini biçimlendirme ve yönlendirmesindeki güçten gelir. Örgüt kültürünün güçlü olması; üyelerin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Güçlü kültüre sahip işletmelerde, çalışanların davranışlarını şekillendiren normlar oluşur. Zayıf örgütsel kültür iş süreçlerinde zaman kaybına neden olur.
- **Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları:** Örgüt kültürünün koordinasyon, farklılaşma ve bütünleşme, motivasyon ve dolaylı fonksiyonları vardır.
- Koordinasyon, örgüt birimlerinin amaca yönelik olarak uyumlu çalışmasıdır. Örgüt bütünlüğü ve sürekliliği için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması zorunludur.



Özet (devamı)

- Farklılaşma, örgütü meydana getiren bölümler ile bu bölümün yönetici ve üyelerinin davranışsal farklılıklarını ifade eder.
- Bütünleşme örgütün görevinin başarıya ulaşması için çeşitli alt birimler arasında amaç birlikteliği şeklinde tanımlanabilir. Farklılaşma ve bütünleşme arasında orantı terstir.
- Motivasyon, insanları belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren güçtür. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek bireyleri belli bir yöne kanalize eder.
- Örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları ortak değer, norm ve davranışların sonucu ortaya çıkar. Üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda birleşmesi, aralarındaki bağlılık duygusunun artması, plan ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer alır.
  - **ÖRGÜT İKLİMİ**
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özellik veya nitelikleri ifade eder. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Zaman içinde farklılık gösterebilir.
- Örgüt iklimi, örgüt içi ve dışı faktörler tarafından belirlenir. Bu faktörler yönetimsel değerler**,** liderlik tipi, ekonomik şartlar, örgüt yapısı, üyelerin özelikleri, örgütün hacmi, işin niteliğidir.
  - **Örgüt İklimi Tipleri:** Örgütler üzerine yapılan çalışmalarda örgüt iklimi 6 farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar, ast üst ayrımının keskin olmadığı açık iklim, sosyal doyum ve gereksinimleri ön plana çıkaran bağımsız iklim, görev odaklı kontrollü iklim, örgüttü "aile" gibi değerlendiren samimi iklim, yöneticilerin çalışanları kontrol ettiği baba erkil iklim, yöneticilerin emredici pozisyonda olduğu kapalı iklimdir.
- Örgüt iklimini liderlik nitelikleri de etkiler. Liderlik özelliklerine göre örgütler otokratik, demokratik ve başarıya yönelik olarak sınıflandırılır.
  - **Örgüt İkliminin İşletme Açısından Önemi**: Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin beklentileriyle bu beklentinin gerçekleşme durumuna dair algılarının sonunda oluşan havayı yansıtır. Örgüt içinde hâkim olan olumlu hava, örgütsel bağlılık, motivasyon, verimlilik ve iş doyumuna pozitif katkı yapar.
  - **ÖRGÜT KİMLİĞİ**
- Kimlik, kişi veya toplumun kendisini nasıl gördüğü, tarih ve toplumsal süreçler içine nasıl konumlandırdığını açıklayan bir kavramdır. Kişiler için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. Kişi üyesi olduğu örgütle kimlik ve kişilik kazanır.
  - **ÖRGÜT İMAJI**
- İmaj, duyu organları tarafından algılanan nesnelerin zihindeki karşılığı; kişi, kurum ya da durumun birey ve toplumda uyandırdığı etkidir. Kişiden kişiye farklılık gösterebilen sübjektif bir olgudur. Örgütsel imaj, örgüt üyeleri ve kamuoyunun örgütü algılama biçimidir. Kurumun görsel, işitsel ve davranışsal boyutları örgütsel imajının temellerini oluşturur. İyi bir imaj oluşturmak, kurumun devamlılığını etkiler.
- **Örgütsel İmaj Yönetimi:** İmaj; stratejik yönetimin temel unsuru, örgütler için cazibe noktasıdır. İmaj oluşturma uzun soluklu faaliyettir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgüt kültürü yönetim araştırmalarında ne zaman popüler olmaya başlamıştır?
   a) Avrupa'da gerçekleşen sanayi inkılabıyla
   b) Kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle başlayan küreselleşmeyle
   c) Reform hareketleriyle
   d) Japon şirketlerin küresel piyasalardaki başarısıyla
   e) Demirperde'nin yıkılmasıyla

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel işleyişe etki eden unsurlardan değildir?
   a) Temel değerler
   b) Kahramanlar ve hikâyeler
   c) Siyasal partiler
   d) Tören ve toplantılar
   e) Örf ve adetlerdir

3. "Bir tür onaylanan davranışlar olan normlara uyan örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenilir." ifadesi aşağıdakilerden hangisini tanımlar?
   a) Normlar
   b) Varsayımlar
   c) Kurallar
   d) Değerler
   e) İnançlar

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerde kullanılan sloganın özelliklerinden birisidir?
   a) Örgütün bir değer, amaç, inanç veya normunu başarı ile anlatan bir ifadedir.
   b) Kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder.
   c) Örgütün temel değer ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran örnek şahsiyetler, rol modellerdir.
   d) Örgütün içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır.
   e) İnsanlara özel anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir.

5. Aşağıdakilerden hangisi kurum kültürünün özelliklerinden birisi değildir?
   a) Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir.
   b) Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
   c) Sosyal nitelik taşır. Birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği olgudur. Örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür.
   d) Düzenli ve tekrar edilen yapısı nedeniyle geçmişle gelecek arasında köprü görevi görür.
   e) Statiktir, zamana ve şartlara göre değişmez.

6. Örgütlerde koordinasyon ne demektir?
   a) Amaca yönelik olarak birimlerin uyumlu bir şekilde çalışmasıdır.
   b) Bir örgütü meydana getiren bölümler ile bu bölüm yönetici ve üyelerinin davranışsal farklılıklarını ifade eder.
   c) Örgütün görevinin başarıya ulaşması için çeşitli alt birimler arasında amaç birlikteliği şeklinde tanımlanabilir.
   d) İnsanları belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren güçtür.
   e) Örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onları örgütle bütünleştirir.

7. Aşağıdakilerden hangisi örgüte kimlik kazandıran, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortama denir?
   a) Örgüt kültürü
   b) Örgüt İklimi
   c) Örgüt İmajı
   d) Motivasyon
   e) Örgüt kimliği

8. Yöneticilerin örgütte mutlu bir aile havası vermeye çalıştıkları örgüt iklim tipi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Açık iklim
   b) Kontrollü iklim
   c) Samimi iklim
   d) Babaerkil iklim
   e) Kapalı iklim

9. Aşağıdakilerden hangisi liderlik özelliklerine göre belirlenen iklim tiplerinden birisidir?
   a) Açık iklim
   b) Kontrollü iklim
   c) Samimi iklim
   d) Babaerkil iklim
   e) Otokratik yapılı iklim

10. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kimliğinin işlevlerinden birisi değildir?
   a) Örgüt üyeleri arasında birliği sağlar, biz duygusu ve takım ruhunu geliştirir, örgüt içi gruplaşmaları önler.
   b) Örgütlerde eş güdüm sağlar.
   c) Birimler ve örgüt üyelerini aynı kimlik etrafında buluşturur.
   d) Bireylere kimlik kazandırır. Örgüt üyelerinin dünya ve çevreyle ilgili algılarını şekillendirir.
   e) Örgütün temel değerlerinin çerçevesini çizer.

Cevap Anahtarı

1.d, 2.c, 3.a, 4.a, 5.e, 6.a, 7.b, 8.c, 9.d, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akıncı, Z. Beril (1998), *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Aziz, Aysel; Dicle, Ülkü (2017); *Örgütsel İletişim*, İstanbul

Bakan, Ömer (2005). *Kurumsal imaj*, Tablet Kitabevi, Konya:

Bozkurt, Tülay; (1997) İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,* TPD ve Kal-Der Yayını, s.98

Dinçer, Ömer; (1994) *Strateji yönetim ve işletme politikası*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Ertekin, Yücel; (1978) *Örgüt iklimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Gürgen, Hâluk (1997), *Örgütlerde iletişim kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

Okay, Ayla (2005). Kurum Kimliği, Kapital Medya Hizmetleri. İstanbul.

Özüpek, M. N. (2005). *Kurum imajı ve sosyal sorumluluk.* Tablet Kitapevi, Konya.

Özkalp, Enver & Kırel, Çiğdem; 1996 *Örgütsel davranış,* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Şişman, Mehmet (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara, Pegema Yayıncılık.

Tutar, Hasan (2009). *Örgütsel iletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türk, M. Sezai (2007); *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara

Unutkan, Göksel Ataman; (1995) *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Varol, Muharrem *(1989).* Örgüt kültürü ve örgüt iklimi*. Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi,* Ankara*.*

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Çatışmanın Doğası
- Çatışma Türleri
- Çatışmanın Sınıflandırılması ve Örgütsel Çatışma Seviyesi
- Örgütlerde Çatışma ve İletişim Yönetimi
- Çatışma Yönetimi Stratejileri
- Çatışma Çözümü İlkeleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çatışmanın doğasını ve çatışmanın müzakere ile olan ilişkisini anlayabilecek,
- Yapıcı çatışma ve yıkıcı çatışma arasındaki farkı belirtebilecek,
- Çatışma konusundaki örgütsel yaklaşımı değerlendirebilecek,
- Çatışmayı teşhis ve analiz etme stratejilerini açıklayabilecek,
- Çatışma çözme tekniklerini ve problem çözme yönergelerini uygulayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

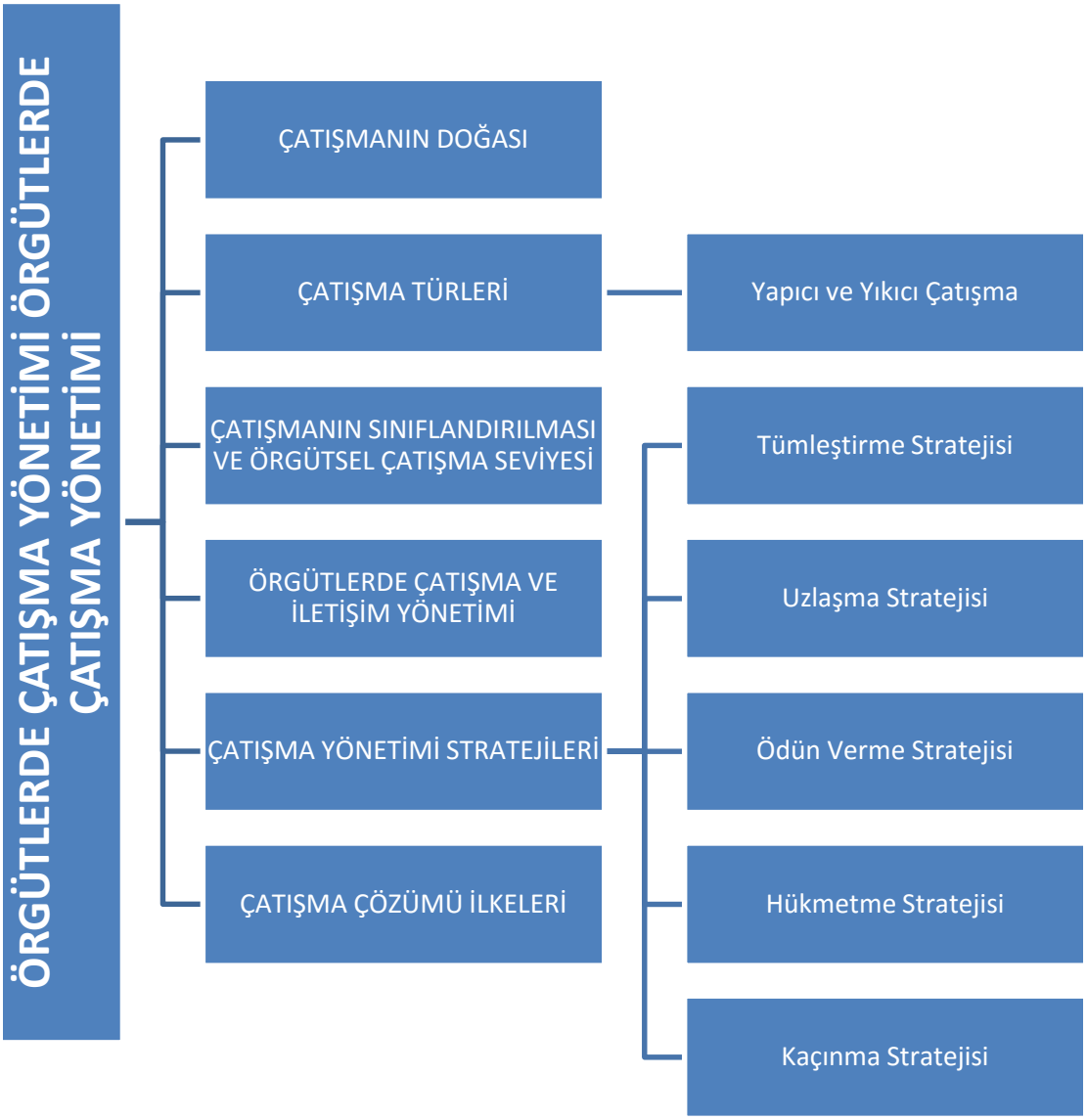
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Dr. Simge ÜNLÜ

ÜNİTE

11

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
ÇATIŞMANIN DOĞASI
ÇATIŞMA TÜRLERİ
Yapıcı ve Yıkıcı Çatışma
ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SEVİYESİ
ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE İLETİŞİM YÖNETİMİ
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ
Tümleştirme Stratejisi
Uzlaşma Stratejisi
Ödün Verme Stratejisi
Hükmetme Stratejisi
Kaçınma Stratejisi
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ İLKELERİ

GİRİŞ

Çatışma, bireyler arasında algılanan farklılıklar ile ortaya çıkan ve tarafların olumsuz değerlendirdiği bir durumdur. Bu genellikle istenmeyen durumlara ve davranışlara neden olur. Her ne kadar çatışmalar yıkıma yol açsa da çatışmalar aynı zamanda etkinliği, kurduğu ilişkileri ile daha fazla hedefe ulaşmayı da sağlar. Bireysel açıdan bakıldığında, çatışma ihtiyaçlar veya inançlar gibi algılanan unsurlar doğrultusunda çıkar. Örgütsel açıdan irdelendiğinde ise çatışma çoğu zaman yıkıcı etkiyle sonuçlanır ancak bu durum örgüt içinde alınacak tedbir ve önlemlerle çözülebilir. Bu süreci iş birliği ve uzlaşmacı bir yaklaşımla yönetmek önemlidir. Aslında, çatışma yönetiminde temel amaç çatışmayı ortadan kaldırmak değil, yapıcı potansiyeli ustaca yönetmektir. Bu nedenle çatışmayı yönetme ve çözümü müzakere etme iletişim sürecini gerektirir. Bu süreçte ilk olarak çatışmaya dâhil olan duyguları etkisiz hâle getirmek ve ardından tarafların farklılıklarını ve benzerliklerini tespit etmek gerekmektedir.

Bu ünitenin odak noktası çatışmanın ne olduğu ve çatışmayı ortaya çıkaran faktörleri açıklamaktır. Bu doğrultuda çatışmanın doğası, çatışmanın kaynakları, çatışma türleri ve çatışmanın çözümlenmesi ele alınacaktır. Daha sonra uyuşmazlıkların ve farklılıkların etkili bir şekilde açıklanmasına yönelik çatışma çözümü ilkeleri verilecektir. Ayrıca, çatışmalarla mücadelede etkinliğinizi artıracak belirli stratejiler de açıklanacaktır. Bu stratejiler hem bireysel ilişkilerde hem de örgüt içindeki ilişkilerde meydana gelebilecek anlaşmazlıkları çözmeye ve ilişkilere zarar vermeden istenilen sonuçlara ulaşmaya yardımcı olacaktır.

ÇATIŞMANIN DOĞASI



Çatışma; sistemlerin koordinasyonu, iş dağılımı, karar verme ve örgütsel davranışların birçok yönünü etkiler.

Çatışma hem bireysel hem de örgütler arası alanlarda ortaya çıkabilecek ikili ilişkilerin bir fonksiyonu şeklinde tanımlanabilir. Çatışma; sistemlerin koordinasyonu, iş dağılımı, karar verme ve örgütsel davranışların birçok yönünü etkiler. Bu nedenle araştırmacılar çatışmayı istenen hedeflere ulaşmayı engelleyen bir müdahale aracı olarak görmekte ve çatışmanın genellikle örgütsel yapının işleyişi, politikalar ve prosedürler şeklinde yönetime geri döndüğünü ifade etmektedir.

Çatışma toplumda oldukça yaygın olarak görülmektedir. Ancak çatışmanın gerçekleştiği ortamlardaki faaliyetlerin çoğu anlaşmazlıkları sona erdirmemektedir. Bunun için de çatışmanın sonuçları, örgüt çalışmalarında ve örgütsel davranışta endişe verici ana konulardır. Bu konuların *örgüt içinde yol açtığı çatışma belirtileri şunlardır:*

- Üyeler arasında artan gerilim
- Artan anlaşmazlık ve şikâyetler
- Üyelerden kaçınma
- Artan suçlamalar

Ayrıca örgüt içinde çatışmanın kaynaklarını şu şekilde de sıralayabiliriz:

- Yanlış anlama veya iletişim hataları
- Hedef farklılıkları
- Çalışma yöntemleri ve yaklaşımlarındaki farklılıklar
- İş rollerinde ve sorumluluklarında çatışma
- İş birliği eksikliği
- Yetki sorunları
- Uyumsuzluk sorunları
- Kuralların, politikaların veya standartların yorumlanmasındaki farklılıklardır.

Çatışmalar, kaynakların varlığında veya birbirine bağlı olan tarafların isteklerindeki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse aynı ayakkabıyı giymek isteyen iki kız kardeşin içinde bulunduğu durum bireysel çatışmaya, ürünleri veya hizmetleriyle aynı pazara ulaşmaya çalışan kuruluşların içinde bulunduğu durum ise örgütsel çatışmaya neden olmaktadır.



Çatışmalar, kaynakların varlığında veya birbirine bağlı olan tarafların isteklerindeki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır.

Çatışma aynı zamanda, insan varlığının doğal bir parçası olan çok sayıda örgütsel süreç ve çıktıyla ilişkili bir kavramdır. İnsan etkileşiminin önemli bir bileşeni olmasının yanı sıra dengesizlik ve uyumsuzlukla sonuçlanabilmektedir. Gerçekten de, çatışma doğada sürekli olarak mevcuttur ve örgütlerde ciddi değişime neden olur. Örgütsel alanda bir çatışma meydana geldiğinde karar alma mekanizmalarında bir çöküş yaşanır. Bu çöküş, bireyin veya grubun bir alternatif seçmekte zorlanmasına yol açar. Öte yandan çatışma, örgütsel davranışın altında yatan ve örgütün amaçlarına doğru hareket etmesi için yöneticiler tarafından kullanılabilecek bir süreçtir. Bu süreç, bir taraf diğerinden olumsuz etkilenmeye başladığında ortaya çıkar.

Bununla birlikte çatışmalar karşılıklı bağımlılık sonucu meydana gelir. Bir tarafın kazançlarının diğer tarafın zararlarıyla doğrudan ilişkili olduğu durumlar bu duruma örnek gösterilebilir. Çatışan taraflar birbirine bağımlı değilse, bir tarafın eylemlerinin diğer taraf için bir sonucu olmamışsa çatışma gerçekleşmeyecektir. "Karşılıklı bağımlılık" sistemdeki herkes için değere sahipse ve herkes bunu algılarsa yapıcı çözüm için harekete geçilebilir. Bu durum çatışma için kabul edilebilir bazı çözümlerin yaratılmasını destekleyen bir güçtür.

Sonuç olarak *çatışma bir algı meselesidir.* Uyumsuz sonuçların ortaya çıkması potansiyel veya gizli bir çatışma durumudur. Bu etkileşime dâhil olan taraflardan birisi, durumu uyumsuz bir sonuç olarak algılıyorsa çatışma meydana gelir.

ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma, taraflardan en az birinin algıladığı tutumsal, davranışsal veya kaynakla ilgili uyumsuzluk anlamına gelir. Diğer bir deyişle çatışma bireyler arasında gerçekleşen bilişsel veya duyguların uyumsuzluğu olarak da ifade

edilmektedir. Kişisel ilişkilerde, ticari ve profesyonel ilişkilerde, gruplar ve organizasyonlar arasında ortaya çıkabilir. Çatışma gerçek veya algılanabilir bir bilinç durumu farkındalığına varmaktır. Öte yandan kişilerarası etkileşimde algı gerçeklikten daha önemlidir. Algıladığımız düşünce ve davranışlarımız, tutumumuzu ve iletişimimizi etkiler. Bu doğrultuda müzakere becerilerini geliştirmenin yolu karşılıklı bağımlılık, algılanan kelimeleri vurgulamak ve ona göre davranmaktır.

Öte yandan çatışma, uyumsuz hedefleri algılayan ve birbirlerinin hedeflerine ulaşmalarına müdahale eden kişilerin fiziksel olarak daha az şiddet içeren eylemlerini içerir. Bir kişi belirli bir durumda istediği gibi hareket edemediğinde ve zıt ihtiyaçların gerginliğini içeren bir durumla karşı karşıya kaldığında yaşadığı üç çatışma türü vardır (Argyris, 1993):

- Bir kişi, iki şeyi yapmak isterse ancak yalnızca birini yapma şansına sahip olduğunda
- Kişi, hoşlanmadığı yalnızca iki şey yapma seçeneğine sahipse
- Kişi, sevdiği bir şeyi yapmayı seçtiğinde ceza riski altındaysa

Çatışma sadece sistemdeki büyüme, değişim ve değerlendirme için gerekli değil aynı zamanda organizasyonu durgunluk, ayrılma, düzensizliğe karşı da korumak için gereklidir. Bu nedenle *çatışma, bir kurum için hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip olabilir.* Bunlar; örgüt kişiliğini inşa etmek, çarpıtmak veya grubu tahrip etmek şeklinde ifade edilebilir.

Çatışmanın örgütler üzerindeki etkileri dikkatle ele alınmalıdır çünkü çatışmalardan kaynaklanan güçlü düşmanlıkların örgüt içindeki bireylerin davranışları üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Örgüt içinde uyum isteniyorsa o zaman bu kişilerin çatışmayı çözmek için çalışması ve çaba göstermesi gerekir. Çünkü çatışma, herhangi bir organizasyonda meydana gelebilecek bir süreçtir. Bu süreç karşıt veya uyumsuz güçlerin çatışması, rekabet veya karşılıklı müdahalesi olarak karşımıza çıkabilir.

Yapıcı ve Yıkıcı Çatışma



Örgüt içinde çatışma ve çatışma yaklaşımı yapıcı veya yıkıcı olabilir.

Genel olarak çatışma, yapıcı veya yıkıcı olarak iki alana ayrılır. İyileştirilmiş ilişkiler, tutarlılık ve denge, yapıcı çatışmayı karakterize ederken yıkıcı çatışma durgunluk, korku, memnuniyetsizlik ve kayıpla sonuçlanan çatışma olarak tanımlanır. Burada üzerinde durulması gereken husus; yıkıcı çatışmanın nasıl ortadan kaldırılabileceği değil, daha verimli hâle nasıl getirileceğidir. Aslında çatışma, potansiyel yıkıcı sonuçları nedeniyle herhangi bir kuruluştaki tüm paydaşların ilgisini çekmektedir. Bu süreçte yöneticinin rolü ise çatışmayı kabul ederek kuruluşun hedef ve amaçlarına doğru ilerleyebilecek adımların atılmasını sağlamaktır.

Benzer bir şekilde örgüt içinde çatışma ve çatışma yaklaşımı yapıcı veya yıkıcı olabilir. Çoğunlukla olumsuz, önleyici, rekabetçi bir yaklaşım veya tutum yıkıcı bir şekilde sonuçlanır. Çünkü çoğu zaman sosyal etkileşimlerimizden dolayı

yıkıcı bir çatışma görüşü tutmayı bilinçsizce öğreniriz. Geliştirdiğimiz yıkıcı kalıplar ve kaçırılmış fırsatlar kişisel ya da örgütsel olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örgütsel bağlamda bu olumsuz tepkiler; daha az üretkenlik, yıkıcı davranışlarda artış, devamsızlık ve ciro düşüşü şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örnek

- Yıkıcı bir çatışmaya bir örnek vermek gerekirse aynı kurum içinde birlikte çalışamayan iki bölüm başkanı arasındaki uyumsuzluk olabilir.
- Yapıcı bir çatışmaya örnek olarak ise topluluk çıkarlarını temsil eden üyeler veya hissedar çıkarlarını temsil eden sendikalar gibi çeşitli uzmanlık alanlarından oluşan bir "etik komite" verilebilir.

Yıkıcı çatışmaya bir örnek vermek gerekirse aynı kurum içinde birlikte çalışamayan iki bölüm başkanı arasındaki uyumsuzluk olabilir. Bu uyumsuzluk; kişisel bir kinden, bir yanlış anlaşılmadan, bir önceki iş etkileşiminden veya birtakım diğer potansiyel olasılıklardan kaynaklanabilir. Yıkıcı bir çatışmanın başka bir örneğini de, kazançlı bir ödül sisteminin yokluğu oluşturabilir. Bazı kişi veya kişilerin hak etme bakış açısına göre bölünmesi gereken bir ödül miktarı varsa çalışanlar rekabete girer ve bunun sonucunda birçok yıkıcı davranış ortaya çıkabilir.

Öte yandan yapıcı çatışmalar; her iki tarafın uyumlu hedefler taşıdığı, dayanışmacı, teşvik edici ve yönlendirici bir türdür. Bu tür çatışmalar doğru yönetildiği sürece, analizler için çok sayıda yeni bilgi üretir. Çünkü etki bilgisi ile iyi düşünülmüş kararlar üreten bir çatışma türüdür. Yapıcı bir çatışmaya örnek olarak ise topluluk çıkarlarını temsil eden üyeler veya hissedar çıkarlarını temsil eden sendikalar gibi çeşitli uzmanlık alanlarından oluşan bir "etik komite" verilebilir. Diğer bir yapıcı çatışma örneği ise, çalışanlar arasında değerli öneriler için yapılan bir yarışma olabilir. En iyi fikirlerin üretilmesi için rekabet olsa da örgütsel etkinlik, ortak hedeflere yöneliktir.

ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SEVİYESİ

Çatışma, örgütsel yaşamın bir parçası olduğu için örgütsel yapı ve yönetim politikası doğrultusunda gerçekleşir. Bu bağlamda *örgüt içi çatışmanın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:*

Çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir parçası olduğu için örgütsel yapı ve yönetim politikası doğrultusunda gerçekleşir.

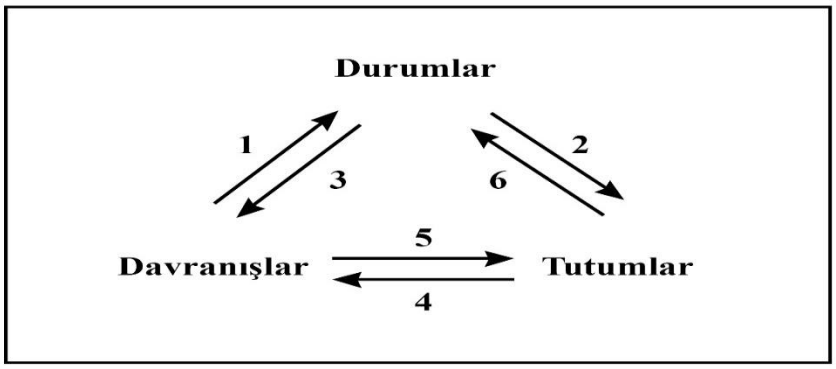
- Bilgi, inanç veya temel değerlerdeki farklılıklar
- Bir pozisyon, güç veya tanınma için rekabet
- Gerilimi serbest bırakma ihtiyacı
- Özerklik için yetki
- Kişisel nefret

- Organizasyon yapısı tarafından oluşturulan farklı algı, davranış veya tutumlar

Bir başka açıdan çatışma, doğası ve etkileri bakımından altı kategoride sınıflandırılmıştır:

- Duygusal Çatışma
- Çıkar Çatışması
- Değer Çatışması
- Bilişsel Çatışma
- Hedef Çatışması
- Temel Çatışma

Mitchell'in çatışma modelinde ise, çatışma üç bölümden diğer bir deyişle davranışlar, durumlar ve tutumlardan oluşmaktadır. Bu özellikler birbiriyle ilişkili olduğu için bireyler veya gruplar arasında bir çatışma yaratır. Bu model, bir çatışmanın yapısını anlaşılır bir şekilde sunmaktadır. Bu modele göre;



Mitchell'in Çatışma Modeli

Şekil 11.1. Mitchell'in Çatışma Modeli (Mitchell, 1989)

Mitchell'in Çatışma modeli, davranış, durum ve tutumdan oluşur.

- Davranış, durumları etkiler.
- Durum, tutumları etkiler.
- Durum, davranışı etkiler.
- Tutum, davranışları etkiler.
- Davranışlar, tutumları etkiler.
- Tutumlar, durumu etkiler.

Bazı durumlarda iki insanın birbiriyle uyuşmayan görüşlere, uyuşmazlıklara veya farklılıklara sahip olması nedeniyle çatışma ortaya çıkmayabilir. Aslında

çatışma, bu anlaşmazlıklar eşik yoğunluğu seviyesini aştığında meydana gelir. Diğer taraftan ise *çatışmayı teşvik edebilecek başka örgütsel faktörler de vardır*:

- Güven
- Bütünlük
- Faydalar
- Bilgi veya şeffaflık eksikliği

Yukarıdaki maddelerin hepsi çatışmaya yol açan koşullar olabilir.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE İLETİŞİM YÖNETİMİ

Her kuruluş, kurumun iç çalışanları ve dış paydaşları arasında açık iletişimi destekleyen bir iletişim ortamı oluşturmalıdır. İletişim aynı zamanda kurumun etkinliği ile bağlantılıdır. Etkili iletişim olmadan bilgi paylaşılmayacak, siparişler aktarılmayacak ve böylece üretim ve hizmet zarar görecektir.

Çatışma, insanların kazan-kazan, kazan-kaybet, kaybet- kaybet ilişkisi içinde birbirleriyle takas ettikleri bir iletişim davranışıdır. Aslında insanlar bireysel çatışmalarda birbirleriyle iletişim kurarken, farklılıklarını müzakere ederek hedeflerine ulaşmaya çalışır. Örgütlerdeki çatışma davranışı, bireylerin birbirleriyle uyumsuzluk yaşadığı etkileşim biçimi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel çatışmanın dikkate alınması gereken temel yönü kişisel çatışmalara değil örgütsel sorunlara dayanan örgütsel yapı, rol ve hedeflerle ilgili olmasıdır.



Her kuruluş, kurumun iç çalışanları ve dış paydaşları arasında açık iletişimi destekleyen bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

Bir kurumda iletişimin belirli işlevlerini, ilkelerini tanımlayabilmek ve insanların iş ortamında etkin bir şekilde yer alabilmelerini sağlamak için aşağıdaki iletişim ile ilgili faaliyetlerde yetenekli olmaları gerekmektedir:

- Çatışma yönetimi becerileri
- Müşteri hizmetleri becerileri
- Takım dinamikleri, görev ve grup ilişkileri becerileri
- Aktif dinleme ve geri bildirim becerileri
- Kalite geliştirme araçları
- Yapılandırılmış problem çözme süreci

Öyle ki, yukarıdaki alanlarda ve teknik uzmanlık alanlarındaki becerilerini sürekli olarak geliştirmeyen çalışanların gelecekte rekabet edebilirliklerini ve iş yerinde yükselme potansiyellerini önemli ölçüde kaybedecekleri de bilinmelidir.

Aslında yukarıda önerilen altı iletişim aktivitesi arasındaki en önemli beceri "çatışma yönetimi becerisi"dir. Çatışmanın ve iletişimin birbirine bağlı olduğu ve çatışmanın devam eden iletişimin doğal bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Çünkü etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneği, yapıcı çatışma yönetimi için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle iletişim ve çatışma, birbirinden bağımsız düşünülmemelidir. Sadece çatışmanın temel unsuru olduğu için değil aynı

zamanda tüm çatışma yönetimi sürecine dâhil olan ilişkiler ve süreçlerin temelini attığı için "iletişim süreci" çok önemlidir. Tarafların farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve hayal kırıklıklarını açıklamaları, çeşitli stratejiler ve taktikler kullanmaları ve çözümler önerip bulmaları için temel oluşturur.

Günümüzde örgüt yöneticilerinin kişiler-topluluklar arası çatışmalar ve personel şikayetleri gibi karşılaştığı çatışmalar, her zamankinden çok daha fazladır. Yöneticilerin çatışma gözlemcisi ve çözücüsü olması beklenirken kendileri de çatışmaya katılan taraflardan birisi olabiliyor. Bu gibi bir durumla karşılaşılmaması için yöneticilerin çatışmaları iyi yönetmesi gerekmektedir. İyi yönetilmeyen çatışmalar, örgütte krizin habercisi olarak ortaya çıkarken çatışmaya dâhil olan kişiler bu durumdan etkilenerek örgütün hedef ve amaçlarından uzaklaşabilir.

Aslında birçok çatışma, çözülebilir bir problemle başlar ama iletişim kurmadan, sorunları tanımlamadan kontrolün dışında büyür. Bu gibi durumlarda bazı yöneticilerin çatışmadan kaçınmak için iletişimden uzak durduğu görülmektedir. Böylesi bir durum, çatışma düzeyinin kademeli olarak artmasına neden olurken zamanında müdahale edilmemesi daha büyük sorunlara da yol açar. Bu bağlamda çatışma olumsuz bir şekilde yönetildiğinde verilen sağlıksız tepkiler şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Diğer kişi için önemli bir konuyu bilmeye rağmen cevap vermeme
- Öfkeli, kırıcı ve kırgın tepkiler
- Reddedilme, utanma ve korku
- Kötü sonuçların beklentisi

Diğer taraftan örgüt içinde çatışma süreci, taraflar arasında iş birliği ve uyum içinde yönetildiğinde ise verilen tepkiler şu şekildedir:

- Önemli konuları tanıma ve bunlara cevap verme
- Bağışlamaya ve unutmaya hazır olma
- Uzlaşma arayışı
- Cezalandırmadan kaçınma yeteneği
- Kararın her iki tarafın çıkarlarını ve ihtiyaçlarını destekleyebileceği inancı



Kurum çalışanları yalnızca kişilerarası ve topluluklar arası çatışmalarla değil, aynı zamanda birçok kurumsal düzeyde çatışmalarla karşı karşıya kalmaktadır.

Yönetim fonksiyonun stratejik sürecini yöneten halkla ilişkiler uzmanları, kurum çalışanlarının yalnızca kişilerarası ve topluluklar arası çatışmalarla değil aynı zamanda birçok kurumsal düzeyde çatışmalarla karşı karşıya kaldığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgüt içindeki işleyişin devam etmesi için çalışanlarla, hedef kitleyle iş birliği yapma ve paydaşlarla olan çatışmaları yönetme konusunda yetkin olunması gerekmektedir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışma yönetimi, olumsuz etkilerin sınırlandırılması ve olumlu etkilerin arttırılması hedefleriyle bir çatışmanın üstesinden gelmek için tercih edilen

stratejilerin kullanılma sürecini ifade eder. Çatışma yönetimi iş yönetimi, pazarlama, halkla ilişkiler, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel iletişim bağlamında kullanılmaktadır. Örgütlerde çatışma çözümü, çatışmayı azaltmaya veya ortadan kaldırmaya odaklanırken çatışma yönetimi olumlu sonuçlar için stratejik uygulamaya odaklanmaktadır.

Örgüt içindeki bireyler ya da grupların davranışsal, yapısal ve demografik faktörleri, çatışma stratejilerini etkiler. Bu bağlamda beş ana çatışma yönetimi stratejisi vardır:

- Tümleştirme (Açık iletişim ile karşılıklı faydayı maksimize etmek isteyen bir kazan-kazan stratejisi)
- Ödün Verme (Kendi ihtiyaçlarını karşılayarak kazan-kaybet stratejisi)
- Hükmetme (Birinin ihtiyaçlarını göz ardı etmeden kendi ihtiyaçlarını en üst düzeye çıkarmak suretiyle bir kazan-kazan stratejisi)
- Kaçınma (Geri çekilme ile kaybetme davranışını kaybetme)
- Uzlaşma (Karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için al-kullan stratejisi)

Tümleştirme Stratejisi



Örgüt içindeki bireyler ya da grupların davranışsal, yapısal ve demografik faktörleri; çatışma stratejilerini etkiler.

Tümleştirme çatışma yönetimi stratejisi, farklı tarafların bir problemi tanımlamak veya yeniden tanımlamak ve olası çözümleri formüle etmek için sahip oldukları becerileri, bilgileri ve diğer kaynakları kullanır. Sorun; tüm taraflarca kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için bilgi alışverişini ve farklılıkların incelenmesini teşvik ederek taraflar arasında iş birliğini sağlar. Sonuç olarak tümleştirme, her iki tarafın ihtiyaçlarını ve endişelerini tamamen karşılamada ve kişilerarası çatışma yönetimine yönelik en iyi strateji olarak savunulmaktadır.

Uzlaşma Stratejisi

Uzlaşma stratejisi, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermeyi veya paylaşmayı içerir. Bu stratejiye göre bir kişi, bir konuyu kaçınan bir taraftan daha iyi ele alır. Bu tarz çatışan grupların hedefleri karşılıklı olduğunda faydalıdır ancak müzakere süreçlerinde bir fikir birliği sağlanamadığı durumlarda çıkmazla sonuçlanır. Uzlaşmacı bir yaklaşım, her iki tarafın da grupları eşit güçlere sahip olması durumunda görülmektedir; bu nedenle, uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzının üstler veya astlardan çok gruplarda kullanılması beklenmektedir.

Ödün Verme Stratejisi

Bu strateji aynı zamanda uyum sağlamak olarak da bilinir çünkü farklılıklar gösterilir ve diğer tarafın endişesini gidermek için ortaklıklar vurgulanır. Ödün verme tarzı, kuruluşun politikasını belirlemek için alt pozisyonlardaki kişiler tarafından kullanılır. Bu olduğunda, alt pozisyondaki kişi başkaları tarafından tasarlanan politikaları uygular. Öte yandan alt sınıf, üstün bir pozisyonda olandan daha yetkin olabilir. Bu durumda, çatışma kaçınılmazdır. Ödün verme, çatışan taraflardan birisinin konuya aşina olmadığı veya konunun daha az önemli olduğu

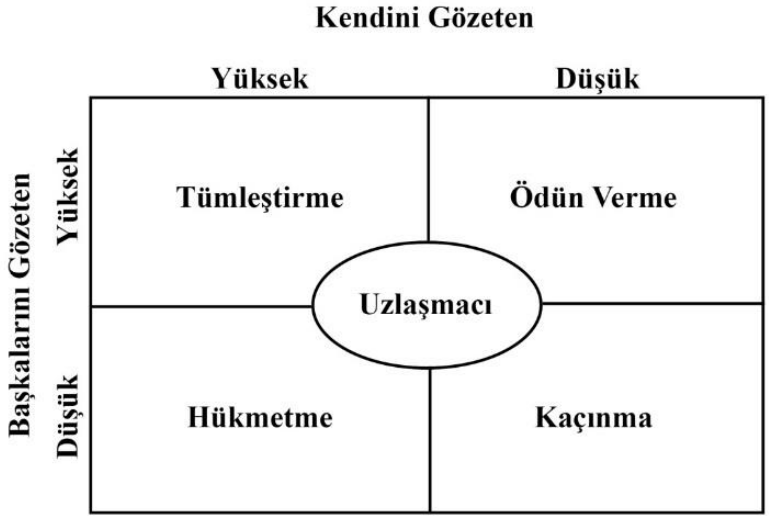
durumlarda da ortaya çıkabilir. Diğer durumlarda ödün verme tarzı, daha sonra ihtiyaç duyulan bir şeyi alma umuduyla bir şeyden vazgeçmek için kullanılabilir.

Hükmetme Stratejisi

Bu strateji aynı zamanda rekabet etme olarak bilinir ve kazan-kaybet yönelimi ile tanımlanır. Bu tarzı kullanan kişi, amacını kazanmak için her yere gider; başkalarının ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir. Bir birey hükmetme stilini, başkaları tarafından formüle edilen strateji ve politikaları daha üst düzey yönetim pozisyonlarında uygulamak için kullanabilir. Her iki taraf da aynı derecede yetkinliğe sahip olduğunda bu strateji uygun değildir.

Kaçınma Stratejisi

Bu strateji baskılama olarak bilinir. Kaçınmacı bir kişi, kendi kaygılarını ve başkalarının kaygısını alarak ya da yok sayarak tatmin olmayı başaramaz. Bir sorunla ilgilenmek için bazen bir çatışma yaşandıktan sonra soğuma süresinin dolmasına izin vermek gereklidir. Öte yandan, olumsuz sonuçlara rağmen meselelerin bir grup için önemli olduğu durumlarda bu tarzın kullanılması uygun değildir. Çünkü karar vermek veya derhal harekete geçilmesi çatışma yaratan tarafın sorumluluğundadır. Ayrıca, astların bir çatışma durumundan çekilmesi muhtemel olduğundan kaçınma stilini astlardan daha çok grup üyelerinin kullanma olasılığı yüksektir.



Şekil 11.2.Çatışma Yönetimi Stratejileri (Rahim, 2002)

Örgüt üyeleri, farklı durumlarda kişilerarası çatışmanın ele alındığı bu beş tarzın seçilmesi ve kullanılması konusunda yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, kişilerarası çatışmayı ele alma stilleri yukarıda gösterilmiştir. Yukarıdaki şekle göre ilk boyut, bir kişinin kendi endişelerini gidermeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) gösterirken ikinci boyut başkalarının endişelerini tatmin etme derecesini gösterir.

Tümleştirme boyutu, kendi ve diğerleri için yüksek endişe gösterirken kaçınmak, kendisi ve başkaları için düşük endişe gösterir. Hükmetme boyutunda kişi için yüksek, başkaları için düşük ilgi gösterirken ödün verme tarzı kişi için düşük endişe ve başkaları için yüksek endişe gösterir.



Örgüt üyeleri, kişilerarası çatışmanın ele alındığı beş tarzın seçilmesi ve kullanılması konusunda yardımcı olmaktadır.

Uzlaşmacı boyutu, kendisinin ve başkalarının kaygısını gösterir çünkü genellikle taraflar vermek ve almakla "anlaşma yapar". Kendine ve başkalarına duyulan endişenin memnuniyetine bazen "kazanma" ve "kaybetme" denir. Bu bağlamda hükmetme ve ödün verme boyutunda "kazan-kaybet" ilişkisi, tümleştirme ve uzlaşmacı boyutunda ise "kazan-kazan" ilişkisi kabul edilir.

ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ İLKELERİ

Çatışma yönetimi, çatışmadaki olumsuz durumların çözüm bulunmasına izin verilen durumlar için kullanılan bir iletişim sürecidir. Bu süreçte müzakere, tarafların farklılıklarına ilişkin bir sonuca ulaşmalarını sağlamak için kullanılmaktadır. Çatışma; kazan / kazan veya işbirlikçi strateji, müzakere ve ilgi alanına dayalı özel bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım, farklı tarafların çıkarlarını karşılayan bütünleştirici bir anlaşma geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda çatışmaları çözmek için iki unsur önemlidir:

- Çatışma yönetimi
- Müzakere

İlk unsur olan çatışma yönetimi, genellikle çatışma durumuyla ilişkili tutum ve olumsuz duygularla ilgilenir. Eşlik eden duygusal durumu etkisiz hâle getirmeyi ve farklılıkları kabul etmeyi içerir. Buna çatışma çözümü denir. Çatışma çözümü, yıkıcı davranışlar azaldığında ve düşmanca tutumlar azaltıldığında ortaya çıkar. Çatışma azaldıktan sonra, bir sonraki adım her iki tarafı da tatmin eden bir sonuca varmak için müzakere veya problem çözme tekniği kullanmaktır.

Başarılı bir çatışma çözümü aşağıdaki prensiplere dayanmaktadır:

- Çatışmanın çözümü, algılanan farklılıkların etrafındaki durumdur.
- Çatışmanın çözümü, durumun etkisizleştirilmesi ve karşılıklı farklılıkların anlaşılmasıdır.
- Çatışmanın çözümü genellikle karşılıklı olarak tatmin edici bir sonuç ortaya çıkarmak için müzakere etmeyi içerir.

Bununla birlikte etkili çatışma çözme prensipleri şu hususları içerir:

- Yansıtıcı bir şekilde dinlemek
- Her zaman raportör olmak
- Pozisyonları çıkarlardan ayırmak
- Motive edici çözüm için çalışmak

Çatışmayı çözme bağlamında kullanılan ikinci unsur olan problem çözme ise karşılıklı olarak kabul edilebilir çözüm bulmak için ortak bir çaba ve tarafların

çıkarlarını daha iyi karşılama arayışıdır. Çatışma durumlarında problem çözmeyi kullanma yönergeleri aşağıda gösterilmektedir:

Sorunu, tarafların çıkarları açısından tanımlayın:

- Problem beyanında belirtilen çıkarları dâhil edin.
- Sorunu, suçlamayı içermeyen bir şekilde belirtin.
- Sorun bildirimini test edin ve kabul edin.
- Gerekli zaman ayırın.

Çözüm için mümkün olduğunca fazla seçenek belirleyin:

- Taraflardan olası çözümler önermelerini isteyin.
- Tartışma anında tarafların fikirlerine saygılı olun.
- Birkaç seçenek önerilinceye kadar değerlendirme önerisini reddedin.

Çözüm için seçenekleri değerlendirin:

- Herhangi bir tarafın "imkansız" olarak algıladığı seçenekleri atın.
- Benzer seçenekleri birleştirin.
- Seçeneklere öncelik verin.
- Tüm tarafların ihtiyaçlarının karşıladığından emin olmak için yeni seçeneklere açık olun.

Kabul edilebilir bir çözüme karar verin:

- Çözümleri dayatmayın.
- Bir karar yakın göründüğünde, bunu tüm tarafların anlayabilmesi için belirtin.

Bir uygulama planı (eylem planı) geliştirin:

- Özellikle kimin ne zaman ne yapacağına karar verin.

Etkinliği değerlendirmek için bir süreç geliştirin:

- Planın uygulanmasının ne zaman ve neye göre değerlendirileceğine özellikle kimin karar vereceğine karar verin.
- Bu süreci uygulama planına dâhil edin.

Sürece olan duyguları ve tepkileri keşfedin:

- Tartışma anında tarafları süreçle ilgili bakış açılarını paylaşmaya davet edin.
- Süreçle ilgili kendi bakış açınızı paylaşın.
- Çatışma olayını sona erdirmek için bu işleme odaklanın.



Çatışma yönetimi, genellikle çatışma durumuyla ilişkili tutum ve olumsuz duygularla ilgilenir.



Problem çözme süreci, iki tarafın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak fikirlerin üretilmesi için kullanılır.

Çatışmayı başarılı bir şekilde yönetmek için çatışmaya eşlik eden olumsuz durumlara yansıtıcı dinlemenin kullanılması gerekmektedir. Bu süreçte çatışmanın altında yatan ihtiyaçlardaki farklılıklar, çıkar temelli müzakere ile ele alınabilir. Çünkü çatışan taraflar, ilgilerini pozisyonlarının arkasına çekince asıl çözümler ortaya çıkar. Bu durumda problem çözme süreci, iki tarafın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak fikirlerin üretilmesini sağlamak için kullanılır.

Sonuç olarak *etkili bir müzakere stratejisi geliştirmek için çatışmayı doğru bir şekilde teşhis etmek önemlidir.* Çatışmayı doğru bir şekilde teşhis etmeden önce çatışmayla başa çıkma konusundaki bireysel ya da örgütsel yatkınlığı iyi tanımak gerekir. Dolayısıyla strateji geliştirmek için çatışmanın doğası, koşulları, çatışmaya dâhil olan bireylerin tutum ve davranışları iyi analiz edilmelidir.

Bireysel Etkinlik



- Örgütsel çatışma örneği yazarak bu çatışmayı çözmek için geliştirilen yönergeleri örnek verilen durum üzerinden açıklayınız.



Özet

- **Örgütlerde Çatışma Yönetimi**
- Çatışma, bireyler arasında algılanan farklılıklar ile ortaya çıkan ve tarafların olumsuz değerlendirdiği bir durumdur. Bu genellikle olumsuz durumlara ve davranışlara neden olur.
- **Çatışmanın Doğası**
- Çatışmalar, kaynakların varlığında veya birbirine bağlı olan tarafların isteklerindeki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır.
- **Çatışma Türleri**
- Bir kişi belirli bir durumda istediği gibi hareket edemediğinde ve zıt ihtiyaçların gerginliğini içeren bir durumla karşı karşıya kaldığında yaşadığı üç çatışma türü vardır:
- Bir kişi, iki şeyi yapmak isterse, ancak yalnızca birini yapma şansına sahip olduğunda,
- Kişi, hiçbirinden hoşlanmadığı yalnızca iki şey yapma seçeneğine sahipse,
- Kişi, sevdiği bir şeyi yapmayı seçtiğinde, ancak ceza riski altındaysa.
- **Yapıcı ve Yıkıcı Çatışma**
- Örgüt içinde çatışma ve çatışma yaklaşımı yapıcı veya yıkıcı olabilir. Genellikle olumsuz, önleyici, rekabetçi bir yaklaşım veya tutum çoğu zaman yıkıcıdır. Yapıcı çatışmalar her iki tarafın uyumlu hedefler taşıdığı dayanışmacı, teşvik edici ve yönlendirici bir türdür.
- **Çatışmanın Sınıflandırılması**
- Mitchell'in Çatışması modeli; çatışmanın üç bölümden diğer bir deyişle davranışlardan, durumlardan ve tutumlardan oluştuğunu belirtir. Bu özellikler birbiriyle ilişkilidir, bireyler veya gruplar arasında bir çatışma yaratır.
- **Örgütlerde Çatışma ve İletişim Yönetimi**
- Çatışma, insanların kazan-kazan, kazan-kaybet, kaybet- kaybet ilişkisi içinde birbirleriyle takas ettikleri iletişim davranışıdır. Aslında insanlar bireysel çatışmalarda birbirleriyle iletişim kurarken farklılıklarını müzakere ederek kendi hedeflerine ulaşmaya çalışır.
- **Çatışma Yönetimi Stratejileri**
- Çatışma yönetimi, olumsuz etkilerin sınırlandırılması ve olumlu etkilerin arttırılması hedefleriyle bir çatışmanın üstesinden gelmek için tercih edilen stratejilerin kullanılması sürecini ifade eder. Çatışma yönetimi iş yönetimi, pazarlama, halkla ilişkiler, kişilerarası ilişkiler (örneğin aile, evlilik ve arkadaşlık gibi) ve örgütsel iletişim bağlamında kullanılmaktadır.
- **Çatışma Çözümü İlkeleri**
- Çatışma yönetimi, bir çatışmadaki olumsuz durumları çatışmaya çözüm bulunmasına izin veren duygusal durumlarla değiştirmek için kullanılan bir iletişim sürecidir.



Özet (devamı)

- Bu süreçte müzakere, tarafların farklılıklarına ilişkin bir sonuca ulaşmalarını sağlamak için kullanılmaktadır. Çatışma; kazan / kazan veya işbirlikçi strateji, müzakere ve ilgi alanına dayalı özel bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım, farklı tarafların çıkarlarını karşılayan bütünleştirici bir anlaşma geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda çatışmaları çözmek için iki unsur önemlidir:
- Çatışma yönetimi
- Müzakere
- İlk unsur olan çatışma yönetimi, genellikle çatışma durumuyla ilişkili tutum ve olumsuz duygularla ilgilenir. Eşlik eden duygusal durumu etkisiz hâle getirmeyi ve farklılıkları kabul etmeyi içerir. Buna çatışma çözümü denir. Çatışma çözümü, yıkıcı davranışlar azaldığında ve düşmanca tutumlar azaltıldığında ortaya çıkar. Çatışma azaldıktan sonra, bir sonraki adım her iki tarafı da tatmin eden bir sonuca varmak için müzakere veya problem çözme tekniği kullanmaktır.
- Başarılı bir çatışma çözümü aşağıdaki prensiplere dayanmaktadır:
- Çatışmanın çözümü, algılanan farklılıkların etrafındaki durumdur.
- Çatışmanın çözümü, durumun etkisizleştirilmesi ve karşılıklı farklılıkların anlaşılmasıdır.
- Çatışmanın çözümü genellikle karşılıklı olarak tatmin edici bir sonuç ortaya çıkarmak için müzakere etmeyi içerir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi yapıcı tartışmanın özelliklerinden birisidir?
   a) Korku
   b) İyileştirilmiş İlişkiler
   c) Memnuniyetsizlik
   d) Kayıp
   e) Durgunluk

2. Karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermeyi veya paylaşmayı içeren çatışma yönetimi stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Tümleştirme
   b) Ödün verme
   c) Hükmetme
   d) Uzlaşmacı
   e) Kaçınmacı

3. Başarılı bir çatışma çözümü aşağıdakilerden hangi prensibe dayanmamaktadır?
   a) Her zaman raportör olmak
   b) Motive edici çözüm için çalışma
   c) Anlayışı sağlamak için yansıtıcı bir şekilde dinlemek
   d) Pozisyonları çıkarlardan ayırmak
   e) Haklı olduğunu diretmek

4. Çatışma yönetimi aşağıdaki alanlardan hangisinde kullanılmamaktadır?
   a) Halkla ilişkiler
   b) Pazarlama
   c) Kişilerarası İlişkiler
   d) Arabuluculuk
   e) Örgütsel iletişim

5. Aşağıdakilerden hangisi çatışmayı etkilemez?
   a) Sistemlerin koordinasyonu
   b) İş dağılımı
   c) Karar verme
   d) Örgütsel davranış
   e) Kaynaklar konusunda gerçekçi davranma

6. Aşağıdakilerden hangisi yıkıcı bir tartışmaya örnektir?
   a) Aynı bölümde çalışan yöneticiler arasındaki gerginlik
   b) Arabuluculuk görüşmesi
   c) Etik komite toplantıları
   d) Evlilik terapisti görüşmesi
   e) Öneriler için yapılan fikir yarışması

7. Aşağıdakilerden hangisi çatışma olumsuz bir şekilde yönetildiğinde verilen sağlıksız tepkilerden birisidir?
   a) Cezalandırmadan kaçınma yeteneği
   b) Önemli konuları tanıma ve bunlara cevap verme kapasitesi
   c) Öfkeli, kırıcı ve kırgın tepkiler
   d) Kararın her iki tarafın çıkarlarını ve ihtiyaçlarını destekleyebileceği inancı
   e) Uzlaşma arayışı

8. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir çatışma çözümü prensiplerinden birisidir?
   a) Çatışmanın çözümü, duygusal enerjinin etkisizleştirilmesi ve karşılıklı farklılıkların anlaşılmasıdır.
   b) Çatışmanın çözümü, her denileni kabul etmektir.
   c) Çatışmanın çözümü, tüm tarafların ihtiyaçlarının değil sadece yöneticinin ihtiyacının karşılanmasıdır.
   d) Çatışmanın çözümü, çözüm önerilerini dayatmaktır.
   e) Çatışmanın çözümü, çatışma olayını sona erdirmemektir.

9. Aşağıdakilerden hangisi çatışma yönetiminde etkili müzakere geliştirme stratejilerinden birisi değildir?
   a) Çatışmanın doğası
   b) Çatışmanın koşulları
   c) Yapıcılık
   d) Çatışmaya dâhil olan bireylerin tutumları
   e) Çatışmaya dâhil olan bireylerin davranışları

10. Aşağıdakilerden hangisi çatışma durumlarında problem çözmeyi kullanma yönergelerinden değildir?
   a) Çözüm için mümkün olduğunca fazla seçenek belirleyin.
   b) Sorunu tek kişinin çıkarı doğrultusunda çözün.
   c) Etkinliği değerlendirmek için bir süreç geliştirin.
   d) Sürece olan duyguları ve tepkileri keşfedin.
   e) Kabul edilebilir bir çözüme karar verin.

Cevap Anahtarı

1.b, 2.d, 3.e, 4.d, 5.e, 6.a, 7.c, 8.a, 9.c, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Argyris, C. (1993). Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Co, 350.

Cahn, D. D., & Abigail, R. A. (2007). *Managing conflict through communication*. Pearson/Allyn and Bacon.

Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (Eds.). (2014). The handbook of conflict resolution: Theory and practice. John Wiley & Sons.

Mitchell, C. R. (1989). The structure of international conflict. Springer.

Putnam, L. L., & Folger, J. P. (1988). Communication, conflict, and dispute resolution: The study of interaction and the development of conflict theory. Communication Research, 15(4), 349-359.

Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, 11(5-6), 423-432.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, *13*(3), 206-235.

Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(3), 444-456.

Tobin, D. R., & Pettingell, M. (2008). *The AMA guide to management development*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ

İÇİNDEKİLER

- Kariyer Yönetimi Tanımı ve Kapsamı
- Kariyer Yönetimin Önemi ve Amaçları
- Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi
  - Eğitim
  - Özlük İşleri
  - Yetkinlikler
  - Ücret Yönetimi
  - Personel Seçme ve Yerleştirme
  - Performans Yönetimi
  - Personel Planlaması
- Kariyer Yönetiminin Faydaları

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Kariyer yönetiminin tanımını yapabilecek,
- Kariyer yönetiminin önemini kavrayabilecek,
- İnsan kaynakları açısından kariyer yönetiminin değerlendirilmesi ve faydalarının kavranması hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

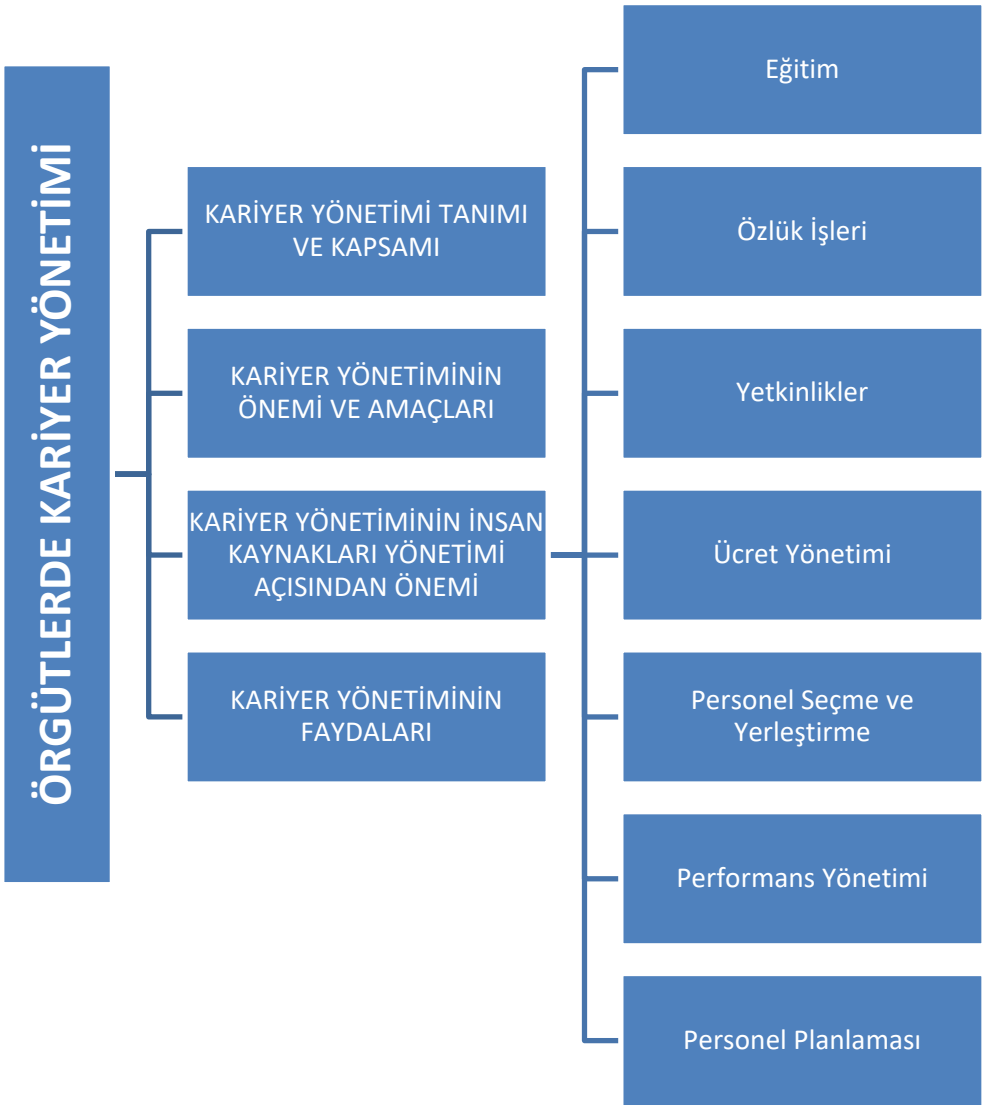
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Doç. Dr. Mustafa KARACA

ÜNİTE

12

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ
KARİYER YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI
KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI
KARİYER YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ
KARİYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI
Eğitim
Özlük İşleri
Yetkinlikler
Ücret Yönetimi
Personel Seçme ve Yerleştirme
Performans Yönetimi
Personel Planlaması

GİRİŞ

Kariyer, meslek ya da meslekte en üst noktaya gelmeyi ifade eden bir kavramdır. Gününün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireyler kariyer kavramına büyük önem atfetmekte ve geleceğini mesleki açıdan planlarken olmak istediği yeri hayal ederek ona göre amaç ve hedefler oluşturmaktadır. İnsanlar çalışmaya statü, işin maddi getirisi ya da sosyal konumu nedeniyle anlamlar yüklemekte ve gelecek planlarını yaparken bu ve benzeri kriterleri dikkate almaktadırlar. İş alternatifleri, iş kalitesi ve yaşam alanları gibi konular; bireysel kariyer planlamasının temel konuları olarak ön plana çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların kariyer beklentileri doğrudan örgütsel kariyer yönetiminin konusu olmaktadır. Bu açıdan bireyin kariyer odaklı, istek ve beklentilerinin mutlak suretle örgütün kariyer yönetimi ile uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanın çalışma zamanı içerisinde elde etmeyi planladığı konumun örgüt tarafından çalışana sunulması ve çalışanın zaman içerisinde geliştirdiği becerilerini aktif olarak kullanabileceği pozisyona getirilmesi, örgütün kariyer planı kapsamında gerçekleştirilmelidir. *Örgütler çalışanlarının kariyer planlarını gerçekleştirebilecekleri kariyer politikaları belirlemek zorundadır. Çalışma hayatına sadece maddi anlam yükleyen bireyler olduğu gibi, statü ve işin prestijini dikkate alan bireyler de bulunmaktadır.* İşini statü değeri veya prestiji açısından ele alan çalışanlar bir süre sonra kariyerlerinde yükselme ve işin prestijinde artış talep edecek ve elde edememesi durumunda işinden duyduğu tatmin düzeyi düşecektir. Çalışan verimliliğini doğrudan etkilediği bilinen kariyer kavramının iyi bir planlama ve doğru bir politika ile yönetilmesi gereklidir. Bu ünitede kariyer kavramını ve kariyer kavramının iş hayatı açısından önemini ele alan kavramsal açıklamalar yapılacaktır.

KARİYER YÖNETİMİ TANIMI VE KAPSAMI



Kariyer yönetimi; belirli bir örgüt veya birey tarafından hazırlanılan, uygulamaya sokulan ve sürekliliği olan bir süreci açıklamaktadır.

Kariyer yönetimi; belirli bir örgüt veya birey tarafından hazırlanılan, uygulamaya sokulan ve sürekliliği olan bir süreci açıklamaktadır. Kariyer yönetimini planlayan kişi; becerileri arasında var olan güçlük ve zayıflıklarına, ilgili olduğu konulara, şahsi değerlerine yönelik bilgi toplamaktadır.

Kariyer yönetimi sürecinde insanların kariyer hedefleri elde etmesi ve piyasanın ihtiyaç duyduğu işgücünün karşılanması için planlamalar yapılmakta, stratejik hedefler belirlenmekte ve uygulamaya sokulmaktadır. Kariyer yönetimi sadece kariyer planı olan bireylere değil, donanımlı elaman ihtiyacı olan örgütlere de yarar sağlamayı amaçlamaktadır. Bu açıdan kariyer yönetimi doğrudan kişiler ve örgütler üzerine odaklanmaktadır.

Kariyer yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar örgütün amaçları ile doğrudan bağlantılı olmaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi, örgüt kariyer yönetimi olarak da tanımlanmaktadır. Bireysel davranışlar, iş odaklı bireyin örgüt içerisinde gerçekleştirdiği tüm çalışmalar, kariyer yönetimi aktiviteleri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bireyin örgüt içerisinde gerçekleştirdiği her türlü beceri doğrudan kariyer yönetiminin konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt

içerisinde bireyin potansiyeli, istekleri, amaçları, planları, ihtiyaçları ve tüm bunlar içerisinde örgütün nasıl şekilleneceği kariyer yönetimi içerisinde ele alınmaktadır.

Örgütsel kariyer yönetiminin de görünürde bireylerin kariyer planlamalarına yönelik gerçekleştirdiği eylemleri konu edindiği düşünülmektedir. Buna karşın bireysel eylemlerin dışında örgütsel planlamaya bağlı olarak ilerleyen kariyer ile ilgili konuları incelemektedir. Örgütün bünyesinde yer alan kariyer ile ilgili planlamalar, işe alım, ücret planlaması, personel aktivitelerinin belirlenmesi gibi pek çok örgütsel konular birlikte ele alınmaktadır. Bu açıdan örgütün kariyer yönetiminde diğer yönetim fonksiyonları ile iç içe olduğu görülmektedir.

Örgüt içerisindeki kariyer yönetimi, örgütün pek çok yönetim faaliyeti üzerinde de etkili olmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi; öneri ve bilgi sisteminin geliştirilmesi, bilgi desteğinin sağlanması, çalışma kapasitesinin yükseltilmesi ve danışmanlık gibi yönetim ile ilgili faaliyetleri etkilemektedir. Örgütsel kariyer yönetimi tüm bu süreçlerde doğrudan destekleyici niteliktedir.

Örgütün gizli kalan ve açığa çıkmayan konuları üzerinden de örgütsel kariyer yönetimi ön plana çıkabilmektedir. Çalışanların iş hayatında terfi sürecinde yaşadığı sıkıntılar, engellemeler, örgütün terfi ve liyakate verdiği değer ile ilgili çalışanların memnuniyeti gibi konuların ortaya çıkarılmasında örgütsel kariyer yönetimi belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Bu sayede örgüt çalışanlarının kuruma bağlılık düzeylerini yükselmesi ve çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerde motive olmaları sağlanabilmektedir.



İş alternatifleri, iş kalitesi ve yaşam alanları gibi konular, bireysel kariyer planlamasının temel konuları olarak ön plana çıkabilmektedir.

İş alternatifleri, iş kalitesi ve yaşam alanları gibi konular bireysel kariyer planlamasının temel konuları olarak ön plana çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların kariyer beklentileri, doğrudan örgütsel kariyer yönetiminin konusu olmaktadır. Bu açıdan bireyin kariyer odaklı istek ve beklentilerinin mutlak suretle örgütün kariyer yönetimi ile uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanın çalışma zamanı içerisinde elde etmeyi planladığı konumun örgüt tarafından çalışana sunulması ve çalışanın zaman içerisinde geliştirdiği becerilerini aktif olarak kullanabileceği pozisyona getirilmesi, örgütün kariyer planı kapsamında gerçekleştirilmelidir. Çalışanın örgüt bünyesinde uyum içerisinde çalışabilmesinde örgütsel kariyer yönetimi ile çalışanın kariyer planlarının örtüşmüş olması gerekmektedir.

Çalışanın bireysel kariyer planı kapsamında zaman içerisinde hedeflediği pozisyonda çalışmaması, çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Çalışan kariyer planı içerisinde zaman içerisinde elde ettiği tecrübe ve becerileri ile örgüt içerisinde daha üst bir pozisyonda çalışmayı isteyebilmektedir. Buna karşın örgütsel kariyer yönetiminin çalışanın bireysel kariyer planı ile örtüşmemesi, çalışanın hedeflediği pozisyonda çalışmasını engelleyebilmektedir. Bu süreçte örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların bireysel kariyer planlarını destekleyici nitelikte olması, çalışanın örgüt bünyesinde uyum içerisinde çalışmasını sağlayabilmektedir.

Örgütsel kariyer yönetiminin oluşmasında belli başlı konular yer almaktadır. Bu konular şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Kariyer Bilgisi
- Personel Bilgi Sistemi
- Başarı Planlaması
- Kariyer Basamakları
- Performans Değerleme
- Potansiyel Ölçümü
- Personel Sistemi Oluşturma
- İşgücü Kariyer Planlama
- Danışmanlık Servisi

Bireysel kariyer yönetiminde ise örgütsel kariyer yönetiminden farklı konular bulunmaktadır. Bu konular ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Örgüt Seçimi
- İş Seçimi
- İş Bilgisi
- Yaşam Planlaması
- İş Danışmanlığı
- Kendini Geliştirme
- Kendini Yönlendirme
- İş İmkânları

Her iki kariyer yönetimi arasında da belirli farkların olduğu görülmektedir. Bu farklar içerisinde en dikkat çeken konu ise bireysel kariyer planlamasının insan odaklı bir süreç olmasıdır. Diğer bir deyişle bireysel kariyer planlamasında, insan eylemleri ön plana çıkmaktadır. Örgütsel kariyer yönetiminde ise mevcut olan örgüt işleyişinin geliştirilmesi, örgütün hedeflerine ulaşması adına hazırlanan planlamalar ve çalışanların becerileri doğrultusunda gerçekleştirilen işleyiş yer almaktadır.



Çalışanların bireysel kariyer planlaması, örgüt tarafından hazırlanan planların kolayca yürütülmesini sağlayabilmektedir.

İki kariyer yönetimi arasında güçlü bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. Çalışanların bireysel kariyer planlaması, örgüt tarafından hazırlanan planların kolayca yürütülmesini sağlayabilmektedir. Nitekim örgütsel kariyer planlaması kapsamında, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki bir çalışan profiline, çalışan zaman içerisinde bireysel kariyer planlaması ile ulaşabilmektedir. Örgüt böylece hem iş alanında tecrübeli, hem de istenilen becerilere sahip çalışanlara sahip olabilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde elde ettiği beceriler doğrultusunda istediği pozisyona gelmesi, çalışanın örgüte yönelik olumlu bir tutum geliştirmesini de sağlayabilmektedir. Çünkü çalışan, örgütün kariyer planlaması kapsamında geliştirdiği becerilerinin veya başarılarının farkına vardığını ve hak ettiğine inandığı pozisyonun kendisine verildiğini düşünebilmektedir.

Örgütsel kariyer yönetiminin doğru bir şekilde işlediği örgütlerde, çalışanların kariyer planlarının teşvik edildiği görülmektedir. Bu süreçte örgüt, becerilerini geliştiren ve zaman içerisinde örgütte başarılar elde eden çalışanlara yönelik teşvik edici uygulamalara yönelmektedir. Örgüt, bireysel kariyer planlarını destekleyerek çalışanların kendilerini geliştirme isteklerini arttırmaktadır. Bu süreç

çalışanların becerilerini daha istekli geliştirmelerinde, örgütün başarılarını arttırmada daha istekli olmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgüt, zaman içerisinde ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacından bireysel kariyer planlarını destekleyerek elde edebilmektedir. Zaman içerisinde gelişen ve değişen teknolojik hayat, insanların farklı uzmanlık ve becerilere sahip olmasını isteyebilmektedir. Bu aşamada örgütler için bireysel kariyer planlarını desteklemek, çalışanların değişen teknoloji ve rekabet ortamına ayak uydurmaları sürecinde önemli noktayı teşkil etmektedir. Bu aşamada örgüt, ihtiyaç duyulan insan kaynağını sağlayabilmek adında da stratejiler, planlar ve hedefler oluşturmaktadır.

Örgütün gerçekleştirdiği tüm bu faaliyetler, çalışanların bireysel kariyer planlarını teşvik edici nitelikte olduğunda örgüt hedeflerinin maksimum ölçüde gerçekleşmesi mümkün olabilmektedir. Buna karşın örgütün yalnızca çalışanların bireysel kariyer planları üzerinden hareket etmesi ve onların kendisini geliştirmesini ve örgüt içerisinde başarı elde etmesini beklemesi doğru değildir. Çünkü çalışanların bireysel kariyer planları her ne kadar doğrudan örgütü etkileyecek olsa bile, temel işleyişi çalışanların örgüt içerisindeki menfaatine yönelik olmaktadır. Bu açıdan örgütün kendi menfaatini sağlayabilmesi adına da örgütsel kariyer yönetimini oluşturması bir zorunluluk hâline gelmektedir. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak kariyer yönetimi kavramının, örgütlerin ve çalışanların kariyer hedeflerinin, planlamalarının ve uygulamalarının bir parçası olduğu söylenebilmektedir. Kariyer yönetimi kapsamında çalışanların ve örgütlerin en yüksek tatmini sağlaması için kariyer planlarının başarılı bir şekilde işlemesi gerekmektedir.

KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Kariyer yönetiminde temel unsur insan faaliyetleridir. Çalışanların örgüt içerisinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetler doğrudan kariyer yönetiminin kapsamına girmektedir. Kariyer yönetiminde belirli hedef ve amaçların gerçekleştirebilmesi için insan gücünün en doğru ve en verimli şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. Çünkü insan gücünün doğru ve verimli kullanılması örgütün başarısının kilit unsurunu oluşturmaktadır.



Kariyer yönetiminde temel unsur insan faaliyetleridir. Çalışanların örgüt içerisinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetler doğrudan kariyer yönetiminin kapsamına girmektedir.

Çalışanlar bir örgütün bünyesinde pek çok farklı eylemde bulunmakta ve deneyim elde etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde becerilerini geliştirebilmekte, bunun yanında yeni beceriler elde etmekte, yeni arkadaşlar kazanmakta ve belirli bir ücret almaktadır. Buna karşın çalışanların örgüt içerisindeki kazanımları yalnızca bu sayılanlar ile sınırlı olmamaktadır. Ayrıca çalışanlar pek çok farklı şekilde örgüt içerisindeki başarı ve becerilerine göre ödüllendirilebilmektedir.

Örgütler yalnızca binalar ve içerisindeki eşyalardan meydana gelmemektedir. Örgütün bünyesinde çalışanları ve bu çalışanlar tarafından oluşturulan bir örgüt yapılanması mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütün bünyesi içerisinde somut yapılar olduğu gibi soyut yapılanmalar da yer almaktadır. Örgüt yapısı gereği insan ilişkileri bünyesinde şekillenmekte ve gelişmektedir. Örgüt,

bünyesindeki çalışanlarının faaliyetleri ile ileri noktalara gitmekte ve onların elde ettiği başarılar neticesinde çevresi tarafından başarılı kabul edilmektedir. Bu açıdan örgütün başarılı olabilmesinin altında, örgütün amaç ve hedeflerini ileri noktalara taşıyabilecek nitelikle çalışanlara sahip olması yatmaktadır. Örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar ise yalnızca çalışanların faaliyetlerine artı değer katmakta ve işlerin daha profesyonel bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Örgüt için hayati derecede önemli olan insan gücünün doğru ve kapsamlı bir şekilde tanınması, örgütün kurumsal açıdan hedeflerini ve stratejisini daha iyi belirlemesini sağlamaktadır. Kariyer yönetimi bu süreçte örgütün çalışanlarını daha iyi tanımasını, çalışanların beklenti ve hedeflerinin neler olduğunu ortaya koymasını ve çalışanlar ile örgütün nasıl uyum içerisinde çalışması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kısa ve uzun vadeli tüm planlarında çalışanların faaliyetleri üzerinden hareket etmektedir. Bu açıdan kariyer yönetimi ile ortaya konulacak sonuçlar, örgütün planlarının şekillenmesini sağlamaktadır.



Örgütler arasında yaşanan rekabet, örgütleri daha nitelikli ve çok sayıda beceriye sahip çalışanları bünyesinde bulundurmaya itmektedir.

Örgütler arasında yaşanan rekabet, örgütleri daha nitelikli ve çok sayıda beceriye sahip çalışanları bünyesinde bulundurmaya itmektedir. Ayı zamanda örgütlerin gelişen iş şartlarına ayak uydurabilmesi ve diğer örgütlere karşı fark oluşturabilmesi için de çalışanların gelişimlerine önem vermektedir. Tüm bu süreç, insan kaynaklarını ve dolayısıyla insan kaynaklarının içerisinde yer alan kariyer yönetimini örgütler için önemli kılmaktadır. Benzer şekilde örgütler, pek çok beceriye sahip çalışanları da ellerinde tutma çabası içindedir. Bu aşamada oluşturulan kariyer yönetiminin çalışanların örgüt içerisindeki beklentilerinin karşılanmasına çalışılmaktadır.

Kariyer yönetiminde, çalışanların motive edilmesi ile örgütün hedeflerine ulaşması daha kolay olabilmektedir. Bu aşamada başarılı bir kariyer yönetimde yalnızca örgütün değil, çalışanların da kariyer odaklı hareket etmesi beklenmektedir.

Çalışanların kariyer planları doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri ve yeniliğe açık olmaları örgütlerin menfaatine olmaktadır. Kimi zaman bu süreç, doğrudan örgütlerin planları doğrultusunda gelişmektedir. Örgütler bünyesinde bulunan çalışanlardan daha fazla verim almak ve örgüte yönelik katma değerlerini arttırabilmek için çeşitli kariyer eğitimleri verebilmektedir. Bu eğitimlerde çalışanların bireysel kariyer planlarını oluşturmaları, gerek kendi gelişimleri gerekse kurumun çıkarları doğrultusunda nasıl hareket etmeleri konusunda bilgiler verilebilmektedir. Böylece örgütsel kariyer yönetimi boyutunda gerçekleştirilen planların daha verimli bir şekilde yürütülmesi sağlanabilmektedir.

Kariyer yönetiminde her ne kadar çalışanlar tarafından belirlenen kariyer planları örgütsel kariyer yönetimine katkı sağlasa da, kariyer yönetiminde istenilen hedeflere ulaşılabilmesinde örgütün yönetiminde bulunan kişi veya kişilerin kariyer yönetimi olgusuna destek vermesi gerekmektedir. Bu süreçte örgüte liderlik eden kişi veya kişiler, çalışanların kariyer odaklı eylemlerini teşvik etmesi ve kariyer yönetimi planları doğrultusunda alınan kararlara riayet etmesi önem taşımaktadır.

Kariyer yönetiminin planlanması sürecinde, alınacak kararların doğrudan örgütün menfaatine olması amaçlanmalıdır. Kariyer yönetiminde alınan kararların ve elde edilen sonuçların örgütün kârlılığı üzerinde olumlu bir etki bırakması, çalışma verimini arttırması, rekabet konusunda çevresindeki örgütlere göre daha üstün bir konumda olması, örgütteki maliyetlerin azaltılması gibi konularda etkiler meydana getirmesi beklenmektedir.



Örgütlerin bünyesinde bulundurdukları iş gücünden en verimli şekilde yararlanabilmek için kariyer planlamalarına ve kariyer geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermesi gerekmektedir.

Örgütlerin bünyesinde bulundurdukları iş gücünden en verimli şekilde yararlanabilmek için kariyer planlamalarına ve kariyer geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermesi gerekmektedir. Örgüt başarılı bir kariyer planlamasını gerçekleştirebilmek için de genel olarak aşıdaki adımları izlemektedir:

- Çalışanların kendi becerilerini görebilmeleri için örgüt tarafından belirli planlar yapılmakta ve eğitimler düzenlenmektedir.
- Çalışanların örgüte yönelik memnuniyetlerini arttırabilmek ve iş ile ilgili gelişim düzeylerini arttırabilmek için örgütsel gelişmeye yönelik programlar hazırlanmaktadır.
- Çalışanların kendi kariyer planlarını oluşturmasını sağlamak için deneysel programlar oluşturulmaktadır.
- Çalışanlara örgüt içindeki ve dışındaki fırsatlar hakkında açıklamalarda bulunulmaktadır. Bu yolla çalışanlara iş ile ilgili olarak ilgi alanına giren pozisyonlar hakkında bilgi verilmektedir.
- Kariyer yönetimi ile ilgili olarak örgütün çalışanlarının yer aldığı belirli oturumlar düzenlenmektedir. Bu oturumlarda, kariyer yönetimi konusunda profesyonellerin çalışanlara bilgi vermesi ve onların kariyer planlaması konusunda teşvik edici açıklamalarda bulunması sağlanmaktadır.

KARİYER YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Örgütler, bünyesi altında çalışanların becerilerini ortaya koymaya ve ortaya konulan bu becerileri kurumun yararına en iyi şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Bu amaçla çalışanların hangi becerilere sahip olduğunun farkına varılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. İnsan kaynakları da örgütün sahip olduğu iş gücünün yetenekleri çerçevesinde en verimli şekilde çalışmasını amaçlamaktadır. Bu amaca hizmet etmek için de çeşitli planlama ve stratejiler belirlemektedir.

Örgütler, çalışanlarının becerilerini fark etmelerini ve diğer yandan yeni beceriler elde etmelerini sağlamak için çalışanlarına yönelik yüksek bütçeli yatırımlara yönelmektedir. Bu yatırımlar, çalışanların iş gücünü en verimli şekilde kullanma amacına hizmet etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin tüm örgütlere uygulanabileceği belirli bir standardı bulunmamaktadır. Benzer şekilde insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan kariyer yönetiminin de her örgüt için temel bir standarda sahip olduğunu söylemek doğru olmamaktadır. Bunun temelinde her örgütün kendisine ait bi

kültürünün bulunması gelmektedir. Bu nedenle her örgüt kendi kültürü çerçevesinde kariyer yönetimini oluşturmaktadır. Başarılı bir örgüt kariyer yönetimi oluşturabilmek için öncelikle örgütün kültürüne tam anlamıyla vakıf olunması gerekmektedir.

Örgüt, kariyer yönetimini şekillendirirken kariyer yönetiminin ve beraberinde onunla birlikte gelecek uygulamaların örgüt kültürünün bir parçası olduğunu kabul etmelidir. Örgüt kültüründe, çalışanların kariyer planlarının önemsenmesi ve çalışanların kendilerini geliştirici her türlü faaliyete yönelmesinin teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarına önem veren bir örgüt kültüründe, çalışanların kariyerlerine yönelik olarak geliştirici adımların atılması söz konusu olabilmektedir.



Örgüt, kariyer yönetimini şekillendirirken kariyer yönetiminin ve beraberinde onunla birlikte gelecek uygulamaların örgüt kültürünün bir parçası olduğunu kabul etmelidir.

Bir örgütün kariyer yönetimi sistemini oluşturması, tek başına önemli olmamaktadır. Örgüt, kariyer yönetimini hazırladıktan sonra, bu yönetimin işlerlik kazanabilmesi için örgütün gerekli yatırımları sağlaması gerekmektedir.

Kariyer yönetim programları, insan kaynakları boyutunda pek çok örgütün bünyesinde yer almaktadır. Bu programlarda örgüt; çalışanların verimini arttırmayı, örgüte yönelik bağımlılıklarını güçlendirmeyi, çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etki bırakmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel kariyer yönetiminin örgüt yapısına uygun olmaması sonucunda da istenilen faydaların oluşmaması söz konusu olabilmektedir. Örgütsel hazırlıklar tamamlanmadan uygulamaya konulan kariyer yönetim planları, kimi zaman olumlu sonuçların aksine olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir.

Örgütsel kariyer planlamasında yapılan hatalar, örgütün insan kaynaklarından istenilen verimi almasını engellemektedir. Bu aşamada çalışanların performansında düşüklük, iş yerinde belli başlı hatalar, işe devamsızlık, sürekli çalışan değiştirilmesi gibi olumsuz sonuçlar doğabilmektedir.

Örgütsel kariyer planlamasının doğru bir şekilde uygulandığı durumlarda ise örgütün çalışanların motive olması, işine bağlı şekilde çalışması, yeniliklere açık olması, üretken hâle gelmesi ve çalışmaya istekli olması sağlanabilmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, doğrudan insan kaynakları politikaları içerisinde şekillenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara kariyer planları ile ilgili yönlendirici bir çerçeve hazırlamaktadır. Bu açıdan örgütler, kariyer yönetiminin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için insan kaynaklarına ait tüm uygulamaları büyük bir beceri ile sürdürmesi gerekmektedir.

Örgütün uygulamaya koyduğu kariyer yönetimine çalışanların eğitim faaliyetleri, örgütten aldıkları ücretler, performansı, işe alım süreci, değerlendirilmesi, örgüte katkıları, başarılı gibi pek çok konu dâhil edilmektedir. Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için eğitim, özlük işleri, yetkinlikler, ücret yönetimi, personel seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, personel planlaması gibi fonksiyonlar önem kazanmaktadır.

Eğitim

Örgüt, çalışanların iş konusunda yetkinliklerini öğrenmesini amaçlamaktadır. Bu açıdan örgüt tarafından çalışanların yetkinliklerinin farkına varılmasına yönelik bazı faaliyetler yürütülmektedir. Bu yetkinliklerin kapsamında çalışanlardan elde etmesi istenilen davranış, bilgi ve beceri bulunmaktadır.

Örgüt, çalışanlarına sağladığı eğitimler ile çalışanların iş konusundaki becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, örgüt tarafından verilen eğitimler ile örgüt içerisinde oluşan bir ihtiyaca yönelik olarak bilgi ve yeterliliklerini geliştirebilmektedir. Eğitimler özellikle çalışanın iş verimi ve performansının örgütün beklentilerini karşılamadığında önem kazanmaktadır. Örgüt, eğitimler ile çalışanların iş verimini arttırmayı ve örgüt için daha yararlı hâle gelmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.



Örgüt, çalışanların iş konusunda yetkinliklerini öğrenmesini amaçlamaktadır.

Örgütlerin çalışanlarına verilen eğitimleri sistemli bir biçimde planlaması gerekmektedir. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda şekillenmesi, planlanması ve uygulamaya konulması önem taşımaktadır. Eğitimlerde çalışanlara, mevcut iş pozisyonlarının dışında gelecekleri muhtemel pozisyonlar konusunda da bilgi verilmesi gerekmektedir Çalışanlara verilen eğitimlerde, çalışanların bireysel kariyer planlamalarını yapmaları teşvik edilmelidir. Bu aşamada çalışanları motive edici şekilde eğitimlerin sürdürülmesi, çalışanların kariyer konusunda akıllarında herhangi bir sorunun kalmamasının sağlanması gerekmektedir.

Eğitimler sırasında çalışanların örgütün kendilerinin gelişim sürecinde çaba sarf ettiğini hissetmesi önem taşımaktadır. Nitekim çalışanların eğitimlere verecekleri önem, eğitimlerin verimini daha da arttıracak; örgütün eğitimler üzerinden amaçladığı kariyer planlarına ulaşması daha da kolaylaşacaktır.

Herhangi bir örgüt içerisinde kariyer yönetiminin uygulandığına yönelik en büyük kanıtlardan birisini, çalışanlara kariyer gelişimi odaklı verilen eğitimler oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen eğitimlerin temelinde, çalışanların örgütün iş yapısı ile ilgili bilgiler konusunda sürekli kendisini geliştirmesi amaçlanmaktadır. Örgüt tarafından düzenlenen eğitimlerin sonuçları zaman içerisinde çalışanların performansı ve iş verimi üzerinden ortaya çıkabilmektedir.



Örgüt içerisinde özlük işleri, örgüt bünyesindeki çalışanların iş kanunu ve ilgili kanun tüzük ve yönetmelikleri bünyesinde personel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.

Özlük İşleri

Örgüt içerisinde özlük işleri, örgüt bünyesindeki çalışanların iş kanunu ve ilgili kanun tüzük ve yönetmelikleri bünyesinde personel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu süreçte örgüt, çalışanları ile ilgili her türlü kaydı tutmaktadır.

Özlük işleri bağlamında ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin ilgili mevzuatın dışına çıkamamaktadır. Bu açıdan örgüt tarafından hazırlanan kariyer yönetiminde hukuksal çerçevenin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgüt, kariyer yönetiminin hazırlanmasında kendisine düşen hukuksal süreci işleme

koymak zorundadır. Bu açıdan hukuksal zemin kariyer yönetiminin uygulamaları üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır.

Yetkinlikler

Örgüt içerisinde çalışanların yeterlilikleri, diğer çalışanlara göre göstermiş oldukları üstün performansı, kurum içerisindeki başarılarını ve örgütteki işlerin tamamlanabilmesi için her türlü ölçülebilen eylem, bilgi ve yeteneği ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde kariyer yönetiminin oluşturulmasında ilk ihtiyaç duyulan konuların başında çalışanların yetkinlikleri gelmektedir. Örgüt bünyesinde çalışanların yetkinliklerini belirlemekte, ortaya koymakta ve bu çerçevede kariyer yönetimi planını gerçekleştirmektedir. Çalışanların yetkinlikleri ile birlikte kariyer yönetiminin sınırları oluşturulmaktadır.

Örgüt, çalışanlarının yetkinlikleri üzerinden hangi çalışanın hangi yetkinliğinin eksik olduğunu veya hangi çalışanın hangi yetkinliğinin geliştirilmesi gerektiği konusunda bir taslak meydana getirmektedir. Kariyer yönetiminde çalışanlar için oluşturulacak olan kariyer planlamasında, çalışana verilmek istenen yetkinliklerin teşvik edici olması önem taşımaktadır. Böylece çalışan hangi yetkinliğini geliştirmesi konusunda bilgilendirilmekte ve o yetkinliğini geliştirmesine yönelik de kendisinde istek uyandırılmaktadır.

Örgüt, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacıyla örgütsel kariyer planlamasına yeterli ödeneği sağlaması gerekmektedir. Nitekim örgütün yalnızca çalışanlarına hangi yetkinliklerinin eksik olduğunu veya hangi yetkinliklerini geliştirmesi gerektiğini vurgulaması yeterli olmamaktadır. Bu aşamada örgütün çalışanların doğrudan yetkinliklerini geliştirmek için eğitim odaklı faaliyetlere girişmesi gerekmektedir.

Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, kariyer yönetiminde çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda teşvik edilmesinde en önemli rollerden birini oynamaktadır. Çünkü çalışanların kariyer odaklı planlarının en önemli kıstaslarından birisi maaşlarında yaşanacak artış oranıdır. Çalışanlar, bulundukları pozisyondan daha üst bir pozisyonda çalışmaya başladıklarında maaşlarında bir artış beklentisi içerisine girmektedir. Çalışanların maaşlarında yaşanacak bu artış beklentisi, çalışanların örgüt içerisindeki kariyer planlarının oluşmasında önemli bir destekleyici fonksiyon olmaktadır.



Örgütler, çalışanları motive etmenin dışında da kariyer yönetimi boyutunda ücret yönetiminden yararlanmaktadır.

Örgütler, çalışanları motive etmenin dışında da kariyer yönetimi boyutunda ücret yönetiminden yararlanmaktadır. Bu aşamada örgütler, kalifiye iş gücünü örgütün bünyesine dâhil etmek, örgüt içerisindeki maliyetleri belirli bir düzene sokmak, mevcut başarılı çalışanların örgüt bünyesinde çalışmalarını sürdürmelerini sağlamak için ücret yönetimini kullanmaktadır.

Örgüt, başarılı bir kariyer yönetimi planı çerçevesinde oluşturduğu ücret sisteminde, bir üst pozisyonda çalışmaya başladığında veya örgüt bünyesinde

herhangi bir yere transfer edildiğinde ne kadar ücret alacakları konusunda çalışanları bilgilendirmektedir.

Ücret sisteminde temel kıstas, çalışanların yetkinlikleri olmalıdır. Böylece çalışanlar, kariyer odaklı geliştirecekleri yetkinlikler çerçevesinde ücretlerinde artış yaşayacaklarını bilmekte ve böylece iş odaklı yetkinliklerini geliştirmeye yönelik motive olmaktadır.

Örgüt, bünyesi altındaki işlere yönelik verilen ücret konusunda çalışanları bilgilendirerek adil ve sürekli bir ücret sistemi belirlemiş olmaktadır.

Personel Seçme ve Yerleştirme

İşe alım süreci, örgütün belirlediği bir iş için uygun kişiyi seçmesi veya kişinin çalışacağı örgütü seçmesi olarak iki aşamalı işlemektedir. Birey, örgütte çalışmaya başladıktan itibaren belirli beklentiler içine girmektedir. Bu beklentileri, örgüt içerisinde gösterdiği performans ve başarı ile birlikte şekillenmektedir.

Birey, örgüte girdikten sonra örgüt içerisinde üst pozisyonlarda çalışma isteği duyabilmektedir. Bu isteklerinin gerçekleştirilebilmesi için belirli bir kariyere sahip olması gerektiğinin bilincindedir.

Çalışanlar, örgüt içerisinde belirli pozisyonlarda çalışabilmesi, terfi etmesi veya örgütün herhangi bir kuruluşunda görev alabilmesi için örgütün ne gibi şartlarının olduğunu bilmek isteyebilir. Bu aşamada örgüt, çalışanların hangi durumda kariyer hedeflerinin gerçekleşebileceğine yönelik ayrıntılı bir kariyer haritası oluşturmalıdır.

Çalışan hangi evrelerden geçerek örgüt bünyesinde istediği pozisyonda çalışabileceğini bilirse, örgüt içerisinde motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmektedir.

Performans Yönetimi

Performans yönetimi; örgüt bünyesi altında bulunan çalışanların potansiyelini, yetkinliklerini, gelecekteki kariyer planlamasını, iş alışkanlıklarını, beceri ve kabiliyetlerini ortaya koyarak işteki performansını ölçme sürecini ifade etmektedir.

Her örgüt kendi performans yönetimini, kendi bünyesinde meydana getirmektedir. Bu süreçte örgüt kurumsal yapısını temel alarak nasıl bir performans yönetimi hazırlayacağına karar vermekte ve onun nasıl yürütüleceğini planlamaktadır.



Performans yönetimi; eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi diğer başlıklar iler yakından ilişki içerisindedir.

Performans yönetimi; eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi diğer başlıklar iler yakından ilişki içerisindedir. Nitekim performans yönetimi bu üç yönetimin nasıl şekilleneceği konusunda etkili olmaktadır.

Kariyer yönetimi sistemi içerisinde ele alındığında, performans yönetimi ile çalışan örgüt içerisinde kendi kendini değerlendirebilmekte, çalışanlar eğitim alarak yetkinliklerini geliştirebilmekte, bu sayede örgüt içerisinde daha verimli

hareket etmeleri sağlanabilmekte ve örgüt içerisinde astların üstlerini değerlendirmesine imkân verilmektedir.

Performans sistemi üzerinden elde edilen bilgiler, çalışanların yetkinlik konusunda hangi eğitimi almaları gerektiğinden terfilerine kadar örgüt içerisinde belirli kararların alınmasında etkili olabilmektedir.

Personel Planlaması

Örgüt, bünyesindeki işlerin en verimli şekilde sürdürülebilmesi için çalışan ihtiyacını karşılama yoluna gitmektedir. Bu aşamada örgütün hangi iş için hangi niteliklere sahip çalışanlara ihtiyacı olduğunu belirlemesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları bünyesinde personel planlaması, örgütün ihtiyaç duyduğu personelin seçilmesini ve gerektiğinde eğitim alarak yetiştirilmesini ifade etmektedir. Kariyer yönetimi bağlamında ele alındığında örgütün ilerleyen dönemde bünyesinde hangi yetkinlikte ve ne kadar sayıda çalışana ihtiyaç duyacağına yönelik sorular personel planlaması ile cevaplanabilmektedir.

KARİYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Kariyer yönetimi, örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulandığında kuruma pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir:

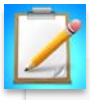
- Çalışanların yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasını, ortaya çıkarılan yetkinliklerin örgüt bünyesinde etkin bir şekilde kullanılmasını, mevcut yetkinliklerin örgüt tarafından verilen eğitimler yoluyla daha da geliştirilmesi
- Çalışanların işe ve örgüte yönelik motivasyonlarının arttırılması
- Çalışanların örgüte yönelik istek ve beklentilerinin ortaya çıkması
- Çalışanların iş odaklı biçimde kendilerini geliştirmesi
- Örgütün yaşanan gelişmelere ayak uydurması
- Gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynağının oluşturulması
- Kariyer planı olmayan çalışanların bireysel kariyer planı hazırlaması, bireysel kariyer planı olan çalışanların da kariyer planlarını daha da geliştirmesi
- Çalışanların örgüte olan bağlılığının artması



Örnek

•Çalışanlar, bulundukları pozisyondan daha üst bir pozisyonda çalışmaya başladıklarında maaşlarında bir artış beklentisi içerisine girmektedir. Çalışanların maaşlarında yaşanacak olan bu artış beklentisi, çalışanların örgüt içerisindeki kariyer planlarının oluşmasında önemli bir destekleyici fonksiyon olmaktadır.

Bireysel Etkinlik



- Kariyer patikası nedir? Araştırınız. Kendi kariyer patikanızı oluşturunuz. Kariyer hedeflerinizin ulaşılabilir olmasına dikkat ediniz.



Özet

- **Kariyer Yönetimi Tanımı ve Kapsamı**
- Kariyer yönetimi, belirli bir örgüt veya birey tarafından hazırlanılan, uygulamaya sokulan ve sürekliliği olan bir süreci açıklamaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde insanların kariyer hedefleri elde etmesi ve piyasanın ihtiyaç duyduğu işgücünün karşılanması için planlamalar yapılmakta, stratejik hedefler belirlenmekte ve uygulamaya sokulmaktadır. Kariyer yönetimi, örgüt kariyer yönetimi olarak da tanımlanmaktadır. Örgütün bünyesinde yer alan kariyer ile ilgili planlamalar işe alım, ücret planlaması, personel aktivitelerinin belirlenmesi gibi pek çok örgütsel konular ile birlikte ele alınmaktadır. Örgüt içerisinde kariyer yönetimi, örgütün pek çok yönetim faaliyeti üzerinde de etkili olmaktadır. İş alternatifleri, iş kalitesi, ve yaşam alanları gibi konular, bireysel kariyer planlamasının temel konuları olarak ön plana çıkabilmektedir.
- Örgütsel kariyer yönetiminin oluşmasında belli başlı konular yer almaktadır. Bu konular şu şekilde sıralanabilmektedir:
  - Kariyer Bilgisi
  - Personel Bilgi Sistemi
  - Başarı Planlaması
  - Kariyer Basamakları
  - Performans Değerleme
  - Potansiyel Ölçümü
  - Personel Sistemi Oluşturma
  - İşgücü Kariyer Planlama
  - Danışmanlık Servisi
- Bireysel kariyer yönetiminde ise örgütsel kariyer yönetiminden farklı konular bulunmaktadır. Bu konular ise şu şekilde sıralanabilmektedir:
  - Örgüt Seçimi
  - İş Seçimi
  - İş Bilgisi
  - Yaşam Planlaması
  - İş Danışmanlığı
  - Kendini Geliştirme
  - Kendini Yönlendirme
  - İş İmkânları
- Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak kariyer yönetimi kavramının örgütlerin ve çalışanların kariyer hedeflerinin, planlamalarının ve uygulamalarının bir parçası olduğu söylenebilmektedir. Kariyer yönetimi kapsamında çalışanların ve örgütlerin en yüksek tatmini sağlaması için kariyer planlarının başarılı bir şekilde işlemesi gerekmektedir.



Özet (devamı)

- **Kariyer Yönetimin Önemi ve Amaçları**
- Kariyer yönetiminde temel unsur insan faaliyetleridir. Çünkü insan gücünün doğru ve verimli kullanılması örgütün başarısının kilit unsurunu oluşturmaktadır. Örgütler de yalnızca binalar ve içerisindeki eşyalardan meydana gelmemektedir. Örgütün bünyesinde çalışanları ve bu çalışanlar tarafından oluşturulan bir örgüt yapılanması mevcuttur. Örgüt için hayati derecede önemli olan insan gücünün doğru ve kapsamlı bir şekilde tanınması, örgütün kurumsal açıdan hedeflerini ve stratejisini daha iyi belirlemesini sağlamaktadır. Bu açıdan kariyer yönetimi ile ortaya konulacak sonuçlar, örgütün planlarının şekillenmesini sağlamaktadır. Tüm bu süreç, insan kaynaklarını ve dolayısıyla insan kaynaklarının içerisinde yer alan kariyer yönetimini örgütler için önemli kılmaktadır.
- **Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi**
- Örgütler, bünyesi altında çalışanların becerilerini ortaya koymaya ve ortaya konulan bu becerileri kurumun yararına en iyi şekilde kullanmaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları da örgütün sahip olduğu iş gücünün yetenekleri çerçevesinde en verimli şekilde çalışmasını amaçlamaktadır. Bu amaca hizmet etmek için de çeşitli planlama ve stratejiler belirlemektedir.
- Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için:
- Eğitim
- Özlük İşleri
- Yetkinlikler
- Ücret Yönetimi
- Personel Seçme ve Yerleştirme
- Performans Yönetimi
- Personel Planlaması gibi fonksiyonlar önem kazanmaktadır.
- **Kariyer Yönetiminin Faydaları**
- Kariyer Yönetiminin Faydalarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:
  - Çalışanların işe ve örgüte yönelik motivasyonlarının arttırılması
  - Çalışanların örgüte yönelik istek ve beklentilerinin ortaya çıkması
  - Çalışanların iş odaklı olarak kendilerini geliştirmesi
  - Örgütün yaşanan gelişmelere ayak uydurması
  - Gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynağının oluşturulması

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel kariyer yönetiminin oluşmasında yer alan konulardan birisi değildir?
   a) İş Seçimi
   b) Kariyer Bilgisi
   c) Personel Bilgi Sistemi
   d) Başarı Planlaması
   e) Kariyer Basamakları

2. Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer yönetiminin oluşmasında yer alan konulardan değildir?
   a) Örgüt Seçimi
   b) İş Seçimi
   c) Danışmanlık Servisi
   d) İş Bilgisi
   e) Yaşam Planlaması

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütün başarılı bir kariyer planlamasını gerçekleştirebilmesi için atacağın adımlar arasında yer almaz?
   a) Çalışanların kendi becerilerini görebilmeleri için örgüt tarafından belirli planlar yapılmakta ve eğitimler düzenlenmektedir.
   b) Çalışanların örgüte yönelik memnuniyetlerini arttırabilmek ve iş ile ilgili gelişim düzeylerini arttırabilmek için örgütsel gelişmeye yönelik programlar hazırlanmaktadır.
   c) Çalışanların kendi kariyer planlarını oluşturmasını sağlamak için deneysel programlar oluşturulmaktadır.
   d) Çalışanlara örgüt içindeki ve dışındaki fırsatlar hakkında açıklamalarda bulunulmaktadır.
   e) Çalışanlar ile merkezi otoritenin güçlendirilmesi amacıyla tek yönlü iletişim kurulmaktadır.

4. Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer planlamasının olumlu sonuçlarından birisi değildir?
   a) Çalışanlar örgüt içerisinde motive olmaktadır.
   b) Çalışanların geleceğe yönelik planları olmakta ve örgüt içerisinde daha titiz çalışmaktadır.
   c) Çalışanlar örgüt içerisinde sorumluluk alma konusunda daha istekli olmaktadır.
   d) Çalışanlar örgüte yönelik beklenti, istek ve taleplerini aktarmamaktadır.
   e) Çalışanlar örgüt içerisinde uzun süreli planlar yapmaktadır.

5. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel kariyer yönetimini etkileyen faktörler arasında sayılamaz?
   a) Eğitim
   b) İş Seçimi
   c) Özlük İşleri
   d) Yetkinlikler
   e) Ücret Yönetimi

6. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetiminin faydalarından değildir?
   a) Örgüt içindeki hiyerarşinin daha da etkili olması
   b) Çalışanların yetkinliklerinin ortaya çıkarılması
   c) Çalışanların işe ve örgüte yönelik motivasyonlarının arttırılması
   d) Çalışanların örgüte yönelik istek ve beklentilerinin ortaya çıkması
   e) Çalışanların iş odaklı olarak kendilerini geliştirmesi

7. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetimi içerisinde yer alan performans yönetiminin özellikleri arasında yer almaz?
   a) Çalışan örgüt içerisinde kendi kendini değerlendirebilmekte
   b) Çalışanlar eğitim alarak yetkinliklerini geliştirebilmekte
   c) Çalışanların örgüt bağlılığı zayıflamakta
   d) Çalışanların örgüt içerisinde daha verimli hareket etmeleri sağlanabilmekte
   e) Örgüt içerisinde astların üstlerini değerlendirmesine imkân verilmekte

8. ".....diğer çalışanlara göre göstermiş oldukları üstün performansı, kurum içerisinde başarılarını ve örgütteki işlerin tamamlanabilmesi için her türlü ölçülebilen eylem, bilgi ve yeteneği ifade etmektedir" boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
   a) Özlük İşleri
   b) Eğitim
   c) Ücret Yönetimi
   d) Personel Planlaması
   e) Yetkinlikler

9. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetimi içindeki eğitimin örgütlere sağladığı faydalardan değildir?
   a) Çalışanların iş konusundaki becerileri gelişmektedir.
   b) Çalışanların bilgi düzeyi gelişmektedir.
   c) Çalışanların iş verimi artmaktadır.
   d) Çalışanların ücret beklentileri yükselmektedir.
   e) Örgüt personeli içerisinde eğitimli çalışan sayısı artmaktadır.

10. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetimi içindeki eğitimin fonksiyonu bağlamında, örgütün yapması gereken aşamalardan birisi değildir?
    a) Örgütlerin çalışanlarına verilen eğitimleri sistemli bir biçimde planlaması gerekmektedir.
    b) Çalışanlara verilen eğitimlerde, çalışanların örgüt içerisinde kısa süreli planlar yapması teşvik edilmelidir.
    c) Eğitimlerde çalışanlara, mevcut iş pozisyonlarının dışında gelecekleri muhtemel pozisyonlar konusunda da bilgi verilmesi gerekmektedir.
    d) Çalışanlara verilen eğitimlerde, çalışanların bireysel kariyer planlamalarını yapmaları teşvik edilmelidir.
    e) Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda şekillenmesi, planlanması ve uygulamaya konulması önem taşımaktadır.

Cevap Anahtarı

1.a, 2.c, 3.e, 4.d, 5.b, 6.a, 7.c, 8.e, 9.d, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 231-241.

Ölçer, F. (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi, 30*(4), 87-103.

Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(2), 473-484.

ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel Halkla İlişkiler
- Örgütsel Halkla İlişkilerde Hedef Kitle
- Örgütlerde Halkla İlişkiler Süreci
- Örgüt İçi Halkla İlişkiler
- Örgütlerde Kriz Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütsel halkla ilişkiler kavramını öğrenebilecek,
  - Örgütsel halkla ilişkilerde kampanya süreçlerini bilebilecek,
  - Örgütsel halkla ilişkilerde hedef kitleleri tanıyabilecek,
  - Örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerini öğrenerek kullanılacak araçları tanıyabilecek,
  - Kriz yönetimini öğrenerek önemini kavrayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

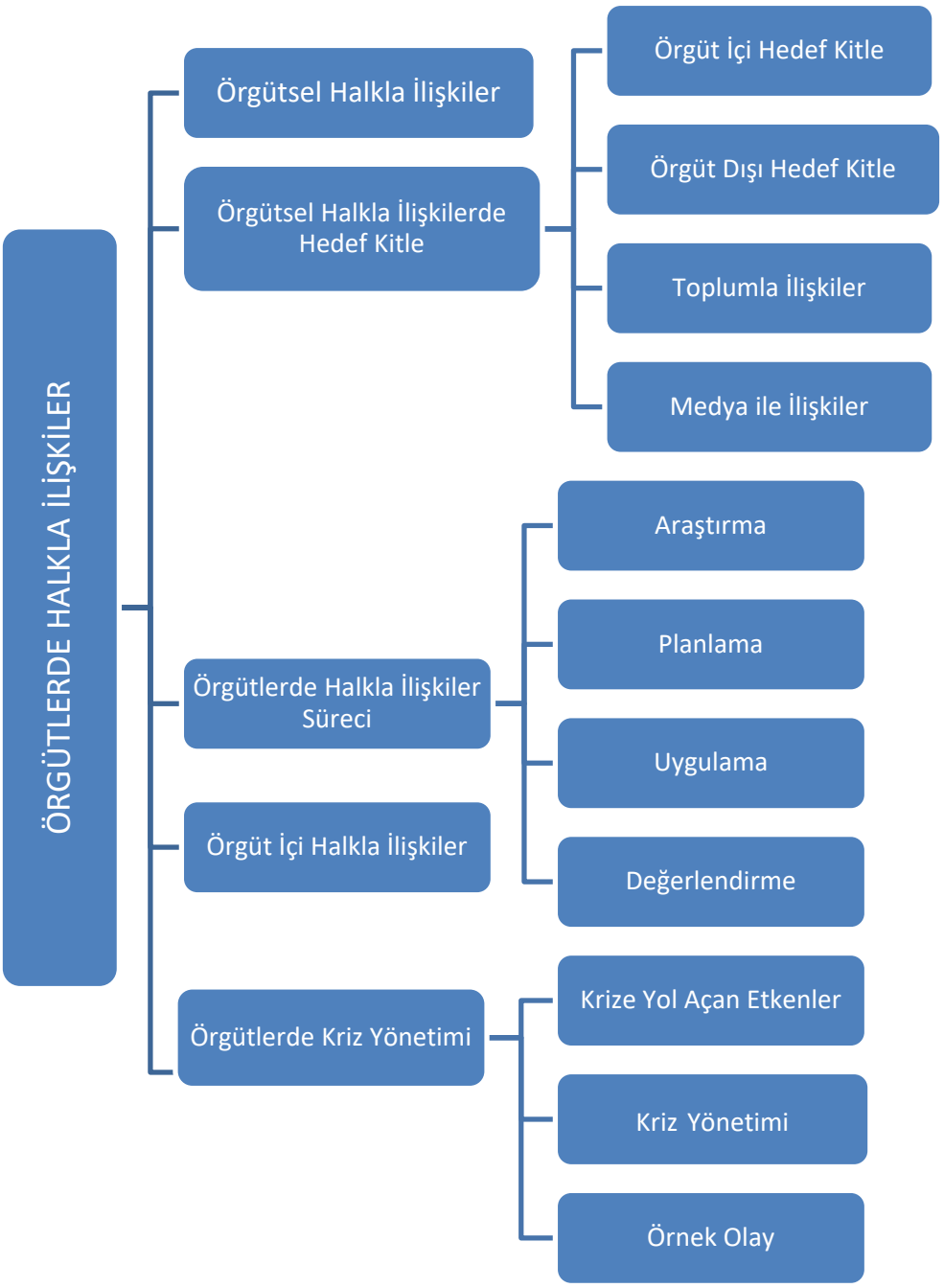
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Dr. Öğr. Üyesi A. Bahadır DARI

ÜNİTE

13

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER
Örgütsel Halkla İlişkiler
Örgütsel Halkla İlişkilerde Hedef Kitle
Örgüt İçi Hedef Kitle
Örgüt Dışı Hedef Kitle
Toplumla İlişkiler
Medya ile İlişkiler
Örgütlerde Halkla İlişkiler Süreci
Araştırma
Planlama
Uygulama
Değerlendirme
Örgüt İçi Halkla İlişkiler
Örgütlerde Kriz Yönetimi
Krize Yol Açan Etkenler
Kriz Yönetimi
Örnek Olay

GİRİŞ

Günümüzde artan yoğun rekabet ortamı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hizmet kalitelerini ve müşteri memnuniyetlerini arttırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla yoğun rekabet ortamında performans ve verimliliğini arttırmaya çalışan örgütler, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı alanda yürüttüğü halkla ilişkiler faaliyetleri ile rakiplerine karşı bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Ancak burada önemle belirtmek gerekir ki örgütler, performans ve verimliliğini arttırmak amacıyla giriştikleri halkla ilişkiler faaliyetlerinde genellikle iç çevreyi göz önünde bulundurmadan doğrudan doğruya dış çevreye yönelmektedirler. Nitekim örgütlerin dış çevreye yönelik yürüttükleri halkla ilişkiler faaliyetlerinde başarılı olabilmelerinin yolu, örgüt içerisindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile mümkün olacaktır. Çünkü örgütlerin verimliliği ve başarısı açısından örgüt dışı hedef kitle kadar örgüt içi hedef kitlede büyük öneme sahiptir.

Örgütlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırabilmelerinin en önemli yolu, hiç şüphesiz nitelikli iş gücünü oluşturabilmelerine ve bu iş gücünün devamlılığını sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin uyum ve ahenk içerisinde devamlılığını sürdürebilmesinin yegâne yolu ise öncelikle çalışanların motivasyonun sağlanması ve mutlu çalışanlara sahip olunması ile mümkündür. Bu bağlamda örgütlerin dış hedef kitleye daha etkili ulaşabilmesinin ve memnuniyeti sağlayabilmesinin yolu öncelikle iç hedef kitlesi ile etkili iletişim kurarak onların memnuniyetini sağlamasından geçmektedir. Bu açıdan örgüt içi halkla ilişkiler, örgüt içerisindeki ahenk ve uyumu sağlayarak güçlü ve dinamik bir örgüt yapısı inşa edeceği gibi, aynı zamanda dış çevrede oluşturulmak istenen imaj ve itibarın güçlü temeller üzerine şekillenmesine katkı sağlayacaktır.

ÖRGÜTSEL HALKLA İLİŞKİLER

Bir örgütün veya organizasyonun başarıya ulaşabilmesinin en önemli yolu hiç şüphesiz iletişimdir. Zira örgütlerin hedef kitleleri ile diğer bir ifadeyle çevreleri ile ilişkilerinin başarılı veya başarısız olması, kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu amaçla örgütlerin çevrelerinde itibar sağlayarak saygın ve güvenilir birer organizasyon hâline gelebilmeleri, verimliliklerini arttırarak güçlü bir örgüt yapısı inşa edebilmeleri ancak çevreleri ile etkili bir iletişim kurmaları ile mümkün olacaktır. Öyle ki iletişimin olmadığı bir ortamda örgütün hedef kitle ile doğru ve uyumlu bir ilişki kurması imkânsızdır. Çünkü örgütün kendisini çevresine en doğru şekilde ifade edebilmesinin, çevresinden gelen mesajları en doğru şekilde alabilmesinin ve çevresi ile güçlü ilişkiler kurabilmesinin tek yolu çevresi ile kuracağı etkili iletişimdir. Bu sebeple hedef kitlesi ile doğru iletişim kurmayı başaramayan örgütler yok olmaya mahkûmdurlar.



Halkla ilişkiler, örgütleri amaçlarına ulaştıran en önemli araçtır.

Örgütler için adeta bir kurtarıcı rolü üstlenen halkla ilişkiler; organizasyonun örgütsel amaçlara ulaştırılması konusunda etkili iletişim kurulması ve bu sayede örgütler ile hedef kitleleri arasında karşılıklı uyum, güven ve itibar sağlanması noktasında aktif rol üstlenir.

Bu açıdan halkla ilişkiler özünde kişilerin veya örgütlerin hedef kitleleri ile iletişimlerini sağlayarak karşılıklı bir işbirliği oluşturmaları ve ideal ilişkileri kurabilmeleri amacıyla gerçekleştirilen etkili iletişim sürecini kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde hedef kitle üzerinde örgüt ile ilgili pozitif bir izlenim bırakma, hedef kitlenin desteğini kazanma, örgütün amaçları doğrultusunda hedef kitleyi yönlendirme, geri bildirimler ile hedef kitlenin talepleri doğrultusunda daha etkin ve verimli bir örgüt yapısı inşa etme amacı güden halkla ilişkilerin bu süreci başarı ile inşa etmesinin yolu iletişimi etkili kullanmasından geçmektedir.



Örgütsel halkla ilişkiler, örgütün tüm çevresi ile mükemmel ilişkiler geliştirebilmesinin anahtarıdır.



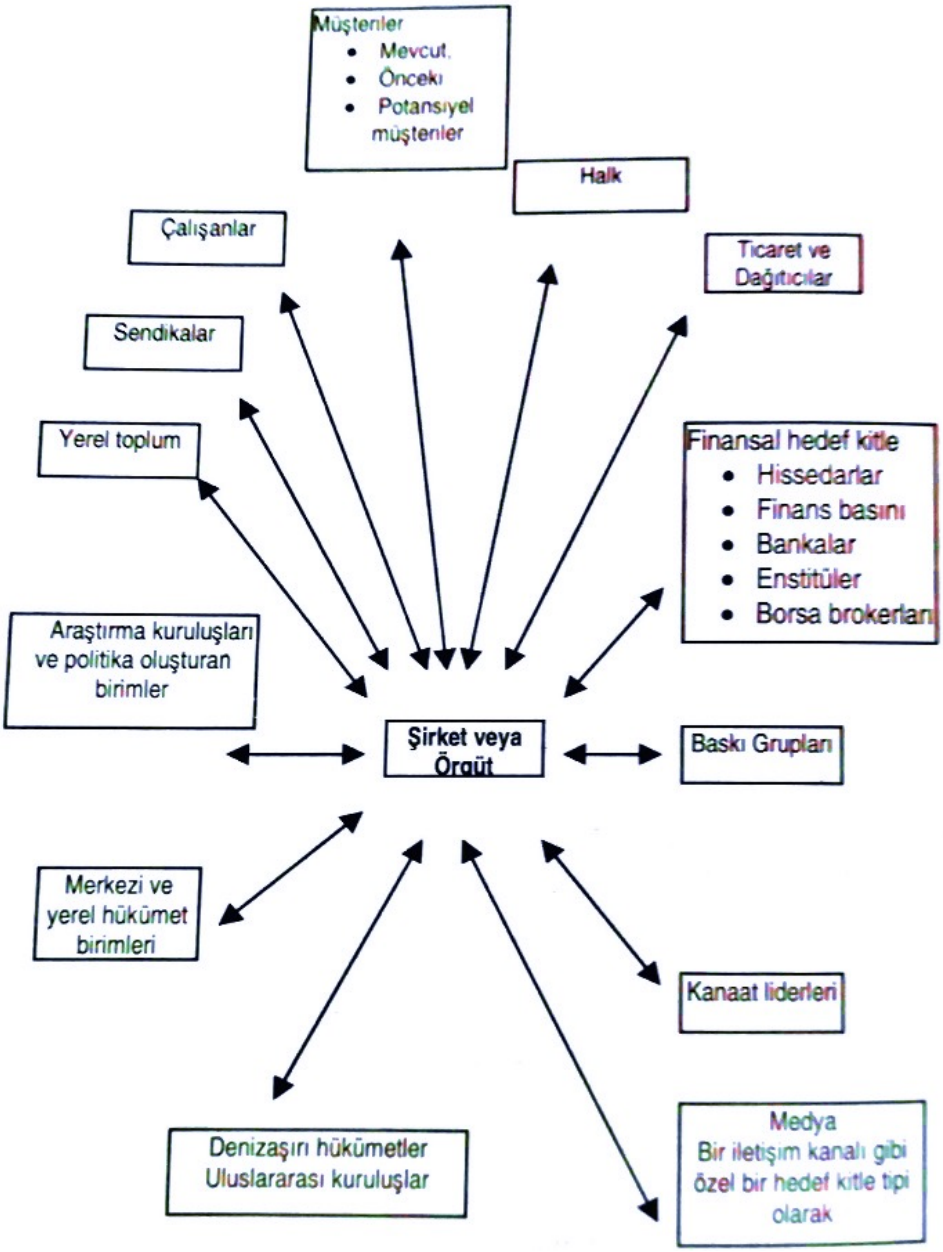
Örnek

- Örgütlerin belli aralıklarla düzenlemiş oldukları tanışma çayları, örgütsel halkla ilişkiler faaliyetlerine örnek olabilr.

Örgütlerin çevreleri ile uyumlu bir ilişki kurmasının anahtarı olarak görülen halkla ilişkiler faaliyetlerine baktığımızda, örgütlerin bu faaliyetleri gerçekleştirirken genellikle yalnızca dış çevreye odaklandıkları ve faaliyetlerini tek bir çevre üzerinden hayata geçirdikleri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde büyük öneme sahip iç çevrenin örgütler tarafından göz ardı edildiği görülmektedir. Fakat unutmamak gerekir ki dış çevre ile kurmuş olduğumuz ilişki ve iletişimin etkinliği, iç çevre ile kurmuş olduğumuz iletişimin kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Çünkü iç çevre ile kuracağımız iletişimin kalitesi, örgüt içerisindeki hedef kitlenin örgüte olan bağlılık ve saygınlığını arttıracağı gibi kişilerin örgüt hedeflerini içselleştirerek bu hedefleri gerçekleştirme konusunda motive olmalarına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetleri yalnızca örgütün dış çevresi ile değil, örgütün ilişki içerisinde olduğu tüm çevreler ile mükemmel ilişkiyi inşa etmesinde önemli bir rol üstlenir. Örgütlerin özellikle yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasa şartlarında varlıklarını sürdürebilmelerinin yegâne yolu, halkla ilişkiler faaliyetlerini doğru ve etkili planlamalarından geçmektedir.

ÖRGÜTSEL HALKLA İLİŞKİLERDE HEDEF KİTLE

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel gayesi, hedef kitlenin örgüt amaçları doğrultusunda ikna edilerek bu doğrultuda düşünmesini ve harekete geçirilmesini sağlamaktır. Öyle ki örgütlerin başarıya ulaşması için gerek örgüt dışı gerekse örgüt içi tüm hedef kitleleri ile etkili iletişim kurması ve ikna edebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında başarıya ulaşmaları öncelikle hedef kitleyi tanımalarına ve bu kitleye uygun halkla ilişkiler faaliyetleri geliştirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde hedef kitlesini tanımayan bir örgüt, Müslüman mahallesinde salyangoz satmak gibi komik bir duruma düşebilecektir.



Şekil 13.1. Bir Örgütün Potansiyel Hedef Kitleleri (Okay & Okay , 2013)

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olmasının yolu, hedef kitleyi tanımaktan geçmektedir.

Bu bağlamda örgütler yürütmüş oldukları halkla ilişkiler faaliyetleri ile yukarıdaki Şekil13.1'de verilmiş olan hedef kitlelerin tamamına ulaşma ve etkileme gayesi gütmektedir. Nitekim örgütlerin başarısı bu hedef kitlelere ne kadar ulaşabildiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği hedef kitleyi tanımaktan geçmektedir.

Örgüt İçi Hedef Kitle

Halkla ilişkiler denildiğinde ilk olarak aklımıza örgütün kendi dışındaki kişi ve örgütlerle ilişkisi gelmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki örgüt için dış çevre kadar iç çevre de büyük önem taşımaktadır. Zira yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulanmasında, iç hedef kitlenin bu faaliyetlerin icracısı konumunda olduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple örgüt içerisindeki bireylerde aynı zamanda örgütün birer hedef kitlesi konumundadır. Örgütün yürüttüğü halkla ilişkiler

faaliyetlerindeki başarısı ve verimliliği iç hedef kitlesi ile geliştirdiği güçlü ilişkilerle mümkün olacaktır. Zira kendi personeli ile iletişim kurmayı ve onu motive etmeyi başaramamış hiçbir örgüt, dış hedef kitlesine de ulaşmayı başaramayacaktır.

Örgütlerde iç hedef kitlenin fikirlerini paylaşabildiği, görüşlerini çekinmeden sunabildiği, düşüncelerinin önemsendiği bir örgüt iklimi inşa edildiği takdirde örgütler kendi içerisinden aldığı enerji ve güven ile dışarıya çok daha güçlü bir şekilde açılacaktır. Kendi içerisindeki sorunları çözmeyi başaramamış, huzursuz ve gergin bir örgütün ise dış hedef kitleyi etkilemek amacıyla gerçekleştirdiği bütün faaliyetler boşa çıkacaktır. Çünkü kendi örgütüne inanmayan bir birey başkalarını değiştirecek enerjiyi ortaya çıkaramayacaktır.

Örgütün iç hedef kitlesi özünde örgüt için birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Öyle ki örgütler tasarladıkları birçok halkla ilişkiler faaliyetini dış hedef kitleye sunmadan önce, kendi iç hedef kitlesi ile test etme ve değerlendirme imkânına sahip olacaktır. Diğer taraftan örgütün kendini iç hedef kitlesine tanıtması hem çalışanların hem de onların çevrelerindeki her bireyin örgüt ile ilgili bilgi sahibi olmasına katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle iç hedef kitle, firma için besleyici bir rol üstlenecektir.

Örgütlerde iç hedef kitle dendiğinde her ne kadar akla ilk olarak çalışanlar gelse de, aslında çalışanların yanı sıra örgütlerin içerisinde önemli bir yer tutan ortaklar ve sendikalar da örgütlerin iç hedef kitlesini oluşturmaktadır.

Örgüt çalışanları

Bir örgütün içerisinde farklı pozisyonlarda, farklı ücretler alan, farklı kültürlere sahip, farklı görevleri yerine getiren birçok çalışan bulunmaktadır. Örgüt içerisinde en üst kademedeki çalışandan en alt kademedeki çalışana kadar görev yapan bu bireyler, hem örgütün birer temsilcisi konumunda bulunurken hem de örgüt içerisindeki verimliliği sağlayan önemli bir etken konumundadır. Örgüt içerisinde motivasyonu sağlanan birey, bu motivasyonu örgüt dışarısına da taşıyarak örgüt ile ilgili bilgi akışına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple örgüt içerisinde çalışan her birey aynı zamanda örgütün halkla ilişkiler çalışanı gibi faaliyet göstermektedir. Bu amaçla örgüt içerisinde çalışan her bireyin örgütü doğru tanıması, dışarıya da örgüt ile ilgili etkili bilgi akışının olmasına imkân sağlayacaktır.



Örgütün iç hedef kitlesi ile kuracağı güçlü ilişkiler, örgütün de güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Ortaklar

Günümüz piyasa şartlarında örgütler artık çok ortaklı yapılar şeklinde yönetilmektedir. Bu sebeple ortaklar yılın sadece belli dönemlerinde katıldıkları toplantılar sayesinde örgüte dair bilgi edinebilmektedir. Bu toplantılarda örgüt içerisinde alınan yeni kararlar, yeni uygulamalar ve yatırımlar gibi birçok konuda bilgilendirme halkla ilişkiler biriminin yetki alanına girmektedir. Ortakların belli periyotlar hâlinde bilgilendirilmeleri aynı zamanda ortakların örgüte güven duyması ve örgütün tanıtımına katkı sağlamasına imkan verecektir.

Sendikalar

Çalışanların hak arama mücadelesine destek vermek amacıyla kurulan sendikalar belli sayının üzerinde personel çalıştıran örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışanlar ile örgütler arasında yer yer gerginliklerin oluşmasına sebep olan sendikal mücadelede sendikalar; örgüte karşı grev, iş yavaşlatma gibi bazı eylemler gerçekleştirerek mücadele etmektedir. Ancak sendikaların ortaya koyduğu bu mücadele çoğu zaman örgütleri yıpratan ve zarar veren bir boyuta ulaşmaktadır. İşte bu noktada sendika ile örgüt arasında kurulacak olan bilgi akışı ve kaliteli iletişim sayesinde bir uzlaşı zemini bulunarak karşılıklı güven ve saygı içerisinde güçlü ilişkiler kurulabilir. Bu ilişkilerin güçlenmesi çalışanların örgüte olan bağlılığını arttıracak, örgüt içerisinde yaşanacak çatışmaların önüne geçecek, örgütün saygınlık ve itibarını arttıracaktır.

Örgüt Dışı Hedef Kitle

Örgütlerde hedef kitle denildiğinde ilk akla gelen örgüt dışı hedef kitle; müşterilerden bayilere, finansal kuruluşlardan meslek örgütlerine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu bölümde örgütlerin dışında yer alan hedef kitleler açıklanacaktır.

Müşteriler ile ilişkiler

Bir örgütün ayakta kalması ve varlığını sürdürebilmesi hiç şüphesiz müşterileri ile kurduğu ilişkinin kalitesine bağlıdır. Örgütler başarıya ulaşabilmek amacıyla müşterileriyle iyi ilişkiler geliştirmek ve uzun vadede müşterinin güven ve saygınlığını kazanma amacı güderler. Süreç içerisinde müşterinin gözünde itibar sağlamak isteyen örgütler, müşterileri ile güçlü bir iletişim kurarak onların memnuniyetini sağlama çabası gösterirler.

Tedarikçiler ile ilişkiler

Örgütlere dışardan her türlü ham madde ve hizmet ihtiyacı sunan tedarikçiler örgütün hizmet kalitesini ve devamlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu amaçla örgütün faaliyetlerini aksamaya uğramadan devam ettirmesi, kaliteli hizmet/ürünü sunabilmesi örgüte hizmet ve ham madde sunan tedarikçiler ile güçlü ilişkiler kurulması ile mümkün olacaktır.

Aracılar ile ilişkiler

Örgütün kendi ulaşma imkânının olmadığı yerlerde belli işlemleri yapmak adına yetki verdiği aracılar, o bölgelerde örgüt adına işlem yapmakta ve doğrudan müşteriler ile ilişki kurmaktadır. Örgütlerin dışardaki birer temsilcisi konumunda olan aracıların kaliteli hizmeti sunması, örgüt hedefleri ile uyumlu hareket etmesi ve müşteri memnuniyetinin saĞlanması gibi önemli konularda aracılar ile örgüt arasında kurulacak iletişim hayati önem taşımaktadır.

Finansal kurumlar ile ilişkiler

Örgütler faaliyetleri esnasında bazen ek kaynağa ihtiyaç duyabilirler. Böyle durumlarda örgütlerin ihtiyaç duyduğu finansal kaynağı bulabilmesinin en önemli

yolu hiç şüphesiz piyasadaki güven ve itibarıdır. Burada örgütün hedef kitlesi olan finansal kurumlarla -örgütün büyüklüğüne göre değişiklik göstermekle beraber- he güvene dayalı bir ilişki kurması değişmeyecek kuraldır. Bu bağlam da örgütlerin ek finansmana ihtiyaç duyduklarında kapısını çalacakları kurumlar nazarında itibar sağlaması büyük önem taşımaktadır.



Kanaat önderleri toplumun rehber olarak kabul ettiği kişilerdir.

Kanaat önderleri

Kanaat önderleri toplumun güvendiği, itibar ettiği, bu sebeple de görüş ve düşünceleriyle toplumu etkileme gücüne sahip kişilerdir. Örgütün faaliyetlerine göre değişiklik gösterebilecek olan kanaat önderleri akademisyen, din adamı, siyasetçi, STK başkanı veya bir iş adamı olabilir. Bu açıdan kanaat önderleri örgütsel amaçlar doğrultusunda toplumun düşüncelerini değiştirebilecek önemli bir etkiye sahiptir. Bu özelliği ile toplumun kanaat ve düşüncelerini değiştirme gücüne sahip olan kanaat önderleri örgütler açısından etkili bir iletişim kaynağı rolündedirler.

Denetleyici rolündeki kurumlar ile ilişkiler

Örgütler açısından denetleyici konumunda olan; belediyeler, siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler, eğitim ve sağlık kurumları gibi birçok hedef kitle bulunmaktadır. Bu kurumlar birçok noktada örgütler açısından çevre temizliği, çevre ve toplum sağlığı, çalışan hakları, iş güvenliği gibi birçok konuda denetim rolü üstlenmektedir. Bunun yanı sıra medya ise toplumsal talep ve şikâyetlerin dile getirilmesi noktasında bir aracılık rolü üstlenerek toplumdan gelen talepleri örgüte iletmektedir. Bu sebeple örgütlerin bu hedef kitleler ile geliştirecekleri güçlü ilişkiler örgütün hizmetlerinin aksamadan devam etmesine, daha ideal ve kaliteli bir hizmet sunmasına imkân sağlayacaktır.

Toplumla İlişkiler

Örgütlerin gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerde başarılı veya başarısız olmaları, içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumla kurdukları ilişki ile doğru orantılıdır. İçerisinde faaliyet gösterdiği toplumu yok sayarak veya onunla hiçbir ilişki kurmadan örgütlerin başarıya ulaşmalarına imkân yoktur. Bu amaçla örgütler toplumla güçlü ilişkiler geliştirerek ve toplumsal fayda sağlayacak çalışmalar gerçekleştirerek örgütün toplum içerisinde iyi bir imaja ve yüksek bir itibara sahip olmasını sağlayabilirler.

Medya ile İlişkiler



Örgütlerin medya ile güçlü ilişkiler kurması, örgütün medyada daha fazla yer alarak geniş kitlelere ulaşmasına imkân tanır.

Medya ile ilişkiler halkla ilişkiler faaliyetlerinin en önemli ayağını oluşturmaktadır. Toplumu en fazla etkileme gücüne sahip bu araç, örgütlerin de en fazla yoğunlaştığı alan hâline gelmiştir. Zira basının, daha geniş anlamıyla medyanın kitleleri etkileme gücü artık tartışma götürmez bir gerçek hâlini almıştır. Bu sebeple örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetleri esnasında medya ile kuracakları ilişkiler, hayati önem taşımaktadır. Medya ile geliştirilen ilişkiler, örgütlerin medyada yer almasına ve çok daha geniş kitlelere ulaşmasına katkı sağlar. Bu amaçla örgütlerin medya temsilcileri ile yakın ilişki kurarak ilişkilerin devamlılığını

sağlaması, medyada daha fazla yer almasına ve reklamdan daha güvenilir bir tanıtıma sahip olmasına imkân tanır. Ancak unutmamak gerekir ki bu ilişkilerin güçlü bir temel üzerine inşa edilmesinin en önemli yolu, örgütün medyaya en doğru ve sağlıklı bilgi akışını sağlamasıdır. Örgütler her zaman çok ideal ve mükemmel şartlara sahip olamaz ancak böyle durumlarda dahi örgütün eksik veya hataları ile ilgili medyayı yanıltmadan ona şeffaf bir şekilde bilgiyi sunmayı başarması medya ile örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirecektir. Bu amaçla örgüt her durum ve şartta medyaya doğru bilgi akışını sağlayarak güven üzerine bir ilişki inşa edebilmelidir.

Halkla ilişkiler yöneticileri örgütün basında daha fazla yer alabilmesi ve medyanın dikkatini çekmeyi başarabilmesi amacıyla şu yolları kullanırlar (Okay & Okay, 2015):

- Basın Bültenleri
- Basın Toplantıları
- Tanıtıcı Basın Turları
- Örgüt ile İlgili Haberleri Derleme
- Röportaj Verme

Örnek

• Örgütlerin toplumu ilgilendiren meselelerde düzenlemiş oldukları basın toplantıları, medya ile ilişkilere örnek verilebilir.

Ancak unutmamak gerekir ki örgütün medyada yer bulabilmek ve medyanın dikkatini çekebilmek amacıyla kullandığı bu yöntemler, yalnızca örgüte fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda medya içinde önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Bu amaçla medya ile kurulacak güçlü ilişkiler örgüt ve medya arasında uzun soluklu bir birlikteliğin temelini atacaktır.

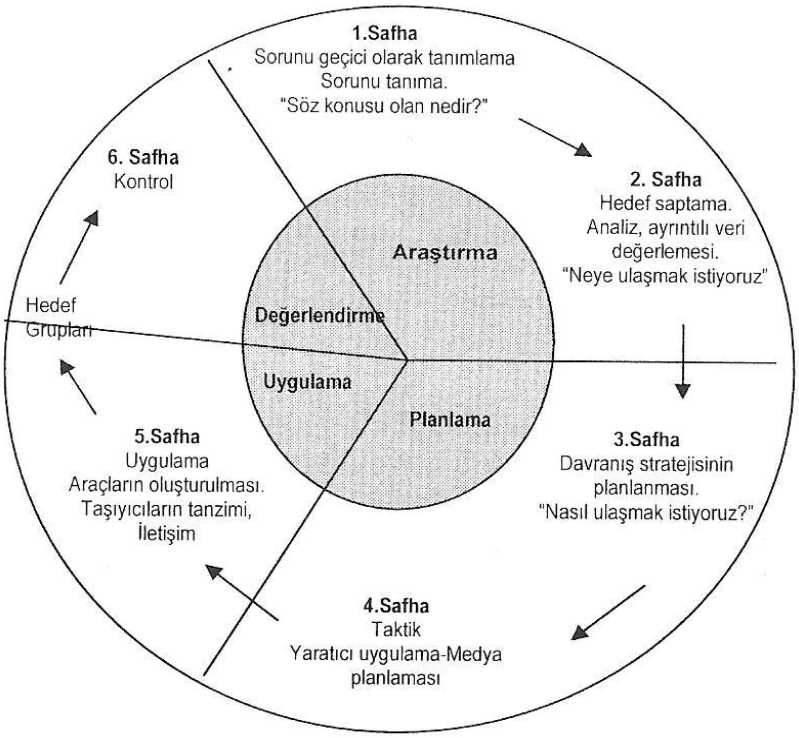
ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetleri, planlı çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir sürecin ürünüdür.

Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetleri, belli bir çalışmanın ve planlamanın sonucunda ortaya çıkmış faaliyetler bütünüdür. Bu planlama ne kadar titiz gerçekleştirilir ise halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği o kadar fazla olacaktır. Aksi takdirde plansız yapılan faaliyetler örgütler açısında zaman, maliyet ve verimlilik gibi kayıpların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bu açıdan örgütsel yapı içerisinde yer alan diğer birimlerde nasıl ki bir planlama yapılarak bu plan dâhilinde hareket ediliyorsa, halkla ilişkiler faaliyetleri açısından da aynı şekilde bir planlama yapılması ve bu plan dahilinde hareket edilmesi faaliyetlerin amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Halkla ilişkiler faaliyetleri tek seferlik uygulanan kısa vadeli uygulamalar olmanın ötesinde, uzun bir süreç içerisinde devam etmesi gereken sistematik birçok faaliyeti içermektedir. Bu sebeple bu sistemin aksamadan doğru bir şekilde

işleyebilmesi uzun soluklu bir program dâhilinde hareket edilmesi ile mümkün olacaktır.



Şekil 13.2. Halkla İlişkiler Kampanya Aşamaları (Okay & Okay , 2013)

Bir örgütün halkla ilişkiler faaliyeti yukarıdaki Şekil 13.2'de de görüldüğü üzere araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamaları olmak üzere dört temel aşama üzerinde şekillenmektedir.

Araştırma

Bilgi toplama olarak da adlandırabileceğimiz araştırma evresi bir halkla ilişkiler faaliyetinde ilk olarak atılması gereken adımdır. Zira bir örgütün hedef kitlesini tanıması, belirsizliği en aza indirerek hedef kitleye en uygun kampanyayı tasarlaması ancak araştırma ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde istek, düşünce ve taleplerini doğru olarak tespit edemediğimiz bir hedef kitleye etkili ve doğru bir kampanya ile ulaşma imkânımız kalmayacaktır. Araştırma evresi örgütün hem çevresindeki risk faktörlerini hem de kendi potansiyelini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu sebeple araştırma evresinde toplanan bilginin güvenilir ve tarafsız olması önem taşımaktadır.

Örgütler; *kime, neyi, neden, nasıl, ne zaman, nerede* sunacağının cevabını araştırma evresinde bulurlar.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin en verimli şekilde planlanması amacıyla dört araştırma türü bulunmaktadır (Özer, 2012):

- Çevreyi İzleme Amacıyla Araştırmalar
- İmaj Araştırmaları
- İletişim Araştırmaları
- Sosyal Sorumluluk Araştırmaları

Bu araştırmalar örgütün çevresini oluşturan unsurların düşünce ve isteklerini, örgüt çevresinin örgüt ile ilgili kanaat ve düşüncelerini, örgütün he[illegible]

kitleye ulaşmak için kullandığı iletişim araçlarının etkinliğini ve örgütlerin toplumsal fayda sağlayabilmek amacıyla yapmış oldukları faaliyetlerin etkinliğini tespit edebilmek amacıyla yapılan araştırmalardır.

Halkla ilişkiler kampanyasının etkili ve verimli olabilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaların başarıya ulaşması doğru araştırma tekniğinin kullanılması ile doğrudan ilgilidir. Bu araştırmalar esnasında sıklıkla kullanılan yöntemler ise işletmeyle ilgili her bilginin taranmasını kapsayan *Kaynak Taraması Yöntemi*, hedef kitlenin görüş, düşünce ve isteklerinin tespit edilmesi amacıyla bazen doğrudan bazen ise seçilen belli bir grup ile görüşme yapılmasını kapsayan *Soruşturma Yöntemi* ve hazırlanan soruların hedef kitleye uygulanarak bilgi toplanmasını kapsayan *Anket Yöntemi*dir.

Planlama

Örgütlerin araştırmalar sonucunda elde ettikleri verilere bağlı olarak gelecekte nasıl bir çalışma yapacaklarını belirledikleri aşama ise planlama aşamasıdır. Bu aşamada örgütler hedef kitlelerinden elde ettikleri veriler ışığında güçlü ve zayıf yönlerini görerek hedefledikleri noktaya ulaşmak amacıyla nasıl bir yol izleyeceklerini belirlemektedir.



Planlama; örgütün kendini ve çevresini tanıyarak en etkili kampanyayı tasarlamasıdır.

Halkla ilişkiler planlanmasında izlenmesi gereken süreçler genel hatları ile şunlardır:

- Problemin belirlenmesi
- Mevcut durumun değerlendirilmesi
- Amaçların tanımlanması
- Hedef kitlenin belirlenmesi
- İletişim stratejisinin belirlenmesi
- Kampanya bütçesinin belirlenmesi
- Kampanya sürecinin belirlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi

Planlama aşamasında en önemli husus planın en ince detayına kadar düşünülerek ve hesaplanarak yapılmış olmasıdır. Bu amaçla planlama yaparken örgütün içerisinde bulunduğu durumun en doğru şekilde analiz edilerek sorunların ve eksikliklerin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra planların örgütün ulaşmak istediği hedef ile uyumlu ve örgütü bu hedefe taşıyacak nitelikte olması gerekmektedir.

Hakla ilişkiler planlamasının en önemli unsurlarından birisi de hedef kitlenin tespit edilmesidir. Örgütler sonsuz ve sınırsız bir imkâna sahip değillerdir. Bu sebeple ellerinde bulunan sınırlı imkânlar ile ulaşmak istedikleri hedef kitlenin tespit edilmesi ve bu hedef kitleye uygun planlama yapılması önem taşımaktadır. Hedef kitlenin tanınmıyor olması, örgütlerin hangi iletişim araçlarını kullanacaklarını ve hangi mesajı kullanmaları gerektiği ile ilgili bir belirsizliğin yaşanmasına sebep olacaktır. Bu belirsizlik örgütler açısından doğru kişiye doğru mesajın gönderilmesini zorlaştırarak zaman ve maliyet kaybı yaşanmasına sebep olacaktır.

Örgütler açısından hedef kitlenin belirlenmesi örgütlere şu konularda büyük avantajlar sağlar:

- Kampanya ile ilgili bütün kişi ve kurumların önceden tespit edilmesini sağlar.
- Yapılacak olan harcamaların önceliklere göre planlanmasını sağlar.
- En doğru araç ve tekniklerin tespit edilmesini sağlar.
- Hedef kitleye uygun en etkili mesajın hazırlanmasını sağlar.

Anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler kampanyalarında planlama; örgütün kendini tanıması, çevresini tanıması, risk ve avantajlarının farkında olması, gerekli olan bütçenin tespit edilmesi, hedef kitlenin tespit edilmesi, hedef kitleye hangi araçlar ile ulaşılacağının belirlenmesi, hangi mesajların kullanılacağı, kampanya ile neyin hedeflendiğinin belirlenmesi ve kampanya sonucunda hedefe ne kadar ulaşıldığının belirlenmesi gibi birçok faktörün tespit edilmesini ve daha etkin şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Uygulama

Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin üçüncü aşamasını uygulama bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde kapsamlı ve detaylı hazırlanmış planlara bağlı olarak bütçesi, mesajı, hedef kitlesi, kullanılacak araçları ve amacı belirlenmiş kampanya uygulamaya koyulur. Burada önceden tüm detayları ile hazırlanmış plana sadık kalarak kampanyanın uygulamaya geçirilmesi, kampanyanın başarılı olması açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütler halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulama aşamasında gazete, kitap, broşür, bülten, afiş gibi yazılı ve basılı araçları; radyo sinema ve televizyon, sergi, fuar gibi görsel ve işitsel araçları; toplantı, konferans, panel, gezi gibi sözlü iletişim araçlarını kullanarak hedef kitleye en etkili şekilde ulaşma amacı güderler.

Değerlendirme

Halkla ilişkiler kampanyasının son aşaması olan değerlendirme bölümünde amaç, kampanya sonrasında bir muhasebe yaparak yürütülen kampanyanın sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu aşamada planın ne kadarlık bir sapma ile gerçekleştiği, amaca ne kadar ulaştığı ve istenen verimi sağlayıp sağlayamadığı gibi hususlar ele alınır. Bu bilgiler daha sonra gerçekleştirilecek olan kampanyalar için de önemli birer veri oluşturacaktır.

ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER

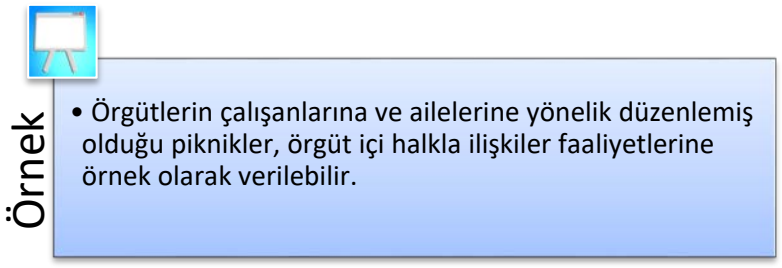


Örgüt içi halkla ilişkiler nitelikli insan kaynağının korunmasına katkı sağlar.

Örgüt içi halkla ilişkiler örgüt içerisinde yer alan tüm kişiler ve birimlerin birbirleri ile iletişimini güçlendirerek güçlü bir örgüt yapısı inşa etmeyi amaçlar. Aynı zamanda örgüt içerisindeki gerginlik, huzursuzluk ve çatışmayı en aza indirerek pozitif bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlar. Bu sayede çalışanların motivasyonu sağlanarak verimliliği artarken aynı zamanda işe ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Zira örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli

bir kazanımı da nitelikli insan kaynağının korunmasıdır. Unutmamak gerekir ki nasıl dış çevre örgütten istediği faydayı sağlayamadığında tercihlerinde değişlik yaparak farklı örgütlere yönelebiliyorsa, örgüt içerisindeki çalışanlarda tatmin ve motivasyonları sağlanmadığında da farklı örgütleri tercih edebilirler. Bu durum da örgütler için yetişmiş insan gücü kaybına, örgüt ikliminin bozulmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olacaktır. Bu amaçla örgütlerde gerçekleştirilecek örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri çalışanların örgüte karşı aidiyet beslemelerine, örgütün hedeflerini içselleştirmelerine ve tüm çalışanların birer halkla ilişkiler temsilcisi gibi çalışarak örgütün tanıtım ve kalkınmasına katkı sağlamalarına imkân sağlayacaktır.

Bu bağlamda örgütsel bütünleşmenin sağlanmasında önemli bir görev üstlenen örgütsel halkla ilişkilerin temel gayesi çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerinin karşılanması olmayıp bunun yanı sıra saygı, hoşgörü, takdir, statü gibi manevi ihtiyaçlarının da karşılanması ve bu sayede verimli, huzurlu ve güçlü bir çalışma ortamı inşa edilmesidir.



Örgütlerin var olması ancak insanın var olması ile mümkündür. Bu açıdan baktığımızda insan bir örgüt içerisinde görev üstleniyorken aslında temel gayesi öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Bu ihtiyaçlar çoğu zaman yalnızca ekonomik temelli düşünülmekte ve aslında insanın sosyal bir varlık olduğu ve psikolojik ihtiyaçlarının da olduğu gerçeği göz ardı edilmektedir. İşte bu noktada örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri bireyin hem ekonomik hem de psikolojik olarak tatmin edilmesine ve örgüt ile bütünleşmesine imkân sağlamaktadır.

Günümüz piyasa şartlarında artan rekabet ve müşteri odaklı yaklaşımlar örgütlerin daha nitelikli çalışanlara ve daha kaliteli bir hizmet anlayışına sahip olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin bu konuda en büyük kaynağı, insan kaynağıdır. Bu sebeple örgütün hem nitelikli personeli elinde bulundurabilmesi hem de kaliteli bir hizmet sunabilmesi örgüt içerisindeki tüm bireylerin memnuniyeti ile doğru orantılıdır. Bu açıdan örgütler için müşteri memnuniyeti sağlamanın ön koşulu, öncelikle çalışan memnuniyetini sağlamaktır.

Örgüt içi halkla ilişkiler güçlü ve dinamik bir örgüt yapısının inşa edilmesinin en önemli adımıdır.

Örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına, çatışma ve uyumsuzluğun azalmasına, olumlu bir örgüt imajının oluşmasına, dinamik ve güçlü bir örgüt yapısının meydana gelmesine ve kişilerin amaçları ile örgüt amaçlarının kaynaşmasına imkan sağlamaktadır.

Bu bağlamda örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel amaçları şunlardır:

- Çalışan ve yönetici arasındaki uyum ve güveni sağlamak
- Çalışanlarda örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşturmak
- Çalışanların örgüt kültürü ve değerlerini benimsemelerini sağlamak
- Çalışanlara örgütsel politika ve planları benimsetmek
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasında ve yönetim ile çalışanlar arasında iletişimi sağlamak
- Çalışan ile örgüt amaçlarını buluşturmak
- Örgüt içerisinde şeffaf ve açık bir bilgi akışı sağlamak
- Çalışanlarda motivasyon ve tatmini sağlamak
- Çalışanlar arasında güçlü ilişkiler inşa etmek
- Çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttırmak

Örgütler bu saydığımız amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla örgüt içerisinde birçok halkla ilişkiler uygulaması gerçekleştirmektedir:

- Çalışanların yönetime katılması
- Örgüte yeni katılan çalışanların örgütü tanıması ve diğer çalışanlarla kaynaşması amacıyla oryantasyon, tanışma çayı gibi organizasyonların yapılması
- Yöneticilerin örgüt içerisinde ziyaretler gerçekleştirmesi
- Çalışanların yönetime geri bildirimde bulunması
- Çalışanlar ile bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi
- Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla çeşitli etkinlik ve geziler düzenlenmesi
- Örgütün faaliyetleri ile ilgili yazılı ve basılı araçlar kullanarak bilgi akışı sağlaması
- Örgüt içerisinde çalışanların daha hızlı bilgilendirilmesi amacıyla duyuru panoları oluşturulması
- Çalışanlara telefon üzerinden bilgi aktarımı yapılması
- Çalışanların yanı sıra onların ailelerine de belli periyotlarda bilgilendirme yapılması

Örgüt içerisindeki iletişim ne kadar güçlü olursa örgüt o kadar güçlenecektir.

Bireysel Etkinlik

- Siz de örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik birkaç örnek oluşturunuz.

Örgütler saydığımız bu uygulamaları daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla; çalışanlara yönelik gazete, dergi gibi örgütsel yayınlar, çalışanlara bilgiyi daha hızlı sunmak adına örgüt içi bir internet sistemi olan intranet, örgüt ile ilgili yayınların yapıldığı örgütsel televizyon, çalışanların hızlı bilgi alabilmesi amacıyla ortak alanlara kurulan bilgi terminalleri, örgüte ait bilgilerin paylaşıldığı veri taşıyıcı araçları, örgüt içerisinde iletişimi sağlamak amacıyla elektronik posta gibi çok

yönlü bir çok aracı kullanmaktadırlar. Zira örgüt içerisindeki iletişimin kalitesi, örgütün gücü ve kalitesi ile doğrudan orantılıdır.

Tablo 13.1. Örgüt İçi Halkla İlişkiler Araçları (Bayçu, 2013)

Yazılı Araçlar	Sözlü Araçlar	Görsel Araçlar
• Çalışan el kitabı • Kurum broşürü • Kara tahta • İşletme gazetesi/dergisi • Yöneticiler için bilgilendirici mektuplar • Çalışanlar için bilgilendirici mektuplarla yönetim değerleri • Güncel özel hizmetler • Bilgilendirici kurum içi yazılar • Çalışma raporları • Yıllık raporlar • Yıldönümü yazıları • İşletme kütüphanesi • İşyerinde güvenlikle ilgili bilgilendirici yazılar • İşletme içi öneri sistemine dair bilgilendirici yazılar	• İşletme toplantıları • Komisyonlar • Çalışma grupları • Çalışanlarla yapılan görüşmeler • Yöneticinin yaptığı konuşmalar • Departmanların kendilerinin yaptığı toplantılar • Kişisel görüşme • Telefonla elde edilebilen kurum haberleri • Kurslar • Seminerler • Uzmanlık alanıyla ilgili yapılan bilimsel çalışmalar • "Açık kapı günleri"	• Afişler • Sergiler • Dia görüntüleri • Görsel işitsel gösteriler • Filmler • Televizyon



Örgütler iç halkla ilişkiler faaliyetleri için yazılı, görsel, işitsel ve sözlü birçok yöntem kullanmaktadır.

Tablo 13.1'i incelediğimizde örgütlerin kendi içlerine yönelik gerçekleştireceği halkla ilişkiler faaliyetleri için çalışan kitapçıkları, kurum broşürü, kurum gazetesi, kurum raporları, kurumsal bilgilendirme mektupları ve yazıları gibi yazılı araçlar kurum toplantıları, kurum içi görüşmeler, kurum içi eğitim, kurs, seminer ve toplantılar gibi sözlü araçlar afiş, sergi, film ve televizyon gibi görsel araçlar olmak üzere birçok araç ve teknik kullandıkları görülmektedir. Bu açıdan örgütler dış hedef kitlelerine olduğu kadar iç hedef kitlelerine de aynı etkinlikle ulaşmak adına yoğun çaba sarf etmektedir. Zira örgütlerin iç halkla ilişkiler faaliyetlerindeki başarısı ve etkinliği örgüt içi halkla ilişkiler araçlarını ne kadar etkin kullandığı ile doğrudan ilgilidir.

ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz kavramı genel anlamı itibariyle önceden öngörülemeyen, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, örgütün olağan işleyişini tehdit eden, hızlı çözüm üretilmesi gereken olağanüstü durumu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle beklenmedik anda ortaya çıkan ve örgütü tehdit eden olumsuz durumdur.

Örgütler çevrelerinde meydana gelen beklenmedik gelişmeler sebebiyle sürekli olarak fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi bu ani gelişen olağanüstü durumlarda tehditleri ve fırsatları yönetebilmesine bağlıdır. Bu sebeple kriz yönetimi özellikle son yıllarda örgütler açısından büyük önem kazanmıştır. Zira örgütlerin beklenmedik sorunlara ve tehlikelere karşı tedbirli olmaları, ortaya çıkan krizi en az zararla atlatabilmeleri

ancak kriz yönetimi ile mümkündür. Unutmamak gerekir ki sorunu en hızlı çözmenin yegâne yolu sorun ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Aksi takdirde sorunun çözümü için tedbir almak yerine önce sorunun ortaya çıkması beklenirse bu, örgütler açısından zaman ve maliyet kaybını ortaya çıkartacağı gibi aynı zamanda sorunun da büyümesine sebep olacaktır.

Önemle belirtmek gerekir ki günümüz örgütlerinde imaj ve itibar gibi halkla ilişkiler faaliyetleri için çalışmalar yapılmasına karşın birçok örgütün hâlen doğabilecek bir krize karşı profesyonel bir hazırlıkları bulunmamaktadır. Kurumlar imaj ve itibar oluşturmak amacıyla uzun bir uğraşın sonunda ciddi bir emek ve maliyet harcamaktadırlar. Ancak bu çabaya rağmen yaşanacak bir kriz anında bu emek ve maliyeti koruyacak olan harcamayı yapmaktan sakınmaktadırlar. Zira örgütler çok uzun yıllar boyunca uğraşarak inşa ettikleri imaj ve itibarlarını yaşanabilecek çok küçük bir krizle kaybetme riskiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu açıdan kriz yönetimi için yapılacak harcama, aynı zamanda inşa edilmiş olan imaj ve itibarın kısacası örgütsel emeğin sigortası olacaktır.



Örgütlerin büyük kısmı kriz planını çok gerekli görmesine karşın bir kriz planına sahip değildir.

Günümüz örgütlerinde kriz yönetimi her geçen gün artan bir öneme sahip olmasına karşın, aynı önem kriz planlarının hazırlanmasında karşımıza çıkmamaktadır.1985 Yılında Pat Bowman tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre çalışma hayatında örgütlerin %89 gibi çok yüksek bir kısmı kriz yönetimine inanmasına karşın yalnızca %50'sinin bir kriz planı bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere kriz yönetimi teorik olarak çok önemli bulunmasına rağmen uygulamada aynı önemi görememektedir.

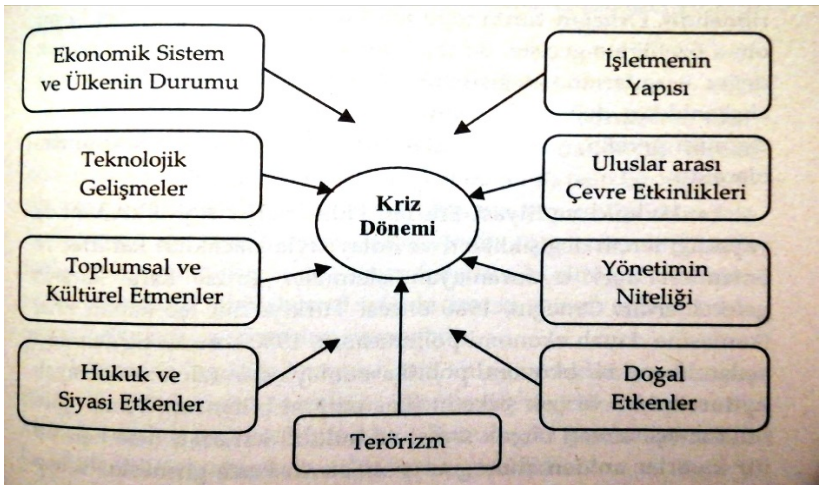
Bir örgütün kriz yaşaması örgütün devam eden ahenginin bozulmasına, örgütsel amaçlardan uzaklaşmasına ve örgütün varlığının tehlikeye düşmesine sebep olur. Bu sebeple kriz aslında hiçbir örgütün içerisinde bulunmak istemediği kaotik bir durumu ifade etmektedir. Ancak her ne kadar örgütler bir kriz ortamında bulunmak istemeseler de her örgüt için bu risk bulunmaktadır. Bu sebeple kriz ortamında bulunmayı istememek bir çözüm olmamakla beraber kriz ortamında hızlı ve doğru karar vermeyi sağlayacak en etkili çözümü krizlere hazırlıklı olmaktır.

Gelişen teknoloji ile birlikte artık dünya küresel bir köy hâlini almıştır. Öyle ki bu durum artık dünyanın en uzak köşesinde yaşanan siyasi, askeri veya ekonomik bir gelişmenin dünyanın her yerinde aynı anda hissedilmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple de örgütler yalnızca içerisinde bulunduğu toplum veya ülkede değil, tüm dünyada yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır.

Krize Yol Açan Etkenler

Örgütler bir sistem içerisinde yer almakta ve bu sistem içerisinde yer alan tüm unsurlar birbirleriyle sürekli etkileşim hâlinde bulunmaktadır. Bu sebeple sistem içerisinde yaşanacak her türlü sorun ve aksaklık, sistemin uyumunun bozulmasına ve olağandışı durumların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Ortaya çıkan bu olağan dışı veya olağanüstü duruma bizler kriz diyoruz. Örgütlerin

yaşadığı bu krizlerin örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki ana sebebi bulunmaktadır.



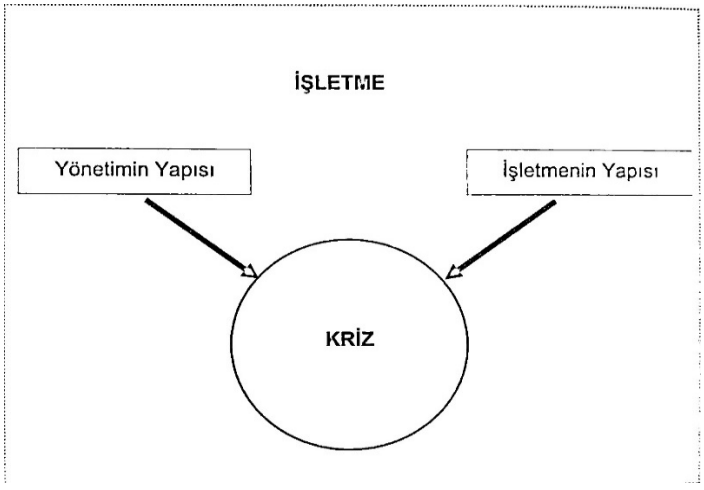
Şekil 13.3. Krize Yol Açan Etkenler (Yavuz, 2008)

Yeteneksiz yöneticiler, örgütler açısından bir kriz faktörüdür.

Şekil 13.3'ü incelediğimizde örgütler açısından gerek örgütsel gerekse örgüt dışından kaynaklı birçok kriz sebebi bulunmakta ve örgütlerin her zaman kontrol etme imkânının bulunmadığı bu krizler bazen dünyanın öbür ucunda yaşanan ekonomik, askerî veya siyasal gelişmelerden bazen ise bir çalışan hatasından kaynaklanabilmektedir. Bu sebeple örgütler açısından risk teşkil eden bu kriz etkenlerinin bilinmesi, kriz yönetiminin etkinliğinde önem taşımaktadır.

Örgüt içi faktörler

Krizin örgütsel faktörlerinin en başında yöneticilik vasıflarını taşımayan kabiliyetsiz yöneticiler gelmektedir. Bu açıdan yöneticinin gelişmeleri tahlil edememesi, dış çevrede gelişen olayları doğru analiz edememesi, sezgi ve öngörülerinin zayıf olması, örgüt çalışanlarından kopuk bir yönetim anlayışı benimsemesi, yöneticinin bilgi edinme sürecinde aksaklık yaşanması, yöneticilerin gerçekçi davranamaması, sorunlara güncel çözümler üretememesi gibi etkenler yönetici kaynaklı krize zemin hazırlayan en önemli etkenlerdir.



Şekil 13.4. Örgütsel Kriz Nedenleri (Yavuz, 2008)

Şekil 13.4'ü incelediğimizde krizin örgütsel nedenlerinden birisi yönetim yapısı iken krizin örgütsel faktörlerinden bir diğeri de örgütün sahip olduğu yapıdır. Örgütsel yapının esnek olmaması örgütlerin ani gelişen durumlara ayak uyduramaması, yaşanan tehdit ve fırsatlar karşısında yetersiz kalmaları durumunu doğuracaktır. Ayrıca örgütün kısa vadeli planlar ile yönetilmesi, etkili ve hızlı bir bilgi akışının olmaması, tutarlı örgütsel amaçların bulunmaması, çevresel faktörler ile ilgili doğru izleme ve karar verme süreçlerinin işletilememesi, uygulama ve yöntem hataları krizin ortaya çıkmasına sebep olan etkenlerdir.

Örgüt dışı faktörler

Örgüt dışı kriz faktörleri adından da anlaşılacağı üzere örgütün dışında gelişen örgütün müdahale etme imkânının bulunmadığı dış çevre faktörleridir. Bu faktörleri şu şekildedir:



Örgütler bir sistemin parçasıdır. Bu sebeple sistemde ortaya çıkabilecek her türlü aksama örgütleri de doğrudan etkileyecektir.

- Ekonomik dalgalanmaların ve enflasyonun sebep olduğu ekonomik etkenler
- Hızla gelişen teknolojiye ayak uyduramama sonucunda ortaya çıkan teknolojik etkenler
- Toplumlarda yaşanan kültürel değişimlere ayak uyduramama sonucunda ortaya çıkan sosyal ve kültürel etkenler
- Siyasi veya hukuki gelişme ve kararlara ayak uyduramama durumunda ortaya çıkan hukuki ve siyasi etkenler
- Bir köy hâline gelen dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan uluslararası etkenler
- Deprem, sel, fırtına gibi doğa olayları sonucunda ortaya çıkan doğal etkenler
- Yaşanan yasa dışı eylem ve terör faaliyetlerini sonucu ortaya çıkan terör etkeni

Örgütler bir sistemin parçasıdır. Bu sebeple sistem içerisinde yaşanacak her aksaklık, doğrudan doğruya örgütsel yapıyı da etkileyecektir. Örgütün dışında gelişen ve örgütlerin kontrol etme imkânının bulunmadığı bu faktörler örgütsel yapının dışından kaynaklanan kriz nedenleridir.

Doğal afetler, ekonomik dalgalanma ve belirsizlikler, siyasi istikrarsızlık, yasal düzenlemeler, terör eylemleri, dünyada yaşanan kaotik durumlar, toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, teknolojinin getirdiği yabancılaşma gibi birçok faktör; örgütler açısında birer kriz nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, örgütler açısından yaşanabilecek krizleri önlemeyi veya önlenemediği durumlarda zararı en aza indirmeyi ve en hızlı şekilde toparlanmayı sağlamak amacıyla hazırlanan kriz planlarından oluşmaktadır.

Kriz yönetimi temel olarak krize dair ilk belirtilerin fark edildiği algılama evresi, kriz ortaya çıkmadan önce kriz durumunda yapılacakların tayin ve tespit edildiği krize hazırlanma evresi, yaşanan krizin örgüte en az zararla atlatılması amacıyla gerçekleşen zararı minimize etme evresi, kriz sonrası hızla toparlanmayı



Kriz yönetimi; olağanüstü durumlarda örgütler açısından bir sigorta görevi görmektedir.

sağlayacak toparlanma veya iyileşme evresi, yaşanan krizden alınan ders ve tecrübeler ışığında örgütün yeni krizlere daha güçlü hazırlandığı öğrenme veya tecrübe evresi olmak üzere beş aşamadan meydana gelmektedir.

Örgütlerin karşılaştıkları bir kriz durumunda kriz yönetiminin etkinliği oluşturulacak kriz yönetim ekibi ile doğrudan orantılıdır. Bu sebeple kriz yönetim ekipleri oluşturulurken tek bir kişinin karar alıcı olduğu yapılar yerine örgüt içerisindeki kritik öneme sahip hukuk, finans, üretim ve halkla ilişkiler gibi birimlerin de karar alma sürecine katıldığı, farklı görüş ve düşüncelerin de yer aldığı bir ekip oluşturulması sağlıklı olacaktır. Ancak şunu unutmamak gerekir ki kriz yönetimlerinde hızlı ve doğru karar alabilmek önemlidir. Bu sebeple ekibi hantallaştıracak gereksiz fazlalığa izin verilmemelidir. Kriz yönetim ekibinde farklı görüş ve düşüncelerin bulunması her ne kadar önemli olsa da, bu ekiplerin çok kalabalık bir yapıyla inşa edilmemesi de hızlı ve etkin karar alabilmek açısından önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi; örgütlerin beklenmeyen tehlikeler karşısında a ve b planlarını hazırlayarak tedbir aldıkları, bu tedbirler sayesinde öncelikle yaşanabilecek bir krize engel olmayı, eğer bu krizin ortaya çıkmasına engel olamıyorsa yaşanan krizden en az zararla çıkmayı ve en hızlı şekilde toparlanarak örgütü yeniden eski haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan kriz yönetimi örgütlerin beklenmeyen riskler karşısında sığındığı bir koruyucu kalkan görevi görmektedir.

Örgütlerin yaşanma ihtimalini öngördükleri krizler için birkaç farklı seçeneğin bulunduğu kriz planlarını hazırlamaları kadar, bu planları kriz ortaya çıkmadan daha krizin ilk belirtileri ortaya çıktığında uygulamaya koymaları önem arz etmektedir.

Örgütlerin kendi içinden veya dış çevrelerinden kaynaklanan her türlü kriz, örgütün uyum ve ahengini bozarak bocalamasına ve hatta belki de yok olmasına sebep olacaktır. Bu sebeple örgütlerin beklenmeyen durumlar karşısında önceden tedbir alarak yaşanacak zarar ve olumsuzluğu en aza indirmesi ancak doğru ve etkili bir kriz planı yapması ile mümkün olacaktır. Nitekim oluşturulan kriz planı sayesinde kendi kontrolü dışında ortaya çıkan riskleri kontrol etme ve yönetme imkânı kazanacaktır. Bu açıdan kriz yönetimi örgütlerin sağlıklı ve güçlü bir şekilde devamlılığını sağlamasının en önemli koruyucusudur.

Krizlerin son yıllarda çok daha sık görülmeye başlanması, kriz yönetiminde iletişimi önemli bir aktör konumuna getirmiştir. Zira bir örgütün kriz yönetiminde başarıya ulaşmasının en önemli yolu, kriz anında etkili bir iletişim kurabilmesinden geçmektedir. Bu açıdan kriz öncesinde oluşturulacak iletişim stratejisi kriz anında hızlı, doğru ve etkin bir bilgi akışına imkân sağlayarak başarılı bir kriz yönetiminde anahtar görevi görecektir. Nitekim unutmamak gerekir ki kriz iletişimi örgütler açısından koruyucu bir rol üstlenerek kriz yönetiminin başarıya ulaşması amacına hizmet eder.

ÖRNEK OLAY

Dünyanın tanınmış giyim markalarından birisi olan Benetton, dünyanın birçok

Kriz iletişimi, kriz yönetiminin başarıya ulaşmasının en önemli aktörüdür.

ülkesinde mağazası bulunan popüler bir İtalyan markasıdır. Ülkemizde yaklaşık 3 bin kişiye istihdam sağlayan bu marka ayna zamanda Türkiye'nin tanınmış holdinglerinden birisi olan Boyner holding ile de uzun yıllar ortaklık yapmıştır. Ancak 1998 yılında yaşanan politik bazı gelişmeler, bu markanın özellikle Türkiye pazarında sıkıntılı günler yaşamasına sebep olmuştur. Terör örgütü lideri Abdullah Öcalan'ın 1998 yılında İtalya'da yakalanması ile başlayan kriz, İtalya'nın Abdullah Öcalan'ı teslim etmeme kararıyla daha büyük boyutlara ulaşmıştır. İtalya'nın verdiği karar Türkiye'de büyük bir tepki uyandırmış ve bu karara karşı Türkiye'deki İtalyan markaları boykot edilmeye başlanmıştır. Nitekim birçok İtalyan firması bu kriz döneminde ciddi zarara uğramıştır. Ancak başarılı bir kriz yönetimi uygulayan Benetton bu krizi avantaja çevirmeyi başarmıştır. Benetton oluşan toplumsal tepkiyi dindirmek ve İtalyan markası olması sebebiyle hedef hâline gelmemek için öncelikle Türkiye'deki ortaklığı üzerinden mesaj vererek "Boğaziçi Hazır Giyim A.Ş. 1985 yılından bu yana 5000 çalışanıyla Benetton markasını Türkiye'de üreten ve pazarlayan bir Türk kuruluşudur" mesajını yayımlamıştır. Hemen ardından krizi aşmak için yeni planları uygulamaya koyan Benetton, İtalya'nın tavrını protesto etmek amacıyla Benetton markasına ait renkleri kaldırarak mağaza vitrinlerinin karartılmasına karar vermiştir. Bu kararını Türkiye'nin en yüksek tirajlı gazetelerinde tam sayfa haber olarak kamuoyu ile paylaşan Benetton, siyaha çevirdiği mağaza vitrinlerinde de ilanlar ile bu tavrını duyurmuştur.

İtalyan marka ve ürünlerine karşı çok büyük tepkilerin oluştuğu büyük bir kriz döneminde gerçekleştirdiği başarılı kriz yönetimi ile çok kısa sürede toplumun desteğini kazanan Benetton; İtalyan ürünlerinin yakıldığı, İtalyan mağazalarının camlarının kırıldığı bir dönemde mağazalarının camlarına destek ve teşekkür notlarının asıldığı bir marka hâline gelmiştir.

Örnek

- Türkiye'de 2005 yılında yaşanan kuş gribi salgını, özellikle tavuk üreticileri açısında önemli bir kriz örneğidir.

Bireysel Etkinlik

- Siz de yaşanmış krizlerden yola çıkarak başarılı/başarısız kriz yönetimine yönelik birkaç örnek bulunuz.



Özet

•ÖRGÜTSEL HALKLA İLİŞKİLER

•Örgütlerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin ve diğer örgütler karşısında rekabet avantajı sağlayabilmelerinin en önemli yolu sahip oldukları insan kaynağıdır.

•Bu amaçla örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri dış çevreleri ile ilişkileri kadar iç çevreleri ile ilişkileri de güçlü temeller üzerine inşa etmelerine bağlıdır. Bu bağlamda örgüt içerisindeki ahenk ve uyumun anahtarı örgütsel halkla ilişkilerdir.

• ÖRGÜTSEL HALKLA İLİŞKİLERDE HEDEF KİTLE

• Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelinde hedef kitle vardır. Halkla ilişkiler faaliyetleri hedef kitleyi örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeyi amaçlar.

•Bu amaçla örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini planlamadan önce örgüt içerisindeki ve örgüt dışındaki hedef kitleleri tanıması halkla ilişkiler kampanyasının başarılı olması için büyük önem taşımaktadır.

•Hedef kitleyi tanımadan yapılacak hiçbir halkla ilişkiler faaliyetinin başarıya ulaşma imkânı bulunmamaktadır.

•Hedef kitleyi tespit etmeden veya tanımadan yapılacak faaliyetler örgütler açısından zaman ve maliyet kaybına sebep olacaktır.

•ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

• Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetleri kendiliğinden ortaya çıkan tek seferlik faaliyetler olmayıp ciddi çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir sürecin ürünüdür.

•Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetleri bir plan sonucunda ortaya çıkan ve devamlılık arz eden faaliyetler bütünüdür.

•Bu amaçla halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı ancak belli bir plan dâhilinde yürütülmesi ile mümkün olacaktır.

•Örgütlerde nasıl ki üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları departmanları bir plan dâhilinde çalışıyorsa halkla ilişkiler faaliyetleri de bir plan dahilinde olmak zorundadır. Aksi taktirde plansız faaliyetler örgütü amaçlarına ulaştıramayacaktır.

•ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER

•Örgüt içi halkla ilişkiler örgüt içerisindeki tüm unsurların ilişkilerini güçlendirerek çatışma ve uyumsuzluğun önüne geçmektedir. Örgüt içerisindeki ahenk ve uyumu tesis eden örgüt içi halkla ilişkiler, güçlü bir örgüt yapısının inşa edilmesine katkı sağlamaktadır.

•Örgüt içerisinde ki insan kaynağının korunması ve motive edilmesinin en önemli aracı konumundaki örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri aynı zamanda örgütün kendi iç dinamiklerinden aldığı güçle dış çevreyle daha güçlü ilişkiler kurmasına imkân sağlamaktadır.

•Örgüt içi halkla ilişkiler önce örgüt içerisinde yer alan unsurları örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyerek örgütün sağlam temeller üzerinde şekillenmesine ve tüm çalışanların adeta birer halkla ilişkiler uzmanı gibi çalışmasına katkı sağlamaktadır.



Özet (devamı)

- **ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ**
- Örgütlerin beklemediği anda ortaya çıkan ve varlıklarını tehdit eden olağanüstü durumlara kriz adı verilmektedir. Örgütlerin bu beklenmedik durumlar karşısında ayakta kalabilmek, tehlike ve riski azaltabilmek amacıyla gerçekleştirdiği planlı çalışmalar bütünü kriz yönetimini meydana getirmektedir.
- Kriz yönetimi örgütler açısından krizin yıkıcı etkilerine karşı bir koruyucu görevi görmektedir.
- Örgütleri tehdit eden krizlerin gerek iç gerekse dış etkenlerden kaynaklı birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerin ne zaman ortaya çıkacağı tam olarak bilinmediği için ortaya çıkma ihtimali olan beklenmedik gelişmlere hazırlıklı olmak kriz yönetimi ile mümkün olacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan araçlardan birisi değildir?
   a) Yazılı araçlar
   b) Psikolojik araçlar
   c) Görsel araçlar
   d) Sözel araçlar
   e) İşitsel araçlar

2. Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkiler sürecinin aşamaları arasında yer almaz?
   a) Araştırma
   b) Uygulama
   c) Danışma
   d) Değerlendirme
   e) Planlama

3. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi hedef kitlelerden değildir?
   a) Çalışanlar
   b) Yöneticiler
   c) Sendikalar
   d) Ortaklar
   e) Tedarikçiler

4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt dışı hedef kitlelerden birisi değildir?
   a) Müşteriler
   b) Tedarikçiler
   c) Aracılar
   d) Sendika Temsilcisi
   e) Kanaat Önderleri

5. Aşağıdakilerden hangisi medya ile ilişkilerde kullanılan yöntemler arasında sayılamaz?
   a) Örgüt piknikleri
   b) Basın bültenleri
   c) Tanıtıcı basın gezileri
   d) Örgütsel haberlerin derlemesi
   e) Röportaj verme

6. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi kriz etmenlerinden birisidir?
   a) Teknolojik Gelişmeler
   b) Terör
   c) Doğal Afet
   d) Uluslararası Gelişmeler
   e) Örgüt Yapısı

7. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan araçlardan birisi değildir?
   a) İntranet
   b) Rakip firma broşürleri
   c) Örgütsel Yayınlar
   d) Örgüt içi bilgi terminalleri
   e) Örgütsel televizyon

8. Aşağıdakilerden hangisi örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan görsel araçlardan değildir?
   a) Örgüt içi toplantılar
   b) Sergiler
   c) Filmler
   d) Web sitesi
   e) Afişler

9. Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkiler sürecinin araştırma evresinde yapılan araştırmalar arasında yer almaz?
   a) İmaj Araştırmaları
   b) Çevreyi İzleme Araştırmaları
   c) Ekonomik Araştırmalar
   d) İletişim Araştırmaları
   e) Sosyal sorumluluk araştırmaları

10. Aşağıdakilerden hangisi krize neden olan etkenler arasında sayılamaz?
    a) Ekonomik Durum
    b) Örgüt Yapısı
    c) Hukuki Etkenler
    d) Yetkin yöneticiler
    e) Teknolojik Gelişmeler

Cevap Anahtarı

1.b, 2.c, 3.e, 4.d, 5.a, 6.e, 7.b, 8.a, 9.c, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Balta Peltekoğlu, F. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bayçu, S. (2013). Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Uygulamaları. B. Özkanal (Dü.) içinde, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar* (s. 48-73). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Büyük, Y. (2016). Kriz Yönetimi Örneği-Benetton Kriz Yönetimi. 28.05.2019 Tarihinde erişildi. https://www.slideshare.net/yaseminbig/kriz-ynetimi-rnei-benetton-kriz-ynetimi adresinden erişildi.

Culpit, S. M. & Center, A. H. (1964). *Effective Public Relations.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler.* Konya: Çizgi Kitapevi.

Geçikli, F. (2013). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kalyon, Y. N. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kazancı, M. (1999). *Halkla İlişkiler .* Ankara: Turan Kitapevi.

Mavi, E. (2009). Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Örgüt İklimi. D. Tellan (Dü.) içinde, *Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama* (s. 51-76). Ankara: Ütopya Yayınevi.

Okay, A. & Okay , A. (2013). *Halkla İlişkiler.* İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. & Okay, A. (2015). *Halkla İlişkiler ve Medya.* İstanbul : Der Yayınları.

Özer, M. A. (2012). *Halkla İlişkiler Dersleri.* Ankara: Adalet Yayınevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde Halkla İlişkiler.* Bursa: Aktüel Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D. & Öztürk, Y. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler .* Ankara : Seçkin Yayınevi.

Uysal, B. (1998). Siyaset, Yönetim, Halkla İlişkiler . Ankara : TODAİE Yayınları.

Yavuz, C. (2008). Halkla İlişkiler . Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, R. A. (2012). Halkla İlişkiler Modelleri, Kurum İçi Kurum Dışı Halkla İlişkiler. A. Z. Özgür (Dü.) içinde, Halkla İlişkiler (s. 106-129). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE YENİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ



İÇİNDEKİLER

- Örgüt
- İletişim
- Örgüt İletişimi
  - Örgütlerde İletişim Biçimleri
- Örgüt İletişiminde Yeni İletişim Teknolojileri
  - Yeni İletişim Teknolojileri
  - Uygulamalar



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Örgütün, iletişimin ve örgüt iletişiminin tanımlarını ve bileşenlerini öğrenebilecek,
  - Örgüt iletişiminin biçimlerini ve iletişim süreçlerinde dikkat edilmesi gereken noktaları açıklayabilecek,
  - Yeni iletişim teknolojileri ve örgüt iletişiminde kullanılan yeni medya uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

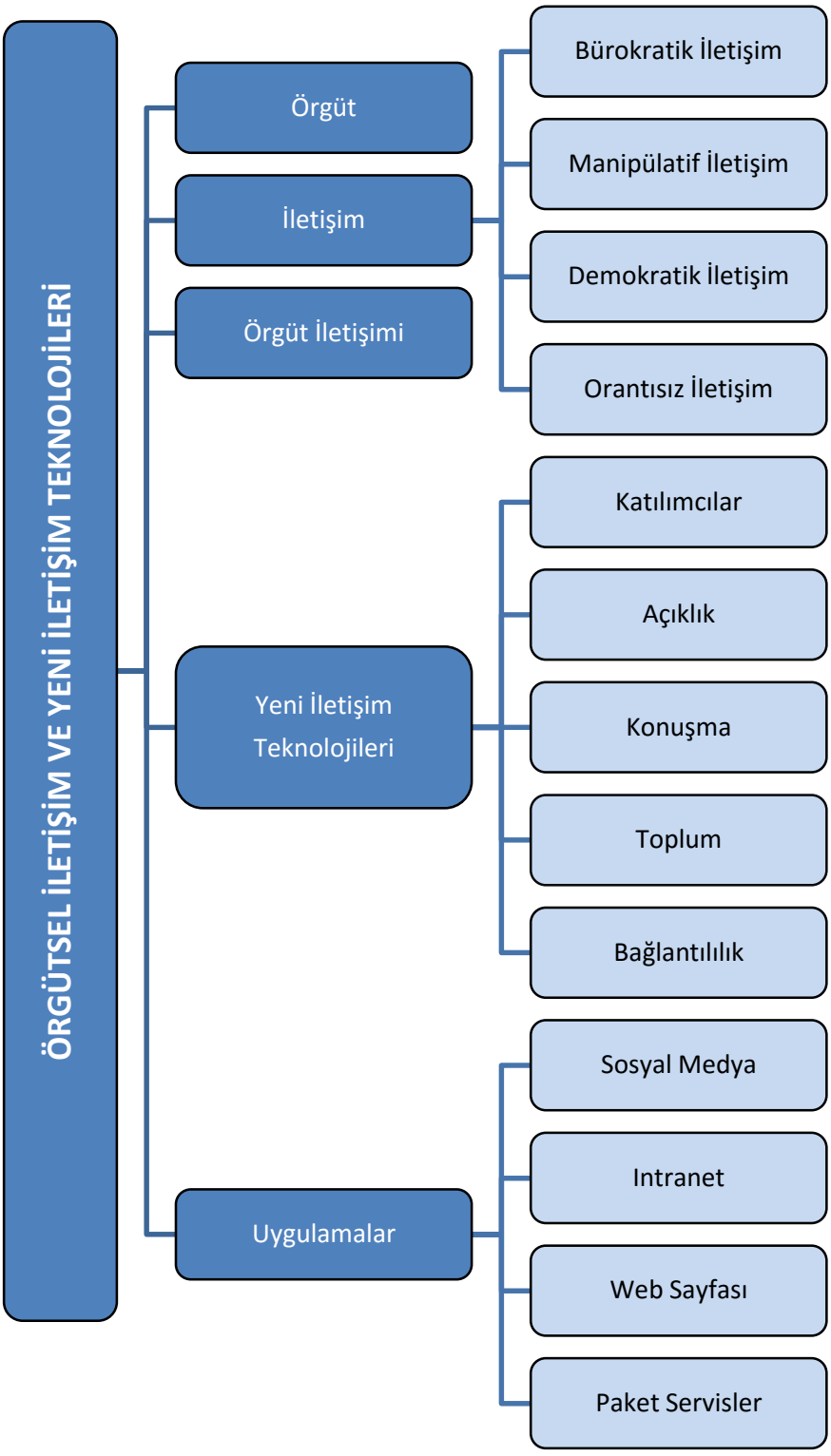
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Dr. Konur Alp
KOZ

ÜNİTE
14

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE YENİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ
Örgüt
İletişim
Örgüt İletişimi
Yeni İletişim Teknolojileri
Uygulamalar
Bürokratik İletişim
Manipülatif İletişim
Demokratik İletişim
Orantısız İletişim
Katılımcılar
Açıklık
Konuşma
Toplum
Bağlantılılık
Sosyal Medya
Intranet
Web Sayfası
Paket Servisler

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olarak insanın varoluşunun en önemli unsurlarından birisi iletişimdir. İnsanı insan yapan, onu diğerleriyle bir araya getiren ve bir arada tutan yegâne nitelik iletişim kurabilmesidir. İnsan kendini ifade edebildiği oranda anlaşılabilir, bu da iletişimin doğru kurulması ve sürdürülmesi ile mümkün olmaktadır. İletişimin doğruluğu ve kalitesi arttıkça insanın hayat kalitesi de artmaktadır. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Bir örgütün etkinliği ve devamlılığı, içeride ve dışarıda oluşturup sürdürdüğü iletişim süreçlerinin niteliğiyle doğru orantılıdır.

Örgütler; toplumdan insan ve bilgi kaynağı ödünç alıp karşılığında mal, ürün ve hizmet sunan; belli amaçlar uyarınca ve belli kurallar dâhilinde toplum içerisinde yaşamını sürdüren yapılardır. İnsanlardan oluşan ve insanların gerçekleştirdiği eylemler vasıtasıyla hayatına devam eden örgütlerin iletişim süreçleri, hem kendi içerisinde hem de paydaşlarıyla ilişkilerinin sağlıklı ve açık biçimde sürdürülmesine olanak vermektedir. Bu süreçler günümüzde geleneksel iletişim kanallarının yanı sıra, yeni iletişim teknolojileri vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Yeni iletişim teknolojilerinin örgüt iletişimine dâhil olması hiç kuşkusuz örgütün performansına, örgüt kültürüne ve bireylerin iş tatminine olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Bu ünitede örgüt iletişiminin ayrıntıları ve tarihsel gelişimi, örgüt iletişiminin türleri ve iletişim süreçlerinde kullanılan araçlar, yeni iletişim teknolojileri ve örgüt iletişiminde kullanımları ayrıntılarıyla ve örneklerle ele alınacaktır. Ayrıca bu yeni iletişim kanallarının örgüt iletişimi açısından olumlu ve olumsuz yönleri, kullanımında dikkat edilmesi gereken noktalar açıklanacaktır.

ÖRGÜT

Göçebe ya da yarı göçebe yaşayan ilk insanlar, avcılık ve toplayıcılıkla hayatlarını idame ettirmekteydi. Bu dönemde küçük gruplar hâlinde birlikte yaşayan insanlar, yerleşik hayata geçip tarım ve hayvancılığa yönelince giderek artan nüfusla birlikte kendilerini daha karmaşık üretim ve geçim süreçlerinin içinde buldular. Bu karmaşık süreçlerin altından kalkabilmek adına yardımlaşma ve iş bölümüne yönelen insanlar, toplumsal yaşama adım atmış ve örgütlü olmanın önemini idrak etmiştir (Akdur, 2003). Bundan yola çıkarak insanlar arasındaki iş birliği ve iş bölümü gereksinimlerinden doğan birlikteliklere örgüt adı verilmektedir.



İş birliği; dilek ve ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayan insanların güçlerini birleştirmek ve beraber çalışmak için gösterdikleri istekliliktir.

Örgütler bugüne dek psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi, işletme gibi pek çok disiplin tarafından incelenmiş ve ortaya birbirinden farklı tanımlar çıkmıştır. *En temel tanımıyla örgüt, belli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birimdir.* İnsanların bir araya gelerek bir örgüt oluşturması için bir amaç olmalıdır. Ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirme isteğine sahip, birbiriyle iletişim hâlindeki insanların meydana getirdiği açık bir sistemdir. Açık bir sistem olması, örgütün çevresiyle sürekli iletişim hâlinde olması anlamına gelmektedir. Pek çok alt sistemi kapsayabilen

örgütler; ortak çaba gerektiren belirli amaçları, etkili ve yeterli bir biçimde gerçekleştirebilmek için birden fazla insanın yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içerisindeki etkinliklerinin yer aldığı bir oluşumdur.

Toplum içerisinde çoğu insan bir örgütte yer alır. Zira insanın kendi başına elde edemeyeceği bazı amaçlar vardır ve bunlara ulaşabilmek için iş birliği yapmak gerekir. Dolayısıyla örgütler insanların varlığıyla var olur, onlarla anlam kazanır. "Organizasyon", "teşkilat" gibi kelimelerle de ifade edilen örgüt; en az iki insanın bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmak adına medyada getirdikleri kurallı ve hiyerarşik bir yapıyı işaret etmektedir. *İş bölümünün esas olduğu, görev ve sorumlulukların net biçimde tanımlandığı ve önceden belirlenmiş amaçlara erişmek için insanların eylemlerinin sistematik biçimde düzenlenmesini gerektiren bir oluşum olan örgütler; ortaklık ve iletişim temelli organik yapılardır.*

Örgüt ve içerisindeki insanlar, örgütün amaç ve hedeflerini idrak edip içselleştirdikleri ölçüde başarılı olabilir. Bunun gerçekleşmesi için örgütün genelinde açık, net ve sürdürülebilir bir iletişimin tesis edilmesi gerekmektedir. Bu iletişimin tesis edilmesinde ise başat rol yönetim kademesindedir. Yönetim işlevleri olan planlama, denetleme, gerçekleştirme (uygulama), uyumlaştırma ve düzenleme unsurları ancak iletişim süreçlerinin doğru işletilmesi ile mümkün olmaktadır.

İLETİŞİM

Kelime kökeni olarak Latince "communicare" fiilinden türeyen iletişim; temelde paylaşmak, ortak olmak anlamlarını taşımaktadır. İlk dönemlerde yiyecek, av ürünü gibi malların paylaşımı söz konusu iken artık bilginin paylaşılması ön plana çıkmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişimin hem biçimi hem de içeriği değişime uğramaktadır.

İletişim, bireyin içerisine doğduğu çevreyi öğrenip onu kontrol edebilmesi için gereken bir süreçtir. Sadece insanın fiziksel varoluşunun değil aynı zamanda toplumsal varoluşunun da zorunlu koşuludur. *İletişim, insan faaliyetinin bütünleşik bir parçasıdır.* İletişim aynı zamanda bireyleri birbirine bağlar, onlara kendi aralarında duygu ve düşüncelerini aktarma ve paylaşma imkânı verir. Duygu ve düşüncelerin paylaşılmasının ötesinde, iletişim sayesinde bireyler karşılıklı anlaşma ve anlam oluşturma fırsatı bulurlar.

En sade hâliyle *bilgiyi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci* olarak da tanımlanan iletişim; bireylerin toplu hâlde yaşamaya başlamalarını takiben toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı aktarımıyla gerçekleşen, anlamların aktarıldığı bir süreçtir.

ÖRGÜT İLETİŞİMİ

İletişim, özellikle yöneticilerin örgüt içinde ve dışında kullandığı temel bir araçtır. İletişim vasıtasıyla örgütte yer alanlar kendilerinden beklenenler, görev ve sorumlulukları, bunları nasıl yerine getirecekleri ve daha pek çok şey hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Bilginin örgütte dolaşımı süreçlerin sağlıklı ilerlemesinin yanı



Etkili iletişim; karşılıklı anlayışa dayanan, iki yönlü ve hiç bitmeyen bir süreçtir.

sıra bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi unsurlara da olumlu etkide bulunmaktadır.

Örgütün yaşamı boyunca verimli ve şeffaf biçimde faaliyetlerini yürütmesi için temel süreçlerden birisi olan iletişim; örgütün, yöneticilerin ve üyelerin pek çok belirli amaca ulaşması adına da hayati rol oynamaktadır. Örgüt iletişiminin amaçları şunlardır (Güllüoğlu, 2011; Tutar, 2009):

- Örgüte ilişkin politika ve kararların çalışanlara duyurulması, açıklanması ve böylece belirsizlik ve söylentilerin (dedikoduların) önlenmesi.
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret politikası, ödül-ceza sistemi, kariyer fırsatları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılığın ve güvenin sağlanması.
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak kurumda bir aile ortamının, örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması.
- Üyelerin örgütün kültürünü öğrenmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması.
- Örgüt üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kontrolün sağlanarak proaktif bir yaklaşımla sorunların çözüme kavuşturulması.
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması.
- Üyeler, gruplar ve birimler arasındaki sorunların giderilmesi ve eşgüdümün sağlanması.
- Örgütün hedef kitle ve paydaşlarıyla iletişiminin doğru ve düzgün biçimde sürdürülmesi.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda sürdürülen bir örgüt iletişimi sayesinde şüphesiz hem yöneticiler hem de üyeler; bilginin dolaşımı vasıtasıyla güven, samimiyet ve şeffaflık ortamında bulunmanın huzurunu yaşayacak, huzurun getirdiği örgütsel bağlılık ve iş tatmini de *örgütün uzun vadeli kâr etmesinin önünü açacaktır*. Bununla birlikte örgüt iletişiminin önemi ve yararları şu şekilde sıralanmaktadır (Tutar, 2009):



İyi bir iletişim süreci uyuma ve başarıya, kötü bir iletişim süreci yani iletişimsizlik ise çatışmaya götürür.

- Yöneticilerin talimatlarını ilgili birim, grup ve kişilere ulaştırır.
- Yönetim kademesine, karar almak için ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar.
- Üyelerin performansının artmasını ve verimliliği sağlar.
- Üyelerin paylaşım ve aidiyet duygularını artırır.
- Örgüt içerisindeki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Stratejik planların uygulanmasıyla karlılığı getirir.

Görüldüğü gibi, iletişim örgütler için hayati öneme sahip bir yönetim fonksiyonudur. İletişim süreçlerini, amaçlarını ve kanallarını net biçimde tanımlayıp planlamayan örgütler er ya da geç sorun yaşayacaktır.



Bireysel Etkinlik

- Söylenti (dedikodu) ve güvensizliğin yoğun olduğu bir örgütte bu olumsuzlukların nasıl ortadan kaldırılabileceğini planlayınız.

Örgütlerde İletişim Biçimleri

İnsanın olduğu yerde iletişim vardır. İnsanlardan oluşan örgütler de doğal olarak iletişimin yoğun olduğu alanlardır. Ancak her örgüt, çeşitli nedenlerle ideal bir iletişim çabası içerisinde olmayabilir. Örgüt içerisindeki bilgi akışı tek bir kanaldan ve tek yönlü gerçekleşiyor ya da iletişim süreçlerine yeterince özen gösterilmiyor olabilir. Dolayısıyla örgütün iç ve dış iletişim süreçleri olması gerekenden farklı biçimde, çoğunlukla da sorunlu biçimde devam etmektedir. Bu gibi iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak için öncelikle sorunun tanımı yapılmalıdır. Buna göre örgütlerin iletişim kurma biçimlerine göre dört temel iletişim biçimi tanımlanmıştır (Kıraç, 2012).



Örgütün iç ve dış iletişim süreçlerinde herhangi bir sorun bulunuyorsa öncelikle sorunun tanımı yapılmalıdır.

- *Bürokratik İletişim:* Genelde kamu kurumlarında görülen bir iletişim biçimidir, bilgi tek yönlü ve çoğunlukla yukarıdan aşağıya akmaktadır. Hedef kitle ve paydaşlara bilgi vermek ve onlardan bilgi almak önemsenmez. Tek yönlü iletişim modeli olarak da bilinmektedir.
- *Manipülatif İletişim:* Basın ajansı modeli olarak da bilinen bu iletişim biçiminde, şeffaflık geri plana itilmektedir. Örgüt sadece kendi faydasına olan, seçilmiş bilgileri paylaşmakta ve adeta propaganda yapmaktadır.
- *Demokratik İletişim:* Şeffaflık ve açıklığa dayanan bir iletişim modelidir. Örgüt içeride ve dışarıda doğru bilgi akışının sağlanmasına özen gösterir. İletişim hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya, çift yönlü olarak gerçekleşir.
- *Orantısız İletişim:* Bu iletişim biçiminde örgüt bilgi akışına hazır ve istekli olduğu hâlde hedef kitle ve paydaşlarından yeterli ve düzgün bilgi akışını sağlayamamaktadır.

Örnek

- En güvenli arabaları ürettiğini söylemek, bağımsız testler sonucunda verilebilecek bir doğru bilgidir. Ancak üretim yaparken nehirleri kirlettiğini ve doğal yaşamı tahrip ettiğini gizlemek, manipülatif iletişimdir.

Örgütler, iletişim süreçlerini genellikle biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla düzenlemektedir. Bu iletişim süreçleri hem örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıyı hem de örgütün dış ilişkilerini tarif etmekte ve de planlamaktadır. Biçimsel iletişim kanalları formal ya da resmî, biçimsel olmayan iletişim kanalları ise informal ya da gayri resmî olarak da ifade edilmektedir.

Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin tamamlanması imkânsızdır.



Şekil 14.1. Örgütlerde İletişimin Hem Biçimleri Hem De Kanalları Çok Çeşitlidir.

Resmî iletişim kuralları, kimin kimlerle doğrudan ya da dolaylı olarak iletişime geçeceğini belirler.

Resmî iletişim kanalları, ast – üst arasındaki ilişkileri düzenlerken örgütün hayati işlevlerini yerine getirmesine olanak tanır. Düzenli olarak raporlama yapılması, yazışmaların belirli bir düzene ve kurala oturtulması, kimin kimlerle doğrudan ya da dolaylı olarak iletişime geçebileceği; resmî iletişim kanallarınca tanımlanmaktadır. Buna göre bir örgüt içerisindeki insanlar yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olarak iletişime geçebilmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişim kanalları, çoğunlukla yönetim kademesinden aşağı doğru işletilir. İnsanların görev, yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi; talimatların gönderilmesi, ödül ve ceza sistemi yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya olan iletişim kanalları ise astlardan üstlere doğru bilgi akışını düzenler. Hazırlanan günlük, haftalık, aylık ya da yıllık raporlar; yardım talepleri ile istek, dilek ve şikâyetler, bu kanallar aracılığıyla üst kademelere iletilmektedir. Yatay iletişim kanalları, aynı ya da benzer kademede bulunan kişiler arasında iletişimi sağlamaktadır. Çapraz ya da diyagonal iletişim kanalları ise farklı birimler ya da gruplar arasındaki iletişimin sürdürülmesinde kullanılır. Özellikle kriz dönemlerinde hızlı hareket edilebilmesi ve karar alınabilmesi için önem arz eden

çapraz iletişim, rutin iletişim dönemlerinde kullanıldığında örgüt içi hiyerarşik yapının bozulmasına sebep olabilir.

Gayri resmî iletişim kanalları; kendiliğinden oluşan kanallardır. Örgüt üyelerinin bağlılık ve tatminlerinin artmasında doğal yollardan kurulan ilişkilerin önemi büyüktür. Herhangi bir kurala bağlı olmayan ve samimiyet içeren bu iletişim biçimlerinde kolaylık olsa da söylenti ve dedikoduya, dolayısıyla örgüt içerisinde huzursuzluklara da yol açabileceğinden dikkatli olunmasında fayda vardır.

İletişim süreçlerine önem veren örgütler kuruluş amaçlarına, büyüklüklerine, hedef kitle ve paydaşlarına uygun iletişim kanalları seçmek durumundadır. Bu kanalların seçiminde iç ve dış iletişim ile resmî ve gayri resmî iletişim süreçleri belirlenmeli ve bunlara göre iletişim faaliyetleri planlanmalıdır. Pek çok örgüt, geleneksel iletişim araçlarını kullanmaktadır ancak günümüzün gelişen teknolojisi artık herkesin her an ve her yerde bilgi akışına erişebilmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla *güncel kalmak, hızlı karar alıp uygulamak ve özellikle kriz dönemlerinde etkili olmak adına geleneksel medyanın yanı sıra yeni medyanın kullanılması büyük önem taşımaktadır.*

ÖRGÜT İLETİŞİMİNDE YENİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Geleneksel iletişim kanalları telefon, mektup, faks, broşür, katalog gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar hâlâ etkili olsa da hem zaman yönetimi açısından olumsuzluklara yol açmakta hem de yanlış anlaşılmalara müsait olmaktadır. Daha çok basılı olarak hazırlanan materyaller çok kısa sürede güncelliğini yitirmekte ve maddi açıdan külfetli olduğu kadar kâğıt israfını da beraberinde getirmektedir. Bugün artık hem bilginin hızlı dolaşımı hem de içerik ve verilerin depolanması için elektronik (dijital) çözümler kullanılmaktadır. Dijital mecralar; anındalığı ile zaman kaybından, bulut depolama ile büyük klasör ve raflardan, güvenlik önlemleri ile de bilginin sızdırılması ya da kaybolması gibi olumsuzluklardan örgütleri korumaktadır. Yeni medya da bu dijital mecranın bir parçası olarak gerek örgütlere gerek üyelerine pek çok avantaj sunmaktadır.



Şekil 14.2. Yeni Medya, Örgütler İçin İletişim Kurmanın Farklı ve Güvenilir Bir Yoludur.



Yeni iletişim teknolojileri, örgüt iletişiminde yeni fırsatlar sunmaktadır.

Yeni İletişim Teknolojileri

Teknolojinin hızlı gelişimine paralel olarak maliyetlerin düşmesi ve internet erişiminin artması nedeniyle, yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı bu dijital dünya günümüzün ana iletişim kanalları olarak tanımlamak mümkündür. Her yaştan ve bütün sosyoekonomik gruplardan bireylerin kolaylıkla katılabildiği yeni iletişim teknolojileri, bu çeşitliliği ile her türlü örgütün de gerek örgüt içi gerek örgüt dışı iletişim faaliyetlerini sürdürebilmesi için fırsatlar oluşturmaktadır. İki yönlü, simetrik ve diyaloğa dayalı bir iletişime imkân veren yeni medya; kullanıcılar tarafından içerik oluşturulması ve paylaşılmasına olanak tanıyan, Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilmiş İnternet tabanlı uygulamaların bütününe verilen addır (Kaplan & Haenlein, 2010).

Yeni medya, artık gündelik hayatımızı önemli ölçüde etkilemektedir. İçerik ve kullanıcı odaklı bir yapıya sahip olan yeni medya; bloglar, mikrobloglar, fotoğraf ve görsel paylaşım siteleri, sosyal ağ siteleri, müzik paylaşım siteleri, forumlar, tavsiye ve şikâyet siteleri, podcastler gibi oluşumları içerisine alan oldukça yaygın ve kapsamlı bir iletişim mecrasıdır.

Yeni medya; kullanıcılarının bilgi edinme, arkadaşlık ve ilişki kurma ile var olan ilişkilerini sürdürme, eğlenme ve boş vakit değerlendirme gibi ihtiyaçlarını zaman ve mekândan bağımsız olarak sınırsız biçimde karşılamaktadır. Bu bağımsızlık ve sınırsızlık, bireyleri olduğu kadar örgütleri de etkilemiş; geleneksel iletişim kanalları yerine yeni medya kanallarının kullanımı yaygınlaşmıştır.

Çok çeşitli ve çok yönlü kullanılabilen yeni medya, üzerinde yükseldiği teknolojik imkânlar vasıtasıyla örgütlerin dünyanın her köşesinden milyarlarca insana ulaşarak oluşturdukları içerikleri onlara gönderebilmesini sağlamaktadır. *Baş döndüren bir hızla gelişim gösteren yeni medya, bugüne dek bilinen ve kullanılan tüm iletişim mecralarını kendisinde toplayarak bir potada eritebilen bir yapıya sahiptir* (Çemrek vd. 2014).

Yeni iletişim teknolojileriyle şekillenen yeni medya; iletişimin kolaylaşmasının yanı sıra insanları, grupları, örgütleri ve nihayetinde toplumları değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Çok hızlı ilerleyen yeni medyanın etkisi de aynı oranda büyüktür. Tüm dünyayı bu denli etkileyebilen bu iletişim kanalının elbette belli başlı özellikleri bulunmaktadır.

- *Katılımcılar:* Yeni medya insanları yani katılımcıları paylaşım yapmak ve içerik oluşturmak noktasında cesaretlendirir ve ilgili olan her bir kullanıcıdan geri bildirim alır.
- *Açıklık:* Yeni medya platformları geri bildirime ve yeni katılımcılara açıktır. Bu platformlar oylama, yorum ve bilgi paylaşımı gibi konularda cesaret aşılarlar.
- *Konuşma:* Geleneksel medya yayın yapmaya, yani tek yönlü iletişime ilişkin iken yeni medya iki yönlü iletişime olanak tanıması bakımından daha sağlıklıdır.

- *Toplum:* Yeni medya topluluklara çabuk ve etkili bir oluşum için izin verir. Topluluklar da böylece sevdikleri fotoğraf, politik değerler, favori TV şovları gibi ilgili oldukları şeyleri paylaşırlar.
- *Bağlantılılık:* Yeni medyanın çoğu türü, bağlantılı işler gerçekleştirir; diğer siteler, araştırmalar ve insanların ilgili oldukları herhangi bir konuda link verilmesine olanak tanır.

Bu özelliklerin yanı sıra, yeni medyayı geleneksel medyadan ayıran da birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla erişim, erişilebilirlik, kullanılırlık, yenilik ve kalıcılıktır.

- *Erişim:* Hem geleneksel medya hem de yeni medya platformları kullanıcıların genel bir kitleye erişebilmesine olanak tanır. Yeni medyada bu erişim neredeyse sınırsızdır.
- *Erişilebilirlik:* Geleneksel medya için içerik üretimi yapmak genellikle özel şirketlerin ve iktidarların yetkisi ve sahipliğindedir, yeni medya uygulamaları ise genel olarak herkes tarafından az veya sıfır maliyetle kullanılabilir. İnternet bağlantısı olan bir telefona sahip herkes yeni medyaya erişebilir, içerik üretip paylaşımda bulunabilir.
- *Kullanılırlık:* Geleneksel medya üretimi; çoğunlukla uzmanlaşma, yetenekler ve uzun yıllar süren bir eğitim gerektirmektedir. Ancak yeni medya için bu geçerli ve gerekli değildir, yani herkes kendi bilgisi ve dünyası çerçevesinde üretimde bulunabilir.
- *Yenilik:* Geleneksel medya iletişim süreçlerinde meydana gelen zaman farkı (günler, haftalar, hatta aylar) anında etki ve tepkisi olan yeni medya ile kıyaslandığında uzun olabilmektedir. Bugün artık çoğu geleneksel medya aracı daha piyasaya sürülmeden güncelliğini yitirmektedir. Dolayısıyla geleneksel medya da sosyal medya araçlarına adapte olmaktadır.
- *Kalıcılık:* Geleneksel medya oluşturulduktan sonra değiştirilemez yani bir gazete basıldıktan sonra, bir televizyon yayını yapıldıktan sonra arşivlerde yerini alır ve ilk hâlini daima korur. Oysaki yeni medya silme, yorumlama veya düzenleme seçenekleri vasıtasıyla anında değiştirilebilir.



Geleneksel medyanın aksine yeni medya, kullanıcılara kendi kanallarını oluşturma ve içeriklerini yayma imkânı sağlamaktadır.

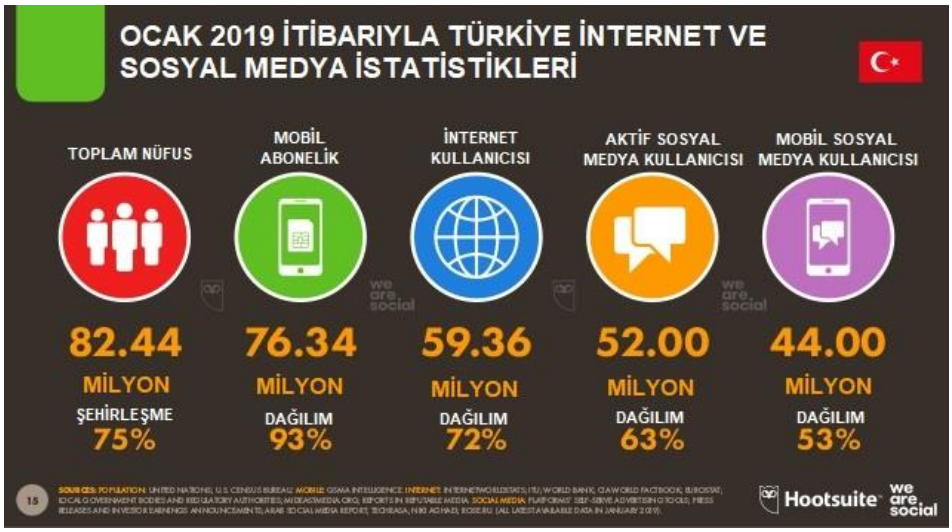
Geleneksel medyanın sunduklarıyla artık yetinmeyen kullanıcıların kendi içeriklerini oluşturup tüm dünyaya yayınlayabildiği bir mecra olan yeni medya; kullanıcıların gündelik hayatlarını, duygu ve düşünceleri, bilgileri ve hayalleri gibi içerikleri metin, fotoğraf ve video gibi çeşitli türlerde oluşturup paylaşabildikleri platformlar olarak günden güne popülerliğini arttırmaktadır (Koçak, 2012). *Bireylerin yanı sıra örgütler de yeni medyanın sağladığı bu avantajlardan faydalanmaya başlamışlardır.*



Şekil 14.3. Nisan 2019 İtibarıyla Dünya Genelinde İnternet Kullanım İstatistikleri

We Are Social 2019 küresel verilerine göre, *dünya genelinde 4,5 milyara yakın birey internet kullanmaktadır*, bu da toplam dünya nüfusunun %58'ine tekabül etmektedir. Yine tüm dünyada 3,4 milyardan fazla birey aktif olarak yeni medya kullanmakta, bunların hemen hemen hepsi de mobil olarak yeni medyaya bağlanmaktadır. Bir yıllık sürece bakıldığında, Nisan 2018 – Nisan 2019 arasında tüm dünyadaki internet kullanıcıları %8,6 artarken yeni medya kullanıcıları aynı dönemde %6,1 oranında artmıştır. Tüm dünyada en fazla kullanılan ilk beş yeni medya uygulaması ise Facebook, YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger ve WeChat olarak sıralanmaktadır.

İnternet kullanımlarına bakıldığında kullanıcıların büyük bölümünün mobil kullanıcı olduğu görülmektedir.



Şekil 14.4. Ocak 2019 İtibarıyla Türkiye İnternet Ve Sosyal Medya İstatistikleri

Türkiye özeline bakıldığında ise 82 milyon nüfusun yaklaşık 60 milyonu internet kullanıcısıyken 52 milyon yeni medya kullanıcısı bulunmaktadır. Mobil yeni medya kullanıcıları 44 milyonu bulurken 76 milyondan fazla kişinin mobil üyelikleri mevcuttur. Oransal olarak ifade edildiğinde, Türkiye nüfusunun %72'si internet kullanıcısı ve %63'ü aktif olarak yeni medya kullanıcısıdır. Yine Türkiye'de de yıldan yıla bu rakamlarda büyüme gözlenmektedir, 2018 yılına göre internet

kullanıcıları %9,3 artarken aktif sosyal medya kullanıcıları %2 artmıştır. *Türk insanı internete günde 7 saatten fazla bağlanmakta, bunun 3 saate yakınını yeni medya platformlarında geçirmektedir.* Kişi başına düşen yeni medya hesapları ise neredeyse 10'u bulmaktadır. Türkiye'de en çok kullanılan beş yeni medya platformu ise sırasıyla YouTube, Instagram, WhatsApp, Facebook ve Twitter'dır.

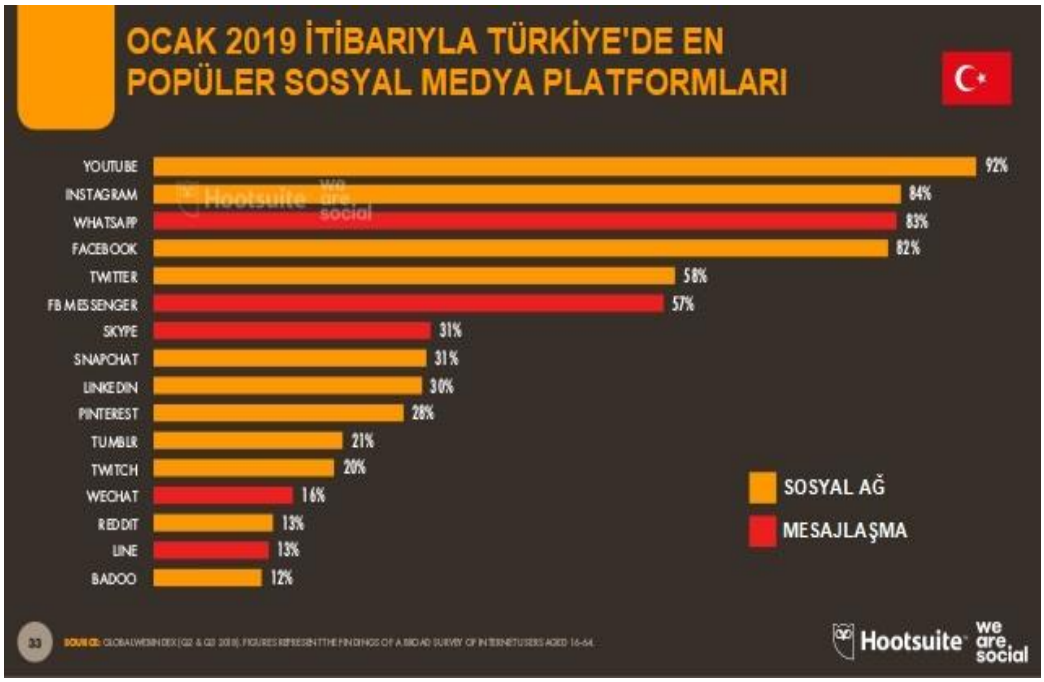
Yeni İletişim Teknolojileri Uygulamaları



Web siteleri tasarlanırken mobil uyumlu olmalarına dikkat edilmeli, sosyal medya entegrasyonları sağlanmalıdır.

Ülkemizde ve dünyada en çok kullanılan yeni iletişim teknolojileri sosyal medya platformlarıdır. İnsanların birbirleri, sektörleri, ülke ve dünya gündemleri hakkında bilgi sahibi olabilecekleri, çeşitli tür ve biçimlerde içerikler oluşturup bunları paylaşıma sunabilecekleri mecralar olan yeni medya kanalları; giderek artan kullanım sıklığı ve kolaylığı ile hangi ölçekte olursa olsun örgütlerin de bu kanallara yönelmesi gerekliliğini doğurmaktadır.

Artık günümüzde hemen hemen her örgütün bir web sayfası bulunmaktadır. Bu İnternet sayfalarının adreslerinin aklıda kalıcılığı, sitenin görsel tasarımı, her yaştan ve sosyoekonomik seviyeden insanın anlayabileceği biçimde kurgulanmış olması; başarılı bir internet iletişiminin ilk adımı olarak gösterilebilir. İçerisindeki bilgilerin güncel olması, iletişim bilgilerinin açık ve eksiksiz biçimde verilmiş olması, örgütün tarihçesi, misyon ve vizyonu ile faaliyetleri hakkında kapsamlı bilgilerin sunulması; bir internet sitesinin başarılı olması için gereken unsurlardır. Örgütün web sayfasından mesajlaşma uygulaması ile ya da doğrudan e-posta yolu ile ilgili kişi ya da birimlere ulaşılabilmesi, sağlıklı bir dış iletişim süreci için önem arz etmektedir.



Şekil 14.5. Ocak 2019 İtibarıyla Türkiye'de En Popüler Sosyal Medya Platformları

İnternet sayfalarının çok fazla yazılı ve görsel işitsel içeriğe ev sahipliği yapması, günümüzün mobil insanları için bazen dezavantaj oluşturabilmektedir.

Telefon, tablet gibi cihazlardan bir web sitesine bağlanmak; kimi zaman teknik sorunlar sebebiyle sitenin düzgün çalışmamasına ya da aranan bilginin hemen bulunamamasına yol açmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı bir internet sitesinin yanı sıra, örgüte uygun yeni mecraların kullanımını zorunlu hâle getirmiştir. Bu sosyal mecralar arasında Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn ve WhatsApp sayılabilir. *Facebook*; işletmeler, sivil toplum kuruluşları, KOBİler, girişimciler, eğitim kurumları gibi pek çok türde örgütün kullanımı için uygun sayfa tasarımları sunmaktadır. Burada; tıpkı bir web sayfası gibi örgüte dair pek çok içerik çok daha dikkat çekici biçimde sunulabilir, gruplar oluşturularak organik bir iletişim kurulabilir, yorumlar ve beğeniler aracılığıyla örgüte bağlılık sağlanabilir.



Günümüzde, örgütlerin profesyonel bir iletişim süreci için ihtiyaçlara göre tüm iletişim mecralarını kullanmaları gerekmektedir.

Benzer şekilde *Twitter* da hem sade ara yüzü hem de kısa metinler yazmaya olanak vermesi ile örgütlerin özellikle dış iletişim süreçlerinde hedef kitle ve paydaşlarıyla sorun çözme ve kriz yönetimi temelli bir süreç yürütmesine olanak tanımaktadır. *Instagram*, bir görsel paylaşım platformu olmasından hareketle özellikle sunacak görselleri olan örgütler için önemli bir platformdur. Yine Instagram üzerinden bireysel ya da ticari hesap açma seçenekleri ile hedef kitlelere ulaşmak ve iletişimi sıcak tutmak mümkün olmaktadır.

Youtube bir video paylaşım uygulamasıdır. Örgütler burada gerek ortaya çıkardıkları ürün, mal ve hizmetlerine dair videolar yayımlayabilmekte gerek örgüt içi eğitim, seminer gibi videoları yükleyebilmektedir. Yine Youtube üzerinden yorumlar ve abonelikler vasıtasıyla kullanıcılar ile organik bir bağ kurabilmek mümkündür. Premium versiyonuyla daha fazla özellik sunan ancak genel kullanımı diğer yeni medya araçları gibi ücretsiz olan *LinkedIn*; profesyonel bir iş ağı olarak daha çok iş dünyası temelli bir sosyal paylaşım platformu konumundadır. Kullanıcıları tarafından iş bulmak, iş değiştirmek ya da eleman bulmak için kullanılan LinkedIn; aynı zamanda sektörden, meslektaşlardan ve son gelişmelerden haberdar olmak için uygun bir mecra konumundadır.

WhatsApp, en yaygın kullanılan ücretsiz bir mesajlaşma uygulamasıdır. WhatsApp üzerinden kurulan gruplar ile gayri resmî ancak hızlı bir iletişim kurulması olasıdır. Özellikle hızlı karar almanın öneminin anlaşıldığı ve hiyerarşinin bir kenara bırakıldığı kriz dönemlerinde mesajlaşma uygulamaları ile anında harekete geçmek ve sorunlara müdahale etmek doğru bir yol olacaktır.



Örnek

- Hızlı karar vermeyi gerektiren acil durumlarda örgüt üyeleri ve yöneticilerinin dâhil olduğu bir WhatsApp grubu, zaman yönetimi açısından doğru bir adımdır.

Tüm bu mecraların kullanılmasında dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar söz konusudur. *Seçilen yeni medya platformlarının kullanıcı isimleri, profil fotoğrafları ve tasarımları örgütün kurumsal kimliğine uygun biçimde hazırlanmalıdır.* Tüm bu platformların kullanıcı isim ve adresleri örgütün internet

sayfasında kolaylıkla görülebilecek biçimde yer almalı, hatta doğrudan bağlantı verilmelidir. *Bu mecraların yönetiminde, yeni medyanın zamansızlık ve mekânsızlık özellikleri göz önüne alınarak anında geri bildirime önem verilmelidir*. Hedef kitlelerle kurulacak iletişimde ise ne çok resmî ne de çok lakayt bir dil kullanılmalı, saygı ve samimiyet dengesi gözetilmelidir.

Örgütün dış iletişim süreçleri kadar iç iletişim süreçlerinin de yeni medya üzerinden sağlanması, hem çeşitli alanlarda tasarrufa hem de verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Önceden klasörlere sığmayan uzun raporlar, elden ya da posta yoluyla gönderilip alınan evraklar hem zaman ve enerji kaybına yol açmakta hem de bilginin kaybolmasına da neden olmaktadır. Bugün ise tek bir tuşla oluşturulan iletişim süreçleri, bilgi akışını son derece kolaylaştırmıştır.



Bireysel Etkinlik

- Verilen bilgilere dayanarak sosyal medyada hedef kitleleri ile iletişimini en iyi biçimde sürdüren örgütleri ve bu örgütlerin kurumsal sosyal medya hesaplarını inceleyiniz.

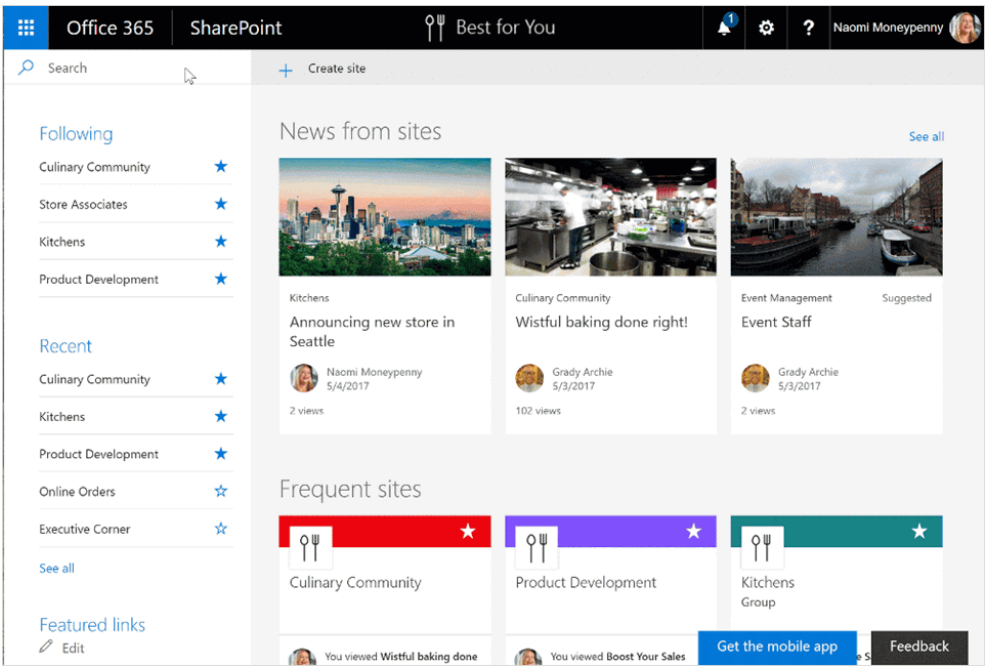
Tüm bu gelişmelere paralel olarak örgütlerin resmî ve gayri resmî iletişim kanalları artık çoğunlukla elektronik ortama, yeni medyaya taşınmıştır. Örgütler, iş akışlarını ve iletişim süreçlerini yani iç iletişimlerini pek çok farklı uygulama ile kolaylaştırmakta ve verimli hâle getirmektedir. Bu uygulamalar genellikle paket servisler olarak satın alınarak örgütlerce kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanılanları Intranet, Microsoft Office365, Google Hizmetleri, ERP ve EBYS olarak sıralanmaktadır.



İntranet; sadece belirli bir örgüt içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağdır.

Örgüt içerisinde kurulan *Intranet* ağı yani yerel internet sayesinde örgüt üyeleri, dışarıya açılmadan iletişim süreçlerini devam ettirebilmektedir. Çeşitli güvenlik sistemleriyle donatılmış intranet; örgüte özel bilgi, kaynak ve içeriklerin dolaşımını sağlamaktadır.

Microsoft Office 365, tüm Microsoft uygulamalarının bir araya toplandığı bir platformdur. Örgütler lisanslı ve ücretli olan bu uygulamada oturum açtıklarında, her bir üye çeşitli yetkilerle donatılmış birer kullanıcı hâline gelir. Platformda doküman oluşturma ve düzenleme uygulamaları, e-posta uygulaması, sunum uygulaması, anket uygulaması, takvim uygulaması, görev oluşturma, planlama ve takip uygulaması, video paylaşım uygulaması, ortak proje yürütme uygulaması ve içerik depolama uygulaması gibi pek çok bileşen mevcuttur.



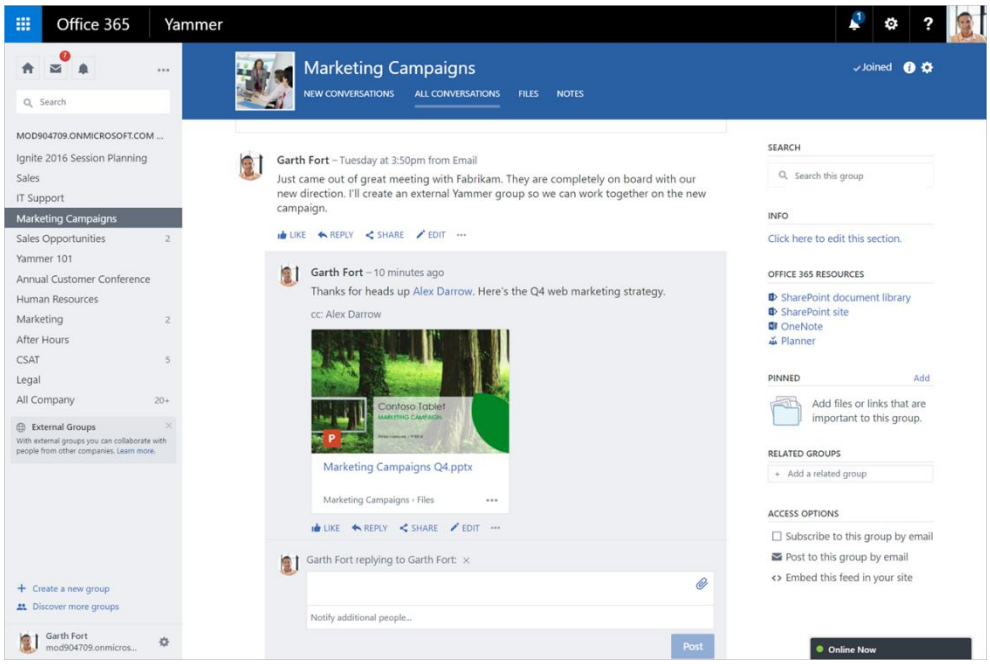
Şekil 14.6. SharePoint Uygulamasından Bir Görünüm

Bu platformda yer alan *SharePoint* uygulaması, örgütlere mobil olarak da kullanılabilen bir iç iletişim ağı sunmaktadır. İntranet olarak da işlev gören SharePoint; kullanıcılarına örgütlerinin web sayfalarını, yeni medya uygulamalarını ve diğer kullanıcıları takip etme imkânı vermektedir. Kullanıcılar bu uygulamada örgütlerinin portallarına erişim sağlayabilmektedir. Böylelikle örgütle ilgili belgeler, görseller, sunu ve videolar, duyurular, üyeler ve iletişim bilgileri gibi içeriklere hem örgüt içinden hem de örgüt dışından ulaşabilmekte; bunlarla ilgili paylaşımlar, eklemeler, düzenlemeler yapabilmekte; tartışmalara katılabilmekte ve gruplar oluşturabilmektedir. *SharePoint vasıtasıyla kullanıcılar örgüt içerisindeki iş akışlarına çevrimiçi olarak müdahale edebilmektedirler.*



SharePoint, kullanıcıların intranet içeriğine kurum dışından da ulaşmasını sağlar.

Office 365'te yer alan bir başka uygulama da *Yammer*'dır. Kurumsal Facebook olarak da bilinen bu uygulama, sunduğu özellikler ile LinkedIn'e de benzerlik göstermektedir. Yine örgüt lisansı ile giriş yapılan uygulama, mobil versiyona da sahiptir. Böylelikle kullanıcılar istedikleri her yerde ve her zaman paylaşımda bulunabilir, gruplar oluşturabilir ve örgütsel iletişim bağlamında güncel kalabilmektedir.



Şekil 14.7. Yammer Uygulamasından Bir Görünüm

Google, Gmail'in sayesinde birbirine entegre olabilen pek çok hizmetin sunulduğu internet tabanlı bir platformdur.

Benzer şekilde, *Google* tarafından sunulan doküman işleme, fotoğraf, video paylaşımı, görüntülü görüşme, e-posta, takvim ve bulut depolama gibi hizmetler mevcuttur ve bunlar herkes için ücretsizdir. Microsoft Office 365'ten farklı olarak bu hizmetler bir paket olarak değil, ihtiyaca binaen tek tek kullanılabilmektedir. Kullanıcılar bu hizmetler vasıtasıyla örgüte dair doküman ve görsel işitsel içerik oluşturup paylaşabilmekte, bilgi alışverişi yapabilmektedir. *Maliyetsiz olmasının yanı sıra Google'ın kullanıcı dostu ara yüzleri ve erişim kolaylığı sayesinde örgütler tarafından tercih edilen bir iletişim kanalıdır.*



Şekil 14.8. Google Hizmetleri Hem Çok Çeşitli Hem de Ücretsizdir.

ERP (Enterprise Resource Planning) aslında bir kurumsal kaynak planlama uygulamasıdır ancak verimli yönetim bağlamında örgütlerin iletişim süreçlerini düzenlemekte de etkin biçimde kullanılmaktadır. Örgütlerin tüm kaynaklarını ...

verilerini tek bir potada birleştirip daha verimli olarak kullanmasına olanak veren ERP yazılımları, genellikle paket hâlinde kullanılmaktadır. Çoğunlukla projeler üzerinden üretim yapan örgütler tarafından tercih edilen bu uygulama, *örgütlerdeki farklı birim ve grupları uyumlaştırarak gerçek zamanlı bilgi akışı sayesinde iş birliğini ve verimliliği artırmaktadır*. Örgütlerin tüm faaliyetlerinin ve iletişim süreçlerinin elektronik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan ERP yazılımları, çok uluslu holdinglerden KOBİ'lere kadar geniş bir kullanım alanına sahiptir.



Şekil 14.9. ERP, Örgütlerin İletişimine Katkıda Bulunan Bir Kaynak Yönetimi Uygulamasıdır.

EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) örgütlerde dokümanların yönetimini kolaylaştıran, böylelikle örgüt içerisinde ve dışarısında iletişimin güvenli ve düzenli biçimde sürdürülmesini sağlayan, *çoğunlukla kamu kurumlarında kullanılan bir sistemdir*. Örgüt içerisinde hazırlanan evrakların güvenli biçimde gönderilip alınması, yedeklenmesi ve arşivlenmesi işlemleri bu sistem sayesinde elektronik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu sistemin kullanılmasıyla örgütün yöneticileri, üyeleri ve paydaşları arasındaki iletişim ve iş birliği; yetki seviyelerine göre 7 gün 24 saat hem izlenebilir hem de düzenlenebilir hâle gelmektedir. EBYS, kullanıcılarına zaman ve maliyet yönünden de karlılık getirmektedir.

Doküman yönetimini kolaylaştıran EBYS sistemi, çoğunlukla kamu kurumlarında kullanılmaktadır.

Kısaca toplumsal hayatın temeli olan iletişim; gerek insanlar gerek örgütler için öğrenilmesi, anlaşılması ve planlanması gereken uzun soluklu bir faaliyettir. Çevresiyle uyum içinde yaşamını sürdürmek isteyen her insan, her grup ve her örgüt iletişime ihtiyaç duyar. Örgüt iletişimi; iletişimin kendi kurallarının yanı sıra örgütün içinde ve dışında, resmî ya da gayri resmî kanallar vasıtasıyla gerçekleştirilen tüm bilgi, kaynak ve içerik akışını ifade etmektedir. Örgüt iletişiminin düzgün, şeffaf ve sürdürülebilir olması hem örgütsel kültürün, bağlılığın ve tatminin artmasını sağlayarak verimliliğe katkıda bulunur hem de örgütün imaj ve itibarını destekleyerek karlılığın artmasını sağlar.

Örgütün hayatta kalmasını ve varlık amaçlarına ulaşma yolunda çalışmalarına devam etmesini sağlayacak unsurlar, örgüt içerisindeki tüm

sistemlerin düzgün çalışması ve kaynakların etkin kullanılmasıdır. Bu da ancak bilgi akışının sürekliliği ile mümkündür. Bilgi akışını sürdürmek, daha doğru bir ifadeyle iletişim kanallarını açık tutmak için çeşitli araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar arasında, günümüz teknolojisi ile paralel biçimde insan hayatına önemli etkide bulunan yeni medya pek çok avantajı ile öne çıkmaktadır.

Yeni iletişim teknolojileri ve yeni medya; insanların aileleriyle, arkadaşlarıyla, meslektaşlarıyla, yöneticilerle, kurum ve kuruluşlarla kısacası tüm dünyayla iletişim kurma, etkileşime geçme, paylaşma ve ilişki kurma biçimlerimizi tamamen değiştiren bir fenomen hâline gelmiştir. Aktif katılımı, üretmeyi ve bilginin dolaşımını destekleyen platformlar olan bu yeni araçlar; doğal olarak örgütlerin de iletişim süreçlerini etkilemiştir.



Örgütün varlığını sürdürmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artması ancak etkili iletişim süreçleriyle mümkündür.

Örgütün iç ve dış iletişim süreçlerinde amaçları ve hedef kitlelerine uygun biçimde belirleyeceği yeni iletişim kanalları ile huzur, samimiyet ve güven ortamında amaçlara ulaşmak adına insan, zaman ve bilgi kaynaklarının planlı biçimde kullanılması mümkündür. Bazıları ücretli bazıları ücretsiz olan, her türlü ölçekteki örgütün ihtiyacına yönelik olarak adapte edilebilen bu yeni medya uygulamaları; örgütlere her an güncel kalma ve dünyayı takip edebilmek fırsatı da tanımaktadır.

Günümüzün dijital enformasyon döneminde doğru, açık ve sürekli iletişim kanalları vasıtasıyla bilgiye ulaşabilmenin önemi paha biçilemezdir. Dolayısıyla ister holding ister STK olsun tüm örgütler iletişim süreçlerine yeni medya kanallarını ve uygulamalarını dâhil etmek durumundadırlar.



Özet

- İletişim, insanın içsel yolculuğu ile başlar ve toplumsallaşmasını sağlar. İnsanın toplumsallaşma aşamalarından birisi olan örgütler de, amaçlarına ulaşmak ve ayakta kalmak için bunları yaparken de tüm süreçlerinin açık, şeffaf ve sağlıklı olması için iletişime azami önem göstermek zorundadır.
- Örgütler; belirli bir hiyerarşi içerisinde ve belirli amaçlara ulaşmak adına bir araya gelmiş, önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde hareket eden insanlardan oluşmaktadır. Finans, insan ve bilgi kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde yönetmek durumunda olan örgütler; hem içeride hem de dışarıda hedef kitleleri ve paydaşları ile karşılıklı ve sürekli etkileşim içerisinde olmalıdır.
- En yalın hâliyle örgüt; belli amaçlara ulaşmak için en az iki kişiden meydana gelen toplumsal bir birimdir. Ortak bir amaç etrafında toplanan, birbiriyle etkileşim ve iş birliği hâlinde olan insanlardan oluşan örgütler; çevreleriyle de sürekli iletişim hâlindedir, yani açık sistemlerdir. Örgütler için yaşamsal bir faaliyet olan iletişim; insanları birbirine bağlar ve duygu, düşünce ve fikir paylaşımına imkân tanır. Bilgiyi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak da tanımlanan iletişim sayesinde örgüt üyeleri ve yöneticileri görevlerini, sorumluluklarını, yetki sınırlarını, örgüt içindeki yerlerini, hiyerarşik yapıyı, kariyer fırsatlarını, ödül ve ceza sistemini, ücretlendirme politikasını ve özlük haklarını bilirler, kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde anlayabilir ve bunları yerine getirebilirler. Tüm bunların sonucunda örgütün verimliliği ve kârlılığı artarken doğru ve kesintisiz iletişim vasıtasıyla söylenti ve dedikoduların ortadan kaldırılması, samimiyete ve güvene dayalı bir ortamın oluşturulması, bilgi akışının kesintisiz olması aynı zamanda üyelerin örgüt kültürünü benimsemelerine, örgüte olan bağlılıklarının ve tatminlerinin artmasına zemin hazırlamaktadır.
- Örgütlerin iç ve dış iletişiminde benimsediği farklı biçimler mevcuttur. Bürokratik iletişim tek yönlü ve bilginin doğru olup olmadığının önemsenmediği bir şekilde gerçekleşmektedir. Manipülatif iletişim biçiminde yine süreç tek yönlüdür ancak propagandavari bir biçimde sadece örgütün işine yarayacak mahiyette bilgilerin paylaşımı yapılmaktadır. Demokratik iletişim biçiminde iletişimin iki yönlü olmasına yani örgüte de karşı taraftan bilgi gelmesine önem verilir. Ayrıca bilginin doğruluğuna ve sürecin şeffaf ve kesintisiz olmasına özen gösterilir. Orantısız iletişim biçiminde ise örgütün geri bildirim kanalları hatalı ya da kapalıdır, istense dahi çift yönlü bir iletişim kurulamamaktadır. Bunların yanı sıra iletişim kanalları da örgüt için önem arz etmektedir. Resmî ya da gayri resmî olabilen iletişim kanalları ile farklı insan, grup ya da örgütlerle uygun iletişim süreçleri planlanabilir ve sürdürülebilir. Resmî iletişim kanalları hiyerarşik yapıyı düzenler ve aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı, yatay ve çapraz şekillerde gerçekleşebilir. Gayri resmî iletişim kanalları ise insanlar arasında kendiliğinden oluşan ve herhangi bir kurala tabi olmayan iletişim süreçlerinde kullanılır.



Özet (devamı)

- Tüm bu iletişim biçimleri ve yöntemleri, zaman içinde teknolojinin de gelişmesiyle değişime uğramaktadır. Elektronik yani dijital iletişim çözümleri, örgütler için hem zamansal hem de maddi açıdan büyük tasarruf imkânı sunmaktadır. Bu elektronik ortam yani yeni medya uygulamaları kapsamında sosyal medya, web sayfası, Intranet ve paket servisler örgütlerin iletişimi için öne çıkmaktadır.
- Gerek tekil olarak insanların gerek grup ve örgütlerin iletişim kurma biçimlerini tamamen değiştiren yeni iletişim teknojileri; bloglar, mikrobloglar, görsel paylaşım siteleri, video paylaşım siteleri, sosyal ağ siteleri, forumlar, mesajlaşma uygulamaları gibi pek çok farklı unsuru kapsayan bir mecradır.
- Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn ve WhatsApp gibi uygulamalar; örgütün hem kendi içerisinde hem de hedef kitle ve paydaşlarıyla organik bir ilişki kurmasını sağlar. 7 gün 24 saat erişim imkânı, anında geri bildirim, kriz dönemlerinde hızlı karar verip uygulayabilme fırsatı, zengin içerik ve bilgi akışı ile sürdürülebilir bir iletişim; bu yeni medya araçlarının başarılı bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır.
- Yeni medyanın etkili iletişim avantajının yanı sıra, örgütler için yönetsel anlamda büyük kolaylıklar sunan uygulamaları da mevcuttur. Bu uygulamalar genellikle ücretli olsa da, yönetim fonksiyonlarının hızla ve basitçe düzenlenmesi ve elektronik güvenlik seçenekleri bu platformları cazip hâle getirmektedir. Intranet, Microsoft Office365, Google Hizmetleri, ERP ve EBYS gibi sistemler; örgütler için bilginin güvenliğini, depolanmasını, kaynakların doğru yönetilmesini ve tüm bunların doğru iletişim süreçleri ile birlikte gerçekleştirilmesini sağlar.
- Örgütlerin devamlılığına, başarısına, verimliliğine ve kârlılığına doğrudan etkisi olan iletişim; en başından sonuna dek planlanan, öğretilen ve genele yayılan bir süreç olarak örgüt kültürüne ve iklimine de önemli etkide bulunmaktadır. Günümüzün gelişen teknolojileri ile çeşitlenen, yayılan ve kolaylaşan internet; örgütlere iletişim süreçlerini planlamak, düzenlemek ve yürütmek için yeni medya uygulamalarını sunmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgütlerin açık sistemler olması aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?
   a) Üyeler örgüte kolayca girip çıkabilmektedir.
   b) Örgütün kaynakları herkes tarafından incelenebilir.
   c) Örgütün hiyerarşik yapısı esnektir.
   d) Örgüt çevresiyle sürekli iletişim hâlindedir.
   e) Hedef kitleler örgüte hesap sorabilmektedir.

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin yönetim fonksiyonlarından birisi değildir?
   a) Planlama
   b) Denetleme
   c) Uyumlaştırma
   d) Uygulama
   e) Kriz yönetimi

3. Aşağıdakilerden hangisi örgüt iletişiminin amaçlarından değildir?
   a) Söylentilerin arttırılması
   b) Örgüt kültürünün geliştirilmesi
   c) Örgüt genelinde bilgi akışının kesintisiz sürdürülmesi
   d) Örgüt üyeleri arasında eşgüdümün sağlanması
   e) Etkili karar alma mekanizmalarının oluşturulması

4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt iletişim biçimlerinden birisidir?
   a) Şeffaf iletişim
   b) İdeal iletişim
   c) Orantısız iletişim
   d) Kriz iletişimi
   e) Teknolojik iletişim

5. Aşağıdakilerden hangisi yeni iletişim teknolojilerinin özellikleri arasında gösterilebilir?
   a) Kullanıcılarına tek yönlü ve geri bildirime dayanmayan bir iletişim deneyimi sunar.
   b) Kullanıcılarının içerik oluşturup paylaşmasına imkân veren internet temelli platformların tümünü kapsar.
   c) İçerikler tek bir kaynaktan hazırlanıp dağıtılmaktadır.
   d) Kullanıcılar ancak belli bir eğitim aldıktan sonra yeni medya araçlarını kullanabilirler.
   e) Yeni medya, web 1.0 teknolojisi üzerine inşa edilmiş uygulamalar bütünüdür.

6. Aşağıdakilerden hangisi yeni medyayı geleneksel medyadan ayıran özelliklerdendir?
   a) Yeni medya, geleneksel medyanın aksine güncelliğini her zaman korumaktadır.
   b) Geleneksel medya, yeni medya gibi genel bir kitleye erişim imkânı sunar.
   c) Yeni medya kalıcıdır, değiştirilemez, ilk oluşturulduğu hâlini korumaya devam eder.
   d) Yeni medyayı kullanmak için tıpkı geleneksel medya eğitiminde olduğu gibi bir eğitim sürecinden geçilmelidir.
   e) Geleneksel medya, yeni medyanın aksine kullanıcılarına sınırsız bir dünya sunmaktadır.

7. Aşağıdakilerden hangisi örgüt iletişiminde kullanılan yeni iletişim teknolojileri uygulamalarından birisi değildir?
   a) EBYS
   b) ERP
   c) Yammer
   d) Tinder
   e) SharePoint

8. Aşağıdaki uygulamalardan hangisi ücretsizdir?
   a) Yammer
   b) LinkedIn Premium
   c) Google GMail
   d) ERP
   e) Office 365

9. Örgütlerde kaynakların ve verilerin tek bir yerde toplanarak etkin kullanımını sağlayan uygulama aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Google Docs
   b) LinkedIn
   c) EBYS
   d) Microsoft Project
   e) ERP

10. Aşağıdakilerden hangisi örgüt iletişiminde yeni medyanın kullanımı için söylenemez?
    a) Örgütler, çağın gerekliliklerine ayak uydurarak yeni medya uygulamalarını iletişim süreçlerine dâhil etmelidir.
    b) Örgüt iletişiminde yeni medyanın kullanımı ancak büyük ölçekli örgütler için uygun bir yöntemdir.
    c) Yeni medya, hem insanların hem de örgütlerin iletişim kurma biçimlerini tamamen değiştiren bir olgudur.
    d) Yeni medyanın kullanımıyla zamandan tasarruf etmek mümkündür.
    e) Örgüt iletişimini kesintisiz olarak sürdürmek için yeni medya araçları kullanılmalıdır.

Cevap Anahtarı

1.d, 2.e, 3.a, 4.c, 5.b, 6.a, 7.d, 8.c, 9.e, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akdur R. (2003). *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme, Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu*, Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.

Çemrek F., H. Baykuş & Ö. Özaydın. (2014). Sosyal medya kullanım ve davranışlarının kullanımlar ve doyumlar yaklaşımı bağlamında incelenmesi: eskişehir osmangazi üniversitesi örneği. *Alphanumeric Journal, 2* (2), 61-76.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim-iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Kaplan, A. M. & M. Haenlein. (2010). *Users of the world, unite! The châllenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53, 59-68.

Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*, Pamukkale Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Denizli.

Koçak, N. G. (2012). *Bireylerin sosyal medya kullanım davranışlarının ve motivasyonlarının kullanımlar ve doyumlar yaklaşımı bağlamında incelenmesi: eskişehir'de bir uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.