

# ÖRGÜTSEL İLETİŞİM



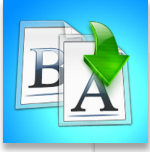
ATATÜRK  
ÜNİVERSİTESİ

ATA-AÖF

## YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Doç. Dr. Berrin  
FİLİZÖZ

### İÇİNDEKİLER



- Giriş
- İletişim Kavramı
- İletişim süreci
- Örgütsel İletişim
- Örgütsel İletişim Türleri
- Örgütsel İletişim Araçları
- Örgütsel İletişim Engelleri



### HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- İletişim kavramının ne olduğunu tanımlayabilecek ve iletişimin neden önemli olduğunu anlayabilecek,
- Örgütsel iletişimi tanımlayabilecek,
- Örgütsel iletişimi sınıflandırabilecek,
- Örgütsel iletişim araçlarını öğrenebilecek,
- Örgütsel iletişim modellerini ve
- Örgütsel iletişim engellerini öğrenebilecek
- Örgütsel iletişimi iyileştirme konusunda bilgi edinebileceksiniz.

ÜNİTE

7

## GİRİŞ

İnsanların birbirleriyle etkileşim hâlinde olma ihtiyacı, insanlığın var olduğu ilk anlardan itibaren mevcuttur. İlerleyen zamanlarda farklı boyutlar, farklı araçlar veya farklı özellikler gösterse de iletişim ihtiyacı azalmadan ve vazgeçilemez bir zorunluluk olarak hayatımızdaki yerini almıştır.

İnsanın tek başına hayatını devam ettirmeye çalıştığı ilk çağlardan günümüze çok şey değişmiştir. Günümüzde bir bireyin etkileşimsiz yaşamını devam ettirmesi neredeyse mümkün değildir. Toplumun bir üyesi olarak hayata başlayan birey, diğer kişi veya gruplarla iletişim kurmak zorundadır. İletişim kurmadan hayatını devam ettirmeye çalışan bireylerin bunda pek başarılı olduğunu söylemek pek de mümkün görünmemektedir. Yani iletişim toplumsal hayatın vazgeçilmez bir unsurudur.



İletişim duygu,  
düşünce, bilgi, fikir  
aktarımıdır.

İnsanlar hem sosyal yaşamın bir gereği olarak, hem de hayatlarını idame ettirmek için katıldıkları örgütlerde iletişim kurmak zorundadır. Bireyin sosyal çevresinde diğer bireylerle kurduğu iletişim, örgütlerde kurulan iletişime temel teşkil etse de örgütsel iletişim farklı özellikler, uygulamalar ve dikkat gerektirmektedir. Örgütsel iletişim örgütlerin başarılı olması için gereken en önemli ve kritik yapıtaşlarından birisidir.

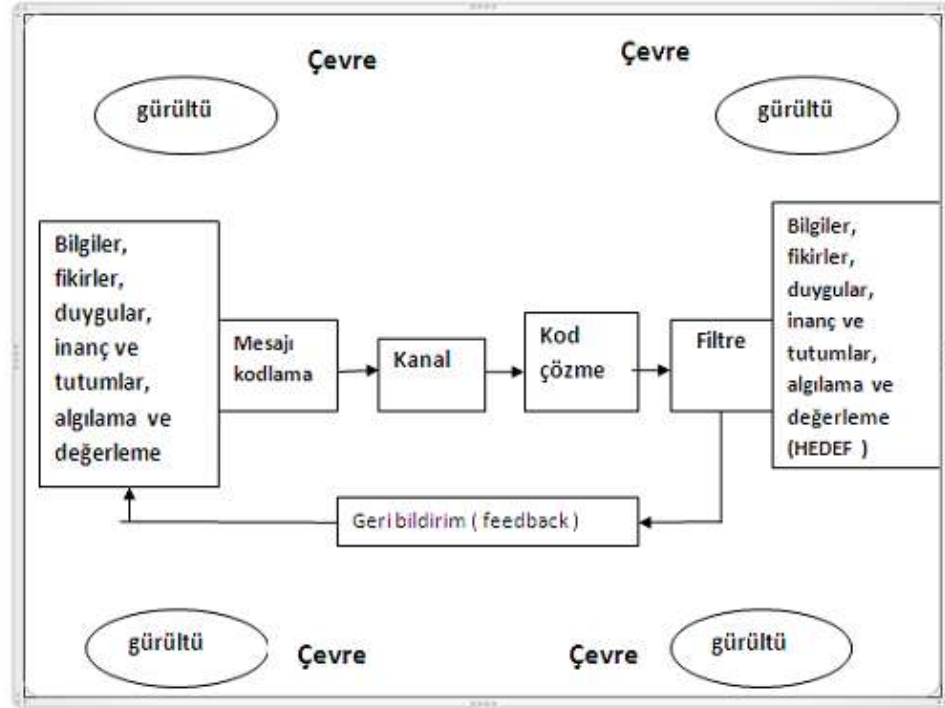
## İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim; "Toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç, bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanat" olarak tanımlanabilir (Vural ve Coçkun, 2007: 51-52) İletişim en basit şekilde düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerektirmektedir. Burada temel amaç göndericinin düşüncelerini alıcı da oluşturmaktır (Bilgin, 2008: 111). "Bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde ve aynı değerde anlaşılabilir olması veya bu duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması" (Göksel ve Yurdakul, 2007:62) iletişimin temel amacıdır.

## İLETİŞİM SÜRECİ

İletişimin var olması için gerekli en temel unsurları, iletişimi başlatan gönderici, iletişimin hedefi olan alıcı ve bu ikisi arasında akan bilgi, düşünce, duygu vb. gibi unsurlardan oluşan mesajdır. Bu üç unsur iletişimin olmazsa olmaz temel unsurlarıdır. İletişim sürecinin diğer unsurları ise göndericinin mesaja yüklediği anlamı ifade eden kodlama, mesajın hedefi olan alıcının mesajı anlamasına yardımcı kod çözme, mesajın aktığı kanal, mesajın gönderici ve alıcı tarafından anlamlandırılması esnasında süzgeçten geçirildiği filtre ve mesajı özellikle olumsuz etkilediği düşünülen gürültüdür. İletişim süreci bir çevre içinde gerçekleşmektedir.

İletişimin doğru gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolünü sağlayan iletişim sürecinin diğer bir unsuru ise geribildirimdir.



Şekil 7.1 Temel İletişim Süreci (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003:11)

## Gönderici

İletişimi başlatan kişidir. İletişimin başarısı bir ölçüde göndericinin sahip olduğu bilgi ve iletişim yetkinliğine bağlıdır. Göndericinin öncelikle zihninde iletmek istediği mesajın oluşması gerekir. İletilmek istenen bilgi, düşünce, duygu vb. gibi konular uygun bir mesaja dönüştürülmeli ve yine mesajın içeriğine uygun bir iletişim aracı ile alıcıya ulaştırılmalıdır. Burada göndericinin dikkat etmesi gereken en önemli husus, iletmek istenen mesajın alıcı tarafından anlaşılabilirlik şeklinde kodlanmasıdır. Bunun için gönderici alıcının bilgi ve eğitim düzeyini mesajı oluştururken dikkate almalı, mesajın anlaşılır olmasına özen göstermelidir. Bu durum iletişimin başarılı olması için son derece önemlidir.

Başarılı bir iletişim için göndericide bulunması gereken özellikler ise şunlardır (MEGEP,2007, Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003 Aktaran: Filizöz, 2013:300,Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 23-24):

- Gönderici, mesaj gönderdiği konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Gönderici, mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin ne anlama geldiğini bilmelidir.
- Gönderici, statü ve rolüne uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalıdır.
- Etkin bir iletişim için gönderici alıcı tarafından tanınmalıdır.

•Gönderici, tam bir iletişim kurabilmek için beden, sembol, ses, yüz, fotoğraf, plan, harita vb. gibi araçları etkin kullanmalıdır (MEB, 2014:5).

### **Alıcı**

İletişimin var olması için temel öğelerden diğeri de mesajın hedefi yani alıcıdır. Alıcı, göndericinin mesajı yönlendirdiği kişi, grup, birim/bölüm ya da örgüttür. Burada göndericinin amacı alıcının zihninde, duygu ve düşüncelerinde gönderdiği mesaj doğrultusunda bir değişim yaratmaktır. Alıcı gelen mesajı sahip olduğu bilgi, düşünce, eğitim, algı vb. düzeyine göre değerlendirmektedir. Alıcı göndericiye mesaja yüklediği anlamı içeren bir geri bildirimde bulunmaktadır.

Başarılı bir iletişim için alıcıda bulunması gereken özellikler ise şunlardır(MEGEP,2007, Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003 Aktaran: Filizöz, 2013:304-305, Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 34-35):

- Alıcı mesajı algılayabilmelidir.
- Alıcı konu ile ilgili bilgi sahibi olmalı ve geribildirim sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı seçici olmamalıdır. Yani alıcı ihtiyaçlarına, olay ve kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına, sahip oldukları değer yargılarına göre mesajları değerlendirmemelidir.
- Alıcı bulunduğu düzleme uyabilmeli, yani gönderici ve alıcı aynı rol ve düzlemde olmalıdır. Gönderici alıcının davranış düzlemine göre mesajı kodlamalıdır.
- Alıcı aynı zamanda gönderici olma özelliği taşımalıdır.

### **Mesaj**

Mesaj, göndericinin alıcıya yönlendirdiği ses, mimik, duygu, düşünce, bilgi vb. unsurlardan oluşmaktadır. Göndericinin alıcıya aktarmak istediği unsuru alıcının anlayabileceği bir şekilde kodlamalıdır. Bu mesajın doğru algılanması ve alıcı tarafından uygulamaya geçirilmesi için büyük önem taşır.

Mesaj; gönderici ve alıcı arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur. Mesajın dili ve içeriği yanlış yoruma neden olmayacak şekilde olmalıdır. Mesaj alıcının eğitim ve toplumsal düzeyine ve diğer özelliklerine uygun olmalıdır. (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 132)

Bir mesajın etkin olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2012:26-27):

- Mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj açık olmalıdır.
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir.
- Mesaj gönderici ve alıcı arasında kalmalıdır.

## Kanal

Kanal mesajın taşındığı ya dailetildiği yol, araç vb. gibi unsurlardır. Bunlar yazılı, sözlü, görsel-işitsel ya da teknik araçlardır. Bu araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkinliğinde büyük önem taşır. Aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın mesajın anlaşılmasında daha uygun olduğu söylenebilir. (Sabuncuoğlu, 2008:54). Örgütlerde resmî ya da gayriresmî iletişim kanalları söz konusudur. Örneğin; ast ve üstler arasındaki resmî bir iletişimde sözlü bir emir söz konusuysa ses dalgaları mesajı taşıyan araç yani kanal iken, e-mail ile gelen yazılı bir emirde ise kanal bilgisayar ve internettir.

## Kodlama ve Kod Açma

Kodlama iletişimde bir bilginin, düşüncenin, duygunun, fikir veya kanının uygun bir mesaj hâline getirilmesi iken, kod açma ise alıcıya ulaşan bir mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekle dönüştürülmesidir. Bilgi, fikir, düşünce ve kanılar, sözlü, sözsüz, grafik, jest ve mimiklerle kodlanabilir. Alıcı ise kodlanan bu simgelerden bir anlam çıkarır(Güney,2009:262,267 Aktaran: Filizöz, 2013:204,306) Burada önemli olan gönderici ve alıcının mesaja aynı anlamı vermesidir. İletişimin başarısı burada mesaja verilen eşdeğer anlamla mümkündür.

## Algılama ve Değerleme

İletişimin başarısı göndericinin mesaja yüklediği anlama alıcının da aynı anlamı yüklemesidir. Mesaja anlam yüklerken alıcının algı düzeyi büyük önem taşır. İletişim sürecinde algılama, alıcının mesajı kendi zihin süzgecinden geçirmesi ve ona kendi sahip olduğu bilgi, düşünce, kanı, eğitim, duygu vb. unsurlara göre bir anlam yüklemesi şeklinde tanımlanabilir. Alıcının içinde bulunduğu durum, yaşadığı toplumun kültürel değerleri, beklentileri, geçmiş yaşamı, eğitimi, mesleği vb. gibi unsurlar mesajın algılanması ve yorumlanmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle gönderici mesajı kodlarken alıcının sahip olduğu özellikleri dikkate almalıdır.

## Geri Bildirim

Geri bildirim, göndericinin mesajına alıcının verdiği cevaptır. Geri bildirim mesajın alındığının ve mesaja alıcı tarafından yüklenen anlamın göndericiye ulaşmasıdır. Geri bildirim bir nevi mesajın başarısının da bir göstergesidir. Göndericinin mesaja yüklediği anlamın alıcı tarafından nasıl anlamlandırıldığının gönderici tarafından öğrenilmesini sağlarken, aynı zamanda göndericiye algılamada oluşabilecek yanlışları düzeltme fırsatı sunar.

## Çevresel Koşullar (Gürültü)

Örgütün iç ve dış çevresinde iletişimin etkinliğini engelleyen her unsuru bu başlık içinde değerlendirmek mümkündür. Bu durum sınıf ortamında eğitim veren öğretmeni dinlemeyen öğrencilerin yaptığı gürültü olabileceği gibi, amirinizden gelen yazılı mesajı okurken çalan telefon ya da konuşma esnasında başka bir kişinin konuşarak araya girmesi olabilir.

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim bir örgütün faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmesine temel teşkil eden en önemli süreçlerin başında gelmektedir. Doğru işleyen ve etkin bir iletişim sistemi oluşturulan bir örgütte karşılaşılabilecek olumsuzluklar da o derece az olacaktır. Başarılı bir örgütsel iletişim, başarılı bir örgüt yönetiminin ve örgütsel performansın temelidir.

Örgütsel iletişim "örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreç" olarak tanımlanmaktadır." (Eroğlu ve Sunel, 2006:180 Aktaran: Güllüoğlu, 2012:21)

Örgütsel iletişim; bir örgütün birimleri/bölümleri arasında bilgi, duygu ve anlayış paylaşımını, bu süreçte kullanılan her türlü araç-gereç ve yöntemi içermektedir. Ayrıca, yöneticinin mesajının çalışana iletilmesi, benimsetilmesi ve böylece onun eyleme geçirilmesini ve aynı zamanda çalışanın da yöneticiye değişik konulardaki cevaplarını kapsamaktadır (Efeoğlu ve Çetin, 2012:186).

Örgütsel iletişim en basit şekilde bir örgütün hem iç hem de dış çevresi ile kurduğu etkileşim olarak tanımlanabilir.

Örgütsel iletişimin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Karaçor ve Şahin, 2004: 102-103):

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünün kesilerek üye ve örgüt bütünleşmesinin sağlanması,
- Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamak,
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgilerin ilgili taraflara aktararak bunlara uyumun sağlanması,
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin devamlı tekrar edilmesi ile üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri almalarını sağlamak,



Örgütün iç ve dış çevresi ile kurduğu etkileşime örgütsel iletişim denir.

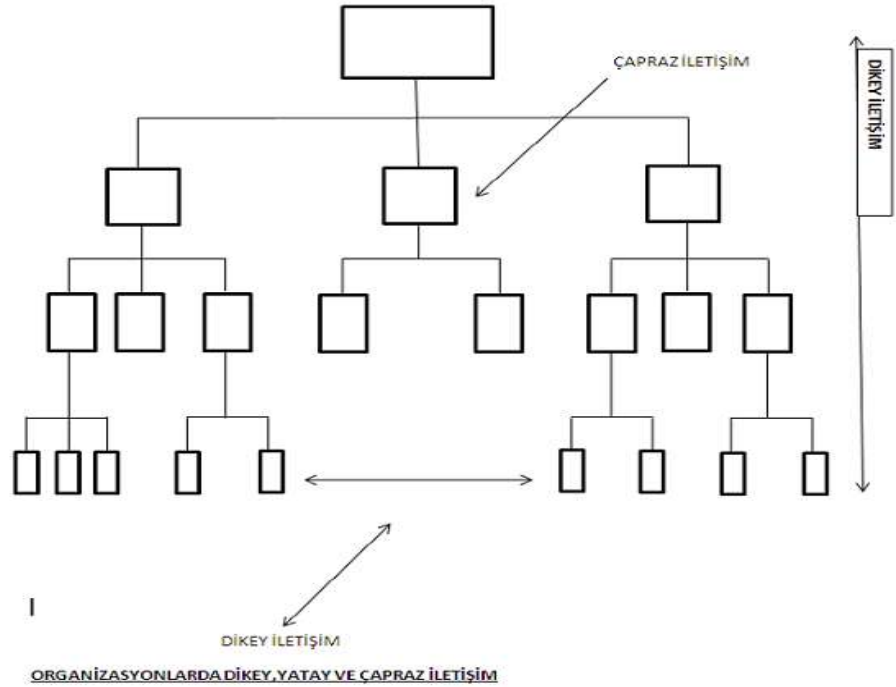
- Örgütle ilişkisi bulunan kimselere sürekli bilgi verilerek örgüt içerisinde bir aile ortamının ve danışma ortamının yaratılması, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine imkân sağlamak,
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuatın, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmesi,
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara güdülenmesini sağlamak,
- Yönetenler ve yönetilenler (ast-üst) arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Üyeleri geleceğe ilişkin beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme vb. konularda bilgilendirmek,
- Görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda üyeleri bilgilendirmek,
- Etkili kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamak,
- Örgütsel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktır.

## Örgütsel İletişim Türleri

Örgütlerde iletişim resmî ve gayriresmî iletişim olarak iki biçimde gerçekleşmektedir.

### Resmî İletişim Türleri

Örgütlerde gerçekleşen iletişim türleri dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç grupta incelenebilir.



Şekil7.2. Resmî İletişim Türleri (Ertürk, 2011:164)

### Dikey İletişim



Örgütlerde resmî ve gayriresmî olmak üzere iki tür iletişim vardır.

Ast-üst ilişkileri çerçevesinde gerçekleşen iletişim türüdür. Yöneticilerden, çalışanlara doğru emir ve talimatlar giderken, çalışanlardan yöneticilere doğru ise bilgi ve raporlar iletilmektedir. Yöneticilerden çalışanlara doğru emir, talimat ve yönlendirmelerin olduğu dikey iletişim türü yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim iken, çalışanlardan yöneticilere doğru giden bilgi ve raporların olduğu dikey iletişim türüne ise aşağıdan yukarıya iletişim denmektedir. Örneğin; şube müdürünün şubesinde çalışana verdiği talimat yukarıdan aşağıya dikey iletişim iken, aynı çalışanın verilen görev doğrultusunda şube müdürüne sunmuş olduğu rapor aşağıdan yukarıya dikey iletişimidir.

### Yatay İletişim

Örgütlerde eşitler arasındaki iletişim türüdür. Yani hiyerarşik olarak aynı kademe ve statüde olan çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Örneğin; bir örgütte üretim müdürü ile pazarlama müdürü, kamuda iki şube müdürü, bir fakültede iki bölüm başkanı arasındaki iletişim yatay iletişimidir.

### Çapraz İletişim

Örgütlerde iletişim her zaman dikey ve yatay iletişim şeklinde gerçekleşmemektedir. Bazı durumlarda farklı birim ya da bölümlerde çalışan yönetici ve çalışanlar arasında iletişim kurulmak zorundadır. Yani herhangi bir birim yöneticisi başka birimdeki bir çalışanla iletişim kurabilir. Örneğin; üretim müdürünün pazarlama şefi ile kurmuş olduğu iletişim türü çapraz iletişim türüdür.

### Örgütlerde Gayriresmî İletişim

Örgütlerde resmî iletişimin dışında çalışanların kendiliğinden kurdukları iletişim türüdür. Kimi zaman resmî iletişimin doğru işlemeyişi ya da eksik işleyişi, kimi zaman da çalışanların aralarında kendiliğinden, sosyal veya kişisel ihtiyaçlarından ortaya çıkan bir iletişim türüdür. Örgütlerde bu tür iletişimin oluşmasını engellemek pek de mümkün görünmemektedir. Örgütlere düşen görev gayriresmî iletişimin resmî iletişimin yerini almasını veya onun önüne geçmesini önlemek olmalıdır.



Örgütlerde kullanılan iletişim araçları yazılı, sözlü, görsel ve işitsel iletişim araçlarıdır.

### Örgütsel İletişim Araçları

Örgütlerde mesajın etkinliğini artırmak için doğru iletişim aracının seçilmesi son derece önemlidir. Mesajın kısa zamanda alıcıya ulaşması gerekiyorsa yazılı iletişimi kullanmak, iletim zamanını uzatacağı için mesajın yerine getirilmesini olumsuz etkileyecektir. Örgüt içinde oluşan kültür de seçilen iletişim

aracında etkili olmaktadır. Ölçek olarak küçük örgütlerde daha samimi bir iletişim söz konusu olduğu için yazılı iletişim kullanılmazken, büyük ölçekli örgütlerde yazılı iletişim daha fazla tercih edilir.

Örgütlerde iletişim araçları yazılı, sözlü, görsel ve işitsel iletişim araçları olmak üzere üç grupta incelenebilir(Güllüoğlu, 2012: 35-38):

- **Yazılı İletişim Araçları**

Örgütlerde mesajın kalıcı olması ve özellikle belge niteliği taşıması yönüyle yazılı iletişim kullanmak son derece önemlidir. Yazılı iletişim özellikle birkaç alıcıdan geçmesi gerekiyorsa yanlış anlamaları önlemek adına yazılı iletişim kullanmak avantajlıdır. Ancak yazılı iletişimin mesajın iletim zamanını uzatabileceği gerçeğinin dikkate alınarak yazılı iletişimin duruma göre tercih edilmesi gerekir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları;, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve yazılı raporlardır.

- **Sözlü İletişim Araçları**

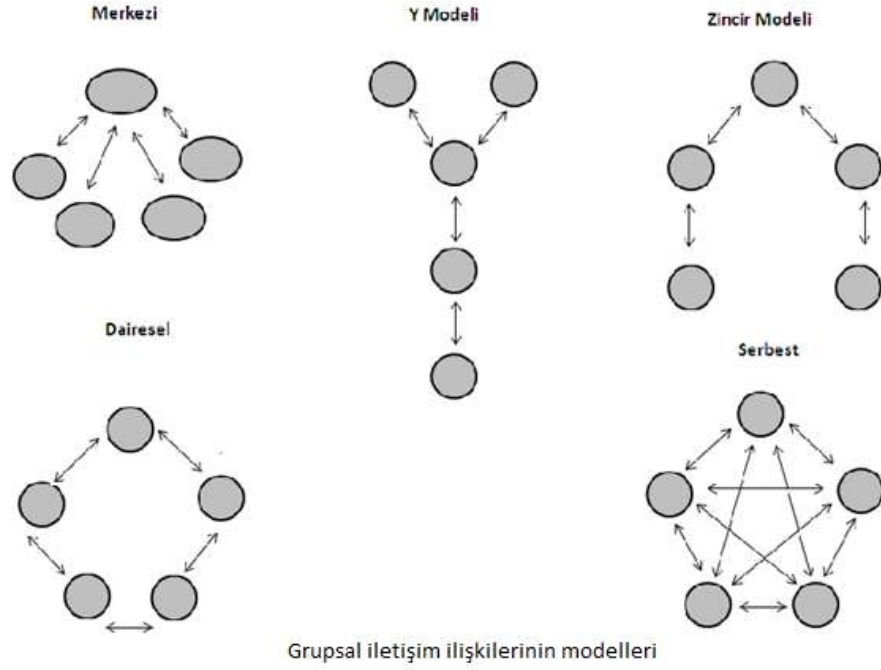
Sözlü iletişim her örgütte günlük ve rutin işlerin yürütülmesinde en çok kullanılan, bireylerin yüz yüze ya da teknolojik iletişim araçları ile konuşarak gerçekleştirdikleri iletişim türüdür. Sözlü iletişimin başarısı doğru kelimeler ve ses tonunun etkili kullanılmasına bağlıdır. Örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçları toplantılar veya kısa süreli görüşmeler, konferans ve seminerlerdir. Sözlü iletişim etkin kullanıldığında yazılı iletişimin zaman maliyetini azaltır ve kişiler karşılıklı diyalog kurabildikleri için yanlış anlaşılma olasılığını da en aza indirir.

- **Görsel ve İşitsel İletişim Araçları**

Günümüzde bilgisayar teknolojisinin oldukça gelişmiş olduğu bilinmektedir. Örgütsel iletişimde teknolojinin kazanımlarının daha etkin bir iletişim sağlamak adına kullanılması artık kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde örgütsel iletişimde özellikle bilgisayarlar vasıtasıyla kurulan iletişimin zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı bir gerçektir. Eğitim amaçlı kullanılan videolar ya da bilgisayarlar vasıtasıyla e-mail ile ya da şirket telefon hatları üzerinden gerçekleştirilen iletişim, örgütsel iletişimde sık kullanılan iletişim metotları arasında yer almaya başlamıştır.

## Örgütsel İletişim Modelleri

Örgüt bir grup olarak kabul edildiğinde örgütlerde bireyler ve grup lideri arasındaki iletişim beş farklı şekilde kendini göstermektedir. Bunlar; merkezî model, Y modeli, Zincir Modeli, Dairesel Model ve Serbest Model şeklindedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:138-140).



**Şekil 7.3.** Örgütsel İletişim Modelleri (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:138-140)

### Merkezî Model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını belirten bir modeldir. Bu model geleneksel örgütsel yapı ve felsefesine uygundur. Mekanik örgüt yapılarında otorite yöneticidedir. Buradaki iletişimde bütün grup üyeleri merkezi durumdaki lider ya da yönetici ile iletişim kurabilirken, kendi aralarında iletişim kuramazlar. Yüksek derecede merkezî, iletişim kanal sayısı az, liderlik tatmini yüksek, grup tatmini az, iletişim hızı yüksek bir modeldir.

### Y Modeli

Merkezî modelden sonra en yüksek derecede merkezileşmiş, az sayıda iletişim kanalına sahip bir modeldir. Liderlik tatmini yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmini yüksek ve iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.

### Zincir Modeli

Y modelinden sonra örgütsel iletişimde en fazla merkezçiliğe yol açan modeldir. İletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve kişisel tatmin orta derecede olan bu modelde, iletişim hızı ve doğruluk derecesi de yüksek değildir.

### Çember Modeli

Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının hayli fazla olduğu ve iletişimin tek bir kişinin tekelinde olmadığı bir modeldir. İletişim kanal sayısı orta

derecede, liderlik tatmini düşük, grup tatmini orta ve kişisel tatmin düzeyi düşük, iletişim hızı ve doğruluk derecesi de düşüktür.

### **Serbest Model**

Tüm iletişim kanallarının herkese açık olduğu, herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişim kurduğu en demokratik iletişim türüdür. Düşük merkezileşme, kişisel tatmine karşılık yüksek bir grup tatmini sağladığı, iletişimin hız ve doğruluğu açısından ise düşük düzey sergileyen bir modeldir.

### **Örgütsel İletişim Engelleri**

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri etkin bir iletişim sistemi ile mümkündür. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine olumsuz etkide bulunan ve iletişimin etkinliğini azaltan bazı engeller söz konusudur. Bu engeller aşağıda kısaca özetlenmiştir (Güllüoğlu, 2012:41-43):

- **Kişisel ya da Bireylerden Kaynaklanan Nedenler**

İletişimin temel unsuru olan gönderici ve alıcı iletişimin başarısı için kritik bir faktör iken, aynı zamanda iletişim engeli de olabilir. Bu durum gönderici ve alıcının kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. Kişilerin görmek ya da duymak istediklerini duyması, statü ve amaç farklılıkları, güvensizlik, anlaşılmayan ya da karışıklığa neden olabilecek ifadelerin yer aldığı mesajlar, değer yargıları ve alışkanlıklar, bilgi eksikliği, kalıplaşmış tutumlar, dil ve anlatım güçlükleri, dinleme ve algılama eksikliği, cinsiyet ve kültürel farklılıkları vb. gibi nedenler iletişimde bireylerden kaynaklanan iletişim engelleri olarak ortaya çıkabilir.

- **Fiziksel ya da Çevresel Faktörler**

Örgütler giderek daha büyük ve karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Büyüyen ve farklı faaliyet alanlarına yönelen örgütlerde, iletişim kanalları uzamakta, farklı kademelerden geçen mesaj değişime uğrayabilmektedir. Fiziksel mesafe arttıkça örgütsel iletişimin etkinliği azalabilir. Bu olumsuzluğu gidermek için teknolojik araçlarla görsel ve işitsel iletişim sağlama yoluna gidilebilir. İletişimin etkinliğini azaltan gürültü, teknik arıza v.b gibi unsurların ortadan kaldırılması yönetimin sorumluluğundadır.

- **Şematik ya da Yanlı İletişimden Kaynaklanan Sorunlar**

İletişimde mesajların şekil ve sembollerle iletildiği durumlarda alıcının bunları algılayamaması ya da yanlış algılaması söz konusu olabilir. Gönderici ve alıcının mesaja farklı anlamlar yüklemesi önemli bir iletişim engelidir. Bu durum kasıtlı da olmayabilir. Gönderici ve alıcının sahip olduğu bilgi, eğitim, kültürel

düzyey vb. mesajın yanlış algılanmasına ve mesaja yanlış anlam yüklenmesine neden olabilir.

- **Zaman Baskısı**

Bazen iletişim süreci belli bir zaman diliminde gerçekleşmesi gerekiyorsa bir baskı unsuru oluşturabilir. Örgütlerde zaman baskısı varsa kısa zamanda sonuca ulaşmak isteyen gönderici, bazı iletişim basamaklarını ihmal edebilir. Bu da mesajın uygulanmasında hatalara neden olabilir.

- **Algılamadaki Seçicilikten Kaynaklanan Engeller**

Alıcının göndericiden gelen mesajı isteyerek ya da istemeyerek algılamak istememesi iletişimin etkinliğinde önemli bir etkidir. Bu durum kişilerin görmek istediği mesajı görmesi, duymak istediği mesajı duyması ile ilgilidir. Örneğin; bir çalışan mesajın geldiği meslektaşına karşı güvensiz ya da ona karşı önyargılı ise o mesajı almak ve yerine getirmek istemeyebilir. Hem mesajı gönderen hem de alan arasında güvene dayalı bir çalışma ilişkisinin olması son derece önemlidir. Bazen bilinçsizse alıcının bazı yetersizliklerinden kaynaklanan yanlış anlamalar da olabilir.

## Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütlerin rekabet gücünü arttıran açık ve etkili bir iletişim gerçekleştirebilmek belirli koşullara bağlıdır (Yılmaz, 2001: ss.361-368, Aktaran: Ölçer ve Koçer, 2015: 346).

- **Etkin iletişim kanallarının oluşturulması:** Yönetim faaliyetlerinin başarısı iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlıdır. Yönetimle ilgili verilen kararlar, ulaşılan sonuçlar ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça bir şey ifade etmez.

- **Açık ve şeffaf yönetim anlayışının geliştirilmesi:** İşgörene güven, bağlılık ve adalet hissi veren, aktif katılımcı olmalarını sağlayan bir ortam yaratarak, işletmeye olan bağlılık arttırılmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek çift yönlü iletişimle bilgi akışının sağlandığı açık şeffaf yönetimle mümkündür.

- **Katılımcı yönetim anlayışı:** İşgörenin katılımı işletmede takım çalışmasına olanak sağlar.

- **İç hedef grupların bilgilendirilmesi:** İşgörenin işletme amaçlarını gerçekleştirme başarısı iletişim sürecinin sağlıklı işlemesine ve işgörenlerin bilgilendirilmesine bağlıdır.

- **İşgörenlerin eğitilmesi ve yabancılaşmanın önlenmesi:** Yabancılaşma işgörenin işletme ve çevresi ile iletişimini engellediğinden yönetimin etkinliğini azaltır.



## Özet

- İnsanların birbirleriyle etkileşim hâlinde olma ihtiyacı, insanlığın var olduğu ilk anlardan itibaren mevcuttur. İletişim en basit şekilde düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerektirmektedir. Burada temel amaç göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır. Bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde ve aynı değerle anlaşılabilir olması veya bu duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması iletişimin temel amacıdır.
- İletişimin var olması için gerekli temel unsurlar, iletişimi başlatan gönderici, iletişimin hedefi olan alıcı ve bu ikisi arasında akan bilgi, düşünce, duygu vb. gibi unsurlardan oluşan mesajdır. Diğer iletişim süreci öğeleri ise göndericinin mesaja yüklediği anlamı ifade eden kodlama, mesajın hedefi olan alıcının mesajı anlamasına yardımcı kod çözme, mesajın aktığı kanal, mesajın gönderici ve alıcı tarafından anlamlandırılması esnasında süzgeçten geçirildiği algılama ve mesajı özellikle olumsuz etkilediği düşünülen gürültüdür. İletişim süreci bir çevre içinde gerçekleşmektedir. İletişimin doğru gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolünü sağlayan iletişim sürecinin diğer bir unsuru ise geribildirimdir.
- Örgütsel iletişim; bir örgütün birimleri/bölmeleri arasında bilgi, duygu ve anlayış paylaşımını, bu süreçte kullanılan her türlü araç-gereç ve yöntemi içermektedir. Ayrıca, yöneticinin mesajının çalışana iletilmesi, benimsetilmesi ve böylece onun eyleme geçirilmesini ve aynı zamanda çalışanın da yöneticiye değişik konulardaki cevaplarını kapsamaktadır.
- Örgütlerde iletişim resmi ve gayriresmî iletişim olarak iki biçimde gerçekleşmektedir. Örgütlerde gerçekleşen resmî iletişim türleri dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç grupta incelenebilir.
- Gayriresmî iletişim ise örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan grupların kendi aralarındaki konuşmaları, söylenti vb. gibi unsurlardır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinin unsurlarından biri değildir?
  - a) Alıcı
  - b) Algılama
  - c) Geri bildirim
  - d) Motivasyon
  - e) Çevresel Koşullar
2. Üretim müdürünün pazarlama şefi ile kurmuş olduğu iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Yatay iletişim
  - b) Çapraz iletişim
  - c) Dikey iletişim
  - d) Gayriresmî iletişim
  - e) Dışa dönük iletişim
3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim modellerinden biri değildir?
  - a) Tekerlek Modeli
  - b) Zincir Modeli
  - c) Y Modeli
  - d) Çember Modeli
  - e) Z Modeli
4. İletişimin hız ve doğruluğu açısından düşük düzey sergileyen ancak en demokratik iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a) Serbest Model
  - b) Zincir Modeli
  - c) Y Modeli
  - d) Çember Modeli
  - e) Merkezi Model
5. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim araçlarından değildir?
  - a) Yazılı iletişim araçları
  - b) Sözlü iletişim araçları
  - c) Görsel iletişim araçları
  - d) Sözsüz iletişim araçları
  - e) İşitsel iletişim araçları
6. Aşağıdakilerden hangisi göndericide bulunması gereken özelliklerden biri değildir?
  - a) Gönderici, mesaj gönderdiği konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
  - b) Gönderici, statü ve rolüne uygun davranmalıdır.
  - c) Gönderici alıcı tarafından tanınmalıdır.

- d) Gönderici, beden, sembol, ses, yüz, fotoğraf, plan, harita vb. gibi araçları etkin kullanmalıdır.
  - e) Gönderici geri bildirim sistemine sahip olmalıdır.
7. Aşağıdakilerden hangisi iletişim engellerinden biri değildir?
- a) Fiziksel veya çevresel faktörler
  - b) Bilgi eksikliği
  - c) Zaman baskısı
  - d) Algıda seçicilik
  - e) Yanlı İletişim
8. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin iyileştirilmesi için yapılması gerekenler arasında yer almaz?
- a) Açık ve şeffaf yönetim anlayışı
  - b) Katılımcı yönetim
  - c) İşgören eğitimi
  - d) Merkezî iletişim modeli
  - e) İç hedef gruplarının bilgilendirilmesi
9. Hiyerarşik olarak aynı statüdeki kişilerin kurmuş olduğu iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Yukarıdan aşağı iletişim
  - b) Çapraz iletişim
  - c) Yatay iletişim
  - d) Diagonal iletişim
  - e) Hiyerarşik iletişim
10. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin başarısı için mesajın taşınması gereken özellikler arasında yer almaz?
- a) Mesaj anlaşılır olmalı
  - b) Mesaj açık olmalı
  - c) Mesaj doğru zamanda iletilmeli
  - d) Mesaj yazılı olmalı
  - e) Mesaj uygun kanalı izlemeli

**Cevap Anahtarı**

1.D, 2.B, 3.E, 4.A, 5.D, 6. E, 7.B, 8.D, 9.C, 10. D

## **YARARLANILAN VE BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR**

- Bilgin, L. (2008). Halkla İlişkiler, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Efeoğlu, İ.E. ve Çetin, S. (2012). "Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:21; S:3, 185-204.
- Ertürk, M. (2011). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Filizöz, B. (2013). Davranış Bilimleri, Editör: Mustafa Paksoy, "İletişim", İstanbul: Lisans Yayıncılık, 194-230.
- Filizöz, B. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Editörler: İsmail Bakan ve Mustafa Paksoy, "Örgütlerde İletişim", İstanbul: Lisans Yayıncılık, 295-328.
- Göksel, A.B. ve Yurdakul, N.B. (2007). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, 4. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:5.
- Güllüoğlu, Ö.(2012). Örgütsel İletişim, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Güney, S. (2009). Davranış Bilimleri, 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karaçor, S. ve Şahin, A.(2004) "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8, 97-117.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2007)., Gazetecilik, Ankara: MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). Mesleki Gelişim, "Etkili İletişim", Ankara.
- Ölçer, N.ve Koçer, S(2015). "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", Global Media Journal TR Edition, 6(11),339-383.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci T.(2014) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 8. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2012). İletişim, 9.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K ve Eroğlu, Ö.(2012). Genel ve Teknik İletişim, 5.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, K. ve Erdönmez, C. (2003).Genel ve Teknik İletişim, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınevi.

