



**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER ve ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ: ERCİYES ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÖRNEĞİ¹**

Gülbeddin PEKTAŞ*

ÖZ

Örgüt içi iletişim örgütlerin sağlıklı faaliyetler yürütebilmesini ve uzun soluklu çalışmalar yaparak kalıcı olabilmesini sağlayan temel bir örgütsel faaliyettir. Örgüt bünyesinde görev yapan üyeler kendi aralarında ve örgüt içinde var olan şube ya da birimlerle olan iletişimini ne kadar verimli gerçekleştirirse örgüt de çalışmalarını o derecede verimli hale getirmiş olur. Nitekim örgütlerin başarılı ya da başarısız oluşu çalışanlarının başarılılığı ya da başarısızlığına bağlıdır. Üyelerin verimli faaliyetler yürütebilmeleri ise diğer üyeler ve idarecilerle olan temaslarındaki iletişim kalitesiyle ilgilidir. Bu bağlamda örgütler gerek süreklilik kazanabilmek için gerekse yaptıkları çalışmalardan en yüksek verimliliği elde edebilmek için örgütsel iletişime azami derecede önem vermelilerdir.

Bu çalışmanın amacı örgüt içi iletişimde sıkça karşılaşılan iletişim problemlerinin belirlenmesi ve bu problemlere çözüm yollarının aranmasıdır. Bu çalışmada Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel alanda iletişim sorunlarının olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Teori kısmında var olan konular bağlamında kapsamlı bir anket çalışması yapılmış ve böylece örgüt içi iletişimde sıkça karşılaşılan problemler tespit edilerek bu problemlerin kaynağına inilmiş ve bu sayede de akademik personelin karşılaştığı örgüt içi iletişim problemlerinin çözümüne yönelik fikirler ileri sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel iletişim, kurumsal iletişim, Erciyes Üniversitesi, akademik personel.

ABSTRACT

Intra organizational communication is an activity that enables organizations to carry out healthy activities and it is a fundamental organizational activity that enables the organization to be permanent through long-termworks. Them or eeffective the communication between the members and the branches orunits within the organization, them or efficient the organization will be. Indeed, the success or failure of organizations depends on the success or failure of their employees. The ability of the members to conduct efficient activities is related to the quality of communication in their contacts with other members and administrators. In this context, organizations should give ut most importance to organizational communication in order to achieve continuity and to obtain the highest efficiency from their work.

The aim of this study is to identify the communication problems frequently encountered in internal communication and to search for solutions to these problems. In the study titled, it was researched whether the academic staff working in Erciyes University had communication problems in the organization alfield and there sults were evaluated.

A comprehensive survey study was conducted in the context of the theory. Thus, the problems encountered in communication within the organization are identifiedand the source of

¹Bu makale, yazarın 2019 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yaptığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* gulbeddinpkts@gmail.com OrcidId:0000000267762232

these problems has been reached. In this way, it has been suggested solutions for the internal communication problems faced by academic staff.

Keywords: Organizational communication, corporate communication, Erciyes University, academic staff.

GİRİŞ

Örgüt içi iletişim; örgüt yapısı ile örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin uyumlu bir şekilde kullanılmasını ve bu yolla örgütün en fazla yarar elde etmesini sağlayan temel unsurlardan birisi olarak tanımlanmaktadır.

Kişilerin örgüt içinde diğer üyelerle veya birimlerle kuracakları iletişimdeki başarı aynı zamanda örgütün gerçekleştirdiği ya da gerçekleştireceği faaliyetlerindeki başarısını da etkilemektedir. Örgütlerin çalışmalarında elde edecekleri başarıyı ve hayatta kalma sürelerini iç ve dış iletişimdeki başarıları ve verimlilikleri belirlemektedir. Bu çalışmayla örgüt yapıları ve üyelerin demografik özellikleri dikkate alınarak örgütsel iletişim konusu irdelenmiş, örgütsel iletişimde karşılaşılan problemler tespit edilmeye çalışılmış ve örgüt, örgüt içi iletişim ve örgütsel iletişimde karşılaşılan problemler hakkında literatür taraması yapılmış, böylece başarılı ya da verimli bir iletişime engel olan nedenler saptanarak bu sorunlara çözüm yolları aranmıştır.

Bu bağlamda konu ile ilgili yapılan çalışmalar irdelenmiş ve bazı çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Sabuncuoğlu “Örgütlerde Haberleşme Düzeni” adlı çalışmasında iletişim sisteminin işleyişini araştırmış ve orta derece idarecilerin iletişimle ilgili bilgi ve alakalarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda örgütlerde iletişimin sistematik olmayışından kaynaklanan birçok sorunun olduğu saptanmıştır (Sabuncuoğlu 1977)

Şimşek, “Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama” adlı çalışmasında akademisyenler ile öğrenciler arasındaki iletişim problemlerini tespit etmek ve bu problemlere çözümler getirerek iletişimdeki verimliliği artırmaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel iletişimdeki engel ve bozuklukları "bireylerden ve örgütün yapısından kaynaklanan engel ve bozukluklar" olarak tasnif etmiştir (Şimşek 1997: 164).

1.Örgüt

1.1. Örgüt Kavramı

“Örgüt ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr 2018).

Örgüt için ‘insan’ en temel faktördür. Örgütün varlığı ve işleyişi insana bağlıdır. İnsanın örgüt için bu hayati pozisyonu düşünüldüğünde örgütsel başarı örgüt üyelerinin verimli iş yapmalarına bağlanmaktadır (Şimşek ve Çelik 2008: 137).

Örgüt tanımı yaparken evvela insanın sosyal bir varlık olduğunu hatırdan çıkarmamak gerekir. Bununla birlikte insan; bireysel olarak başarıya ulaşamadığı bazı konularda birlikte hareket ederek başarıyı yakalayabilir. Bu yönüyle insan sosyal hayatında örgütsel bir varlık halini almaktadır (Şimşek 1997: 164).

Örgüt fikrinin temel dayanağı her şeyden önce bireyin gereksinimlerini yalnızken karşılayamıyor olmasıdır. Birey kabiliyet, güç ve zaman kısıtlılıkları bakımından bazı gereksinimlerini gidermeye yalnız başına muktedir olamamakta ya da daha başarılı sonuçlar elde etmek için başka insanlarla birlikte iş yapma ve onlara güvenme zorunluluğunu duymaktadır(Schein 1978: 9-10). Bazı örgüt tanımlarından sonra örgütlerin sınıflandırılması aşağıda belirtilmiştir.

1.2. Örgütlerin Sınıflandırılması

1.2.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler

Formel örgütler ortak bir gayeye varma yolunda örgüt üyelerinin vazife ve mesuliyet sınırlarının belirlendiği, çalışma alanlarının ayrıldığı, bu faaliyetlerin eşgüdüm içerisinde uygulandığı örgütlerdir.Belediyeler, üniversiteler, hastaneler ve sair kamu kurumları resmi örgüte örnek olarak gösterilebilirler (Taşcı ve Eroğlu 2008: 27). Biçimsel örgütlerde yürütülen tüm faaliyetler koordinelidir ve tüm etkileşimler bir nizam içinde olmaktadır (Hamnerand Organ 1982: 430; Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 63).

1.2.2. Biçimsel Olmayan (Toplumsal-İnformel) Örgütler

İnformel örgüt, kuruluşu resmi bir otoriteye dayanmayan toplumsal zeminde insan ihtiyaçlarının sonucu olarak oluşan örgütlerdir (Arslan 1999: 116).

Örgütlerin ortaya çıkışı bireylerin elde etmek istedikleri gayeleri belirlemesiyle başlar. Yani örgütler varlık sebeplerini bireylerin şahsi menfaatlerine borçludur. Birey gayesine ulaşma yolunda bireyselliğin yetersizliğini fark ettiği anda birlikte iş yapma ve becerme isteği duymakta, böylece örgütlenmeler meydana gelmektedir(HerbertandGullett 1981: 17-20).

1.3. Örgüt İçi İletişim Türleri

1.3.1. Biçimsel (Resmi-Formel) İletişim

Örgütün yapısal temelleri doğrultusunda üretilen iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi ile örgüt içinde yer alan bireylerin görev ve sorumlulukları belirlenmekte ve uygulamaya konulmaktadır (Erdoğan 2008: 261).Biçimsel iletişim örgütteki hiyerarşik otorite yapısıyla bağlantılıdır ve rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağladığı kararlardan meydana gelir (Takmaz 2009: 18). Örgütsel tablo ve resmi belgelerde hangi bireyin hangi bireyle iletişime geçeceği sarıh bir biçime ortaya konulmuştur. Formel iletişim örgüt içinde iletişim yollarını tanzim eder ve bu yolların kısıtlılıklarını belirtir. Biçimsel iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 63). Bu başlıklar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim örgüt içinde üstlerden astlara doğru iletişime verilen addır ve iletişimin üstlerden astlara doğru olması bakımından daha çok emir komuta zinciri şeklinde icra edilmektedir (Vural ve Bat 2013: 144).Yukarıdan aşağıya iletişimde yapılacak çalışmalar, çalışmaların amacı ve yöntemini belirleyen talimatlar, yapılacak çalışmanın şartları hakkındaki bilgiler, örgüt çalışanlarının örgüt gayelerini

içselleştirebilmeleri için gerekli bilgiler, yapılacak çalışmanın gerekliliği ve bu çalışmaya uygun yöntemin izahı gibi konuların bilgilendirilmesi yapılır (Izgar 2012: 33).

1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim örgütsel hiyerarşide ast konumundan üst konumuna doğru işleyen iletişimdir (Yiğit 2004: 37). Bu iletişim örgüt içi hiyerarşide alt statüdeki üyelerin üstlerine ilettiği bilgilerdir. Bu tür iletişimi ilerletmek için günümüz modern örgütleri dilek ve şikâyet kutuları, ekip toplantıları gibi birtakım çalışmalar yapmaktadırlar (Izgar 2012: 33-34).

1.3.1.3. Yatay İletişim

Örgüt içinde mesleki şubeler arasında uygulanan iletişim biçimi yatay iletişimdir. Bu iletişim türü ile aynı derecede fakat farklı pozisyonlarda çalışan örgüt elemanları koordineli iş yapma olanağına sahip olurlar (Demirel 2004: 48).

1.3.1.4. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim örgüt içindeki vasat hiyerarşinin ve ast üst ilişkilerinin dışına çıkılarak kurulan iletişimdir (Hodgetts 1997: 460). Bunlara ek olarak şayet bir konu hakkında bilgi almak isteniyorsa çapraz iletişim normal süreç içerisinde ve olağan bir şekilde gerçekleşebilmekte ve bu örgüt yapısına bir zarar vermemektedir (Sabuncuoğlu 1982: 178).

1.3.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi- İnfornel) İletişim

İnfornel iletişim örgüt içinde resmi iletişimin dışında kalan, örgütün çalışma sürecinde gerçekleşen ve nicelik bakımından resmi iletişimden daha fazla olan iletişimdir. Genellikle söylenti adını almaktadır. Söylenti örgütün yayılmasını istediği bilginin resmi olmayan yollarla aktarılmasıdır. Bu yolla kurulan iletişim mahremiyetin yoğun olduğu örgütlerde daha çok görülmektedir (Erdoğan 2008: 261). Resmi iletişimin zayıf olduğu örgütlerde biçimsel olmayan iletişim sıklaşmaktadır.

1.4. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişim araçları, örgütlerde resmi iletişim kurmak için kullanılan araçlar olarak tanımlanmaktadır (Başyiğit 2006: 28). Örgütler, örgütsel işleyişin devamlılığını kendi içinde ve dışında sürekli olarak mesaj alışverişinde bulunmak suretiyle sağlamaktadırlar. İşletmenin gayelerini gerçekleştirebilmesi için örgüt üyelerinin ve örgüt amaçlarının paralel düzeyde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu gerekliliği sağlayacak olan şey ise örgüt içi ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi kadar bu ilişkilerde kullanılacak iletişim araçlarıdır (Yıldız 2006: 37). Bu sebeplerden dolayı iletişim araçları seçilirken mesajı hızlı iletebilecek, mesajın özünü muhafaza edecek, anlaşılması kolay, zaman ve zemine uygun olacak araçlar tercih edilmelidir. Örgütlerde kullanılan bazı iletişim araçları yazılı, sözlü ve görsel işitsel iletişim araçları olarak sınıflandırılmaktadır (Izgar 2012: 37). Bu iletişim araçları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Yazılı İletişim Araçları

Örgütlerde yazılı iletişim araçlarının kullanılmasına sebep olan çeşitli faktörler vardır. Yazılı iletişim araçlarının kullanılmasının ya da tercih edilmesinin sebeplerinden bazıları, iletilmesi istenilen mesajın ya da bilginin sürekliliğinin temin edilmek istenmesi, örgütsel hiyerarşide birden fazla statünün elinden geçecek bilgilerin asıl manasının ve

özelliklerinin korunmak istenmesi ve bunların dışında örgüt çalışanlarına mesuliyet yüklenmek istenmesidir(Izgar 2012: 37).

1.4.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim, iletişim kuran kişilerin münasebetlerini artırması, iletişimi durağanlıktan ve ağır işleyişten kurtarması ve karar alma veya reaksiyon hareketlerini hızlandırması gibi birtakım olumlu yönleri ile örgüte katkılar sağlamaktadır(Izgar 2012: 38).

Sözlü iletişim karşı karşıya yani yüz yüze yapıldığında kaynak konumunda bulunan kişi beden dilini kullanarak karşısındaki kişiyi etkileyebilir ve bu yönüyle sözsüz iletişimi sözlü hale getirmiş olur ve daha tesirli bir süreç yaşanabilir (Avcı 2009: 16).

1.4.3. Görsel İşitsel İletişim Araçları

Görsel işitsel iletişim araçlarının sakınılması gereken bazı hususlarını; kullanılacak materyallerin ekonomik tarafının müessese için yüksek giderler oluşturması, yalnız başına kullanıldığında etkisinin kuvvetsiz olması, dönütlerin çoğu kez aksaması sebebiyle iletinin etki gücünün ölçümlenememesi olarak sıralamak mümkündür(Sabuncuoğlu 1982: 186).

Görsel işitsel yöntemler arasında en fayda sağlayıcı ve tesiri en kuvvetli yöntem sinematik özelliklere sahip iletişim araçlarıdır. Müesseselerin birçoğu günümüzde kendilerini takdim ederlerken ya da eğitim faaliyetlerinde bulunurlarken filmlerden yararlanmaktadırlar(Izgar 2012: 38). Böylece iletişim araçlarının genel özellikleri açıklanmıştır.

1.5. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

İletişimde kullanılan ağ modellerinin özü örgüt çalışanlarının karşılıklı ilişki, bağ ya da etkileşimlerine dayanmaktadır. Örgütsel iletişim ağ modelleri üyelerin çalışmalarında eşgüdümü, enformasyonun akışı ile yayılışını ve örgütün etrafından bilgi ve veriler alıp bu bilgi ve verileri etrafına yayışını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş2012: 99).

Örgütlerin içinde bulunan küme ya da bölümleri grup olarak ele alırsak bu kümeleri meydana getiren şahısların aralarında kurdukları iletişim biçimleri çeşitli iletişim modelleri ile gösterilebilir. Kimi zaman küme içindeki iletişim bazı kişiler etrafında yoğunlaşırken kimi durumlarda ise bu iletişim tüm üyelere yayılabilmektedir. (Baltaş ve Baltaş 1994: 28).Kümelerin arasında gerçekleşen iletişim, iletişim şebekesine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi 2017: 76). İletişim için kullanılan modeller aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.5.1. Merkezi Model

Tekerlek ya da salkım model olarak da isimlendirilen merkezi model genellikle klasik örgütlenmelerin şekli yapısını sergilemekte ve çoğunlukla gücü elinde tutan yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir. Örgütlerde merkezi iletişim modelinin uygulanması iletişimde üyeler arasında eşitliği ortadan kaldırmakta ve merkezi bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Mullins 1996: 221; Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 100).

1.5.2. Y Modeli

Bu model merkezleşmenin merkezi modelden sonra en yüksek derecelerde görüldüğü modellerden birisidir. Kümelerin doymu ile iletişimde kullanılan kanal sayısı diğer modellerden düşük olmakla birlikte bireysel doyum ve gerçekçilik yüksek, sürat ve merkezleşme oranı ise çok yüksektir (Paksoy ve Acar 1996: 46; Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi 2017: 76).

1.5.3. Zincir Modeli

Zincir modelinde zincirin iki kenarında bulunan örgüt üyeleri yalnızca iki örgüt üyesiyle iletişime geçebiliyorken zincirin merkezinde bulunan üye ise örgüt içinde bulunan tüm şahıslarla iletişim kurabilmekte ve tüm şahıslardan bilgi ya da veri elde edebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 101-102).

1.5.4. Dairesel Model

Dairesel model diğer modellere nazaran daha katılımcı ve kişiler arası iletişim kurma imkânının daha yüksek olduğu bir modeldir. Böyle bir yapı olması hasebiyle merkezde kimse yer almamakta ve demokratik bir yapıya sahip olmasından ötürü de öne çıkan bir önder bulunmamaktadır. Dairesel modelde kim olduğu fark etmeksizin sıradan bir kişi dahi iletişim sürecini başlatabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 102).

1.5.5. Çok Yönlü Model

Çok yönlü model de dairesel model gibi her üyenin birbiriyle iletişim kurabileceği bir modeldir. Üyelerin iletişim kurmasına engel olan hiçbir kısıtlamanın olmayışı bu modelde merkezleşmeyi önlemektedir. Karışık ve karmaşık vazifelerin yerine getirilmesinde merkezleşmenin bulunmadığı bu model oldukça etkilidir (Mullins 1996: 221; Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 103).

II. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE PROBLEMLER

2.1. İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütlerin çalışmaları esnasında örgüt çalışanları arasında çeşitli konulardan dolayı bazı çatışmalar meydana gelebilir. Örgüt içindeki çatışmalar örgütlerin vasıflarına göre vazife çatışmaları ile hiyerarşik münasebetlerden kaynaklı çatışmalar olarak tasnif edilmektedir (Izgar 2012: 39).

Örgüt içinde çatışmaların meydana gelmesinde; örgüt çalışanlarının kendilerine düşen rolü kabullenme ve içselleştirme durumları, yaptığı ve yahut yapacağı çalışmaların kendilerine biçilen role uygun olup olmadığı konusundaki tereddütleri önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerde çıkacak çatışmaların niteliklerini ise örgüt üyelerinin üstleneceği rollerdeki muğlaklık ve kullanacakları sözlü ya da sözsüz iletişim yolları belirlemektedir (Dökmen2016: 66-67).

2.2. Örgütlerde İletişim Engelleri

Örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı çeşitli zamanlarda birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel problemleri meydana getiren sorunlardan bazıları da iletişim problemleridir. Örgütlerde çıkan iletişimle alakalı problemler çözümlenince bu sorunların ortadan kalkacağı düşünülse de bu problemler bazı nedenler ileri sürülerek devam etmektedir. Öne sürülen birtakım nedenler “sistemin ürettiği iletişim sorunları”, “bir

başkasının iletişim yetersizliği” ve “yönetim kaynaklı” sorunlar olarak belirtilmektedir (Furzeand Gale 1996: 66; Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 179).

İletişim sürecinde meydana gelen problemlerin başlıca iki sebebi vardır. Bunlardan biri insan sosyolojisi ve psikolojisiyle alakalıyken diğeri ise kullanılan teknik ve aletlerle alakalıdır. Bu noktada psikolojik engellerin çözümlenmesi daha güç ve bireysel olabilmekteyken teknik engel ya da problemlerin çözümü daha kolay ve zararı daha azdır (Erol 2012: 364).

2.2.1. Teknik Engel ve Bozukluklar

İletişim sürecinde kullanılan kanallardan kaynaklanan bazı teknik düzensizlikler iletilerin gecikmesine, anlatılmak istenen mesajın manasının dışına çıkmasına ya da yitmesine sebep olmaktadır. İletişim sürecinde görülen bu bozukluklar kullanılan alet, usul ve iletişimi sağlayan kanal ile alakalıdır. Kısaca belirtmek gerekirse süreç içinde ortaya çıkan kanalla alakalı ve kanalın dışındaki unsurlarla alakalı olumsuzluklar teknik engel ve bozukluklar olarak sunulmaktadır (Koçel 2003: 439).

2.2.2. Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar

Psiko sosyal engel ve bozukluklar iletişim sürecinde süreci işleten alıcı ya da göndericinin şahsi niteliklerinden kaynaklanan engellerdir. Psiko sosyal engel ve bozuklukları meydana getiren birçok durum vardır. Bu durumlar, kişinin dâhil olduğu sosyal ve kültürel ortam; iletişim hususundaki hassasiyetleri, fikinsel sınırları, gaye ve tavırları; hissiyatları, ideleri ve kıymet ölçüleri olmak üzere çeşitlenmektedir (Türkmen 2000: 19).

2.2.3. Örgütsel Engel ve Bozukluklar

Örgütler birey ya da kümelerden meydana gelen ve sosyal hayatta önemli bir yer tutan yapılardır. Şahıs ya da gruplar etkili ve verimli bir iletişim yoluyla örgüt içindeki bağlarını ve yapacakları çalışmaları daha verimli hale getirebilirler. Bununla birlikte örgütlerdeki verimli ve sağlıklı iletişime mani olan birtakım unsurlar da vardır. Bu unsurlar: Örgütün büyüklüğü ve fiziksel düzeni, geri besleme yetersizliği, aşırı bilgi yüklemesi, statü farklılıkları, yönetim tarzı- hiyerarşi, rol ilişkileri- zaman baskısı olarak tasnif edilebilmektedir (Stuart 1997: 12).

2.3. Örgütsel İletişim Problemlerini Giderme

Örgütlerde birçok nedenden dolayı çok farklı şekillerde iletişim engelleri meydana gelmektedir. Örgütlerde iletişim engel ve bozuklukları kaçınılmaz olmakla birlikte her ne sebepten olursa olsun bu engel ve problemler çözülmeli ve kesin olarak ortadan kaldırılacak problemler olarak görülmelidirler (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 196).

Örgütlerde iletişimin başarılı hale getirilmesi için aşağıda sıralanan bazı konular önemsenmelidir (Bayrak 1996: 129; Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 196).

- İletişimde kullanılan yollar olabildiğince açık olmalı ve direkt olarak belirlenmelidir.
- Örgütün tüm idarecileri yürüttükleri faaliyetlerinden iletişimi ayrı tutmamalıdır.
- Örgütün nitelikleri ve gereksinimleri belirlenmelidir.

- Örgüt üyelerinin tamamı iletişim kurmaya eğilimli hale getirilmelidir.
- Örgüt idarecilerinin gününbirlik faaliyet ve politikaları iletişim ile duyurulmalıdır.

YÖNTEM

Araştırmada anket yöntemikullanılmıştır. İlgili verileri toplamak için anket oluşturulurken söz konusu literatür temel alınmış ve anketin gerek oluşturulma gerekse uygulama safhalarında konunun uzmanlarının görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Erciyes Üniversitesinde Örgüt İçi İletişimde kullanılan iletişimin türü, kullanılma sıklığı ve örgüt içi iletişimde görülen problemlere neden olan faktörlerle ilgili üç adet çoktan seçmeli soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Örgüt içi iletişimde sık karşılaşılan problemleri tespit etmeye yönelik 24 adet kapalı uçlu yargı bulunmaktadır. Her bir yargı 5'li (beşli) Likert ölçeği ile (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise Erciyes Üniversitesi akademisyenlerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, akademik unvan ve yaş) tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Amaç ve Verilerin Toplanması

Çalışma için Erciyes Üniversitesi'nde örgüt içi iletişim hususunda sıklıkla karşılaşılan problemlerin tespit edilmesi amacıyla bir anket geliştirilmiştir.

Yapılan çalışmanın araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi var mıdır?
2. Cinsiyet örgütsel iletişimi etkilemekte midir?
3. Yaş durumu örgütsel iletişime etki etmekte midir?
4. Statü farklılığı örgütsel iletişimi etkilemekte midir?

Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın temelini insan unsuru teşkil ettiği için sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

Bu çalışma şu sınırlılıklar üzerinde kurulmuştur.

1. Araştırmanın evrenini oluşturan Erciyes Üniversitesine bağlı Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksek Okulları, Araştırma Merkezleri, Enstitüler ve Rektörlüğe Bağlı Birimler içerisinde akademik personel sayısı kırk üzeri ve 15 fakülte seçilmiştir.
2. Araştırma kişi, kaynak ve zaman yetersizliğinden ötürü Erciyes Üniversitesi ile sınırlı tutulmuştur.
3. Araştırma biçimsel örgüt olan Erciyes Üniversitesi ile sınırlı tutulmuştur.
4. Araştırma Erciyes Üniversitesi bünyesinde görev yapan üyeler arasından yalnızca akademisyenlerle sınırlıdır.
5. Yapılan çalışmada elde edilen verilerin gerçeklik ve güvenilirliği veri elde etmede kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

6. Yapılan çalışmadaki anketler 16 Mayıs-14 Haziran 2018 tarihleri arasında uygulanmış ve bu tarih aralığı ile sınırlı tutulmuştur.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Erciyes Üniversitesi bünyesinde yer alan fakültelerde görev yapan akademisyenler (Araştırma Görevlisi, Araştırma Görevlisi Doktor, Öğretim Görevlisi, Öğretim Görevlisi Doktor, Doktor Öğretim Üyesi, Doçent Doktor ve Profesör Doktor) oluşturmaktadır.

Örneklem olarak ise 40 ve üzeri akademisyenin görev yaptığı fakülteler (Dış Hekimliği, Eczacılık, Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, Hukuk, İdari Ve İktisadi Bilimler, İlahiyat, İletişim, Mimarlık, Mühendislik, Tıp, Veterinerlik ve Ziraat) seçilmiştir. Fakültelerde görev yapan akademisyenlere 300 adet anket dağıtılmış, dağıtılan 300 anketin 41 tanesine geri dönüş yapılmamış ve bu çalışma için 259 anket akademisyenler tarafından doldurulmuştur. Böylece ankete katılım % 86.4 oranında gerçekleşmiştir.

Evrenin daha kapsamlı temsil edilebilmesi için unvan dağılımları ve fakülte çeşitliliği "Amaçlı Örneklem" yöntemiyle belirlenmiştir.

Bulgular

Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Bulgular

Çalışmaya dâhil edilen akademisyenlere yöneltilen "Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde hangi iletişim türleri daha sık kullanılmaktadır?" sorusuna akademisyenlerin %30,1'i biçimsel iletişim, %16,6'sı biçimsel olmayan iletişim ve %53,3'ü fikrim yok cevabını vermiştir. "Bağlı olduğunuz örgütte örgüt içi iletişimde hangi iletişim türleri daha sık kullanılmaktadır?" sorusuna akademisyenlerin %27,4'ü aşağıdan yukarıya doğru iletişim, %21,6'sı yukarıdan aşağıya doğru iletişim, %16,6'sı yatay iletişim, %14,6'sı çapraz iletişim cevabını verirken %19,8'i ise diğer iletişim türleri cevabını vermiştir. "Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problemlerin nedeni nedir?" sorusuna akademisyenlerin %37,0'ı örgütsel engel ve bozukluklar, %33,5'i teknik engel ve bozukluklar ve %25,4'ü psiko sosyal engel ve bozukluklar cevabını verirken %4,1'i ise diğer nedenler cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş verilerine bakıldığında %69,50'si 23-38 yaş aralığında olup %25,87'si 39-54 yaş aralığında ve %4,63'ü ise 55 ve daha fazla yaşadadır. Cinsiyet verilerine bakıldığında %42,47'si kadın olup %57,53'ü ise erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Son olarak akademisyenlerin unvanlarına bakıldığında %39,77'si arş.gör. %5,41'i arş.gör.dr. %13,90'ı doç.dr. %18,15'i dr.öğr. üyesi %5,41'i öğr.gör. %3,47'si öğr.gör.dr. ve %13,90'ı ise prof.dr unvanına sahiptir.

Akademisyenlerin örgüt içi iletişim özelliklerine ait frekans (f) ve yüzde (%) bulgularına ait sonuçlar Tablo 1'de incelenmiştir.

Tablo 1. Örgüt İçi İletişim Formuna Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde	Biçimsel İletişim	78	30,1
	Biçimsel Olmayan İletişim	43	16,6

sık kullanılan iletişim türleri	Fikrim Yok	138	53,3
Bağlı olduğunuz örgütte örgüt iç iletişimde sık kullanılan iletişim türleri	Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	71	27,4
	Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	56	21,6
	Yatay İletişim	43	16,6
	Çapraz İletişim	38	14,6
Erciyes Üniversitesinde örgüt içi iletişimde görülen problem nedenleri	Örgütsel Engel ve Bozukluklar	96	37,0
	Teknik Engel ve Bozukluklar	87	33,5
	Psiko Sosyal Engel ve Bozukluklar	66	25,4
Yaş	23-38	180	69,50
	39-54	67	25,87
	55+	12	4,63
Cinsiyet	Kadın	110	42,47
	Erkek	149	57,53
Unvan	Arş. Gör	103	39,77
	Arş. Gör. Dr.	14	5,41
	Doç. Dr.	36	13,90
	Dr. Öğr. Üyesi	47	18,15
	Öğr. Gör.	14	5,41
	Öğr. Gör. Dr.	9	3,47
	Prof. Dr	36	13,90

Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalaları

Tanımlayıcı istatistiklere ait puan skalaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistiklere Ait Puan Skalası

Puan Skalası	
Kesinlikle Katılıyorum	1,00 - 1,80
Katılıyorum	1,81 - 2,60
Fikrim Yok	2,61 - 3,40
Katılmıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılmıyorum	4,21 - 5,00

Akademisyenlerin tanımlayıcı istatistiksel sorulara verdikleri yanıtlara ait frekans (f) ve yüzde (%) bulgularına ait bazı sonuçlar Tablo 3'te incelenmiştir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistiklere ait bazı Bulgular

1. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.	Kesinlikle Katılıyorum	163	63,1
	Katılıyorum	82	31,5
	Fikrim Yok	5	1,8
	Katılmıyorum	5	1,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,8
	Toplam	259	100,00

1. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderici ve alıcı farklı kişilik özelliklerine sahiptir.' ifadesine akademisyenlerin %63,1'i Kesinlikle Katılıyorum, %31,5'i Katılıyorum, %1,8'i Fikrim Yok, %1,8'i Katılmıyorum, ise %1,8'i Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

2. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	63	24,3
	Katılıyorum	163	63,1
	Fikrim Yok	26	9,9
	Katılmıyorum	5	1,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
	Toplam	259	100,00

2. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde bireylerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %24,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %63,1'i Katılıyorum, %9,9'u Fikrim Yok, %1,8'i Katılmıyorum %0,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

3. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.	Kesinlikle Katılıyorum	16	6,3
	Katılıyorum	58	22,5
	Fikrim Yok	70	27,0
	Katılmıyorum	91	35,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0
	Toplam	259	100,00

3. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde üyeler kendilerini istedikleri gibi ifade edebilmektedirler.' ifadesine akademisyenlerin %6,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %22,5'i Katılıyorum, %27,0'ı Fikrim Yok, %35,1'i Katılmıyorum, %9,0'ı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

4. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince	Kesinlikle Katılıyorum	19	7,2
	Katılıyorum	40	15,3
	Fikrim Yok	65	25,2
	Katılmıyorum	112	43,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	9,0

odaklanmaktadır.	Toplam	259	100,00
------------------	--------	-----	--------

4. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde muhatap olunan kişi yani alıcı gönderilen mesajlara yeterince odaklanmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %7,2'si Kesinlikle Katılıyorum, %15,3'ü Katılıyorum, %25,2'si Fikrim Yok, %43,2'si Katılmıyorum, %9,0'ı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

5. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	16	6,3
	Katılıyorum	96	37,8
	Fikrim Yok	68	26,1
	Katılmıyorum	68	26,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,6
	Toplam	259	100,00

5. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin yaş durumları iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %6,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %37,8'i Katılıyorum, %26,1'i Fikrim Yok, %26,1'i Katılmıyorum, %3,6'sı ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

6. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum	105	40,5
	Katılıyorum	121	46,8
	Fikrim Yok	26	9,9
	Katılmıyorum	2	0,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,8
	Toplam	259	100,00

6. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişim sürecine katılan üyelerin cinsiyetleri iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %40,5'i Kesinlikle Katılıyorum, %46,8'i Katılıyorum, %9,9'u Fikrim Yok, %0,9'u Katılmıyorum, %1,8'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

7. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.	Kesinlikle Katılıyorum	40	15,3
	Katılıyorum	103	39,6
	Fikrim Yok	65	25,2
	Katılmıyorum	56	21,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
	Toplam	259	100,00

7. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kurum hiyerarşisinde statü farkı çoktur.' ifadesine akademisyenlerin %15,3'ü Kesinlikle Katılıyorum, %39,6'sı Katılıyorum, %25,2'si Fikrim Yok, %21,6'sı Katılmıyorum, ise %0,9'u Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

8. Erciyes	Kesinlikle Katılıyorum	26	9,9
------------	------------------------	----	-----

üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü iletişimi etkilemektedir.	Katılıyorum	86	33,3
	Fikrim Yok	72	27,9
	Katılmıyorum	54	20,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	8,1
	Toplam	259	100,00

8. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türü(Yatay, dikey, çapraz) iletişimi etkilemektedir.' ifadesine akademisyenlerin %8,1'i Kesinlikle Katılıyorum, %33,3'ü Katılıyorum, %27,9'u Fikrim Yok, %20,7'si Katılmıyorum, %9,9'u ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

9. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	9	3,6
	Fikrim Yok	16	6,3
	Katılmıyorum	161	62,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	68	26,1
	Toplam	259	100,00

9. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde örgüt üyelerine yapacakları çalışmalar için yeterli zaman tanınmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %3,6'sı Katılıyorum, %6,3'u Fikrim Yok, %62,2'si Katılmıyorum, %26,1'i ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

10. Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim yapılmaktadır	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,8
	Katılıyorum	5	1,8
	Fikrim Yok	28	10,8
	Katılmıyorum	156	60,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	65	25,2
	Toplam	259	100,00

10. 'Erciyes üniversitesinde örgüt içi iletişimde gönderilen mesajlara zamanında geribildirim (cevap verilmektedir) yapılmaktadır.' ifadesine akademisyenlerin %1,8'i Kesinlikle Katılıyorum, %1,8'i Katılıyorum, %10,8'i Fikrim Yok, %60,4'ü Katılmıyorum, %25,2'si ise Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler belli gayelere erişmek için meydana getirilen, sürekliliği bulunan ve belli bir nizamla sahip olan toplumsal etkileşimler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle örgütler insanların yaşamlarında her zaman önemli yerler tutmuşlardır. Farklı şekil ve biçimlerde olsalar da insan hayatının her alanında örgütleri görmek mümkündür.

Örgütsel iletişim süreçleri, örgüt çalışanları ve birimlerini birbirine bağlayan bir mekanizmadır ve bu sebepten mütevellit bütün örgütlerin temelini oluşturan ve vazgeçemeyeceği bir özelliği durumundadır (Şimşek 1997: 164).

İnsan hayatında bu denli öneme sahip olan örgütlerin işleyiş, süreklilik ve verimliliğinde iletişim önemli yer tutmaktadır. Başarılı bir örgüt işleyişi için örgütsel iletişimin verimli kılınması ve iletişim problemlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Yapılan çalışma ile Erciyes Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademisyenlerin örgüt içi iletişimde karşılaştığı sorunların nedenleri araştırılmıştır. Örgüt içi iletişimin verimliliğine ya da başarısına engel olan faktörler teknik engel ve bozukluklar, psiko-sosyal engel ve bozukluklar ve örgütsel engel ve bozukluklar olmak üzere üç ana başlığa ayrılmaktadır. Örgütsel iletişim problemlerine neden olan unsurların üniversite bünyesinde iletişim problemleri meydana getirip getirmediği araştırılmıştır.

Yapılan çalışma ile Erciyes Üniversitesinde örgütsel iletişim teknik engel ve bozukluklar konusundasonusuz bir şekilde işlemektedir denilebilir.

Örgütsel iletişimde problemlere neden olan diğer bir ana başlık ise psiko-sosyal engel ve bozukluklardır. Bu başlık altında iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine engel olabilecek unsurlar akademik personele yöneltilmiş ve alınan cevaplar yoluyla bu unsurların Erciyes Üniversitesinde örgütsel iletişime engel olup olmadığı saptanmıştır.

Psiko-sosyal engel ve bozukluklar hususunda iletişim sürecine katılan üyelerin çoğunluğu muhatap olunan kişilerin kendilerini yeterince ifade edemediğini belirtmiş, iletişim kuran kişilerin farklı karakteristik özelliklere sahip olduğu görülmüş bunun iletişime etkisi belirtilmiş ve ayrıca iletişim kurma sürecinde alıcı ya da hedef konumunda bulunan üyenin göndericiyi yeteri kadar dinlemediği görülmüştür.

Örgütsel engel ve bozukluklar ana başlığı altında yer alan unsurların Erciyes Üniversitesinde bulunan akademik personele örgütsel iletişimde engel olup olmadığı sorulan sorularla saptanmaya çalışılmıştır.

Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademik personel akademinin hiyerarşik yapısında bulunan aşırı statü farkının, iletişim sürecinde kullanılan iletişim türünün, üyelere yapmaları gereken işler için ayrılan sürenin ve üyelerin iletişimde muhataplarından bekledikleri cevap ya da geribildirim zamanında olmayışının örgütsel iletişimde problemlere neden olduğunu belirtmişlerdir.

Tüm bunlardan bağımsız olarak örgütsel iletişime engel olan unsurlar arasında yer alan yaş ve cinsiyet unsurlarının akademik personel üzerinde iletişim problemine neden olup olmadığı araştırılmış ve üniversite bünyesinde görev yapan akademik personel muhatap oldukları kişilerin cinsiyetlerinin ve yaş durumlarının iletişimde engel ve problemlere neden olan unsurlar arasında olduğunu belirtmişlerdir.

Üniversitede görevli personel iletişim sürecinde en çok örgütsel engel ve bozukluklarla karşılaştığını belirtmiş, kurulan iletişimde iletişim yönünün daha çok aşağıdan yukarıya doğru olduğu görülmüş ve iletişim biçimi olarak biçimsel iletişimin üniversitede daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir yargı ise üniversite genelinde iletişim türü değişkeninin örgütsel iletişime etki ettiği sonucudur. Bu tespit ve sonuçlardan sonra akademik personelin örgütsel iletişimde karşılaştığı problemlerin çözümü ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artırılması ve örgüt fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için uygun bir yapının kurulması gerekir çünkü örgütü bir arada tutan ve örgütün devamı için hayati öneme sahip olan unsur iletişimdir.

Bu tespit ve sonuçlardan sonra akademik personelin örgütsel iletişimde karşılaştığı problemlerin çözümü ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artırılması için öneri olarak aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır.

- İletişim kuran kişilerin farklı sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları ve farklı karakteristik özelliklere sahip olmaları iletişim sürecinde sorun olarak değil zenginlik olarak görülmeli, bunun için üyeler özellikle sosyolojik ve psikolojik olarak desteklenmeli,
- İletişim sürecine katılan üyelerin kendilerini daha iyi ifade edecek seviyeye getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması,
- İletişim sürecine katılan üyelerin muhatap oldukları kişileri dikkate almaları ve dinleme hususunda hassas olmaları,
- Akademik hiyerarşideki statü farkının azaltılarak üyelerin karşılaştığı ast üst pozisyonundan doğan engellerin giderilmesi,
- İletişim sürecinde kullanılan iletişim türü ile ilgili bozuklukların giderilmesi için iletişim yönünün doğru belirlenmesi ve daha çok çapraz ve yatay iletişimin kullanımı,
- Akademisyenlere yapacakları çalışmalar için yeteri kadar zamanın tanınması,
- İletişim sürecine katılan üyelere muhatapları tarafından zamanında cevap verilmesi ya da geribildirim yapılması,
- Üyelerin cinsiyet ve yaş durumlarının iletişimde probleme neden olmaktan çıkarılması için gerekli eğitim sürecinden ve zihinsel süreçten geçirilmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

ARSLAN, Berna Erçin, (1999), *Yerel Basın Örgütlerinde Örgütsel İletişimin Rolü ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

AVCI, Gürkan, (2009), *Ankara İli Mamak İlçesi Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Belge Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BALTAŞ, Z. ve A. BALTAŞ, (1994), *Beden Dili*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

BAYRAK, Sabahat, (1996), *Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

DEMİREL, Dilek, (2004), *Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DÖKMEN, Üstün, (2016), *Sanatta ve Günlük Hayatta İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

ERDOĞAN, İrfan, (2008), *İletişimi Anlamak*, Ankara: Erk Yayınları.

EROL, Eren, (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

FURZE, D. and G. CHRISTOPHER, (1996), *Interpreting Management-Exploring Change And Complexity*, NaviMumbai: International Thomson Business Press,.

HAMNER, W. ClayandDennis, ORGAN, (1982), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Texas: Business Publications.

HERBERT, G. H. and C. R. GULLETT, (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çeviren. B. Baykal), İstanbul: İşletme Bilim Enstitüsü Yayınları.

HODGETTS, Richard M. (1997), *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çeviren. C. Çetin ve E. C. Mutlu), İstanbul: Der Yayınevi.

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.6aee666fee2827.28611302, Erişim: 06.06.2018

IZGAR, Hüseyin, (2012), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Yayınevi.

KARCIOĞLU, F. TİMURÖĞLU M. K. ve O. ÇINAR, (2009), "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, C. XX, S. 63, s. 59-76.

KOÇEL, Tamer, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

MULLINS, Laurie J. (1996), *Management and Organisational Behaviour*, Londra: Pitman Publishing.

PAKSOY, M. ve A. C. ACAR, (1996), *Örgütsel İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. GÜMÜŞ, (2012), *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Kriter Yayınevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1977), *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa: Bursa İTİA Yayını.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1982), *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını.

SCHEIN, Edgar Henry, (1978), *Örgüt Psikolojisi*, (Çeviren. M. Tosun), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.

STUARTSillars, (1997), *İletişim*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. ÇELİK, (2008), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Konya: Eğitim Kitabevi.

ŞİMŞEK, Yücel, (1997), *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

TAKMAZ, Şerife Uygun, (2009), *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

TAŞCI, D. ve E. EROĞLU, (2008), "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, C. VI, S. 2: s. 26-34.

TAŞLIYAN M. ÇİÇEKLİOĞLU, H. ve T. BIYIKBEYİ, (2017), "Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği", **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, C. IV, S. 8: s. 70-87.

TÜRKMEN, İsmail, (2000), *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

VURAL, Z. B. A. ve M. BAT, (2013), *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.

YILDIZ, Yusuf, (2006), *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

YİĞİT, İhsan, (2004), *Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.