

## YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM OLGUSUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

H. Buluthan ÇETİNTAŞ<sup>1</sup>

### ÖZ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan ve işleyen yapılardır. İletişim, örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütsel öncelikleri belirlemek, örgüt kaynaklarını etkin biçimde kullanmak, örgüt birimleri arasında etkileşim sağlamak ve örgüt işlerini yürütmek gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgüt ile ilgili her olayın, gelişmenin, değişikliğin ve alınan kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması, çalışanların bunlar hakkında bilgilendirilmesinin yanı sıra örgütün dış çevreyi tanıması ve çevre tarafından tanınması ihtiyacı, iletişimi örgütün en önemli unsurlarından biri haline getirmektedir. Etkin iletişim, örgütsel verimliliği ve dış çevredeki bilinirliği artırmaktadır. Öte yandan yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim, kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgiyi iletme ancak örgütsel iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel iletişimi belirleyen ve şekillendiren, örgütün yönetim anlayışıdır. En iyi örgüt yapısını oluşturmaya yönelik çalışmalar, çeşitli yönetim anlayışlarını meydana getirmiştir. Geçmişten günümüze yönetim yaklaşımları, klasik, neoklasik ve modern şeklinde incelemek mümkündür. Çalışmada, yönetim yaklaşımlarının örgütsel iletişime bakışı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla üç yönetim yaklaşımı hakkında bilgiler verilmiş ve söz konusu yaklaşımlar, örgütsel iletişim anlayışı, iletişimin içeriği, iletişimin akış yönü, iletişim kanalı, iletişim tarzı ve iletişim teknolojilerine bakış şeklinde beş yönden değerlendirilmiştir. Yönetim yaklaşımlarının öne sürdüğü düşünceler günümüzde görülebilmektedir. Resmi örgütlerde, bürokratik yapılanma ve emir-komuta yapısı bulunmaktadır. Kurullar, proje ekipleri ve iş takımları gibi uygulamalar, neoklasik yaklaşımla gündeme gelmiştir. Modern yönetim yaklaşımlarıyla öğrenen örgütler, esnek çalışma saatleri, farklı örgütsel yapılar ve bilgi çalışanı gibi yenilikçi kavramlar ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişimin seyri açısından önem taşıyan bu yaklaşımlar, iş kuralları ve tanımları, hiyerarşi, politika, eğitim, çalışma ortamı, ritüeller, insan kaynakları ve müşterilere bakış açısı gibi çeşitli biçimlerde görülebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, iletişim, yönetim, yönetim yaklaşımları

### EVALUATION OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN MANAGEMENT

### APPROACHES

### ABSTRACT

Organizations are structures founded to achieve certain goals. Communication is the most important means of accomplishing such tasks as identifying organizational priorities, facilitating effective use of the organization's resources, providing means of interaction among the units within the organization and perform its operations. The requirement of announcing and explaining every incident, development, change and decision to the employees and informing the employees of these as well as to familiarizing itself with its surrounding and being

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi bceintas@gmail.com

familiarized by them makes communication one of the most important aspects of an organization. Effective communication enhances organizational efficiency and reputation. On the other hand, audit, control, motivation, expression of emotions and conveying of information – which are the most fundamental tasks of management – can only be achieved through organizational communication. What defines and forms organizational communication is the organization's administrative mentality. Efforts directed at forming the best organizational structure have conceived miscellaneous administrative mentalities. From past to present, management approaches can be classified as classical, neo-classical, and modern. In this paper, we study the relationship between management approaches and organizational communication. To this end, we provide information on the three management approaches and then analyze them in terms of organizational communication mentality, content of information, communication flow, communication channel, communication channels, communication style and communication technologies. Ideas put forward by organizational paradigms can be observed at present. In official organizations, there is bureaucratic set-up and chain of command. Such practices as forming boards, project teams and task squads are characteristic of neo-classical approach. Organizations that adopt modern organizational approaches have conceived such modern concepts as flexible working hours, miscellaneous organizational structures and information worker. These approaches, which matter in the course of organizational communication, can be observed in a variety of aspects such as task rules and definitions, hierarchy, policy, training, working environment, rituals, human resources and attitude towards customers.

**Key Words:** Organizational communication, communication, management, management approaches

## Giriş

En iyi yönetim anlayışını hedefleyen örgütsel yönetim yaklaşımları, ortaya çıktıkları günün koşullarında ve düşünce ikliminde oluşturulmuştur. Her bir yaklaşım, kendisine has fikirleri ve düşünceleri ileri sürmüştür. Bu yaklaşımların vurguladığı ve önem verdiği konular olduğu gibi farkına varamadığı ya da önemsemediği konular da olmuştur. Bu nedenle her yaklaşımın bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Bu eksiklerin giderilmesini öneren her yeni düşünce ile yönetim yaklaşımları evrilmekte ve en iyi yönetim anlayışına doğru yönelmektedir.

1800'lerin sonlarında başlayan örgütsel yönetim çalışmaları ile en iyi yönetim düşüncesi ve etkin örgütsel yapı belirlenmek istenmiştir. O günden bu yana yapılan çalışmaları genel hatları ile klasik, neoklasik ve modern yaklaşımlar olarak üç kısımda incelemek mümkündür. Bu yaklaşımlar, bilimsel yönetim düşüncesini ileri süren ve örgütsel verimliliği artırmayı hedefleyen klasik anlayış, örgütsel verimlilik hedefine ancak çalışanlara gereken önemin ve değer verilmesi ile ulaşılabileceğini düşünen, bu yönüyle klasik yönetim anlayışından ayrılan neoklasik yönetim anlayışı ve örgütsel verimliliğin ancak örgüte bütüncül bir bakışla yaklaşıldığı takdirde gerçekleştirilebileceğini savunan modern yönetim anlayışıdır.

Toplumsal bir yapı olan örgütler, yaşamlarını örgüt içinde ve dışında gerçekleştirdikleri ilişkiler yardımıyla yürütmektedir. Bu ilişkilerin sürdürülmesi için gerekli unsurlardan biri olan örgütsel iletişim, söz konusu ilişkilerin düzenlenmesinde ve devamlılığında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Öte yandan örgütsel iletişim, görev, yetki ve sorumlulukları açığa kavuşturması ve bunların kontrolüne olanak sağlaması, örgütsel amaçlara yönelik bağlılığı artırması, örgüt üyelerinin duygularını ifade etmesi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ile karar verme sürecinde kullanılacak örgütsel bilgilerin çalışanlara iletilmesi gibi görevleri yerine getirebilmektedir.

Günümüz iş dünyasında örgütler, ürün, fiyat, kuruluş binası ve donanım gibi maddi değerlerin yanı sıra soyut ve duygusal unsurlar ile değerlendirilmektedir. Güçlü örgüt imajı, müşteri memnuniyeti ve örgütsel sosyal sorumluluk gibi değerlerin önem kazanması, örgütsel iletişimin önemini daha belirgin hale getirmektedir. Örgütsel iletişimin önemine karşın birçok örgütün iletişimlerinde başarısız olduğu görülmektedir. Başarısızlığın farklı nedenleri olabileceği gibi örgütsel yönetim tarzının örgütsel iletişimi etkilediği ve şekillendirdiği unutulmamalıdır.

Çalışmada, geçmişten günümüze yönetim yaklaşımları genel hatları ile ele alınmıştır. Yönetim yaklaşımları ve iletişim konusu ile ilgili yayınlara bakıldığında konunun çeşitli biçimlerde değerlendirildiği görülmektedir. İletişim sürecinin farklı unsurları ihtiva etmesi nedeniyle yönetim yaklaşımlarının örgütsel iletişime bakışı belirli yönlerden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Miller (2012)'ın yönetim yaklaşımlarını incelerken kullandığı “iletişimin içeriği, iletişimin akış yönü, iletişim kanalı ve iletişim tarzı” şeklindeki unsurlara yine Miller (2012)'da geçen “iletişim teknolojilerine bakış” olarak bir unsur daha eklenmiş ve örgütsel iletişim olgusu, bu unsurlar dahilinde değerlendirilmiştir. Alan yazında yönetim yaklaşımları farklı isimlerle anılmasına karşın çalışmada yönetim yaklaşımları, klasik yönetim yaklaşımı, neoklasik yönetim yaklaşımı ve modern yönetim yaklaşımı şeklinde ele alınmıştır. Modern yönetim yaklaşımı olarak sistem ve durumsallık yaklaşımlarının yanı sıra eleştirel yaklaşımlara da yer verilmiştir.

## 1. Örgüt ve Örgütsel İletişim

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik biçimde uyumlu birimlerden oluşan ve çeşitli yapılardan meydana gelen bir sistemlerdir. Örgütler, insanların koordinasyonlu biçimde gerçekleştirdiği etkinliklerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu etkinliklerin yardımı ile örgütsel yapının ve örgütsel faaliyetlerin doğrultusunda mal ya da hizmet üretilmesi amaçlanmaktadır (Aydın, 2011: 94; Tutar, 2009: 15). Örgütsel yapılar, belirlenmiş resmi kurallara ve düzenlemelere göre işleyen resmi iletişim sistemlerini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel etkinliğin temelini iyi bir yönetim ve sağlıklı bir örgütsel iletişim oluşturmaktadır (Gökçe, 2010: 167; Gürgen, 1997: 64).

İletişim, insanların birbiriyle semboller aracılığıyla etkileşimde bulunduğu, anlamlar oluşturduğu ve bunları yorumladığı, sistematik ve sosyal bir süreçtir (West ve Turner, 2010: 5; Wood, 2011: 12). Bu süreç içerisinde bilgi paylaşımını öngören iletişim, bireyin kendini ifade etmesi ve kabul ettirmesi, bireysel ve toplumsal yaşamının yanı sıra iş hayatını sürdürmesinin temel aracı durumundadır (Tutar, 2009: 39). Örgüt içinde ve dışında ilişkilerin kurulmasına ve sürdürülmesine yönelik iletişim biçimi olan örgütsel iletişim, örgütün tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (Christensen vd, 2008: 2). Örgütlerin iç ve dış çevreleriyle iletişim kurması, örgütsel etkinliklerini gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır. Zira örgütsel iletişim, örgütün bağlı olduğu tüm paydaşları üzerinde olumlu itibar oluşturmak ve itibarın devamını sağlamak amacıyla tüm iletişimlerin etkin biçimde koordinasyonunu içeren bir unsur olarak bu amaca hizmet etmektedir (Cornelissen, 2004: 23).

Örgütlerde stratejik ve etkin yönetimi sağlamak amacıyla kullanılan örgütsel iletişim, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerinin sürdürülmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Yönetimin temel işlevleri ve iletişim ilişkisi kısaca şöyledir (Baraz, 2012: 88-89; Besler, 2012: 13; Gürgen, 1997: 63):

- Planlama, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gereken faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte, hedeflenen noktaya nasıl ulaşacağı tayin edilmektedir. Bu anlamda seçim ve tercih faaliyeti olarak planlama, riskleri

ve belirsizlikleri en düşük düzeyde tutmaya yönelik etkili bir araçtır.

- Örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşması için gereken insan, araç ve diğer unsurların koordinasyonudur. Örgütlenme, yönetimin uyum ve haberleşme fonksiyonunu oluşturmaktadır. Örgütlerde koordinasyonun sağlanması ile birimler, iletişim halinde olacak ve örgütsel işler uyum içinde yürütülebilecektir.
- Yöneltilme, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirmek, harekete geçirmek ve onlara bu yönde iş yaptırmaktır. Yöneltilmenin önemi ve zorluğu, çalışanlar ile iletişim kurulmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların amaçlara yönlendirilmesinde emir, talimat ve tavsiye kullanılmaktadır. Yöneltilmenin gerçekleşebilmesi ancak etkin ve sağlıklı bir iletişim ortamı ile mümkün olabilmektedir.
- Denetim, örgütsel işleyişin, yapının ve çıktıların önceden belirlenen standartlara uygunluğunu araştırma, sorgulama ve gözleme ile tespit edilmesi, elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve ilgili kişilere iletilmesi sürecidir.

Örgütsel iletişim, planlama, örgütlenme, yöneltilme ve denetim gibi yönetimsel işlevleri gerçekleştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra örgütsel amaçların benimsenmesi amacıyla çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmak, görev tanımlarını yapmak, işin yapılış biçimini bildirmek, her düzeydeki çalışanın işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak, dedikodu ve söylentilerin önünü kesmek, örgüt ile çalışanın bütünleşmesini kolaylaştırmak, üyeleri örgütsel kültür hakkında bilgilendirmek ve onların örgütsel kültürle özdeşleşmelerini sağlamak gibi çeşitli fonksiyonları gerçekleştirebilmektedir (Gürgen, 1997: 37; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 85; Uzunoğlu vd., 2009: 35; Varol, 1993: 124-125).

Örgütlerde farklı birimlerin, görevlerin ve unvanların bulunması genellikle örgütsel hiyerarşinin doğmasına neden olmaktadır. Örgütsel hiyerarşi ise örgüt içinde resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarını oluşturmaktadır (Tutar, 2009: 160). Örgütsel iletişim kanalları, çalışanları resmi ve resmi olmayan ilişkiler ve etkileşimler ile birbirine bağlamaktadır (Wood, 2011: 261). Aslında iletişim kanalları, örgütte

kimin kiminle haberleşeceğini belirleyen yapılarıdır (Gökçe, 2010: 157). Bu kanallar ile örgütsel bilgiler, bireyler ya da birimler arasında iletilmekte ve bilgi alışverişi gerçekleşmektedir. İletişim kanalları, örgütteki mesaj trafiğini yönlendirmekte, kişiler arasında anlayışı geliştirmekte ve örgütün genel yapısı hakkında önemli bilgiler vermektedir. Örgütsel iletişim sistemi, örgütün resmi yapısına bağlı olarak iletişim kanallarını içermekte ve bu yapıdan etkilenmektedir (Gürgen, 1997: 63; Kaya, 2003: 170; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 97).

Örgütün yapısal çerçevesi, örgütün amaçları, kuralları ve teknolojisi ile ilgilidir. Yapısal çerçeve, örgütlerde insan davranışlarının daha dengeli ve biçimsel bir şekilde oluşmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel hedefler, roller, kurallar ve prosedürler, örgütsel etkinlikleri ve ilişkileri etkilemektedir. Kişileri birlikte çalışmaya yönlerecek her hareket, çeşitli koordinasyonları gerekli kılmaktadır (Harris ve Nelson, 2008: 95). Bu kapsamda bir örgütün yönetim yapısı ve anlayışı, örgütsel tüm süreçleri etkilemekte ve şekillendirmektedir. Yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde etkin bir unsur olan örgütsel iletişim de yönetsel yaklaşıma göre şekillenmekte ve bu yaklaşımdan etkilenmektedir.

## 2. Yönetim ile İlgili Yaklaşımlar

Örgüt, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş bir yapıyı ve bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade etmektedir. Örgütlenme sürecinde oluşturulan resmi örgüt yapısı, örgütsel birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişkileri ve iletişim kanallarını yansıtmaktadır. Resmi yapı, çalışanların davranışlarını yönlendirmekte ve biçimlendirmekte, örgütsel istikrarı ve düzeni sağlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel yapı, çalışanların davranışlarını ve ilişkilerini tanımlamakta ve düzenlemektedir (Gürgen, 1997: 63; Tutar, 2009: 17).

Örgütsel yapının en iyi duruma getirilmesine yönelik çalışmalar, belirli yönetim anlayışlarının oluşmasına neden olmuştur. İlk yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan klasik yönetim, örgüte bilimsel bir açıdan yaklaşarak çok önemli bir bakış açısı sağlamıştır. Ancak klasik yaklaşımın çalışanları göz ardı etmesi eleştirilere neden olmuştur. İnsan unsurunu ön plana çıkaran ve örgütsel verimliliği, insan unsuru ile

gerçekleştirmeyi hedefleyen neoklasik yaklaşım, örgütsel yönetime yepyeni bir anlayış kazandırmıştır. Öte yandan sosyal, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışında yeni düşünceler oluşturmuştur. Örgüte tek bir açıdan bakmadan, örgütün tamamını değerlendirmeye alan ve örgütü alt sistemlerden oluşan tek bir sistem olarak kabul eden sistem yaklaşımı; her koşula ve ortama uygun, tek ve mükemmel bir örgütün olamayacağını, her örgütün kendi dinamikleri ile en iyiye ulaşabileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ve genel yönetim anlayışlarını sorgulayan eleştirel yaklaşımlar gündeme gelmiştir.

### 2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

1880-1930 yıllarında yapılan araştırmalar neticesinde Klasik Yönetim Teorileri ortaya çıkmış ve bu dönem Bilimsel Yönetim Dönemi olarak adlandırılmıştır (Şakar, 2012: 139). Klasik teori, Max Weber, Henry Fayol ve Frederic Winslow Taylor'un çalışmalarına dayanmakta ve örgütleri bir mekanizma olarak ele almaktadır. Mekanik örgüt düşüncesi, örgütün makine gibi düzenli çalışmasını ve tüm örgütsel süreçlerde rasyonaliteyi vurgulamaktadır. Klasik yönetim yaklaşımı, verimliliği artırıcı bir unsur olarak işbölümü ve uzmanlaşma, bölümlere ayırma, emir-komuta birliği, hiyerarşik yapı, denetim alanı, amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği ile yetki devri ilkelerine dayanmaktadır. Yaklaşım, örgütün resmi yapısının belirlenmesine yoğunlaşmaktadır. Bu yapı içinde birey, aynı makineler gibi örgütsel kurallar, yapılar ve kontrol unsurları altında görevini yapmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarından oluşmaktadır. Bazı farklılıkları dışında üç yaklaşımın paylaştığı birçok ortak görüş bulunmaktadır. Üç yaklaşım, üretimsel verimliliğin artırılması için yapılması gerekenler üzerinde durmuştur. Örgütün iç çevresinde etkinlik sağlamaya vurgu yapılmış ancak dış çevre şartlarının etkisi göz ardı edilmiştir. Ayrıca insan unsuru, üretimde kullanılan bir makine olarak kabul edilmiş, insanın psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu düşünülmemiştir. Yaklaşımların çalışanları vasat, bencil ve sorumluluktan kaçan kişiler olarak düşünmesi ve sürekli kontrol altında tutmak istemesi, örgütsel yapının açıkça belirlenmesine ve çalışan davranışlarının kurallarla saptanmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, otorite ilişkileri ile örgütsel etkinliğin nasıl artırılabilceği konusu işlenmiş ve örgütsel etkinliğin sağlanması için gereken ilkeler araştırılmıştır (Kaya,

2003: 51-52; Koçel, 2011: 204; Mucuk, 2008: 148).

Klasik yönetim yaklaşımı, örgütsel davranışın doğasını açıklamaya çalışan ilk teoridir. Yaklaşımla verimliliği geliştirmek için çeşitli fikirler ve teknikler geliştirilmiştir. Bu durum, ürün çeşitliliğinin artmasına ve üretim sürecindeki işlemlerin kontrol altında tutulabilmesine imkan sağlamıştır. Ayrıca Taylor'ın yönetime getirdiği bilimsel bakış, her iş için belirli bir zaman ve yöntem, performansa göre ücretlendirme, çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi gibi unsurlar gündeme gelmiştir (Kaya, 2003: 51; Şakar, 2012: 131-139). Evrensel bir yönetim anlayışı geliştirmek ve bunu tüm örgütlere uygulayabilmek böylece yönetimi daha verimli ve daha başarılı yapacak bir sistem oluşturmak için adımlar atılmıştır. Yukarıda bahsi geçen önemli ve çığır açan yönlerinin yanı sıra klasik yönetim yaklaşımı, sadece maddi unsurlara önem verilmesi, sıkıcı ve tekrara düşen işlerin ortaya çıkması, katı kontroller getiren sistemlerin kurulması, insanın toplumsal yönünün göz ardı edilmesi, insan unsurunun geri planda bırakılması, çalışanlar ile yönetim kademesinin birbirine yabancılaşması gibi yönleri ile eleştirilmiştir (Aydın, 2011: 101-102; Gürgeç, 1997: 44; Mucuk, 2008: 149).

## 2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının ihmal ettiği insan unsurunu inceleme konusu yapan neoklasik yönetim yaklaşımı, örgütsel yapıyı, bireylerin etkileşimlerini ve motivasyonlarını, bunların örgütsel olaylardaki etkisini incelemektedir. Yaklaşım, örgütsel hiyerarşinin tüm düzeylerinde kesin katılımı vurgulamakta, çalışanların mutlu ve tatmin olmasını öngörmektedir. Çalışanların potansiyellerine ulaşması ve örgüte katkı sağlamaları için örgüt tasarımında gerekli unsurların bulunmasını savunmaktadır (Kaya, 2003: 55-56; Shockley-Zalabak, 2006: 97). Neoklasik yönetim yaklaşımı, bir örgüt yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak şeklinde özetlenebilir (Mucuk, 2008: 149). Bu kapsamda insan unsurunun özellikleri, örgütsel davranış, örgüt içi gruplar, motivasyon, yönetime katılma ve kişisel tatmin gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. Yaklaşım, birey ya da grup halinde insanların nasıl davrandığı, neden davrandığı, davranışların yönlendirilmesi ve insan ilişkilerinde yaşanan



sorunlar gibi konularla ilgilenmektedir (Koçel, 2011: 234-240).

Yaklaşımda, örgütün sosyal bir sistem ve bu sistemin en önemli unsurunun insan olduğu ortaya konulmuştur. Örgütte çalışana önem verilmesi, çalışanın tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının üretim verimliliğini sağlamadaki etkisi üzerinde durulmuştur. Verimlilik için işe özendirme (motivasyon) başlıca ilgi alanını oluşturmaktadır (Mucuk, 2008: 23). Dolayısıyla yönetimin örgütsel verimliliği artırması için çalışanların psikolojik, güvenlik ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle motive etmesi gereği ileri sürülmüştür (Aydın, 2011: 106). Yaklaşımın ana konularını, insan unsurunu anlamak, insan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, örgütsel yapı ile çalışan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içindeki sosyal grupları anlamak, grupların özelliklerini ve örgüt üzerindeki etkilerini araştırmak, çalışanın tatmin olması için gerekli unsurlar ile tatmin ve verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel işbirliği, katılım, tatmin ve kişilerarası ilişkiler gibi konular önem kazanmıştır (Koçel, 2011: 234-235; Shockley-Zalabak, 2006: 97). Zira neoklasik yönetim yaklaşımında örgüt, sosyal bir sistem olup temel analiz birimi, insandır. Ayrıca insanların belirli ölçütlere göre kategorik olarak ele alınmasını önleyen, yeteneklerinden ve kapasitelerinden en iyi biçimde yararlanılmasını sağlayan bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmaktadır (Benligiray, 2012: 154).

Neoklasik yönetim yaklaşımı kapsamında X ve Y Teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli olmak üzere iki model oluşturulmuştur. X ve Y Teorisi'nin temel mantığı, yönetici davranışlarının insanlar hakkında ne düşündüklerine ve onları nasıl algıladıklarına bağlı olduğudur. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modelinde, insan ihtiyaçları beş kategoriye ayrılmıştır. İhtiyaçların hiyerarşik olarak ele alınabileceği ve bireyin en alttaki ihtiyaçlarının karşılanmasının ardından bir üst kategoride yer alan ihtiyaca yöneleceği ileri sürülmüştür. Bu teorilerin ortaya çıkmasını sağlayan ve neoklasik yaklaşımı şekillendiren çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Aydın, 2011: 107-108; Benligiray, 2012: 151-166; Harris ve Nelson, 2008: 70):

- Hawthorn araştırmalarının temel amacı, verim açısından çalışma şartlarını incelemek, çalışma şartları ile ilgili çıkan sorunları tespit etmek ve örgütleri yaşayan bir sosyal yapı olarak analiz etmektir. Özellikle personel tatmini ve

verimliliği arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırmalar, örgütte bireylerin moralini yükseltecek teknikler üzerinde durmuştur. Araştırmaların en önemli sonucu, örgütlerin birer sosyal sistem ve insanın bu sistemlerdeki en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıdır. Ayrıca insanlara ilişkin sorunların insanlarla ilgili olmayan verilerle açıklanamayacağı ve verimlilik artışını sağlayan en önemli değişkenin fiziksel değil psikolojik koşullar olduğu fark edilmiştir. Bu çalışmaların önemi, örgütsel yönetim ve tasarım ile ilgili düşünceleri araştırması ve insan ihtiyaçları, motivasyonları ve iş ilişkileri ile ilgili konulara dikkat çekmesidir.

- Yankee City araştırması, teknolojik yeniliklerin insanlar ve insan ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılmıştır.
- Harwood araştırması ile çalışma biçimi değiştirilirken en etkili ve çalışanların en çok onayladıkları çalışma biçiminin ne olduğunu belirlenmek istenmiştir.
- Tavistock Enstitüsü araştırmasının amacı, kömür çıkarmada uygulanan yöntemlerde ve kullanılan teknolojide yapılan değişikliklerin işçiler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmanın en önemli sonucu, bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan örgütsel yapı arasındaki ilişkinin görülmesidir. Ayrıca teknolojik değişikliklerin işçilerin sosyal ilişkileri üzerinde ne tür etkileri olduğu ve resmi olmayan örgüt yapılarının oluşmasını nasıl engellediği ortaya konulmuştur.
- Liderlik ve grup dinamiği araştırması kapsamında sosyal psikolojide küçük gruplar ile ilgili kavramsal çalışmaların gelişmesine yol açan demokratik, otoriter ve liberal liderlik tipleri incelenmiştir. Farklı deney gruplarında görülen farklı liderlik tiplerinin, grup üyeleri ve grup dinamiği üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda grupların üretimleri ve insan ilişkileri arasında önemli farklar tespit edilmiştir.

Neoklasik yönetim yaklaşımının yönetim anlayışına yönelik en önemli katkısı, klasikler tarafından ihmal edilen insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır. Bir örgütün ne

kadar iyi düzenlenirse düzenlensin ancak insan tarafından işletileceği ve fiziksel mükemmelliğin insan unsurunun etkisiyle kolayca bozulabileceği ileri sürülmüştür. Örgütteki insan varlığı ve davranışları analiz edilmiş, yorumlanmış ve modellenmiştir. Ayrıca yaklaşım kapsamında insan ilişkileri, grupların oluşması ve grup davranışları, resmi olmayan örgüt, motivasyon, liderlik, dikey ve yatay iletişim gibi konularda birçok kavram, teori ve model geliştirilmiştir. Yönetim yaklaşımına yeni ve bambaşka bir bakış açısı kazandıran neoklasik yaklaşım, bazı yönleri ile eleştirilere maruz kalmıştır. Yüzeysel uygulamaların çalışanların motivasyonunu artırmak yerine kalite performanslarını düşürmesi ve yaptıkları işe yabancılaşmalarına neden olduğu ve insanlara karşı genellikle yumuşak bir tutum takındığı ancak örgütsel kararlara katılmanın uygulanmadığı hatta aldatıcı bir demokrasi havası yarattığı ileri sürülmüştür. Yine yaklaşım, örgütün kapalı sistem olarak ele alınması, çevrenin varlığının ve etkilerinin görmezden gelinmesi, örgüt içinde yaşananları açıklamada sınırlı kalınması ve sendika karşıtı tutumları nedeniyle eleştirilmiştir (Benligiray, 2012: 163-164; Kaya, 2003: 55).

### 2.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern örgütlerin değişken ve dinamik bir çevrede yaşamlarını sürdürmeleri için örgütsel yapıları organik bir nitelikte olmalıdır. Zira bu tür örgütlerde bireyler, emir-komuta zincirinin dışında daha önemli bir hale gelmektedir. Modern örgütlerde iletişim kavramı ile bilginin hızlı işlenmesi, grup kararlarının alınması, kişisel irade ve motivasyon gibi konular ön plana çıkmaktadır (Harris ve Nelson, 2008: 77). Klasik yönetim ve neoklasik yönetim yaklaşımları, örgütlerin çevreleri ile örgütsel yapıyı, teknolojiyi ve insan unsurunu bütünleştirmede başarısız olması gibi nedenlerden ötürü eleştirilmiştir (Shockley-Zalabak, 2006: 73). Bu eleştiriler ve önceki yönetim yaklaşımlarının modern örgütlere hitap etmemesi, modern yönetim yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. Çalışmada, modern yönetim yaklaşımlarından sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı değerlendirmeye alınmıştır. Bunun nedeni, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının modern yönetim yaklaşımının temel yapı taşları olarak kabul edilmesidir (Ağlargoç, 2012: 175).

### 2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem, aralarında belirli ilişkiler bulunan ve bir bütünü oluşturan elemanlar topluluğudur. Bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet ve kavram bir sistem olarak kabul edilmektedir. Sistem teorisi, sistem kavramını ve sistemlerin analizini geniş bir bakış açısı içinde görmeye çalışan ve bu yolla bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacını güden yaklaşımdır. Aslında sistem yaklaşımı, çok farklı alanlarda yürütülmüş çeşitli çalışmalar neticesinde ulaşılan bir sonuçtur. Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili olarak ele almakta ve örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak incelemektedir. Örgütleri anlamaya yönelik olan sistem analizinin temel amacı, incelenen konuya olabildiğince bütüncül bir biçimde yaklaşabilmektir (Ağlargoç, 2012: 177; Mucuk, 2008: 150-151).

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yenilik, örgütleri çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele almasıdır. Buna göre örgütler, çevresel unsurlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapacaklardır. Yaklaşımla örgütte ne olduğunun açıklanmasına ek olarak bunların nasıl ve niçin gerçekleştiğinin açıklaması yapılmaktadır. Öte yandan sistem yaklaşımı, örgütün çevresi ile girdi ve çıktı ilişkisi olan açık bir sistem olması (bütüncül görüş), örgütlerin çevrenin özelliklerine göre kendi iç bünyelerindeki değişimleri uyarlayarak çevre ile denge sağlamaları (örgüt-çevre ilişkisi) ve sistem bilgi sahibi oldukça belirsizliklerin azalması diğer bir değişle örgütsel başarının örgütsel bilgi akışının düzenlenmesine bağlı olması (örgütsel bilgi akışı) gibi özellikleriyle öne çıkmaktadır (Koçel, 2011: 262-264).

Sistem yaklaşımı, yönetim anlayışına yeni düşünceler ile katkıda bulunmuştur. Bu yenilikler, örgütlerin çevreleri ile ilişkili birer alt sistem olarak değerlendirilmesi, sistem ve alt sistemler arasındaki ilişkilerin örgütsel analize konu edilmesi, sistemin parçaları arasında karşılıklı ilişkinin ve bağımlılığın vurgulanması, sistemi etkileyen tüm değişkenlerin bütünlük içinde görülebilmesi ve yapılacak örgütsel analizlerin bütüncül bir bakış açısıyla yürütülmesidir. Öte yandan sistem yaklaşımının örgütsel analize ilişkin önemli açılımlar sağlamasına karşın soyut kavramlara dayanması ve genel bir bakış açısıyla hareket etmesi eleştirilere neden olmuştur (Ağlargoç, 2012:

184; Mucuk, 2008: 152). Sistem yaklaşımına getirilen eleştiriler, durumsallık yaklaşımına zemin hazırlamıştır.

### **2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarında ulaşılmak istenen evrensel en iyi yönetim arayışlarına bir tepki niteliğindedir. Durumsallık yaklaşımı, bir örgüt yapısını belirleyen belli başlı boyutlar ile örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Yaklaşımına göre, her durumda geçerli olan evrensel yönetim ilkelerinden söz edilememekte ve en iyi örgütsel yönetim var olan koşullara göre değişmektedir. Dolayısıyla örgüt yapısını etkileyen tüm koşullar, araştırma konusu yapılmalı ve bu koşullara uygun örgüt yapısı belirlenmelidir. Her koşulda geçerli olan tek ve en iyi örgüt yapısının olmaması, en iyi yönetim anlayışını duruma göre değiştirecektir. Bu düşünce, önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine almakta ve onları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Diğer taraftan evrensel ve gelecek odaklı çözümler yerine örgütün bulunduğu koşullara yönelik yapısal çözümler üretmesi ile yaklaşım, örgütsel yapının içsel ve dışsal koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkması düşüncesinden ayrılmaktadır. En iyi ve uygun örgütsel yapının durumun özelliklerine göre belirleneceği düşüncesinde olan durumsallık yaklaşımına yönelik eleştiri, yönetim ve örgüt alanında karşılaşılan her sorunu çözmeye yönünde bir vaatte bulunması konusunda olmuştur. Zira bu anlayış, zaman içinde örgütsel birçok sorunun birikmesine yol açmıştır (Ağlargoç, 2012: 195-196; Koçel, 2011: 272-276).

### **2.3.3. Post modern, Eleştirel Ve Feminist Yönetim Yaklaşımları**

Eleştirel yönetim yaklaşımları, örgütlerde güç ve hakimiyet konularına yönelik eleştiriler getirmiş, bu yönleri ile önceki yönetim yaklaşımlarından ayrılmışlardır. Eleştirel yaklaşımların amacı, güç ve egemenlik durumlarını tanımlamak ve kişileri bu tür suiistimaller karşısında özgürleştirmektir. Öte yandan çalışanlarca olumlu olarak kabul edilen kendi kendini yöneten takımlar ve işyeri bünyesindeki çocuk bakım yerleri gibi farklı konuları ele almışlardır (Eisenberg, 2009: 702). Eleştirel yönetim yaklaşımları, post modern yaklaşım, eleştirel yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak üç başlıkta ele alınmıştır:

**a. Post modern yaklaşım:** Post modern yaklaşım, güncel yönetim

ihtiyaçlarına yoğunlaşmakta ve daha önce önerilen görevde uzmanlaşma, uzmanlaşmış işler, kitle üretimi ve tüketimi gibi kavramları reddetmektedir. Post modern örgütlerde takım çalışması, kendini yöneten takımlar, belirli ve gerekli zamanlarda yöneticilik, ödüllendirme sisteminin takım çalışmasına dayanması, yönetim ile çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması gibi uygulamalar söz konusudur (Shockley-Zalabak, 2006: 53).

**b. Eleştirel yaklaşım:** Eleştirel yaklaşım, güç ve iktidarın kötüye kullanılmasına odaklanmaktadır. Eleştirel yaklaşıma göre, üyelerin örgütsel vizyonu ve değerleri kazanması için bariz güç gereksizdir zira hegemonyaya dayanan kontrol onların düşünceleri ve eylemleri üzerinde bunu zaten gerçekleştirecektir. Yaklaşım, post modern yaklaşım tarafından önerilen ve modernite ile post modernite arasında var olduğu iddia edilen farklılıkları reddetmektedir. Ancak bu, eleştirel yaklaşımın moderniteyi savunduğu anlamına gelmemektedir. Eleştirel yaklaşımın, post modernizme yönelik en önemli eleştirisi, Habermas tarafından standart Marksist ideoloji metodu kullanılarak post modern teorisinin eleştirilmesi ve moderniteyi bitirilmemiş bir proje olarak tanımlamasıdır. Habermas'a göre iletişime dayalı süreç, değişimin temeli olup oluşturucu süreç anlamı taşımakta ve tüm örgütlenme, etki oluşturma ve karar vermeye temel teşkil etmektedir (Aydın, 2011: 130-134; Eisenberg, 2009: 702; Shockley-Zalabak, 2006: 54).

**c. Feminist yaklaşım:** Feminist yaklaşım, işyerinde kadınların marjinalleşmesine ve baskı görmesine karşı çıkmakta, örgütsel süreçlerde kadınlara değer verilmesine odaklanmaktadır. Feminist kuramın kişilerin örgütleri ve güç ilişkilerini inceleme biçimi üzerinde önemli bir etkisi olmuştur (Harris ve Nelson, 2008: 90; Shockley-Zalabak, 2006: 54).

### 3. Yönetim Yaklaşımlarında İletişim Olgusu

Bir örgüt için iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bu amaçlar arasında koordinasyonun sağlanmasına yönelik bilgi alışverişinin en iyi biçimde gerçekleşmesidir. Örgütsel faaliyetlerle ilgili kararların alınması ve bu kararların üyelere iletilmesi, iletişim ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerde iletişim, çoğunlukla görev içerikli iletişim, yenilik içerikli iletişim ve devamlılık içerikli (sosyal) iletişim

olmak üzere üç biçimde gerçekleşmektedir (Miller, 2012: 30; Tutar, 2009: 14).

Her yönetim yaklaşımı, doğrudan örgütsel iletişim süreçlerini etkileyen temel inançları temsil etmektedir (Harris ve Nelson, 2008: 64). Çalışmada yönetim yaklaşımlarında yer alan iletişim olgusu değerlendirilecektir. Bu kapsamda yaklaşımların örgütsel iletişime bakışı, **iletişimin içeriği** (örgütsel iletişimin kapsamı), **iletişimin akış yönü** (örgütsel mesajların örgüt içinde farklı şekillerde hareket edebilmesi), **iletişim kanalı** (iletişim akışında kullanılan kanallar), **iletişim tarzı** (iletişim akışının resmi ya da resmi olmayan bir biçimde yapılandırılması ve kullanılması) ve **iletişim teknolojilerine bakışı** (iletişimi gerçekleştirirken yararlanılan iletişim teknolojileri) şeklinde beş başlıkta ele alınacaktır.

### 3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımında İletişim Olgusu

Üretim maliyetlerini düşürmeye ve etkin yönetim anlayışına odaklanan klasik yönetim yaklaşımının örgütsel iletişime bakışı oldukça sınırlıdır. İletişim, yöneticilerin aşağı doğru kullanımıyla sınırlı olup emir-komuta zinciri, örgütsel iletişim yapısını oluşturmaktadır (Hamilton, 2008: 43). Klasik yönetim yaklaşımında iletişim olgusu, beş açıdan değerlendirilecektir:

**a. İletişimin içeriği:** Klasik örgütlerde iletişim, dar bir alana odaklanmaktadır. Bu örgütlerde iletişimin kapsamı, iş içerikli konular ile sınırlanmış hatta yenilik içerikli iletişim ve sosyal iletişim türleri engellenmiştir (Miller, 2012: 30). Yaklaşım, insanın toplumsal yönünü dikkate almadığı için örgüt içi iletişimle yeterince ilgilenmemiştir. İletişimin işlevi, çalışana görevini nasıl yapacağını iletmek ve emirlere uymadığı takdirde alacağı cezayı bildirmektir (Gürgen, 1997: 44). Taylor için iletişim kısaca ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını açıklamaktan ibarettir zira çalışanların görevleri konusunda bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğu düşüncesindedir. Bu nedenle yönetim, bu görevleri en iyi şekilde yapmanın yollarını bilmeli, işin en iyi biçimde yapılması için gerekli yöntemleri ve kuralları çalışanlarına açıklamalıdır (Zaremba, 2010: 35).

İletişimin çalışanların iş tatminlerine, motivasyonlarına, kurumsal bağlılıklarına ve sadakatlerine yönelik etkileri ya da çalışanlar açısından ne anlama geldiği üzerinde durulmamıştır. Ayrıca örgütsel yapı, resmi olarak değerlendirildiği ve

örgütsel ilişkiler hiyerarşik biçimde ele alındığı için resmi olmayan ilişkiler ve resmi olmayan iletişim biçimi göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla iletişimin örgütsel verimliliği ve etkinliğe yönelik etkisi değerlendirilememiştir (Tutar, 2009: 29-30). Henri Fayol, örgütlerde yukarıdan aşağı doğru bir iletişim olduğunu ileri sürmüştür. Fayol'e göre iletişim, otoritenin kurulması, disiplinin devam etmesi ve ekip ruhunun oluşturulması gibi durumlar için gerekli bir etkinliktir (Şakar, 2012: 133; Zaremba, 2010: 37).

**b. İletişimin akış yönü:** Klasik yaklaşımda iletişim, mesajların hiyerarşik basamaklarda iletilmesidir. Emir ve talimatlar, hiyerarşik bir sıra içinde ortak bir üst tarafından sağlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişim, yukarıdan aşağıya doğru bir yetki hattını izlemelidir. Zira emirler, kurallar ve talimatlar, çoğunlukla aşağıya doğru iletilmektedir. Böylece örgütsel iletişimin ilk şekli, dikey iletişim olarak gerçekleşmektedir (Hamilton, 2008: 43; Koçel, 2011: 539; Tutar, 2009: 30). Fayol, hiyerarşik yapı ilkesinde doğrudan dikey ve yatay mesaj akışını vurgulamakta, yatay iletişimi ancak görevle bağlantılı olarak kabul etmektedir. Ayrıca iletişimin serbest akışı ve yatay iletişim, örgütün üst yönetiminde planlama ve koordinasyon içerikli olarak görülme ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin, yöneticilerden çalışanlara bilgi akışı olduğu düşüncesi, yukarıya doğru iletişimin göz ardı edilmesine neden olmakta ve astlardan geribildirim almayı engellemektedir (Miller, 2012: 31; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 87-88).

**c. İletişim kanalı:** Klasik yönetim yaklaşımında iletişim, yüz yüze, yazılı ya da çeşitli cihazlar kullanılarak yapılabilmektedir. Ancak yazılı iletişimin önemine vurgu yapılarak yüz yüze iletişim ilişkilerine ve sözlü iletişime itibar edilmemiş, mesajların unutulmaması için yazılı olarak iletilmesine önem verilmiştir. Ayrıca yazılı mesajların arşiv olarak hizmet vermesinin otoritenin kurulmasına ve örgütsel kontrolün sağlanmasına yardımcı olması nedeniyle yazılı iletişim biçimi yaygın olarak tercih edilmiştir. Yaklaşımda, örgütsel görevleri yerine getirmek için kurallara ve prosedürlere vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda örgütler, çalışanlarına yönelik el kitapları, yönergeler, görev talimatları, kurallar, standartlar ve performans değerlendirmeleri hazırlamaktadır. Bu tür uygulamalarla örgütsel iletişim kanalları kesin sınırlarla belirlenmiştir (Gürgen, 1997: 44; Miller, 2012: 31; Tutar, 2009: 31; Zaremba, 2010: 39).



**d. İletişim tarzı:** Klasik yönetim yaklaşımında iletişim tarzı oldukça resmidir. Klasik örgütlerin bürokratik iklimi, çoğunlukla resmi iletişim biçimini gerekli kılmaktadır. Bu durum, iletilen mesajlarda konuşma dilinden kaçınılmasına neden olmakta ve iletişim tarzının formalitesi, sözsüz iletişimde (örneğin kıyafetlerde) görülmektedir (Miller, 2012: 31). Öte yandan resmi olarak yapılandırılmış roller, çalışanlardan ne beklendiğini tanımlamaktadır. Dolayısıyla her iş pozisyonunun emir-komuta zincirindeki yeri ve bu pozisyondan beklenen davranış grubu bulunmaktadır (Hamilton, 2008: 59).

**e. İletişim teknolojilerine bakışı:** Klasik yönetim yaklaşımında örgütsel iletişim teknolojisi, çalışanların çabalarını destekleyici ve bu çabaların yerini tutan böylece örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştirmeye yardımcı bir araç olarak görülmektedir. Teknolojinin diğer etkilerine pek önem verilmemiştir (Miller, 2012: 253).

### 3.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımında İletişim Olgusu

Başarılı örgütlerin temelini ekip çalışmasına dayandığını vurgulayan neoklasik yaklaşım, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklanmakta, aşağıya doğru destekleyici iletişime önem vermekte ve gayri resmi iletişimi onaylamaktadır (Hamilton, 2008: 47). Neoklasik yönetim yaklaşımında iletişim olgusu, beş açıdan değerlendirilecektir:

**a. İletişimin içeriği:** Neoklasik yönetim yaklaşımının örgütü insan kaynaklarından en üst seviyede verim elde etmeye yönelik biçimde örgütlenme anlayışı, yenilik içerikli iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu anlayış, çalışanları örgüt için bir girdi ve örgütü temsil eden unsur olarak görmekte ve bu unsuru örgütsel verimlilik için bir gereklilik saymaktadır. Ayrıca işi daha iyi yapma, yeni ürünler tasarlama ve örgütü bu yönde yapılandırma gibi işlemlerde etkileşimli biçimde gerçekleşen yenilik içerikli iletişim desteklenmektedir (Eisenberg, 2009: 700; Miller, 2012: 51). Yaklaşım, resmi olmayan iletişim kanallarının varlığını kabul etmekte ve resmi iletişim kanallarının etkin olması için resmi olmayan iletişimi gerekli görmektedir. Bu kapsamda resmi olmayan iletişim ile verimlilik arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yaklaşım, iletişim kavramını mesajın kimler arasında ve nasıl iletileceğinin ötesinde karar vermeye,

davranış oluşturmaya, düşünmeye ve yaşam tarzını değiştirmeye yönelik bir olay olarak ele almaktadır (Koçel, 2011: 540; Tutar, 2009: 32).

**b. İletişimin akış yönü:** Yaklaşım, çalışanlar arasında gerçekleşecek yatay iletişimin örgütsel başarı için en az dikey iletişim kadar önemli olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle yatay iletişime vurgu yapılmakta, eşit düzeyde bulunan kişiler arasında yatay iletişimin kurulması gereği üzerinde durulmakta, yatay ve çapraz iletişime önem verilmektedir (Koçel, 2011: 539; Tutar, 2009: 32). Neoklasik örgütlerde örgütsel iklim destekleyici, esnek ve güven verici olduğu için açık iletişim, geribildirim ve örgütün her kademesinde düşüncenin serbestçe dolaşabilmesi gibi durumlar söz konusudur (Hamilton, 2008: 40; Miller, 2012: 52). Bu dönemde geliştirilen düşüncelerin yardımıyla dikey iletişimin (aşağı ve yukarı doğru iletişim) ötesine geçilmiş, daha çok yatay iletişime odaklanılmıştır (Eisenberg, 2009: 700).

**c. İletişim kanalı:** Neoklasik yaklaşıma göre iletişim, yalnızca bir araç olmayıp çalışanların iş doyumunu ve moralini önemli ölçüde etkileyen, verimliliği artıran bir öneme sahiptir. Bu anlayışla çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaya yönelik örgüt içi yayınlar gündeme gelmiştir (Gürgen, 1997: 48). Öte yandan yaklaşımda iletişim için sözlü ve yazılı iletişim kanallarının kullanılmasına karşın baskın olan iletişim kanalı, yüz yüze iletişimidir. Bu kanalın tercih edilmesinin nedeni, hızlı geribildirim alabilmenin ve sözsüz iletişim kurmanın mümkün olabilmesidir. Yüz yüze iletişimin yanı sıra yazılı hatırlatma notları ve e-postalar kullanılabilir (Koçel, 2011: 540; Miller, 2012: 52).

**d. İletişim tarzı:** Klasik örgütlerde resmi iletişim, profesyonelliğin ve bürokratik yapının bir gereği olarak düşünülmektedir. Neoklasik örgütlerde ise yönetici ile çalışanlar arasındaki statü farklılıklarını ortadan kaldırmak üzere resmi olmayan iletişim tercih edilmekte böylece sosyal ihtiyaçları giderme amacı güdülmektedir. Zira açık iletişim, yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Eisenberg vd, 2010: 78). Yaklaşıma göre, çalışanlar resmi olmayan bir yapıda kendilerini rahat hissettikleri için daha iyi hizmet verebilecekler, bu da örgütsel verimliliği artırmak açısından yarar sağlayacaktır. Ancak görev, resmi iletişimi gerekli kılıyorsa örgüt yöneticisi bu tarz iletişimi kullanmaktan kaçınmayacaktır. Bu kapsamda yaklaşım, hem ilişkisel iletişimi (açık, destekleyici,

arkadaşça) hem de emir-komuta iletişimini vurgulamaktadır. Öte yandan yaklaşımda örgütün çevre ile etkileşimine açıkça değinilmemekte ve insan, çalıştığı örgütle sınırlı biçimde ele alınmaktadır (Gürgeç, 1997: 49; Hamilton, 2008: 49; Miller, 2012: 53).

**e. İletişim teknolojilerine bakışı:** Yaklaşım, örgütsel verimliliği hedeflediği, çalışan memnuniyetine ve ekip temelli çalışmaya odaklandığı için iletişim teknolojileri, bu amaçlara hizmet eden araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim teknolojileri, çalışanların bilgi potansiyelini en üst düzeye çıkaracak, çalışanları rutin görevlerden kurtaracak, onların üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılayacak, bilgi ve geribildirim akışını sağlayacak nitelikte araçlar olarak görülmektedir. Ayrıca teknolojinin çalışanların davranışlarına yönelik etkilerine vurgu yapılmaktadır (Hamilton, 2008: 52; Miller, 2012: 253).

### 3.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarında İletişim Olgusu

Modern yönetim yaklaşımı, hangi yönetim biçiminin etkili olacağını duruma ve ortamın şartlarına göre değişeceğini savunmaktadır. Yönetici, örgüt içi unsurları (çalışanların ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri gibi) dikkate alarak yönetim tarzını belirlemelidir. Diğer taraftan yönetici, örgüt dışı unsurları (müşteri beklentileri, yerel ve küresel ekonomi, diğer örgütlerle rekabet) da dikkate almalıdır. Bu nedenle örgüt içinde ve örgütün birimleri arasında gerçekleşen iletişim ve geribildirim son derece önem taşımaktadır (Hamilton, 2008: 40). Modern yönetim yaklaşımlarında iletişim olgusu, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki kısımda ele alınacaktır.

#### 3.3.1. Sistem Yaklaşımında İletişim

Sistem yaklaşımı, iletişimin örgütlenme süreçlerindeki önemini vurgulamaktadır (Eisenberg vd., 2010: 87). Örgütü bir bütün olarak gören yaklaşım, her türlü iletişimin ve geribildirimün önemli olduğunu hatta bir kişinin bile tüm örgütü etkileyebileceğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre yönetim, örgüt kültürünü inşa etmek ve korumak için iletişimi kullanmalıdır (Hamilton, 2008: 54). Sistem yaklaşımında iletişim olgusu, beş açıdan değerlendirilecektir:

**a. İletişimin içeriği:** Sistem yaklaşımında iletişim, bir sistem olarak örgütsel öğeleri birbirine bağlayan ve bu öğelerin birbirleri ile uyumlarını sağlayan bir süreç olması nedeniyle önemlidir. Zira sistem yaklaşımı, iletişim ve örgütlenme arasında yeni

bir bağlantı sağlamıştır (Eisenberg vd., 2010: 79). Bir sistem olarak iletişim olgusunun amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içinde yürütülmesi ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Gürgen, 1997: 50). Sistem yaklaşımında iletişim, örgütsel birimleri birbirine bağlamanın yanı sıra örgütü dış çevreye bağlamakta, görev ve prosedürler ile ilgili mesajların etkin biçimde iletilmesini sağlamaktadır (Zaremba, 2010: 77). Bu yaklaşımla birlikte iletişim, örgüt içinde gerçekleşen herhangi bir şey olmaktan çıkmış, olayların gerçekleşmesinde düzenleyici etkisi olan bir unsur olarak görülmüştür (Eisenberg, 2009: 701).

**b. İletişimin akış yönü:** Sistem yaklaşımında iletişim, sistem öğelerini ve alt sistemleri birbirine bağlayan, denetim ve eşgüdüm mekanizması işlevini üstlenen bir süreçtir. Bu yaşamsal özelliği ile iletişim, diğer yönetim yaklaşımlarında olmadığı kadar önceliğe sahiptir. Zira bir örgütün tüm parçaları birbirine bağlı olup kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve devamı ancak iletişim ile sağlanabilecektir. Ayrıca iletişim, iç ve dış geribildirim mekanizması, entropiye karşı koyma ve örgütün sürekliliğini sağlama açısından önem taşımaktadır. Yaklaşımına göre, çalışanın diğer çalışanlar ve örgütle, örgütü oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle ve örgütün dış çevresiyle uyumlu etkileşimi ancak sağlıklı biçimde işleyen bir iletişim sistemi ile olanaklı olabilecektir (Eisenberg vd., 2010: 82; Gürgen, 1997: 51; Hamilton, 2008: 55).

**c. İletişim kanalı:** Sistem yaklaşımında iletişim kanalları, açık ve çok yönlü iletişim ile serbestlik sağlamalı ve iletişim engellerini ortadan kaldırılmaya yardımcı olmalıdır. Örgütsel iletişim, yalın ve anlaşılır bilgi sistemleri ile desteklenmelidir (Gürgen, 1997: 59; Tutar, 2009: 35). Öte yandan klasik yaklaşımın kaynak, mesaj, kanal ve alıcı şeklindeki iletişim sürecine, sistem yaklaşımında yeni iki unsur olarak gürültü ve geribildirim eklenmiştir (Eisenberg vd., 2010: 93).

**d. İletişim tarzı:** Sistem yaklaşımına göre, etkin ve verimli bir örgütsel yapı ancak etkin bir iletişim sistemi ile kurulabilecektir. Bu iletişim sistemi ise çok yönlü iletişim ve etkileşim ile sağlanabilecektir (Tutar, 2009: 35). Çünkü bir örgütün başarılı olmasında resmi ve gayri resmi iletişimin rolü büyüktür. Ayrıca her düzeydeki çalışanın iletişim becerilerine sahip olması, örgütsel iletişim sistemi açısından önemli ve gerekli bir durumdur (Hamilton, 2008: 61). Bu kapsamda yaklaşımla grup

etkileşimi ve karar verme, örgütsel değişim ve örgütsel iletişim ağları gibi düşünceler gündeme gelmiştir (Eisenberg, 2009: 701).

**e. İletişim teknolojilerine bakışı:** Sistem yaklaşımında örgütsel iletişim teknolojisi, örgütün alt sistemleri arasında iletişimi sağlaması ve örgütün dış çevresi ile irtibat kurması için bir yol olarak görülmektedir. Yaklaşımında özellikle iletişim ağlarına ve teknolojinin istenmeyen etkilerine vurgu yapılmaktadır (Miller, 2012: 253).

### 3.3.2. Durumsallık Yaklaşımında İletişim

İletişimin yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştiği hiyerarşik modellerin önemini yitirmesi ve iletişim teknolojilerinin kişiler arası iletişimde yeni fırsatlar sunması ile koordinasyon kavramı ortaya çıkmış, örgütlenme süreci önem kazanmıştır (Eisenberg, 2009: 701). Öte yandan tahmin edilebilir ortamlara göre günümüzün karmaşık ve çalkantılı iş dünyasında örgütlerin farklı liderlik biçimlerine, kişiler arası iletişime, karar verme sistemlerine ve örgütsel yapılara ihtiyaç duymaları, durumsallık yaklaşımını gündeme getirmiştir (Eisenberg vd., 2010: 87). Durumsallık yaklaşımında iletişim olgusu, beş açıdan değerlendirilecektir:

**a. İletişimin içeriği:** Modern yönetim yaklaşımına göre iletişim, ortak bir bakış açısı ve anlayış sağlamanın temel aracıdır. Verimli ve etkin örgütsel yapı ancak çok yönlü iletişim ve etkileşim ile gerçekleşebilecektir. Durumsallık yaklaşımına göre doğal iletişim, ne klasik yaklaşımın reddedeceği kadar olumsuz ne de neoklasik yaklaşımın öngördüğü gibi her zaman yapıcı ve olumludur. Yaklaşımın faydacı doğası gereği, yerine ve zamanına göre davranma iletişim anlayışında da görülmektedir (Tutar, 2009: 35). Yaklaşımına göre tüm örgütlerin kendilerine has kültürleri bulunmakta, örgütsel iletişim süreçleri, kültür ve çevre arasında semiyotik bir ilişki gerçekleşmektedir (Harris ve Nelson, 2008: 80).

**b. İletişimin akış yönü:** Durumsallık yaklaşımı, genel geçer yönetim ilkelerini kabul etmemekte, her yerde ve her zaman geçerli olan iletişim türünü reddetmektedir. Yaklaşımına göre, her örgüt kendi yapısal özelliklerine uygun biçimde kendisine yararı dokunacak resmi ya da resmi olmayan iletişim türünü geliştirmelidir. Bu doğrultuda mekanik örgüt yapılarının iletişimi, kapalı ve sınırlı ilişkiler ile başarılı olabilecekken;

açık sistem anlayışına dayalı ve hızlı değişimlerin olduğu örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnek yapı ve çok yönlü ilişkiye dayanan iletişim daha yararlı olabilecektir (Tutar, 2009: 35). Ayrıca yaklaşım, liderlik kavramına yönelik düşünceler ileri sürmekte, liderlik davranışı ve liderlik türleri arasındaki farkı vurgulamaktadır (Harris ve Nelson, 2008: 79).

**c. İletişim kanalı:** Yaklaşımına göre, örgütün bulunduğu çevreyi tanınması, etkin örgütsel yapının oluşmasında ve doğru örgütsel kararların alınmasında ön şart olduğuna göre örgütün çevresini tanınması, çevresinde gerçekleşen olaylara tepki vermesi ve çevresine uyum sağlaması için örgütsel iletişim kanallarını kullanması gereklidir. Bu noktada, örgütlerin yapısı ve buldukları şartlar aynı olmadığı için her örgütün kendisine özgü iletişim ağları farklı biçimlerde olacak ve örgüt, iletişim ağlarını kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirecektir.

**d. İletişim tarzı:** Örgütsel faaliyetlerin duruma ve şartlara bağlı olarak belirlenmesini savunan yaklaşıma göre, örgütte resmi ya da resmi olmayan iletişimden hangisi iletişimin daha verimli gerçekleşmesi için yararlı sağlayacaksa o iletişim türü seçilmelidir. Burada önemli olan örgütsel iletişimin yönlendirici ve ikna edici olması, etkin iletişimi sağlayabilmesidir (Tutar, 2009: 35). Örgütlerin daha esnek bir yapıya kavuşması ve bilgi çalışanları gibi unsurlar klasik emir-komuta yapısını değişime zorlayacaktır (Harris ve Nelson, 2008: 90). Hatta sanal örgüt yapısında çalışanlar, birbirleriyle çevrimiçi ortamda bir araya gelmekte ve çoğunlukla yüz yüze görüşmemektedir (Hamilton, 2008: 40). Bu bağlamda örgütsel iletişim, değişime yönelik çabalara, yeni girişimlere ve kişisel motivasyona yönelik bir temel olarak kabul edilmektedir (Harris ve Nelson, 2008: 95).

**e. İletişim teknolojilerine bakışı:** Durumsallık yaklaşımına göre iletişim teknolojileri, açık ve çok yönlü iletişimi sağlayacak, örgütsel verimliliğe katkıda bulunacak ve iletişimde yaşanan engelleri önlemeye yardımcı dokunacak uygulamalardır.

### 3.3.3. Postmodern, Eleştirel ve Feminist Yönetim Yaklaşımlarında İletişim

Daha çok örgütlemenin politik yönlerine ağırlık veren eleştirel yaklaşımlar, örgütlemeye ve iletişimde görülen tahakkümü göstermeye yöneliktir (Eisenberg,

2009: 702). Eleştirel yaklaşımlar, örgütsel iletişimi anlama ve daha geniş sosyal ilişkiler inşa etme konusunda iletişimin merkezi önemine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar arasında görülen ayrımlar genellikle örgütsel yönetim anlayışına yönelik bakış açısında görülen farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Shockley-Zalabak, 2006: 55).

**a. Postmodern yaklaşım:** Postmodern kuramcılar, bireysel davranışları, bu davranışların altında yatan değerleri ve varsayımları, gerekçeleri ile ilişkilendirmeden değerlendirmişlerdir. Yaklaşım, modern otorite ve güç kavramlarını, anlamların değişmezliğini ve etkinlik kavramlarını reddetmektedir. Postmodern örgütsel iletişim, örgütsel olaylar sonucunda oluşan anlamların ve yorumların farklı davranışları nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktadır (Shockley-Zalabak, 2006: 53-57).

**b. Eleştirel yaklaşım:** Eleştirel yaklaşıma göre örgütlerde iletişim, iktidarın devamlılığını sağlamak ve çalışanları pasif hale getirmek için kullanılabilir. İletişimin örgüt ve çalışanlar için baskıları azaltan ve onları özgürleştiren bir unsur olarak kullanılması daha doğrudur (Zaremba, 2010: 77). Öte yandan örgütsel iletişim teknolojileri, çalışanları vasıfsızlaştırmak yerine açık iletişim imkanı ile demokratikleşmeyi sağlayan iletişim kanalları olarak hizmet verebilmelidir (Miller, 2012: 253).

**c. Feminist yaklaşım:** Feminist yaklaşım, işyerinde güç ve egemenlik üzerinde durmakta, kadınları ilgilendiren konuları değerlendirmekte ve kadının örgütte sesini duyurabilmesi için gerekli örgütsel yapıyı bir zorunluluk olarak görmektedir (Shockley-Zalabak, 2006: 55).

## Sonuç

Örgütlerce benimsenen ve hayata geçirilen yönetim anlayışı ve uygulamaları, örgütsel iletişimin biçimini ve içeriğini belirlemekte ve şekillendirmektedir. Tercih edilen yönetim anlayışı ve uygulamaları, örgütsel kuralları, ast-üst ilişkilerini, örgüt içi eğitim programlarını, örgütsel ritüelleri ve nihayetinde örgüt dışı iletişimi biçimlendirmektedir. 1800'lerin sonunda başlayan, örgütlerin daha etkin biçimde yönetilmesine ve örgütsel kaynaklardan daha fazla verim alınmasına odaklanan örgütsel yönetim çalışmaları halen devam etmektedir. Günümüz örgütlerinde yönetim

yaklaşımlarının öne sürdüğü düşüncelerin izlerini görmek mümkündür. Devlet kurumlarında ve kamusal yönetimlerde, üretim sektöründen bir çok örgütte ve askeriyede klasik yönetim yaklaşımının hiyerarşik yapılanması ve emir-komuta zinciri olmak üzere birçok ilkesi ve uygulaması bulunmaktadır. Bugünün örgütlerine yabancı olmayan komiteler, proje ekipleri ve iş birimleri, neoklasik yaklaşımla gündeme gelen uygulamalardır. Yine öğrenen örgütler, esnek örgüt yapıları ve bilgi çalışanı gibi kavramlar, modern yönetim yaklaşımlarınca ortaya koyulan yeniliklerdir. Örgütsel iletişimin gelişimini görmek açısından son derece önemli bu yaklaşımlar, örgütlerde iş kuralları ve tanımları, örgütsel hiyerarşiler, politikalar, eğitim programları, çalışma ekipleri, sosyal ritüeller, insan kaynakları bölümleri ve müşteri bakış açısı gibi biçimlerde görülebilmektedir. Bugünün değişen ortamında örgütsel başarıyı sağlayabilmek için hangi yönetim yaklaşımı ya da yaklaşımlarının daha uygun olduğunu belirlemek ancak bu yaklaşımların arasındaki farklılıkları bilmek, anlamak ve gelecekte daha etkili olacağı düşünülen yaklaşımın çalışma ortamına aktarılmasıyla olanaklı olabilecektir.

Yönetim yaklaşımlarına yönelik genel bir değerlendirme yapılacak olursa, geleneksel örgütlerde biçimlendirilmiş iş rolleri, hiyerarşiler, iletişimin ve bilginin yukarıdan aşağıya doğru yayılması söz konusudur. İletişim, emirleri düzenleyen, işleri koordine eden, çalışanların uyumunu sağlayan bir araç niteliğindedir. İletişimin temel fonksiyonu, uygun kanallar aracılığıyla yönetsel bilginin iletilmesidir dolayısıyla iletişim, akılcı, görev odaklı, resmi ve genellikle yazılı biçimdedir. İletişimin sosyal yönü ise çok önemli değildir. Neoklasik yaklaşımında iletişim yine aşağıya doğrudur ancak iletişim, destekleyici niteliktedir. Bu kapsamda iletişimin ilişkisel ve ihtiyaç odaklı olduğu söylenebilir. Önceki dönemde görülmeyen karar verme yetkisi, en azından rutin kararlarda çalışanlara bırakılmıştır. Kişisel iletişim becerilerinin ön plana çıkmaya başladığı dönemde bu beceriler, ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek açısından önem taşımaktadır. Modern yönetim anlayışlarında iletişim, her yöne doğrudur. Modern örgütlerde iletişim, geribildirim ve örgütsel beklentiler önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Zira etkin yönetim ve iletişim için en iyi yol yoktur. Bütün yönetim biçimleri ve iletişim süreçleri, belirli durumlar ve değişik içsel ya da dışsal (çalışanların ihtiyaçları ve yetenekleri, yöneticinin özellikleri ve iletişim kabiliyeti,



müşterilerin beklentileri, ekonomi) unsurlar tarafından etkilenebilmektedir. Eleştirel yaklaşımlar ise örgüt içi iktidar ve güç ilişkileri gibi daha önce ele alınmayan konulara önem vermiştir. Örgüt içi ilişkilerde iletişimin hegemonya oluşturmak için kullanılmasına yönelik düşünceler ileri sürmüşlerdir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim ve üretkenliğe yönelik çalışmalar gelecekte de devam edecektir. İletişim ve örgütlenme kavramlarını anlamak, belirli bir örgüt için hangi yönetim yaklaşımının belirleneceğine yardımcı olacaktır. Bu yaklaşımı belirlemek ise örgütün yapısı ve olası iletişim sorunları için bir fikir verebilecektir. Zaman içinde örgütsel yapılar değişime uğramakta, örgütsel iletişimin yapısı çeşitlenmekte, örgütlerin beklentileri farklılaşmakta ancak örgütsel amaçlar değişmemektedir. Örgütleri amaçlarına ulaştıracak ve başarılı kılacak olan küresel bağlamda düşünerek örgütsel ihtiyaçları ve gereklilikleri belirlemek, bu yönde stratejiler geliştirmektir. Stratejilerin uygulanmasında ve örgüt çalışanları tarafından benimsenmesinde, örgütsel yönetimin en önemli unsurlarından biri olan örgütsel iletişimden azami ölçüde yararlanmak ve belirlenen stratejiler doğrultusunda iletişimi kullanmak örgütler için büyük önem taşımaktadır. Zira örgütsel başarı ancak belirlenen ve planlanan örgütsel iletişimin sistemli bir biçimde uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- AĞLARGÖZ, Ozan (2012). Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı, (Editör), Senem Besler. Yönetim Bilimi 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.174-200.
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2011). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BARAZ, Barış (2012). Yönelme, (Editör), Senem Besler. Yönetim Bilimi 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.72-99.
- BENLİGİRAY, Serap (2012). Neo-Klasik Yönetim, (Editör), Senem Besler. Yönetim Bilimi 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.146-172.
- BESLER, Senem (2012). Yönetim ve Yönetim Bilimi, (Editör), Senem Besler.

Yönetim Bilimi 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.2-22.

CHRISTENSEN, L. Thoger; MORSING, Mette ; CHENEY, George (2008). Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique. London: Sage Publications.

CORNELISSEN, Joep (2004). Corporate Communications: Theory and Practice. London: Sage Publications.

EISENBERG, Eric M. (2009). Organizational Communication Theories. In Encyclopedia Of Communication Theory (700-705). California: Sage Publications.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL, H. L.; TRETHERWEY, Angela (2010). Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. Boston: Bedgord Publications.

GÖKÇE, Orhan (2010). İletişim Bilimine Giriş. Konya: Dizgi Ofset.

GÜRGEN, Haluk (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.

HAMILTON, Cheryl (2008). Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions. California: Thomson Publications.

HARRIS, Thomas E. ve NELSON, Mark D. (2008). Applied Organizational Communication. New York: Taylor & Francis Group.

KAYA, Bayram (2003). Bütünleşik Kurumsal İletişim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

KOÇEL, Taner (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

MILLER, Katherine (2012). Organizational Communication: Approaches and Processes. Boston: Wadsworth Press.

MUCUK, İsmet (2008). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve GÜMÜŞ, Murat (2008). Örgütlerde İletişim. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela (2006). Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values. Boston: Pearson Education.

ŞAKAR, Nurhan (2012). Klasik Yönetim, (Editör), Senem Besler. Yönetim Bilimi 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.122-145.

TUTAR, Hasan (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

UZUNOĞLU, Ebru; ONAT, Ferah; ALİKILIÇ, Özlem A. ; ÇAKIR, Sinem Y. (2009). İnternet Çağında Kurumsal İletişim. Ankara: Say Yayınları.

VAROL, Muharrem (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetim İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

WEST, Richard and TURNER, Lynn H. (2010). Introducing Communication Theory: Analysis and Application. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

WOOD, Julia T. (2011). Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication. Boston: Wadsworth Pub.

ZAREMBA, Alan Zay (2010). Organizational Communication. New York: Oxford University Press.