

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BELEDİYELERE DAİR UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

İ.Efe EFEOĞLU*

Sefa ÇETİN**

ÖZET

Örgütsel iletişim özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de son yıllarda öne çıkan önemli bir yönetim unsurudur. Gelişmiş örgütsel iletişimin olduğu kurumlarda iyi yönetim ilkeleri daha etkin uygulanabilmekte ve buna bağlı olarak da verimlilik artmaktadır. Örgütlerde iletişimi geliştirmek ve iyileştirmek, varolan iletişim sorunlarını çözmek için, yöneticilerin çalışanlara karşı açık ve net olmaları, güven vermeleri, ve daha etkin iletişim kurmak için bu alandaki becerilerini geliştirmeleri gerekir. Birer kamu örgütü olan belediyelerdeki iletişim kalitesi bu kuruluşların sundukları kamu hizmetlerinde etkinliği arttıracaktır.

Bu çalışma, örgütsel iletişim alanında sekiz belediye kuruluşunda anket yapılarak uygulamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Böylece bu örgütlerin yöneticilerine, karar vericilerine bilimsel veri sağlanmış olduğu gibi, gelecekte örgütsel iletişim alanında yerel yönetimlere dair gerçekleştirilecek çalışmalar bakımından somut katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu araştırmada, belediyelerde örgütsel iletişim süreci, sorunlar ve bunlara bağlı olası çözümlere ilişkin öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Belediye, Etkinlik, Verimlilik

ABSTRACT

Organizational communication is a very important prominent management component in the public sector as well as the private sector in recent years. The principles of good governance can be applied more effectively in organizations where organizational communication is advanced and in parallel with this, productivity has been increased. Managers should be clear, should give confidence to their subordinates, and should develop their communication skills to communicate more effectively in order to enhance, recover, and solve the existing communication skills. The quality of communication at municipalities, which are public organizations as well, will enhance the effectiveness of public services they offer.

This study has been carried out at 8 municipalities by questionnaire in the field of organizational communication. Thus, not only scientific data is provided for managers and decision makers of these organizations but also concrete contribution is aimed for future studies related to local authorities in the field of organizational communication. In this study organizational communication process in municipalities, issues, and suggestions on possible solutions have been included.

Key Words: Organizational Communication, Municipality, Efficiency, Productivity

***Yrd.Doç.Dr. İ.Efe EFEOĞLU** , Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi , İ.İ.B.F. İşletme Bölümü , efeefeoglu@osmaniye.edu.tr

****Dr. Sefa ÇETİN** , Konya Vali Yardımcısı , sefacetin@hotmail.com

GİRİŞ

İnsan, çevresi ile sürekli iletişim halindedir. Toplum içinde yaşayan insan bazı hedef ve amaçlara örgütler kurarak varmaya çalışır. Bu örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için, çalışanlarının kendi aralarında, yöneticileriyle ve nihayet dış çevreleriyle etkin bir iletişim kurmaları önemlidir. Bu süreç örgütsel iletişim süreci olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel iletişim, bir örgütün birimleri/bölmeleri arasında bilgi, duygu ve anlayış paylaşımını, bu süreçte kullanılan her türlü araç-gereç ve yöntemi içerir. Ayrıca, yöneticinin mesajının çalışana aktarılması, benimsetilmesi ve böylece onun eyleme geçirilmesini ve aynı zamanda çalışanın da yöneticiye değişik konulardaki yanıtlarını kapsar.

Örgütsel iletişim iyi işlediğinde, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık da artar; böylece çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performans yükselir (Bakan ve Büyükeşe, 2004:3). Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütün çevresi arasındaki iletişimin kalitesi çok önemlidir. Örgütsel iletişimin başarısı, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde oluşturulan etkili iletişim politikalarına bağlıdır (Akyürek,2005:8).

Örgütlerin merkezi sinir sistemi olarak da adlandırabileceğimiz iletişim, ister özel ister kamu örgütlerinde olsun yönetim alanında üzerinde en çok durulması gereken alanlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Böylesine önemli bir konunun halkla sürekli iç içe olunan yerel yönetimler ve bunlardan biri olan belediye örgütlerindeki önemini ve halihazırdaki durumunu ortaya koymak için yapılan bu araştırmanın sonuçlarından yararlanılarak geleceğe dair bazı önermelerde bulunmak mümkündür.

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra özel sektörde uygulanan yeni yönetim yaklaşımlarından uygulanabilir olanlarının kamu sektörüne taşınmasına hız verildiği görülmektedir. Stratejik yönetim, liderlik, performans yönetimi, örgütsel iletişim gibi alanlarda artan duyarlılık buna örnek olarak verilebilir. Kamu örgütlerinin de daha verimli ve hızlı çalışmaları için benimsemeye başladıkları bu yaklaşımlara, önceleri gelişmiş batı ülkelerinde, daha sonraları da kalkınmakta olan ülkelerde rastlamak mümkündür.

Vatandaş olarak her an birlikte yaşadığımız, iç içe olduğumuz belediyeler, yerel halkın günlük yaşantısında büyük öneme sahip kamusal nitelikli örgütlerdir. Türkiye nüfusunun %75'ine hizmet veren bu örgütler, altyapıdan eğitime, kültürden spora, işsizliğin azaltılmasından gençlik sorunlarının çözümüne kadar çok sayıda görev ve yetki ile donatılmışlardır. Bu görev ve yetkilerini kullanırlarken gerek örgütsel yapıları gerekse işleyişleri sırasında modern yönetim yaklaşımlarından yararlanmak zorundadırlar. Sundukları kamu hizmetlerinin etkin, etkili ve düşük maliyetli olması için iyi işleyen örgütsel yapı ve süreçlere sahip olmalıdırlar. Bu nitelikte bir yapının önemli temel taşlarından birisi "örgütsel iletişim mekanizmaları"dır. İletişim sürecinin sorunsuz işlediği bir belediyenin performansı da önemli ölçüde artmış olacaktır.

Çalışmamızda, Türkiye'de insan yaşamını doğrudan ilgilendiren, ona en yakın yerde örgütlenen yerel yönetim birimlerinden en önemlisi olan belediyelerde gerçekleştirdiğimiz bir "örgütsel iletişim" araştırmasının bulguları değerlendirilmektedir. Araştırmada, belediye çalışanlarının örgüt içi iletişim ve bununla ilgili konular hakkındaki değerlendirme ve yargıları ölçülmektedir. Belediyelerde örgütsel iletişim sürecini, sorunlarını ve çözümlere ilişkin önerileri kapsayan bu araştırma, nüfusları 5000 ve üzerindeki, Akdeniz, İç Anadolu ve

Ege Bölgesi'ndeki belediyelerden seçilen 8 belediye örgütünde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana çıkış noktası ve metodolojisi izleyen bölümlerde ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

İletişim, bilginin göndericiden alıcıya, alıcı tarafından anlaşılacak biçimde aktarılmasıdır (Koontz ve Wehrich, 2006:354). Aktarılan bilgi ile insanlar bazı anlamları aralarında paylaşırlar. Bu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görür (Gürgen, 1997:14). Bir amaca ulaşmak için bir araya gelen bireyler, gruplar ve örgütler için iletişim yaşamsal bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi sağlayan unsur ise örgütsel iletişimdir (Vural, 2003).

Örgütsel iletişim "bir bilginin iki ya da daha fazla kişi tarafından, genellikle bir davranışı isteklendirmek veya etkilemek amacıyla karşılıklı olarak paylaşıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997). Bu süreç örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağladığı gibi bunların kendi aralarında uyumunu da sağlar. Örgütsel iletişim, kişilerarası iletişim çalışmaları ile örgüt çalışmalarının kesiştiği bir noktada yer alır (Farace, Monge, ve Russell, 1977). Bovee ve Thill (2000:7) ise örgütsel iletişimi "kurum içinde bilgi ve düşüncelerin değişimi" olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel iletişim örgüt içinde, düzenli ilişkilerin ve karşılıklı diyalogların gerçekleşmesini, karşılıklı anlayış, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranışların geliştirilmesini, işbirliğinin ve karşılıklı güvenin oluşmasını sağlar. Etkin, doğru ve açık işleyen bir örgüt içi iletişim sistemi, çalışanlar arasında karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasına ve güvenin kurulmasına, tarafların değerlerine ve sorunlara yaklaşımlarına yönelik bilgi değişimine neden olur (Erdem, 2003:175-176). Bu durumda örgüt içi iletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:3).

Örgüt içinde çalışanlar iletişimi birkaç şekilde yaşarlar. Mesajlar hiyerarşik basamaklar arasında yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı doğru veya aynı kademede çalışanlar arasında yatay olarak iletilir (Dwyer, 2002; Goldhaber, 1993). Yukarıdan aşağı iletişimde kararlar, emirler ve talimatlar üstlerden astlara doğru iletilirken, aşağıdan yukarı iletişimde bilgi ve sonuçlar astlardan üstlere doğru iletilir. Yatay iletişimde ise farklı bölümler arasında bilgi paylaşımı ve koordinasyon sağlanmasına yönelik olarak iletişim aynı kademede çalışanlar arasında gerçekleşir.

İletişim resmi toplantılar ve prosedürler gibi formal kanallar ya da dedikodu, söylenti gibi informal kanallar aracılığıyla gerçekleşebilir (Goldhaber, 1993; Johnson vd., 1994; Rauschenberg, 1988). Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek etkili iletişim uygulamalarının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Hargie ve diğerleri, 1999: 6); Verimliliğin artması, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, daha fazla çalışan önerisi/fikri, daha yüksek düzeyde yaratıcılık, daha fazla iş tatmini, devamsızlığın (işe gelmeme) azalması, çalışan sirkülasyonunun düşmesi, daha az huzursuzluk, daha az grev ve maliyetlerin düşmesi.

Etkili iletişimin örgüt için sağlayacağı söz konusu faydalar farklı çalışmalarla da desteklenmiştir. Clappitt ve Downs (1993) tarafından yapılan bir çalışmada yüksek kalitede iletişim (zamanlı, doğru, faydalı, tam v.s.), verimlilik (yapılan işin nitelik ve niceliği v.s.) ve işe devamsızlıkta azalma arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya

konmuştur. Nobile ve McCormick (2008) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise örgüt içi iletişim ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu, etkili iletişimin örgüt çalışanlarının iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. İletişimde yaşanabilecek aksaklıklar üretim kalitesi, karar verme, planlama ve çatışma gibi örgütsel konular üzerinde direkt olarak olumsuz yönde etkide bulunur. İş görenler kendilerinden beklenenin ne olduğunu, işlerini nasıl yapacaklarını ve başkalarının kendi yaptıkları işle ilgili düşüncelerini ancak etkili bir iletişim ile sağlayabilirler. Bu nedenle bir örgütte sağlanacak etkili iletişim o örgütün başarısında çok önemli bir yer tutar. Diğer taraftan iletişim karşılıklı olarak değişimde bulunulan bilginin kalitesini ve bunun sonucunda da iş ilişkilerini ve performansı da etkiler.

Örgüt dışına da etki eden örgüt içi iletişimin temel amaçları da şu şekilde sıralanmaktadır (Kocabaş, 2005:250):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak

Örgütsel iletişimin bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi uygun yöntemlerle, gereken yerde, uygun zamanda iletişimi sağlayan yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu anlamda yöneticilerin örgütün yapısına ve çalışanların özelliklerine göre iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekir (Tanrıverdi ve diğerleri, 2010:101).

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı olarak belediyelerde çalışan personelin örgüt içi iletişimi nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye çalışmak ve varolan durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda iki temel soruya yanıt aranmıştır:

1. Belediyelerde, örgütsel iletişim çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?
2. Belediyelerde, iyi işleyen bir örgütsel iletişim sistemi için neler yapılmalıdır?

2.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde Türkiye’de örgütsel iletişim ile ilgili çeşitli çalışmalar yapıldığı görüldü de, konunun topluma etkin hizmet götürülmesinde büyük bir öneme sahip

belediyeler açısından ele alınmadığı görülmüştür. Buna bağlı olarak gerçekleştirdiğimiz çalışma; halka hizmet götürmede en önemli örgütlerden olan belediyelerde örgütsel iletişim sürecini incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Belediyelerde üretilen işler belirli bir koordinasyon ve planlama içerisinde gerçekleşmektedir ve söz konusu planlama ve koordinasyon ancak sağlıklı ve etkin bir iletişim ile sağlanabilir. Örgüt içi iletişim belediyede var olan bütün birimler için hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağladığı gibi belediyelerde görevli farklı kademelerdeki yöneticilere de çalışmalarında somut fayda sağlaması öngörülmüştür.

2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Belediyelerde meydana gelen örgüt içi iletişimi çalışma konusu yapan sınırlı akademik çalışma olması sebebiyle bu araştırma keşifsel bir araştırma olarak değerlendirilebilir. Keşifsel araştırmalar sorunun niteliğini anlamayı amaçlamaktadır. Keşifsel araştırmanın amacı genellikle daha sonra yapılacak araştırmalara yön vermektir. Bu amaçla veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada Türkiye'nin Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde yer alan 8 belediyede örgütsel iletişimin mevcut durumu ele alınmaktadır. Öncelikle çalışma kapsamına alınan belediyeler ile iletişime geçilerek toplam çalışan sayısı belirlenmeye çalışılmış ve bu sayı 897 olarak tespit edilmiştir. Çalışmamızda kullanılan anket formlarında yer alan sorular Haluk Gürgen (1997) tarafından geliştirilmiş olan başka bir çalışmaya dayandırılmıştır.

Veriler, hazırlanan anket formlarının bu belediyelerde her kademedeki çalışanlara posta aracılığıyla ulaştırılmasıyla elde edilmiştir. Gönderilen 897 adet anket formundan 347 adeti geri dönmüştür. 347 anket formunun 15'i ön değerlendirmede yetersiz ve eksik bilgidir dolayısıyla kapsam dışı bırakılmış ve değerlendirmeye alınan anket formu sayısı 332 (%37) olarak gerçekleşmiştir.

Çalışanların örgüt içi iletişimi betimleyen değişkenler için yaptıkları değerlendirmeler bakımından çoklu ölçekli değerlendirme aralıkları kullanılmıştır. Buna göre "her zaman-çoğu zaman-bazen-çok az zaman-hiçbir zaman" veya "çok iyi-iyi-orta-kötü -çok kötü" türünde aralıklı ölçekler ile sayısallaştırılmış, aynı zamanda "evet-hayır" gibi sınıflama ölçekleri ve açık uçlu sorular da kullanılmıştır.

Anketin uygulanması sonucu elde edilen veriler sayısallaştırılarak SPSS 15 istatistik programına aktarılmış ve araştırmanın amaçlarına uygun olarak analiz edilmiştir. Veriler sayısallaştırılırken "her zaman-çoğu zaman-bazen-çok az zaman-hiçbir zaman" veya "çok iyi-iyi-orta-kötü-çok kötü" türünden aralıklı ölçeklerde, ölçeğin olumlu ucu "1", olumsuz ucu "5" ve orta noktası da "3" olacak şekilde 5 nokta üzerinden değerlendirilmişlerdir.

Varolan durumun tüm çalışanlar tarafından algılanması frekans tabloları ile özetlenmiş, ayrıca aralıklı ölçekler ile değerlendirilen değişkenler için ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar (s) da hesaplanmıştır.

2.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorum

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve onların yorumu yapılmıştır. Araştırma, 8 belediyede 332 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Her soruya yanıt veren sayısı (N) olarak gösterilmiştir. Aralıklı (interval) seviyede yapılan değişkenler için soruya

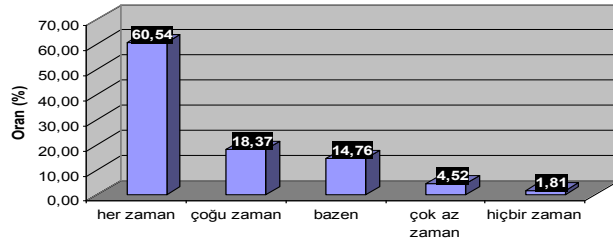
verilen yanıtların ortalamaları (x) işareti dağılımın standart sapması ise (s) kısaltması ile her grafiğin altında belirtilmiştir.

a. Katılımcıların Kadro Durumları ve Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan çalışanların % 62,65'i (208 kişi) işçi, %30,42'si (101 kişi) memur ve %6,93'ü (23 kişi) de yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Ayrıca, Ankete katılan çalışanların şu an görev yaptıkları kurumdaki görev sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların % 71,39 gibi büyük bir oranın 10 yıl ve üzeri cevabını verdiği görülürken, % 13,55'inin 7-9 yıl, %10,24'ünün 4-6 yıl ve %4,82'sinin ise 0-3 yıl cevabını verdiği görülmektedir.

b. Bölüm Yöneticilerine Ulaşma Kolaylığı

Aşağıdan yukarıya iletişim örgütsel iletişimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Şekil 1 astların üstleriyle iletişimini saptamaya yönelik bulguları sunmaktadır. Ankete katılanların bu soruya verdiği cevapların ortalaması 1,687 olarak bulunmuştur. Bu durum çalışanların büyük bir çoğunluğunun bölüm yöneticilerine sorun ve önerilerini iletmek için kolayca ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, söz konusu belediyelerde dikey iletişim açısından bir sorun olmadığı görülmektedir.

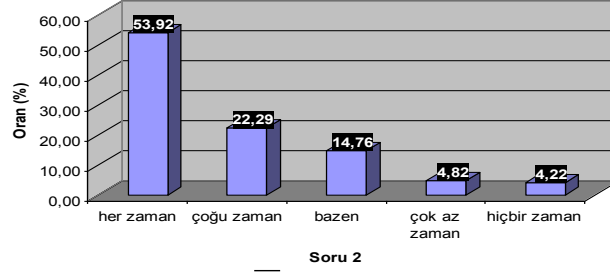


Soru 1
N= 332; $\bar{X} = 1,687$; s=1,00

Şekil 1. Çalışanların Bölüm Yöneticisine Ulaşma Kolaylığı

c. Kurum Üst Yöneticisine Ulaşma Kolaylığı

Bir kurumda, çalışanların gerektiğinde üst yönetime ulaşabileceklerini düşünmeleri, o kurumun açık ve yalın iletişim açısından önemli bir noktada olduğunu göstermektedir. Bu amaçla çalışmamızda, çalışanların kuruma ilişkin iletişim ortamını değerlendirmeleri için "Kurum üst yöneticisine gerektiğinde sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek için ulaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?" şeklinde sorulan soruda katılımcıların yaklaşık %54'ü "her zaman" şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevapların ortalaması ise 1,831'dir. Bu durum, örgütte çalışanların çoğunluğunun sorun ve önerilerini iletmek üzere gerektiğinde üst yönetime ulaşabildiklerini göstermektedir.



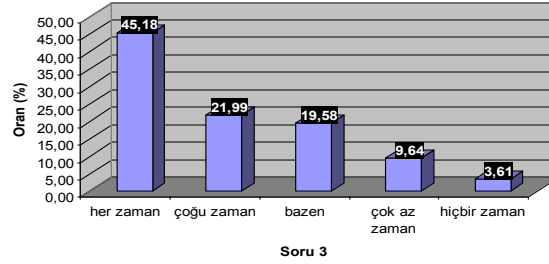
Soru 2

$$N= 332; \bar{X} = 1,831; s=1,111$$

Şekil 2. Kurum Üst Yöneticisine Sorun ve Önerilerin İletilmesi İçin Ulaşılabilme

ç. Çalışanların Yöneticileri Tarafından Desteklenmeleri

Astların işlerinde gösterdikleri başarıda ve motivasyonlarında bölüm yöneticilerinin verdikleri destek önemli bir yer tutmaktadır. Şekil 3'te bölüm yöneticilerinin astlarına daha başarılı olmaları için destek verip vermediklerini tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevaplar yer almaktadır. Çalışmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması 2,045 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların çoğunluğunun daha başarılı olmaları için bölüm yöneticileri tarafından desteklendiklerini göstermektedir.



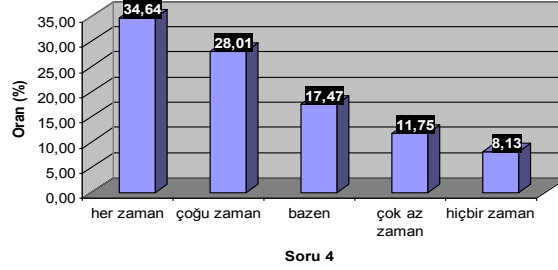
Soru 3

$$N= 332; \bar{X} = 2,045; s=1,166$$

Şekil 3. Çalışanların Yöneticileri Tarafından Desteklenmeleri

d. Başarılı İşlerin Takdirle Karşlanması

Çalışmamızda, çalışanların işlerini en iyi yapma konusundaki çabalarının yöneticileri tarafından takdirle karşılanıp karşılanmadığını belirlemek üzere sorulan bu soru ile yöneticilerin başarıyı ödüllendirip ödüllendirmediğinin ve bu yönetim anlayışının gerektirdiği iletişim düzeyinin saptanması amaçlanmaktadır. 332 kişinin bu soruya verdiği yanıtların ortalaması 2,307'dir. Bu durum, ankete katılanların çoğunluğunun işlerini en iyi şekilde yapmak için gösterdikleri çabanın takdirle karşılandığını düşündüklerini göstermektedir.



Soru 4

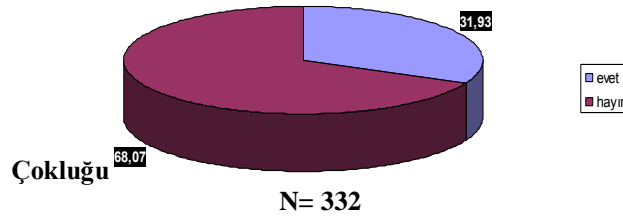
N= 332; $\bar{X} = 2,307$; s=1,278

Şekil 4. İşi İyi Yapma Konusundaki Çabaların Takdirle Karşlanması

e. Yetkili Kişilere Ulaşmada Kademelerin Çokluğu

Örgütün hiyerarşik ve buna bağlı olarak dikey iletişim yapısının değerlendirilmesinin amaçlandığı “Kurumunuzda işinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede size göre geçilmesi gereken kademeler çok mu?” sorusuna cevaplayıcıların %68,07’si hayır cevabını verirken, %31,93’ü evet cevabını vermiştir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi mevcut kademelerin birçok katılımcının yetkililere ulaşmasını engellemeyecek düzeyde var olduğu söylenebilir.

Soru 5

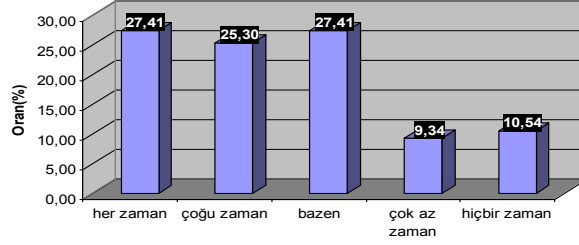


N= 332

Şekil 5. Yetkili Kişilere Ulaşmada Kademelerin

f. Kuruluşun Eğitim ve Mesleki Gelişimle İlgilenme Durumu

Yönetici-çalışan iletişiminin özellikle güdüleme ile ilgili boyutunu belirlemeyi amaçlayan soruya 332 kişinin verdiği cevaplar Şekil 6’da görülmektedir. Katılımcıların büyük bir bölümü kuruluş yönetiminin çalışanların eğitim ve mesleki gelişimi ile ilgilendiğini ifade etmişlerdir. Verilen yanıtların ortalaması 2,503 olarak tespit edilmiştir.



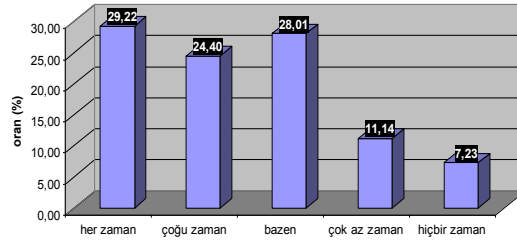
Soru 6

N= 332; \bar{X} = 2,503; s=1,274

Şekil 6. Kuruluşun Eğitim ve Mesleki Gelişimle İlgilenme Durumu

g. Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarını İzlemesi ve Çözmek İçin Çaba Harcaması

Şekil 7'ye göre çalışanlar, yöneticilerin sorunlarını izlediklerini ve çözümü için çaba harcadıklarını düşünmektedirler. İletişimin en önemli boyutlarından olan geribildirim ve güdülemenin yönetici-çalışan arasındaki durumunun belirlenmesinin amaçlandığı bu soruya ankete katılanların verdikleri cevapların ortalaması 2,428 olarak bulunmuştur.



Soru 7

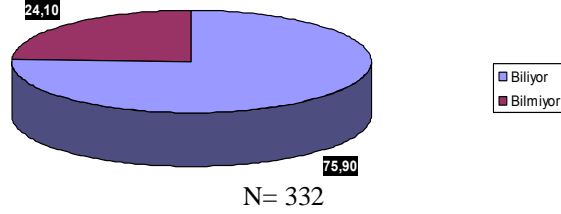
N= 332; \bar{X} = 2,428; s=1,221

Şekil 7. Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarını İzlemesi ve Çözmek İçin Çaba Harcaması

ğ. Kuruluşun Hedeflerinin Bilinirliği

Kurum hedeflerinin örgüt çalışanları tarafından bilinip bilinmediğini belirlemeye yönelik olarak sorulan bu soruya verilen yanıtlar Şekil 8'de görülmektedir. Şekil 8'e göre cevaplayıcıların %75,9'u kurumsal anlamda hedefleri bildiklerini, %24,1 ise bilmediğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, kurum hedeflerinin çalışanların büyük bir kısmı tarafından bilindiğini ortaya koymaktadır.

Soru 8

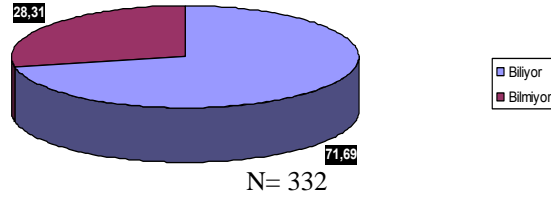


Şekil 8. Kuruluşun Hedeflerinin Bilinirliği

h. Bölüm Hedeflerinin Bilinirliği

Bir önceki soruya paralel olarak sorulan bu soruya ankete katılan 332 kişinin %71,69'u evet cevabını vererek bölüm hedeflerini bildiklerini ifade etmişlerdir.

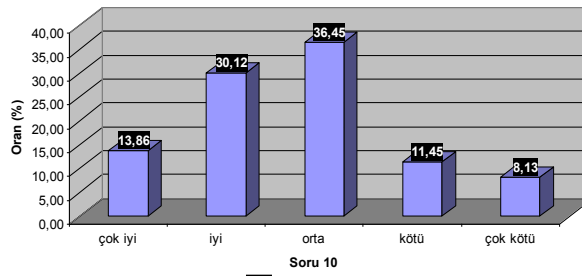
Soru 9



Şekil 9. Bölüm Hedeflerinin Bilinirliği

ı. Bölümlerarası İletişimin Etkinliği

Kurumdaki bölümler arası iletişimi değerlendirmek için çalışanlara sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 10'da görülmektedir. Verilen cevapların ortalaması 2,699'luk bir değerle ortaya yakın olmakla birlikte çalışanların bölümler arası iletişime ilişkin genel olarak olumlu bir düşünce içinde olduklarını göstermektedir

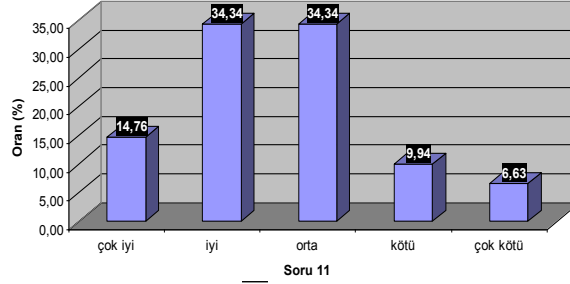


N= 332; $\bar{X} = 2,699$; s=1,099

Şekil 10. Bölümlerarası İletişimin Etkinliği

i. Kişilerarası İletişimin Değerlendirilmesi

Çalışmada, bir önceki soruyu tamamlayacak şekilde yer alan kişilerarası iletişimin nasıl olduğunu belirlemeye yönelik bu soruya cevaplayıcıların verdiği cevapların ortalaması 2,593 olarak bulunmuştur. Bu durum, bölümlerarası iletişime ilişkin değerlendirmeyle bir paralellik göstermektedir.

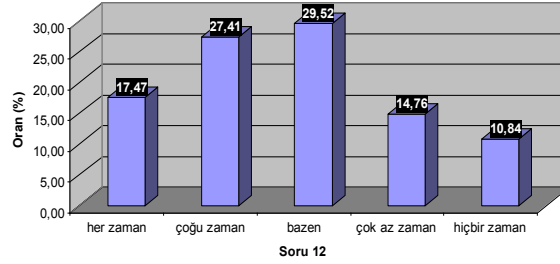


N= 332; $\bar{X} = 2,593$; s=1,066

Şekil 11. Kişilerarası İletişimin Değerlendirilmesi

j. Yönetimin Kişilerin Yanlış Hareketlerine Verdiği Tepki

Ankette yer alan “kuruluşunuzda yönetim kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösteriyor mu?” sorusu, yönetici-çalışan iletişimi ile örgütteki açık ve yalın iletişim ortamının düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtların ortalaması 2,741’dir. Buna göre, çalışanların yaklaşık yarısı yönetimin olumsuz hareketlere gereken tepkiyi gösterdiğini düşünmesine rağmen 25,6’lık kısmı bu konuda olumsuz görüş bildirmektedir.



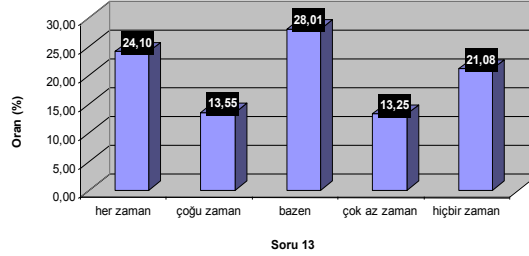
N= 332; $\bar{X} = 2,741$; s=1,221

Şekil 12. Yönetimin Kişilerin Yanlış Hareketlerine Verdiği Tepki

k. Kişilerarası Kayırım Yapılmasının Değerlendirilmesi

Bu soru bir önceki soruyu tamamlayacak şekilde örgütün iletişim ortamının ne ölçüde açık ve yalın olduğunu ve biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından birisi bu soruda ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtların ortalaması 2,937

olmasına rağmen %37,65'i örgütte kişilerin "her zaman veya çoğu zaman" kayırıldığını düşünmektedir.

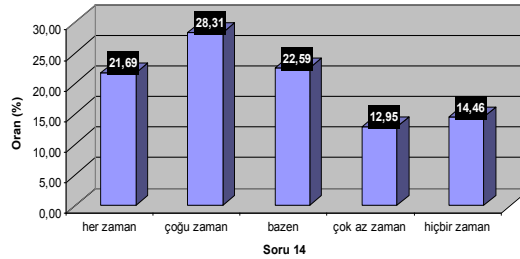


Soru 13
N= 332; $\bar{X} = 2,937$; s=1,441

Şekil 13. Kişilerarası Kayırım Yapılmasının Değerlendirilmesi

1. Değişikliklerden Zamanında ve Yeterince Haberdar Olma

"Kurumunuzda meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine proses, işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, yer değişikliği, vekalet vb.) zamanında ve yeterince haberiniz oluyor mu?" sorusuna verilen cevaplar Şekil 14'de görülmektedir. Bu soruya verilen yanıtların ortalaması 2,702'dir. Buna göre örgütün biçimsel iletişim sisteminin işleyiş düzeyinin belirlenmesi amacıyla sorulan bu soruya katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu görüş bildirmiştir.

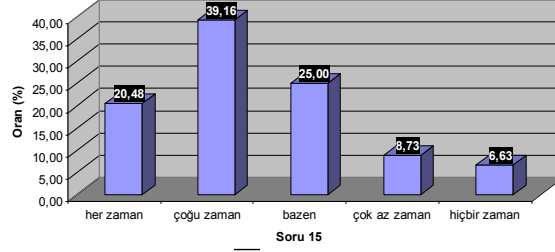


Soru 14
N= 332; $\bar{X} = 2,702$; s=1,332

Şekil 14. Değişikliklerden Zamanında ve Yeterince Haberdar Olma

m. Sorunların Kişisel İlişkilerle Çözülmesi

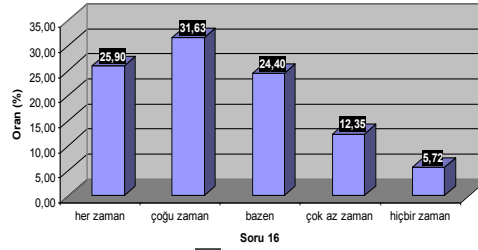
Örgütün biçimsel olmayan iletişim sisteminin işleyişini belirlemeyi amaçlayan bu soruya, verilen cevapların ortalaması 2,419'dur. Bu durum, çalışanların büyük bir kısmının örgütte biçimsel olmayan bir iletişim sistemi olduğu hususunda ciddi bir görüşe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.



N= 332; $\bar{X} = 2,419$; s=1,109

Şekil 15. Sorunların Kişisel İlişkilerle Çözülmesi

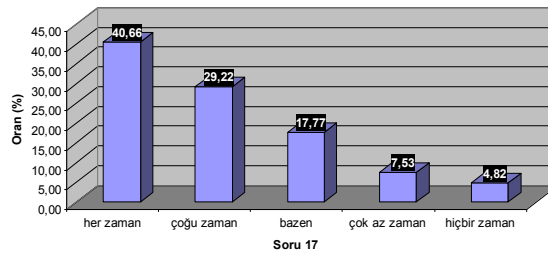
n. İletilen Konulara İlişkin Gelişmelerden Çalışanların Haberdar Edilmesi
Yönetici-çalışan iletişimde geribildirim sürecinin işleyiş düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu soruya verilen cevapların ortalaması 2,404'tür. Buna göre, çalışanların yarısından fazlası (%57,53) bu konuya ilişkin olumlu bir görüş içerisindedir.



N= 332; $\bar{X} = 2,404$; s=1,163

Şekil 16. İletilen Konulara İlişkin Gelişmelerden Çalışanların Haberdar Edilmesi

o. Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılması
Örgütün biçimsel iletişim sisteminin etkinliğini ölçmek için "İşinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?" şeklinde yer alan bu soruya katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 2,066'dır. Şekil 17'de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu (%69,88) işleri için gerekli bilgi ya da verilere kolayca ulaştıklarını ifade etmektedirler.

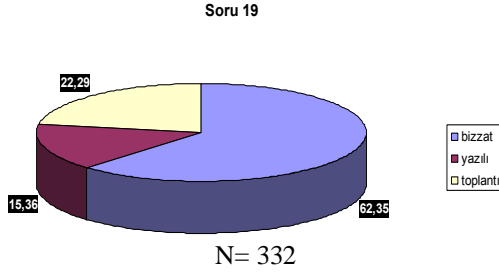


N= 332; $\bar{X} = 2,066$; s=1,148

Şekil 17. Gerekli Bilgilere Kolayca Ulaşılması

ö. Yöneticiden Bilgi Alma Şekli

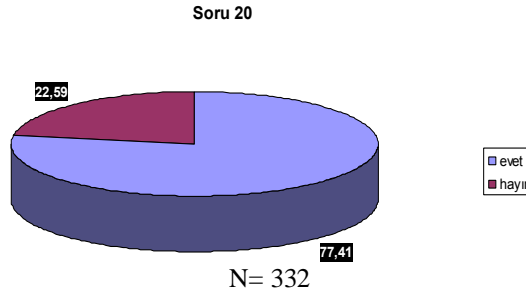
Belediyelerde yöneticilerin astlara bilgi aktarma şeklini ortaya koymaya yönelik sorulan soruya katılımcıların %62,35'i bizzat-birebir görüşme, %22,29'u toplantı yoluyla, %15,36'sı da yazılı olarak cevabını vermiştir. Bu durum belediyelerde açık ve direkt bir iletişim olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 18. Yöneticiden Bilgi Alma Şekli

p. Yazılı İletişim Araçlarının Zamanında Ulaşabilirliği

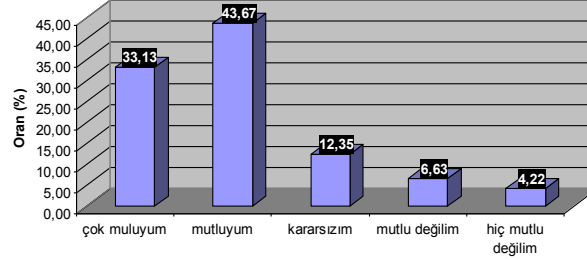
Çalışanlara duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaşip ulaşmadığını belirlemeyi amaçlayan bu soru evet-hayır biçiminde yanıtlanacak şekilde düzenlenmiştir. Ankete katılan 332 kişinin büyük çoğunluğu (%77,41) yazılı iletişim araçlarının kendilerine zamanında ulaştığını, %22,59'u ise zamanında ulaşmadığını belirtmiştir.



Şekil 19. Yazılı İletişim Araçlarının Zamanında Ulaşabilirliği

r. Kurumda Çalışmaktan Duyulan Memnuniyet

Örgütte mevcut iletişim ile kurumda çalışmaktan duyulan mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ankette yer alan soruya katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 2,051'dir. Buna göre, çalışanların büyük bir kısmı mevcut kurumlarında çalışmaktan mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların mutlu olmaları, örgütsel iletişim açısından önemlidir. İletişim sorunlarının yaşandığı bir ortamda çalışan mutluluğu sözkonusu değildir. Bu sonuç ayrıca, çalışanların kurumsal amaçları da büyük ölçüde benimsediklerini gösteriyor.



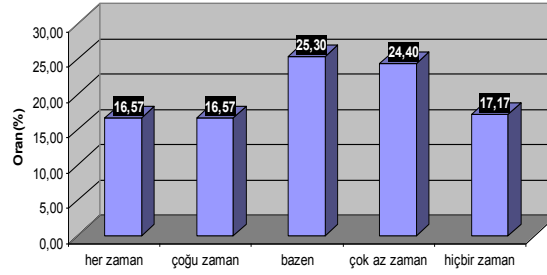
Soru 21

N= 332; $\bar{X} = 2,051$; s=1,049

Şekil 20. Kurumda Çalışmaktan Duyulan Memnuniyet

s. Kurumdaki Sosyal Faaliyetlerle İlgili Çalışmaların Yeterliliği

Bir kurumda kişilerarası iletişimi daha etkin hale getirmek için sosyal faaliyetler önemli bir yer tutmaktadır. Bu amaçla ankette, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmalarını değerlendirmeleri istenmiş ve verilen yanıtların ortalaması 3,090 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuca rağmen çalışanların ciddi bir kısmı (41,57) sosyal faaliyetlerle ilgili olumsuz görüş bildirmiştir.



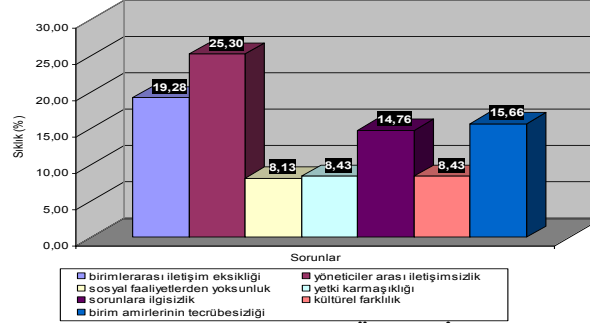
Soru 22

N= 332; $\bar{X} = 3,090$; s=1,325

Şekil 21. Kurumdaki Sosyal Faaliyetlerle İlgili Çalışmaların Yeterliliği

ş. Kurumda Görülen En Önemli İletişim Sorunu

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan birisi bu soru ile ortaya çıkmıştır. Kurumda görülen en önemli iletişim sorununun ne olduğunu belirlemek amacıyla açık uçlu olarak yöneltilen soruya katılımcıların %25,30'u yöneticiler arası iletişimsizlik, %19,28'i birimler arası iletişim eksikliği, %15,66'sı birim amirlerinin tecrübesizliği ve %14,76'sı da sorunlara ilgisizlik cevabını vermiştir. Belediyelerde görevli yöneticiler arasında ve birimler arasında ortaya çıkabilecek bir iletişimsizlik durumu koordinasyon içinde yürütülmesi gereken işleri olumsuz yönde etkileyecek ve planlamayı güçleştirecektir. Belediyelerde çalışanlar tarafından önemli bir iletişim sorunu olarak algılanan "Birim amirlerinin tecrübesizliği" belediyelerde bazı yönetim kademelerinin seçimden seçime siyasi amaçlı kişilerle doldurulduğu gerçeği ile açıklanabilir.



Şekil 22. Kurumda Görülen En Önemli İletişim Sorunu

SONUÇ

İletişim sosyal hayatta ne kadar gerekli ise örgütsel hayatta da aynı derecede kaçınılmaz ve vazgeçilmezdir. Çağdaş yönetim anlayışından hareketle, birer açık sistem olarak tanımlanan belediye örgütlerinin çeşitli alt sistemler ve çevresi ile gerekli ilişkileri kurması etkili iletişimle olmaktadır.

Günümüzün sürekli değişen rekabet ortamında hem kamu hem de özel sektör örgütleri için en önemli kaynak olan insan kaynağının örgütsel amaçlara ulaşmada verimli kullanımı için etkili bir iletişim sisteminin varlığına gereksinim vardır. Tüm örgütlerin başarıları çalışanların sürekli ve etkin koordinasyonunda, aralarında engelsiz işleyen iletişim süreçlerindedir. İyi işleyen iletişim sistemi sayesinde çalışanlar kendilerini örgüt içinde değerli hissedecek ve böylece örgüt de kendi hedef ve amaçlarına daha kolay ve hızlı ulaşacaktır.

Ege ve Akdeniz Bölgesi'deki, nüfus büyüklükleri 4.000-54.000 arasında değişen 8 belediye kuruluşunda gerçekleştirdiğimiz Örgütsel İletişim Araştırması'nın bulgularından yola çıkarak vardığımız **sonucu** ve örgütsel iletişim sisteminin geliştirilmesi açısından ortaya çıkan **önerileri** şu şekilde açıklayabiliriz.

Sonuçlar

- Araştırmamızda, çalışanların sorun ve önerilerini kendi yöneticilerine ulaştırmada sorun yaşamadıklarını görmekteyiz. Ayrıca, çalışanların en üst yönetici olan belediye başkanlarına ulaşmada da herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları bulgusu elde edilmiştir. Hiyerarşik düzeyler arasındaki akışkan haberleşmenin varlığı o kuruluşlarda örgütsel iletişimin yeterliliği konusunda önemli ipuçları verir. Dikey haberleşmenin engelsiz işlemesi, örgütlerde "yönetici korkusu" yaşanmadığının göstergesidir. Bu ise kurumda yaratıcılığı ve inisiyatif kullanılmasını teşvik eden bir yönetim anlayışının varlığını gösterir.
- Araştırmamız, çalışanların genel olarak başarılı olmaları için yöneticileri tarafından desteklendiklerini göstermektedir. Bölüm yöneticilerinin astlarını desteklemeleri, onların ne ölçüde motive edildiklerini de gösterir. İletişim yollarındaki engeller ortadan kaldırıldıkça bu destek daha da artmış olacaktır.

Kurumsal performansın artırılmasının en önemli koşullarından birisi, var olan insan kaynağının istekli çalışmasını sağlamaya yönelik tedbirlerin alınmasıdır. Bu ise yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Çalışanların tanınması, ihtiyaçların bilinmesi bu yolla mümkündür.

- Belediye yöneticilerinin çalışanlara, yaptıkları işle ilgili değerlendirmelerinin iletilmesi (geribildirim), kuruluşa sağlanan faydanın açıkça ifade edilmesi motivasyon açısından önemlidir. Böylece yapılan doğru işin de sürdürülebilir olması sağlanacaktır.
Yöneticilerin yapılan işlerle ilgili olarak çalışanlara geri bildirimde bulunmaları hiyerarşik düzeyde iyi iletişim kurulduğunu gösterir. Çalışanların takdir edilmesi, yapılanın farkında olunduğunun ve beğenildiğinin ifadesi olup, bu düşüncenin açıklanması sonraki iş üretim süreçleri için de olumlu motivasyon sağlayıcı niteliktedir.
- Araştırmamız kapsamındaki belediyelerde, dikey hiyerarşik yapıya rağmen yetkili kişilere ulaşmada ciddi engellerin olmadığı görülmektedir.
- Genel olarak yönetimin ve yöneticilerin, çalışanların başarılarını desteklemelerinin bir başka göstergesi, onların işle ilgili eğitim ve mesleki kurslar konusunda olumlu bakış açılarına sahip olmalarıdır. Hizmet içi eğitim kursları, her türlü eğitim fırsatı verilmesi çalışana verilen değer de göstergesidir. Aslında böylece, iletişim kanalları da daha güçlü hale gelmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların bu konuyla ilgili düşüncelerinin orta düzeyde olumlu olduğunu göstermektedir.
- Örgütlerin işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında birtakım çatışmalar olabilir. Bunların büyük çoğunluğu "ast-üst" ilişkilerinden doğan çatışmalardır (Roloff, 1987). Belediyelerde de bu tür çatışmanın var olduğu görülmektedir. Söz konusu çatışmaları azaltmanın önemli yollarından biri yine iletişim kanallarını daha fazla çalıştırmak, yöneticilerle çalışanların birbirlerini daha iyi anlayacak diyalogları geliştirmektir.
- Kurumsal hedeflerin açık ve anlaşılabilir bir şekilde tanımlanarak çalışanlar tarafından benimsenilmesi örgütsel iletişim kalitesinin artmasına ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki belediyelerde ortaya çıkan bu olumlu tablonun, kurum içi yazılı ve sözlü iletişim ortam ve araçlarının etkin şekilde kullanıldığını da gösterdiğini belirtmek gerekmektedir.
- Anketimizde bölümlerarası iletişimin etkinliği de sorulmuş; çalışanların bu konuda genel olarak olumlu düşündükleri tespiti yapılmıştır. Bu unsur, özellikle yönetimde eşgüdüm sağlanması açısından önemlidir. Böylece kurumsal işleyişte de sorunlar en aza indirilmiş olmaktadır. Bölümlerarası iletişimin kalitesi, örgütsel verimlilik ve yönetimin koordinasyon

yeteneğine katkıda bulunması açısından çok önemlidir. Sağlıklı bir iletişim, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da yardımcı olur, iş süreçlerini kısaltır.

Araştırma sonuçlarına kişilerarası iletişim kalitesi açısından bakıldığında da genel olarak olumlu bir algılama görülmektedir. Çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimin niteliği, kurumsal hedeflere ulaşmada önemli rol oynar. Aslında kişilerarası iletişimin temelinde “birbirini anlama” vardır. Birbirini anlayan kişilerin birlikte çalışması, üretime katkıda bulunması daha kolaydır.

- Çalışanların yöneticilerin tutumlarına ilişkin değerlendirmeleri sorgulandığında, olumsuz hareketlere tepki gösterildiği algısı görülmektedir. İletişim, karşılıklı mesaj alışverişidir, yani tek yönlü bilgi aktarımı değildir; karşı tarafın tepkilerini de almayı içerir. Çalışanların, yöneticilerinin tepkilerine göre davranışlarını değiştirmeleri beklenir. Bu da yönetimin denetim işlevinin iletişim yoluyla da etkin olarak kullanılması anlamına gelir. Bu durumda çalışanla çalışmayan ayrımı da ortaya konacak ve üreten kişiler de fark edildikleri duygusunu taşıyacaklardır.
- Kurumsal iletişimin etkinliğinin en önemli göstergelerinden birisi de çalışanların kurumda gelişen olaylardan zamanında ve yeterli biçimde haberdar olmalarının sağlanmasıdır. Böylece kurumu sahiplenme duygusu da gelişecek, sadakat artacaktır. Araştırmamızda, çalışanların kurumdaki değişikliklerden genellikle haberdar oldukları görülmektedir. Bu durumda hem biçimsel hem de biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin iyi işlediği sonucuna da varılabilir. Kurumlarda bilgiye ulaşabilme kolaylığı örgütsel iletişimin iyi işlemesine bağlıdır. Özellikle iş ile ilgili bilgilere ulaşmada kullanılan kanalların sağlıklı çalışması son derece önemlidir. Çalışanların, gereksinim duydukları bilgiye en kısa yoldan ulaşmaları üretim süreçlerinin hızını da artıracaktır. Böylece hem sorunsuz bir çalışma ortamı yaratılmış ve hem de bireysel ve kurumsal performans artırılmış olacaktır.

Öneriler;

Çalışma sonucunda yapılan genel değerlendirmeden sonra şu önerilerde bulunulabilir:

- Belediyelerde birimlerarası çatışmaları azaltmak için çalışanlar arasında yer değiştirmeler olabilir. Bu uygulamanın “başkalarının duygularını anlamayı artırmak” gibi etkisi olacaktır. Böylece, iletişimin önemli unsurlarından “empati” kavramının da içeriği doldurulmuş olacaktır.
- Çalışanları ortak bir vizyon etrafında buluşturmak belediye örgütlerinin başarısını artıracaktır. Vizyon belirlemede bütün çalışanlarla etkili iletişim kurularak onların düşünceleri mutlaka alınmalı, kararlara katılım

sağlanmalıdır. Çalışanların birbirlerini daha fazla tanımalarını sağlayacak sosyal ve kültürel ortamlar oluşturulmalıdır.

- Belediye birimlerinde çalışanların açık iş tanımları, yetki ve görev tanımları yapılmalıdır. Yapılan işi belirgin kılmak veya aydınlatmak iletişim sorunlarını/çatışmalarını azaltır. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkar.
- İyi iletişimi engelleyici unsurları azaltmak gerekmektedir. Örneğin, yazışmalarda kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarındaki aksaklıkların giderilmesi (bilgisayar ve telefon sistemlerinin kusursuz çalıştırılması, kurum içi bültenler yayınlanması, ilan tahtalarının etkin kullanılması gibi) için önlemler alınmalıdır.
- Hizmetin kalitesi, vatandaş tarafından belirlenen standartlara uygunluktur. Belediyeler, adalet ve tarafsızlık ilkelerine göre politika, program üretmeli ve uygulamalıdır. Kaynakları yerinde kullanım, savurganlıktan uzak, hukukun üstünlüğünden ödün vermeyen, toplumun tüm kesimlerini kucaklayabilen, açık, denetlenebilir, gelişmeye yönelimli, sürekli öğrenen-öğreten kuruluşlar olmalıdırlar.

Kaynakça

- Akyürek, R. (2005) Kurumsal İletişim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Altınöz, M. (2009).” An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices”. International Journal of Social Sciences 4:3
- Bakan, İ. Ve Büyükbeşe, T. (2004) “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:1-30
- Bovee, Courtland L., John V. Thill. (2000), Business Communication Today, New Jersey:Prentice-Hall.
- Clampitt, P.G. and Downs, C.W. (1993). “Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study”. *The Journal of Business Communication*, 30 (1):5-28.
- Dwyer, J. (2002) Communication in Business, 2nd edn. Frenchs Forest: Prentice-Hall.
- Erdem, Ferda (2003), —*Örgütsel Yaşamda Güven*||, Sosyal Bilimlerde Güven, Edit: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.

- Farace, R. V., Monge, P., ve Russel, H. M. (1977) *Communicating and Organizing*, Addison-Wesley Pub. Co.
- Goldhaber, G.M. (1993) *Organizational Communication*, 6th edn. Madison: Brown and Benchmark.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hargie, Owen, David Dickson, Dennis Tourish. (1999), *Communication in Management*, Aldershot: Gower.
- Johnson, J.D., Donohue, W.A., Atkin, C.K. and Johnson, S. (1994) ‘Differences Between Formal and Informal Communication Channels’, *The Journal of Business Communication* 31(2): 111–22.
- Kocabaş, F. (2005) “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, No:13, <<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf>>, 247-252.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koontz, H. ve Wehrich, H. (2006) *Essentials of Management*, Vol:31, Issue:3, Page: 354
- Rauschenberg, G. (1988) ‘Cultivating the Grapevine’, *Phi Delta Kappan* 70(4): 328–30.
- Roloff, M. E (1987). *Communication and Conflict*. In ÇR. Berger and S.H. Chaffee (Ed.) *Handbook of Communication Science CA* : Sage
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. Ve Çiftçi, M. (2010) Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 2010/1, Sayı:11 *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences* Year: 2010/1, Number:11
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul, İletişim Yayınları.