

# ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İLETİŞİM TATMİNİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Muhsin HALİS \*

**Özet:** Bu çalışma; örgütsel çıktıların nesnel ölçütleri bağlamında oldukça önemli bir konuma sahip olan örgütsel iletişimin iş doyumu açısından önemine değinecektir. Örgütsel iletişim, çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş doyumu açısından bütün diğer strateji ve politikaların önünde gelir. Bunu ortaya koymak ve değerlendirmek için bir araştırmayla desteklenen bu çalışmada, çok kısa teorik özette birlikte daha önce geliştirilmiş olan "iletişim değerlendirme" anketi kullanılarak, toplanan sonuçlara faktör analizi ve varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizleri uygulamanın amacı, iletişim algısına etki eden değişkenleri belirlemek ve iletişim doyumuna ilişkin kullanılan değişkenleri aralarındaki ortak ilişkilere dayanarak yeniden isimlendirmektir.

## I. Araştırmanın Niteliği

Sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi gibidir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağıyla gerçekleşmektedir. İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının, kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir. Örgütler de, toplumsal yapı gibi etkin bir şekilde varlıklarını korumak için iletişimin büyümesine gereksinim duymaktadır. Bu gerçekten hareketle örgütsel yapılar içinde iletişimin rolünün iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel iletişimin anlamı, önemi ve çalışanların işletme etkinliklerine katkıları açısından tatminleri iletişim boyutuyla değerlendirilecektir. Örgütsel iletişimin çalışanların yargıları açısından değerlendirilmesi temeli üzerinde iletişimin çalışanların tatmini ile ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırma; *iletişim değerlendirme anketinin*, örgüt içi iletişim sorunlarını belirlemek için gerekli bütün özelliklere sahip olduğu ve araştırmaya katılan deneklerin anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri temel varsayımıyla sürdürülmüştür.

Bulgular bu örnek kütleden elde edilen verilerle sınırlıdır ve araştırma bulguları verilen sınırlılıklar içinde geçerlidir. Bu nedenle var olan sınırlılıklar çerçevesinde yapılan çalışmaların bulguları eklenerek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

## II. Giriş

Bütün insan ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel yapı içindeki durumu gereği diğer faktörlerden daha karmaşık bir

\* Yrd. Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

yapıdadır. Yöneticiler aldıkları geribildirim ve bilgiler ışığında örgütsel eylemlerin sürekliliği için gerekli kararları alırlar. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi

sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır. Bu ise ancak personelin beklenti ve gereksinimlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılıp çözümlenmesi ile mümkün olabilir.

Modern yönetim; örgütlerin çok yönlü ve çevresel ilişkilerine yönelik olarak sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi öngörmektedir. Yönetim; gerek bireysel gerek örgütsel faaliyetlerinde; ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla; olumlu tutum ve davranışları örgüt lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanmak zorundadır.

Yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısızdırlar. Yönetici için iletişim, yönetsel rolü sonucunda ortaya çıkan bir zorunluluktur. İletişim yönetsel bir davranıştır ve yönetici için farklı ortamlarda ve değişik şartlar altında oluşan bir süreçtir. İletişim; teknik, analitik problem çözme, karar verme, kavrama ve beraber çalışma becerileri olarak sıralanan yönetsel bir beceridir.

Kurumda çalışan her birey ya da birim, şu ya da bu şekilde üretim süreci için mutlaka bir başkasına ürün veya hizmet sunar. Birey ya da birimlerin sadece yaptıkları işlere konsantre olmaları, belli periyotlarda faaliyetlerinin çıktılarını gözden geçirmemeleri, zamanla onları müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını tam olarak cevaplayamaz hale getirecektir. Aynı şekilde birimlerin, kendi tedarikçilerinden temin ettikleri ürün ve hizmetler konusunda değerlendirme ve geribildirim yapmamaları zaman içerisinde ihtiyaçlarının karşılanamaz hale gelmesine sebep olur. Birimler, aralarındaki bu iki yönlü tatminsizliği gidermek için gerekli aktif iletişimden yoksun iseler aralarında gittikçe yükselen duvarlar oluşur.

### III. Tanımı ve Önemi Açısından Örgütsel İletişim

İletişim; bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir (Himstreet ve Baty, 1969, s.3). Özet anlamda, bilgi paylaşma faaliyeti (Kenneth, 1972, s.5) olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkar (Kanter vd., 1992, s.388.).

Davranışlar ile ihtiyaçlar arasında çok kesin bir ilişki vardır. İnsanların yaptıklarını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek, çoğu zaman hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarını anlayabilirsiniz. İnsanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek bir takım ihtiyaçların farkına varabiliriz. İletişim kurmakta olduğumuz alan ve konular içinde

bulduğumuz çevreden büyük oranda etkilenir. İletişimde gözlemediğimiz gereksinim ve davranış ilişkisi bütünlük içinde değerlendirildiğinde, iletişime konu olmasını istediğimiz konuların çalışanlar arasında ihtiyaç haline getirilmesi sorunu bir anlamda çözecektir. Aslında bütün mesele, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini, böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelir

Kişiler iletişimi amaçlarına ulaşmak için kullanırlar; bu amaç dikkatle belirlenir. Ancak bazı durumlarda kişi uyarımlara otomatik olarak cevap verirken iletişim içinde olduğunun tam bilincinde olmadığı gibi amacını da tam olarak bilmeyebilir. Daha da ötesi iletişim birden çok amaç taşıyabilir ve kişi ikinci amacının bilincinde olmadan bu yönde bir mesaj gönderebilir (Gökgöz, 1998, s.4.).

Bu tanımların içerdiği iletişimin özellikleri şunlardır (Husemann vd., 1988, ss.32-37)

1. İletişim bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilir.
2. Kullanılan sembollere alıcı ve kaynak farklı anlamlar verebilir.
3. İletişim sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir.
4. Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir.
5. İletişim geribildirime gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir.
7. İletişimde, nicelik değil kalite ve yeterlilik problemleri çözer.
8. İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir.

İletişimin doğasını ifade eden bu özellikler (Munter, 1987, s.9) iletişimin nihai bir ürün değil, bir süreç olduğunu gösterir. Kimi yazarlara göre ise iletişim kişiseldir (Goldhaber, 1983, ss.129-131). Çünkü herkesin farklı aile, deneyim, geçmiş ve eğitimlerinden dolayı mesajları farklı anlamlarına neden olan farklı algıları vardır. İletişim birden fazla kişi arasındaki bir faaliyet olmaktan çok iki tarafın birbirini aynı anda etkiledikleri bir faaliyettir. Yine bazı yazarlara göre (Miller, 1979, s.242); insanlar, iletişim faaliyetlerini başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirmek için bir ikna yöntemi olarak kullanmaktadırlar.

İletişim tüm eylemlerin temel özelliğidir. Bu nedenle yöneticiler ve yöneticiler tarafından; karmaşık örgüt yapıları, işgücünün makineleşmesi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, uzmanlaşmanın artması, çalışanları tatmin etme gerekliliği gibi nedenler iletişimin önemsenmesinin temel nedenleridir (Schneider vd., 1975, s.6).

Etkin iletişim kişisel tatmin ve başarı için de önemlidir. İletişim ile örgüt üyeleri zihinlerindeki kavram ve fikirleri açıklığa kavuşturur, başkalarını anlar, çalışabilir ve etkilerler (Munter, 1987, s.4).

#### IV. Örgütsel İletişimin Amaçları

İletişim temel olarak; istenildiği şekilde anlaşılacak, mesaj istenen karşılığın verilmesini sağlamak ve kişilerle iyi ilişkiler kurmak amacıyla güder (Sigband ve Bell, 1989, s.12). Bazı yazarlar (Andersen, 1972, ss.13-16) göre iletişim, grupların amaçları açısından kişisel, örgütsel ve toplumsal amaçlar olarak üçe ayrılır.

Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticileri değil orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da işlerini etkin görmek için tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Örgüt çalışanlarını gereksinim duydukları bilgiler Tablo-1'deki gibi sınıflandırılabilir (Rosenblatt vd., 1982, ss.41-42)

Örgütteki her birey ve birim için iç ve dış müşterilerinin ve kendisinin ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını analiz etmek ve belirlemek önemlidir. Bu, bir departman içinde sürdürülen süreç ve faaliyetleri analiz ederek performansın iyileştirilmesi amacıyla departmanlar arası varolan -görünen ve görünmeyen- duvarların yıkılmasında ve iletişimin artırılmasında etkin bir şekilde yardım eder. Bu işlem şu aşamalardan meydana gelir:

- Süreç ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi,
- Sonuçların çalışanların katılımlarıyla tartışılması
- Beklentileri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi
- Katma değeri olmayan işlerin elenmesi,
- İşlemin gerektirdiği rol ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi,
- Gerekliyse düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşur.

Tablo 1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

I - Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları	II - Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme</li> <li>-Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığı bilme</li> <li>-Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yolları tahmin edebilme</li> <li>-Çalışanların şikayetleri ve söylentileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Denetleme yetkileri</li> <li>-Denetleme otoritesinin sınırları</li> <li>-Sendika ilişkiler ve ilgili politikalar</li> <li>-Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler</li> </ul>
III-Çalışanların ihtiyaçları	
<b>İş Hakkında Bilgi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gelişme ve ilerleme imkanları</li> <li>-İş güvenliği</li> <li>-Eğitim imkanları</li> <li>-Ücret</li> <li>-Hizmet programı</li> <li>-Menfaat</li> <li>-Departman performansı</li> <li>-Gelecekteki istihdam durumu</li> </ul>	<b>Örgüt Hakkında Bilgi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Örgütün geçmişi</li> <li>-Endüstrideki yeri ve yapısı</li> <li>-Satışlar, kar ve finansal durum</li> <li>-Araştırma faaliyetleri</li> <li>-Ürünler ve reklam programı</li> <li>-Sendika ilişkileri</li> <li>-Yönetim ve örgüt politikaları</li> <li>-Büyüme Planları</li> </ul>

Bu uygulama birim içinde hedeflerin, rollerin, iş yükünün ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını ve süreçlerin, faaliyetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bunun yanında saklı kalmış ihtiyaçlar, katma değeri olmayan işler açığa çıkarılır ve birimlerin performansının ölçülebilmesi için bir temel oluşturulur.

Kalitenin üretim sürecinde iyileştirilmesi ve korunması, tüm örgütsel ve yönetsel eylem ve aşamalarda çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmasına bağlıdır. Çoğu kez üretimdeki, özellikle birbirine yakın süreçlerdeki personel arasında güçlü bir bölüm ayrımcılığı ve rekabet olabilir. Böylesi bir durum ilişki zayıflığı ve iletişim engellerinin varlığı dolayısıyla iş ve kalitenin olumsuz etkilenmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sağlanması ve dayanışma ekip ruhu ve takım oluşumu için bölümler arası engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Her elemanın katılımını artırmak amacıyla tasarlanmış stratejiler örgütsel iletişime oldukça gereksinim duymaktadırlar. Bu bağlamda, iletişimin görevi, karşılıklı anlayışı arttırmak, kurumun tüm elemanlarına bağlılık ve karşılıklı karar alma olanağı tanımak ile serbest bilgi akışını sağlamak yoluyla katılımı güvence altına almaktır. Şüphesiz ki, bu yeni yönetim yaklaşımı, özellikle düşünce ve yorumları alabilmeye dayanan iyi iletişim kurma becerisine ağırlık vermektedir.

Kurumlar, iletişim ve katılım stratejilerini geliştirmek için çeşitli eğitim ve önlemlere gereksinim duymaktadırlar. Bunların;

*Birincisi*; açıkça ve tam anlamıyla kavranması gereken, bu tür iletişim stratejilerin amacının karşılıklı anlayışı ve kişilerin katılımını sağlamak olduğudur.

*İkincisi*, iç iletişimde açıklık kararı alan organizasyonlar daha istemci olmaktadır. Etkinliği sağlamak için, tekniklerin pratikliğini ve iki yanlı görüş ve bilgi akışını sağlamak, sürekli eğitimi gerektirmektedir. Daha da ötesi, organizasyonda bu iletişim standartlarına alışan kişiler, zaman zaman bilgi ve görüşlerine daha fazla karşılık beklemektedirler. Bu trend, tüm elemanlar arasında eğitim ve isteklerde bir artışı göstermektedir. Kişi, şirketler tarafından tüketici olarak farklı, çalışan olarak farklı bir tavırla karşılaşacak olursa buna iyi bir cevap vermeyecektir.

*Üçüncüsü*, bir organizasyonda güç ve otoritenin kurulması ve sürdürülmesinin temeli bilginin sağlanmasında ve kontrolündedir. Bilgi akışının artması ve elde edilebilirliği, bilgi ve yorum alımının genişlemesi, belirli yönetim kademeleri arasında, statü algılamasını önemli biçimde azaltır. Eskiden bilgi akışını sınırlayan, görüşlere çok az olanak tanıyan şirketler, yeni ve açık politikalarla kesinlikle uyum içinde olan, deneyimli yönetici gruplarının davranışlarına özel bir dikkat göstermelidirler.

Kurum içi iletişimin bazı önemli amaçları vardır (CBI, 1990, s.56). Bu amaçlar:

1. Kurum içinde karşılıklı anlayışı artırarak: Herkesin, işte çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni kavramasını sağlamak, çalışma gruplarındaki kişilerin grup içindeki görev ve sorumluluklarını ve bunların birbirleriyle nasıl bağlandığını anlamasını sağlamak ve tüm bunların bileşimiyle grubun görev ve amaçlarının temsil edilmesine imkan tanımak ve her kişi ve grubun ortak amaçlar için etkin iletişim kurarak sadece bu amaçların anlaşılmasını değil; aynı zamanda bireyler arasından nasıl paylaşıldığının da kavranmasını içerir.

2. Yukarıya doğru bilgi akışını sağlayarak her yöneticinin, sorumlu olduğu elemanın davranış ve isteklerinden kesinlikle haberdar olmaya ve çalışma gruplarını, grup olarak daha iyi performans gösterecekleri yolları düşünmeye ve tartışmaya cesaretlendirmeye olanak sağlar.

Birçok kurumda, duyuru tahtalarından, yıllık işçi raporlarına ve özet paketlere kadar düzenli yazılı iletişime yer verilmektedir. Fakat bu araçların büyük miktarda bilgi taşıyabilmesine rağmen diğer sistemlerle desteklenmesi gerektiği bilinmemektedir. Görsel-ışitsel iletişim için de aynı şey geçerlidir. Yeni enformasyon teknolojileri, açık iletişimde çok ileriye atlama potansiyeline sahiptir. Her yerde bulunan terminaller, herhangi bir elemanın performans ve amaçlar konusunda en son bilgiye ulaşmasına ve bir yönetici kadar iyi bilgilendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Şirket içi iletişimin en önemli biçimde organize edilmiş şeklini, çalışanların yöneticilerle yüz-yüze görüştükleri sistem oluşturmaktadır. Bu zaman zaman bir "kademeli dizi" temeline göre yapılmakta ve her kademedede en üstten en alta akış anlamını taşımaktadır. Tutarlılık, ortak hazırlanmış bir rapora dayanarak ve iletişimde bulunanlara verilecek ön eğitim yoluyla sağlanır.

Yönetimde kalite girişimi iletişimle başlar. Yetiştirilmiş ve eğitilmiş örgüt çalışanlarına yönelik seçilip hazırlanacak mesajlar (bilgi ve düşünce) onlara verilen eğitim ve onların algıları dikkate alınarak uygun bir şekilde işlenmelidir.

Yönetimin gerçekleştireceği planlı ve programlı iletişim; çalışanlar arasındaki yatay, dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkıda bulunur. Çalışanların beklenti, moral ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirir. Etkili iletişimin ölçütü amaçlanan davranış değişikliklerinin alıcı kitlede görülmesidir. Bu davranış değişikliği en genel anlamıyla personelin yerine getirdiği fonksiyonları daha yüksek kalitede yapabilmeleri için kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilme yolunda çaba harcar duruma gelmeleridir. Bu yolla personeli yaptığı işi kendi işleriymişçesine benimser bir duruma ulaşıp ilgi

düzeylerini artıracaklar, süreçte hatayı en aza indirgeyecekler ve iyi mal / hizmet üretmek için verimliliklerini yükseltmeyi gaye edineceklerdir.

### V. Araştırmanın Yöntemi: Vere Toplama ve Analiz

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmış ve literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırma, genel tarama (Survey) modelinde yapılmıştır. Araştırmanın örneğini farklı endüstriyel kurumun çalışanları oluşturmaktadır.

Bu çalışma için kullanılan ve temel olarak örgüt içindeki farklı iletişim özellikleriyle tatmin düzeyleri hakkında bilgi toplamayı amaçlamayan "*iletişim değerlendirme anketi*" Downs ve Hazen\*\* tarafından yapılmış bir çalışmadan alınmış ve Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Örgütsel iletişim ve çalışanların tatmini amacıyla uygulanan iletişim değerlendirme anketinde yer alan değişkenler analiz edilirken karmaşık bir yapı içinde örgütlenmiş olan bu değişkenlerin temeli sayılabilecek ve bu değişkenlere anlam kazandırabilecek boyutların belirlenmesi için faktör analizi kullanılmıştır.

Bu çalışma için faktör analizini kullanmanın birinci amacı; araştırmada kullanılan çok sayıdaki değişkeni, aralarındaki ortak değişimlerden yararlanarak daha az değişkenle açıklamaktır. İkinci amaç ise anketi ilk geliştirip uygulayan Downs ve Hazen'in kullandığı faktör analizi yöntemini tekrar ederek belirlenen faktörler arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Faktör analizinin anlaşılmasında bazı temel kavramları vardır. Bunlar:

*Faktör ağırlığı* (faktör loadings): +1 ile -1 sınırları arasında bir değer alan bu ölçü, bazı bileşenlerin ilgili faktör içindeki göreceli etkisini ifade eder. Bu rakamın mutlak değeri ilişkinin gücünü belirlemeye, işareti ise faktöre isim vermeye yardım eder.

*Aynı Kökenlilik* (communality): Orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörlerce açıklandığını ölçer. İdeal çözümde elde edilen faktörler, orijinal değişkenlerdeki varyansı % 100 açıklar. Çözümde faktörlerin kombinasyonundan elde edilen değişkenler arasındaki varyansın yüzdesini ölçen aynı kökenlilik, her orijinal değişken için ölçülür ve orijinal değişkenlerdeki değişmelerin ne kadarının ortak faktörler tarafından açıklandığını belirtir.

*KMO* (Kaiser-Meyer-Olkin) testi: Faktör analizine konu olan verilerin anlamlılığını belirleyen KMO testi, sonuçlarına göre altı kategoride değerlendirilmektedir. Bu kategoriler: % 90 ve üzeri olağan üstü, % 80-90 arası çok iyi, % 70-80 arası orta derecede iyi, % 60-70 arası zayıf ancak yeterli, % 50-60 arası yetersiz ve % 50'nin altı ise araştırma verilerine bağlı olarak belirlenen faktörlerin anlamlılığının ve analiz sonuçlarının kabul edilemezliğidir.

\*\* A Factor Analysis of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*. 14 (2), 1977. ss.63-74.

*Barlett Testi* : Korelasyon matrisinin bir birim matris olduğu temeline dayalı hipotezin geçerliliğini test eden bir analizdir. Şayet korelasyon matrisi birim matris olursa faktör analizi sonuçlarının kötü olduğu anlamına gelir. Şayet Barlett testi sonuçları büyük çıkarsa bu faktör analizi sonuçlarının iyi olduğunu gösterir.

## VI. Bulgular ve Yorum

Bu araştırmada, deneklerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin veriler Tablo-2'de görüldüğü gibidir.

Tablo-2. Araştırma Örnekleminin Tanımlayıcı Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	236	62
	Kadın	146	38
	<i>Toplam</i>	382	100
Yaş	- 21	14	3.69
	21 - 29	100	26.17
	30 - 39	170	44.50
	40 - 49	66	17.27
	50 - +	32	8.37
	<i>Toplam</i>	382	100
Eğitim	İlkokul	57	14.92
	Orta öğrenim	196	51.32
	Üniversite	105	27.48
	Lisansüstü	24	6.28
	<i>Toplam</i>	382	100
İş deneyimi	1 yıldan az	26	6.80
	1 - 4 yıl	124	32.46
	5 - 8 yıl	88	23.04
	9 - + yıl	144	37.70
	<i>Toplam</i>	382	100

Çalışma sonucunda ankete yanıt verenlerin bu tanımlayıcı özelliklerine göre örgütsel iletişimi algılama ve tanımlama düzeyleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Tanımlayıcı özelliklere göre iletişimin algılanmasında aşağıdaki tabloda görülen sonuçlara rastlanmıştır.

Aşağıdaki tabloya göre cinsiyet örgütsel iletişim açısından önemli bir öğedir. Kadınlar ve erkekler arasında % 99 ( $p < 0.01$ ) önem düzeyinde bir farklılık gözlenmektedir.



Tablo 3. *Tanımlayıcı Değişkenlere Bağlı Olarak İletişim Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Grup	Değişken	Ortalama	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Cinsiyet	Erkek	3.36	18,225	% 99 (p<0.01)
	Kadın	2.81		
Yaş	- 21	1.18	5,515	% 99 (p<0.01)
	21 - 29	2.14		
	30 - 39	2.62		
	40 - 49	2.77		
	50 - +	2.34		
Eğitim	İlkokul	1.96	4,071	% 95 (p<0.05)
	Orta öğrenim	2.53		
	Üniversite	2.88		
	Lisansüstü	2.47		
İş deneyimi	1 yıldan az	1.53	0,702	Önemsiz
	1 - 4 yıl	2.87		
	5 - 8 yıl	3.13		
	9 - + yıl	2.72		

Yaş değişkeni de iletişime ilişkin algıların farklılığında diğer önemli bir değişken olarak görülmektedir. Ortalamalar, orta yaşlarda iletişimden duyulan tatminin daha fazla olduğu göstermektedir. Tatmindeki algılamada bir diğer farklılık kaynağı ise eğitimidir. İş deneyimi ise bu araştırmada tatmindeki farklılık açısından önemli bulunmamıştır.

Değişkenler hem gruplar halinde hem de ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmış ve daha sonra bu değişkenlere ilişkin bulgular Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testine tabi tutularak 0.9094 olan KMO değerine ulaşılmıştır. KMO testinin gösterdiği bu sonuç çalışma verilerine güvenli olarak faktör analizi uygulanabileceğini ortaya koymuştur. Yine çalışmanın güvenilirliğini test etmek için yapılan Bartlett testi de sonucun % 99 önem seviyesinde önemli olduğunu göstermektedir. (Bartlett Test of Sphericity = 75000.3383, Significance = 0,000)

Bu çalışmada değişkenlerin faktörlerle ifade edilmesinde ise Faktör Analizi ile Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ile çözümlenmiş bu bileşenler özdeğeri 1'den büyük olan 6 faktörle ifade edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın % 70,30'unu açıklamaktadırlar.

Bağımlı değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucunda, değişkenlerin altı faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo- 4. Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör	Özdeğeri	Açıklanan varyans	Kümülatif Varyans
1. Kişisel başarı duygusu	3,77717	21,00	21,00
2. İş tatmini	3,08001	17,00	38,00
3. İş güvenliği	2,67977	12,20	50,20
4. Yakın denetim	2,40472	8,70	58,90
5. Gelişme fırsatları	2,32087	6,10	65,00
6. İş arkadaşlarıyla ilişkiler	2,05096	5,30	70,30

Buna göre birinci faktör toplam varyansın % 21 'ini açıklamaktadır. Özdeğeri 3.78 olan bu faktör, altında kümelenen bileşenlere bakıldığında (Tablo-5) çalışanlar için kişisel başarı duygusunun (kurum amaçlarının başarılmasında bireyin kendisine atfettiği yüksek değer) ön plana çıktığı görülmektedir.

Toplam varyansın % 17'sini açıklayan ikinci faktör ise iletişimin işini tatmin edici bulma yönünü açıklamaktadır.

Üçüncü faktör, açık iletişim ve iş güvenliğini vurgulamaktadır ve toplam varyansın % 12'sini temsil etmektedir.

Dördüncü faktör; üstlerin açık olmayan davranışları ve denetim algısına ilişkindir. Beşinci faktör; iletişimin gelişme fırsatlarına katkısına olan duyarlılığı ifade etmektedir. Altıncı ve son faktör ise iş yeri ilişkilerindeki belirsizliğin tatmin için nasıl bir boyut oluşturduğunu açıklamaktadır. Bulunan bu sonuçlar, anketin Downs ve Hazen tarafından yapılmış olan orijinal uygulamasıyla paralellik göstermektedir.

Tablo 5. Faktör Analizi Sonucunda İletişim Tatmini Boyutları ve Değişkenleri

1 Faktör : Kişisel başarı duygusu yaratan iletişim	Faktör Ağırlığı
1. İşimdeki gelişmelerle ilgili bilgi almaktayız.	,55561
2. İşimdeki problemleri nasıl çözdüğüme dair raporlar sunmaktayım.	,55021
3. Kurum içindeki değişimler hakkında bilgi almaktayız.	,53416
4. Kurum tarafından nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi almaktayız.	,53287
5. Kurumsal iletişim, bizleri kendi amaçlarıyla buluşturmaya güdüler.	,53196
6. Kurumsal politikalar ve amaçlar hakkında bilgi almaktayız.	,52603
7. Kurumuz çalışanları iletişim becerileri açısından çok yeteneklidirler.	,50538
8. Örgütsel iletişim politikamız, kendimizi kurumun çok önemli bir parçası gibi hissetmeye veya kendimizi onunla tanımlamaya yöneltir.	,47907
9. Faydamıza olan ödül ve promosyonlar hakkında tam bilgi sahibiyim.	,45321
10. Yöneticim bana güvenir.	,44928

<b>2. Faktör : İletişimin işini tatmin edici bulma yönü</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>
1. Departman politika ve amaçları konusunda tam bilgiye sahibiz.	,70044
2. İletişim uygulamaları gereksinimlere göre ayarlanmıştır.	,65373
3. İş grubumuzdaki arkadaşlıklar uyumludur.	,47295
4. İşimi tatmin edici buluyorum.	,46658
5. Kurumumuzda iletişim ne aşırı fazla ne de noksandır.	,46256
6. Kurumumuzda iletişimle ilgili tutumlar olumludur.	,39675
7. Tüm personelin iş gereklilikleri hususunda bilgisi tamdır.	,36939
<b>3. Faktör : Açık iletişim ve iş güvenliği</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>
1. Çatışmalar uygun iletişim kanalları vasıtasıyla uygun bir şekilde yönetilir.	,65436
2. İşimi diğerlerinkiyle nasıl karşılaştırdığıma dair bilgi sahibiyim.	,51653
3. Kurum çalışanları ile ilgili önemli haberler duyurulmaktadır.	,47436
4. Kurum için yapılan değerlendirmeler hakkında bilgi almaktayız.	-,41483
5. Yöneticilerim açık fikirlidir.	,36779
<b>4. Faktör : Üstlerin açık olmayan davranışları ve denetim algısı</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>
1. Kurumda bize uygulanan denetim doğrudur.	,70243
2. Toplantılarımız çok açık, kısa, öz ve iyi bir şekilde organize edilmektedir.	-,55790
3. Yazılı raporlar ve direktifler açık ve öz bir şekilde hazırlanmaktadır.	-,54125
4. Yönetici beni dinler ve bu konuda hassas olmaya çalışır.	-,47097
5. Yönetici karşılaştığımız problemleri bilir ve anlar.	-,42963
<b>5. Faktör : İletişimin gelişme fırsatlarına katkısı</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>
1. İş ile ilgili problemlerin çözümünde yönetici rehberlik eder.	,52074
2. İşimi yapmak için gereksinim duyduğum bilgi zamanında verilir.	,51975
3. Kurum açısından başarı ve başarısızlıklar hakkında aydınlatılmaktayız.	,44266
4. Kurumsal başarı için kendi çabalarımı tanımlayabiliyorum.	,42303
5. Kurumumuzu etkileyen dışsal faaliyetler hakkında bilgi almaktayım..	-,39477
<b>6. Faktör : İş yeri ilişkilerindeki belirsizlik</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>
1. Diğer personel ile olan yatay iletişim doğru, tam ve serbestçe yapılmaktadır.	-,53296
2. İnförmel iletişim aktif ve tam doğru bir şekilde sürdürölmektedir	-,53062
3. Kurum yayınları ilgi çekici ve yararlıdır.	-,51844
4. Kurumumuzda dedikodu faaliyetleri süröpm gitmektedir.	,51725

## VII. Sonuç ve Öneriler

Yönetim bir süreçtir ve yönetimin etkinliği büyük oranda iletişime bağlıdır. Önder olabilmenin de önemli bir koşulu iyi bir iletişim becerisine sahip olabilmektir. Bir önder, örgütsel başarının insanlarla ne kadar iyi iletişim kurduğuna bağlı olduğunu ve çalışanı motive etme, güçlendirme ve destekleme olduğunu bilir. Bu nedenle iletilmek istenen şeyden çok nasıl iletildiği daha önemlidir. Yöneticilerin bilgiyi ihtiyacı olan bölüm ve kişilere ivedilikle

iletmesi, çalışanlara, aynı davranışı onlardan da beklediğini bildirmesi açısından önem taşır.

Yapılan bu çalışmada varılan önemli bazı sonuçlar;

-Örgütsel iletişim başarısının ve iletişim tatmininin yaş, eğitim ve cinsiyete bağlı olarak değişeceği,

-Örgütsel etkinlik için oldukça kritik bir öneme sahip olan kişisel başarı duygusunun iletişimle sağlanabileceği,

-İş ile ilgili gelişmelere dair alınan bilgilerin,

-Kurum içindeki değişimlerle ilgili bilgilerin,

-Kurumsal iletişimin bireysel amaçların başarısına sağlayacağı katkının,

-Bireylerin kendilerin kurumun çok önemli bir parçası olarak algılamalarında örgütsel iletişim politikalarının ne kadar önemli olduğudur.

Örgütsel iletişimin işin tatmin ediciliği açısından oldukça önemlidir. Ayrıca Üstlerin açık olmayan davranışları ve destekleyici olmayan denetim tarzları işgörenleri büyük oranda etkilemektedir. İletişimin gelişme fırsatlarına olan katkısı yanında iş yeri ilişkilerindeki belirsizliği çözücü özelliği de özellikle üzerinde durulması gereken bir sonuçtur.

Yönetimin etkinliğini sağlamak için, iletişim araçlarının ve mesajların gücünü ve etkisini arttırmak gerekir. Eğer bu sağlanabilirse örgütün başarısı yolundaki engelleri aşmak kolay olacaktır. Bunun için de alıcıların birden çok duyusuna seslenme olanağını edinme yönünde birden çok iletişim kanalı kullanılmalıdır. Bilgi toplumunu oluşturan iletişim teknolojisindeki gelişmeler her örgüte bu yönde çok sayıda fırsatlar sunmaktadır. Bundan dolayı iletişim teknolojisindeki son gelişmelerin getirdiği her türlü teknik olanağı değerlendirerek sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının her biri anlamlı ve sistematik mesajları göndermek için kullanılmalıdır.

Çalışanlarını tatmin etme açısından da bir örgüt için iletişimin etkinliğini önemlidir. Bu etkinliği geliştirmek için yöneticilerin örgütsel iletişimi destekleyici ve geliştirici ölçütleri sayılabilecek öneri niteliğinde aşağıda sıralanan bazı önemli hususlara dikkat edilmelidir:

1. İletişimi engelleyici uygulamaları bulup beklentilerle karşılaştırma,
2. Bireylerin nasıl daha iyi iletişim kuracaklarını araştırma,
3. Çatışmalara ve iletişime gereksinim duyulan alanlarda yoğunlaşma,
4. Başarısızlık korkusunu minimize etmek için riskleri yok edecek yolları bulup öğrenme fırsatları olarak bunları çalışanlara yayma,
5. İnsanlara, davranışsal yeteneklerini iyice öğrenmeleri için fırsatlar sunma,
6. Örgüt geliştirmeye ilişkin kişisel sorumluluklar alma,
7. Çalışanlara onlar için olduğunu gösterip değişim için ham-fikirler verme,

8. Yenilikçi davranışların kendiliğinden meydana gelmediği gerçeğini gözönünde bulundurarak insanlara benimsemeleri ve kendilerini denemeleri için araçlar ve farklı düşünce modelleri sağlama,

9. Etkin iletişimi güçlendirmek için birbirlerini etkileyebilecek fikir alışverişleri için gruplar arasında sıcak ilişkiler kurma,

10. Fikirlerin gelişip olgunlaşması için yeteri kadar olanak sağlama,

11. Yaratıcı fikirlerin özgün uygulamalara dönüştürecek ortam sağlama,

12. Bir gösteriş aracı olarak değil, örgütün başarısının zorunlu ve bütünlendirici bir yönü olarak iletişim geliştirileceği alanları bulma,

13. Sahip olunan yaratıcı yetenek ve davranışları güçlendirmek için başkalarıyla paylaşma,

İyi bir yönetici, çalışanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılama ve başarılı bir biçimde değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Daha iyi bir iletişim kurabilmek için, alıcının kişiliği ve beklentileri hakkında güvenilir ve sağlam bir fikir sahibi olarak gereklidir. Elde edilen bilgileri, daha bilimsel, sürekli ve sistematik olarak değerlendirebilmek, iletişimde yeni başarılar için başlangıç oluşturabilecektir.

İyi bir yönetici, iletişim ile insanları anlamlı bir değişime güdüleyebilir. Bu nedenle önderlik ve iletişim arasında sıkı bir ilişki vardır. Önder, izleyicilerini, değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabilmek için etkileyici bir iletişime gereksinim duyar.

**Summary:** Modern organizations need two sources in order to function: capital revenue and information. In fact it is information that produces capital. In the industrial age when strategic resource was capital, the goal of business organization could only have been profits, but today in the information era the strategic resource is information. Organizations require the right information, the useful information, intelligently and clearly presented. Effective business communication the first section that is composed of three parts. written communication as a managerial skill and the functions of written communication is the art of discovering, selecting, expressing and conveying the information your associate, colleague, supervisor, subordinate, supplier and customer needs to know. The subject of this article is study employee satisfaction related to organizational communications. This study is composed of two sections: Short theoretical frame and empirical research. In the second part of this study, the findings of statistical analysis concerning the dependent and independent variables have been presented and interpreted with respect to the established hypothesis.

### Kaynaklar

ANDERSEN Kenneth E., **Introduction to Communication Theory and Practice**, California: Cummings Pub.Co., 1972.

ARNOLD E.Schneider, William C. Donaghy ve P. Jane Newman, **Organizational Communication**, NY: MacGraw Hill Book Co., 1975.

- CONFEDERATION of British Industries (CBI), *Başarıda Personelin Önemi*, İstanbul, (Çev. TÜSIAD) Yay. No. TÜSIAD T/90.1.137, 1990.
- CURTIS Dan B., James J. Floyd ve Jerry L. Winsor, **Business and Professional Communication**, NY: Harper Collins Pub. Inc., 1992.
- DOWNS C W: ve M. D. HAZEN, "A Factor Analysis of Communication Satisfaction", *Journal of Business Communication*. 14 (2), 1977. ss.63-74.
- GOLDHABER Gerald M., **Organizational Communication**, 3<sup>rd</sup> ed., Iowa: Wm. C. Brown Co. Pub., 1983.
- GÖKGÖZ Gülsüm, **Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü: 1998 Sivas.
- HIMSTREET William C. ve W.Murlin Baty, **Business Communication: Principles and Methods**, 3<sup>rd</sup> ed., California: Wadsworth Pub.Co., 1969.
- HUSEMANN Richard C., James M. Lahiff ve John M. Penrose, **Business Communication: Strategies and Skills**, 3<sup>rd</sup> ed., Chicago: Dryden Press, 1988.
- KANTER R. Moss, Barry A. Stein ve Todd D. Jick, **The Challenge of Organizational Change**, NY: The Free Press, 1992.
- MILLER George A., **Communication, Language and Meaning**, NY: Basic Books Inc., 1979.
- MUNTER Mary, **Business Communication: Strategy and Skill**, NJ: Prentice Hall Int.Int., 1987.
- ROSENBLATT S.Bernard, T.Richard Cheatham ve James T. Watt, **Communication in Business**, 2<sup>nd</sup> ed., NJ: Prentice Hall Inc., 1982.
- SIGBAND Norman B. ve Arthur H. Bell, **Communication for Management and Business**, 5<sup>th</sup> ed., Illinois: Scott, Foresman and Co., 1989.