

## ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Selami YILDIRIM\*

Semra ARIKAN\*

Öznur AŞAN\*

### ÖZET

Bu araştırma örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülen iletişim üzerinde yapılmıştır. Uygulama, 1995 yılında Ankara PTT Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Uygulama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi, iletişimin tanımının doğru olarak bilinmemesidir. Bir başka ilginç sonuç, iletişimin resmi kanallardan gerçekleşiyor olmasıdır. Öte yandan yöneticiler, çalışanların odalarına girip çıkmalarına meşgul iken bile izin vermektedirler.

### ABSTRACT

#### The Significance of Communication by the Administrations

This research has been made on communication which is seen as one of the most important functions of organisations. The application was conducted in 1995 at the Headquarters of the General Directorate of PTT. As a research tool a questionnaire was used. One of the most interesting results of the research is that the definition of communication is not known correctly. Another interesting result is that communication occurs through formal channels. Even when managers are heavily busy, employees are allowed to communicate with them extensively.

### I. GİRİŞ VE YÖNELİM

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir(Koçel, 1984:221).

---

\* Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlileri.  
Anahtar Sözcükler: Örgütler; İletişim.  
Keywords: Organisations; Communication.

Bir yöneticinin karşılaştığı durumu analiz etmesi, bunun sonucu yararlı çözümler ya da seçenekler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi, denetimi sağlaması, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. Bir düşüncenin gerçek olabilmesi için bir plana bağlanması gerekebilir. Plan geliştirildikten sonra bunun uygulanması için ilgili kişilere iletilmesi gerekir(Can, 1979:151).

İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının % 75 ile % 95'ini iletişime ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve direktif verme, mektup yazma, teleks mesajlarını inceleme v.b. faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise, iletişimin organizasyonlardaki rol ve önemi de aynıdır(Koçel, 1984:221).

İletişim, latince bir kelime olan Communicare fiilinden gelmektedir ve anlamı ortak kılma'dır. Bir bildirimde bulunduğumuz zaman, karşımızdaki ile bir "ortaklaşma" yaratmak istiyoruz. Yani, ikimiz birlikte aynı bilgilere, aynı düşünceye veya aynı tutuma sahip olmayı, paylaşmayı istiyoruz. Şu anda biz de sizlere iletişimin özünün alıcı ile göndericinin belli bir bildirim üzerinde "uyumlanma" durumuna getirilmeleri olduğunu söylüyor; bu düşünceyi sizlere bildiriyoruz. Bir başka yerde de gençten biri otomobilini yolun kenarına çekmiş, yanındaki genç kıza, ona aşık olduğu için başının göklerde olduğunu anlatmaya çalışıyor. Bunların ikisi de bir iletişim biçimidir ve her birindeki süreç, ana çizgileri itibarıyla aynıdır(Oskay, 1989:99).

Geniş anlamıyla iletişim, bilgi ve anlamanın bir kimseden başka bir kimseye geçişi diye tanımlanır(Kazmier, 1979:213). Ya da "iletişim insanlar arasında anlamlı etkileşim sağlama sürecidir" şeklinde tanımlanabilir(Can, 1979:151).

Konumuzun ayrıntılarını kapsayacak bir tanım vermek gerekirse, yani dar anlamda iletişim; yöneticiler ile çalışanlar arasında, yönetici ve çalışanlarla işletme dışı organlar arasında anlaşmayı sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, his, tutum ve davranışların iletilmesi işlemidir(Gürgen, 1972:8).

## II. ARAŞTIRMA TASARIMI

### 1. Problem Durumu

Günümüz organizasyonlarına açık sistem perspektifinden bakıldığında, organizasyonların hem çevre ile, hem yönetim ile, hem de çalışanlar ile sıkı ilişkilerde bulunmak zorunda olduğu gözlenmektedir. Bu açıklamanın ışığında, iletişimi, "bir taraftan çevrenin, diğer bir taraftan yönetimin, öte taraftan da çalışanların davranışlarını etkileyen, hem de onlardan etkilenen ve aralarında her türlü bilgi alış-verişinin gerçekleştiği bir süreçtir" şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu tanım esasında, bir organizasyonun çeşitli birimleri ve çalışanları arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü yöntem, araç, gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü haber şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişim, çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık, bünyesinde pek çok problem taşıyan bir süreçtir(Koçel, 1984:222).

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içerir. Etkileşimin olmadığı yerlerde organizasyonlar da olmayacağından, iletişimin bir organizasyonun can damarı olduğunu söylemek pek yanlış bir önerme olmayacaktır.

Örneğin, bir işletmede bir satış müdürüyle 15 satış memuru arasında birçok sayıda etkileşim söz konusudur; bu satış memurları da yüzlerce müşteriyle karşı karşıya bulunmaktadır. Buna ek olarak satış yöneticisi, üstleri, hükümet memurları, müşteriler, diğer yöneticiler ve pay sahipleriyle çeşitli tipte etkileşimde bulunmaktadır. Bu ilişkileri o işletmedeki yönetici sayısı ile çarpacak olursak, işletmenin iletişim miktarının korkunçluğu ortaya çıkacaktır.

Günümüz yöneticisi, birlikte çalıştığı grubun verimliliğinin büyük ölçüde grup üyelerinin çabalarının etkili bir şekilde koordinasyonuna bağlı olduğunu farkındadır. Ancak koordinasyonun kendiliğinden gerçekleşmeyeceği de açıktır. Günümüz yöneticisi, kendisi ve astları arasında ortak bir anlayışa ve işbirliğine ulaşmak istiyorsa, doyurucu bir iletişimin gerekli olduğunu farkında olmak zorundadır. İletişim, organizasyonun dikkatini başarılması gereken amaçlar üzerinde toplar, organizasyon üyelerinin kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri için gerekli bilgileri verir, çalışanları motive eder, çalışanların organizasyona katkıda bulunmalarını ve bu katkılarının amaca kanalize edilmesini sağlar.

İşletmede göreve yeni başlayan bir kişi, işletmenin amaçlarını, davranışlarının, hangi kurallara göre ayarlanacağını, sorunlara çözüm bulunurken dayanacağı öncüllerin neler olacağını iletişim yoluyla öğrenmektedir(Can, 1979:159).

Bütün yönetim faaliyeti, sonuçta iletişim sürecinin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler v.b. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla birşey ifade etmezler. Esasında, bir yöneticinin etkililiği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki, yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Kısaca, iletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu, uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmamışsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve haberin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise, gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar, v.b. şekillerde kendini gösterir(Koçel, 1984:222).

“Büyük ve karmaşık yapılı organizasyonlarda önemi giderek artan iletişimin ilgilendiği konular nelerdir” sorusunun yanıtını şu sorularda bulabiliriz: Kim kiminle haberleşecektir? Niçin ve nasıl haberleşecektir? Haber nereden nereye aktarılacaktır? Çalışanlar hangi sürelerde haberleşecektir? Hangi konularda haberleşecektir?(Aytek, 1979:74)

Organizasyonların istenilen düzeyde üretim yapabilmesini, ekonomik faktörler yanında, yönetimin başarı derecesinin de etkilediği bir gerçektir. Başarılı bir yönetimin ise, işletmenin insangücü organizasyonunu oluşturan kişiler arasındaki etkili iletişimin gerçekleştirilmesine bağlı olduğu, bu alanda yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bunun için, iletişim konusu, teorik olarak incelenmekte ve bilimsel temelleri de organizasyonlarda büyük bir önemle uygulanmaktadır.

## 2. Problem Tümcesi ve Konunun Sınırlandırılması

Bu çalışmanın amacı, yukarıdaki açıklamaların ışığında P.T.T. Genel Müdürlüğü'nde iletişime ilişkin olarak aşağıda belirtilen dört temel soruna açıklık getirmektir.

- Organizasyonun neden olduğu eksikliklerin neler olduğu,
- Yöneticilerin takındığı tutum ve davranışlardan doğan eksikliklerin neler olduğu,
- Memurların davranışlarından doğan eksikliklerin neler olduğu,
- Dil güçlüklerinden doğan eksikliklerin neler olduğu.

Araştırmamızda Genel Müdürlüğün yöneticileri, (daire başkan yardımcıları, şube müdürleri, şube müdür yardımcıları ve şefler) ile memurlar açısından etkili iletişime engel olan eksiklikler açıklanmaya çalışılmıştır.

"P.T.T. Genel Müdürlüğü yöneticileri ile memurları arasında iletişime ilişkin olarak, birtakım problemlerin ortaya çıkmasına neden olan eksiklikler nelerdir?" sorusu, araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Bu problem;

- a. Genel Müdürlük'te çalışan yönetici grubu (daire başkan yardımcısı, şube müdürü, şube müdür yardımcısı ve şef) ve
- b. Genel Müdürlük'te çalışan memurlara uygulanan ankete verilen yanıtların analizleri yardımı ile çözülmeye çalışılmıştır.

Konu, şu şekilde sınırlanmış olmaktadır:

- a. Araştırmanın kapsamına P.T.T. Genel Müdürlüğü'nde yer alan Personel Daire Başkanlığı, Teknik İşler ve Bakım Daire Başkanlığı, Telekomünikasyon Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Basın Müşavirliği, Savunma Sekreterliği, Etüd-Proje ve Yatırım Daire Başkanlığı, Muhasebe ve Finans Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı ve Malzeme Daire Başkanlığı'nda çalışan yönetici ve memurlar alınmıştır.
- b. Araştırmada "Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi" isimli ve (yöneticilere ve memurlara dağıtılan) iki ayrı soru kağıdına alınan yanıtlar üzerinde durulmuştur.

### 3. Denenceler ve Varsayımlar

Çalışmanın denenceleri şunlardır:

- a. Organizasyonun, etkili iletişiminin gerçekleşmesine engel olan eksiklikleri vardır.
- b. Yöneticilerin takındığı tutum ve davranışların, etkili iletişimin gerçekleşmesine engel olan eksiklikleri vardır.
- c. Memurların davranışlarının, etkili iletişimin gerçekleşmesine engel olan eksiklikleri vardır.
- d. Dil güçlüklerinin, etkili iletişimin gerçekleşmesine engel olan eksiklikleri vardır.

Araştırmanın temelindeki varsayımlar ise, şu şekilde özetlenebilir:

- a. Araştırmada kullanılan anketi yanıtlayanların verdikleri bilgiler doğru olup, gerçek durumu yansıtmaktadır.
- b. Kullanılan anketteki sorular, araştırmanın problemini test etme açısından yeterli ve geçerlidir.
- c. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
- d. Denenceleri test etmekte kullanılan yöntem, yeterli ve geçerlidir.

#### 4. Materyal ve Yöntem

##### a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini P.T.T. Genel Müdürlüğü'nde çalışan yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, P.T.T. Genel Müdürlüğü'nde yer alan; Personel Daire Başkanlığı, Teknik İşler ve Bakım Daire Başkanlığı, Telekomünikasyon Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Basın Müşavirliği, Savunma Sekreterliği, Etüd-Proje ve Yatırım Daire Başkanlığı, Muhasebe ve Finans Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı ve Malzeme Daire Başkanlığı'nda yer alan yöneticiler ve memurlar oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan yönetici sayısı 159, memur sayısı ise 927 dir. Bu sayı yöneticiler açısından evrenin % 42' sini ( $66/159 \times 100$ ), memurlar açısından da evrenin % 16'sını ( $151/927 \times 100$ ) oluşturmaktadır.

##### b. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması için "Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi" isimli anket formu kullanılmıştır. Sonuçların anlatımında sorular ortaya çıktığından, soru kağıtları ayrıca verilmemiştir. İstenildiği takdirde sözkonusu anket formları, yazarlardan elde edilebilir.

Hazırlanan anketin seçilen problemi tam olarak ifade edebilmesi için, birisi yöneticiler, diğeri memurlar için olmak üzere iki ayrı soru kağıdı hazırlanmıştır. Her iki gruba da benzer sorular yöneltilmiş, böylece yönetici ve memurların benzer konulara ilişkin görüşleri ayrı ayrı alınmıştır. Anketteki soruların oluşturulması sırasında, Dr. Yaşar Gürgen tarafından geliştirilen "İşletmelerin Yönetiminde İletişimin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları" adlı anket formu incelenmiş ve sonra uygulanan anket, araştırmacılarca hazırlanmıştır.

Geliştirilen anketin amaca uygun biçimde olup olmadığını saptamak için T.C. Yüksek İhtisas Hastanesi'ndeki bazı yöneticiler ile görüşülüp ön

uygulama yapılmış ve ankete son şekli verilerek, araştırmacıların kendi olanaklarıyla 300 adet fotokopi çekilerek çoğaltılmış ve dağıtılmıştır.

#### c. Aracın Uygulanması

Hazırlanan anket formları örnekleme alınan yönetici ve memurlara, P.T.T. Dergisi Yazı İşleri Müdürü Abdullah Gündüz aracılığıyla (resmi bir yazı ile) iletilmiştir. Daha sonra ise formlar, yine resmi kanaldan toplanmış ve araştırmacılara ulaştırılmıştır. Yöneticilerden anketin dönüş oranı  $(67/100 \times 100)$  % 67 ve memurlardan anketin dönüş oranı  $(183/200 \times 100)$  % 92' dir.

#### d. Verilerin İşlenmesi

Anketi yönetici ve memurlar yanıtlamıştır. Ancak verilerin veri kodlama formlarına işlenmesi sırasında yönetici anketlerinden 1' inin, memur anketlerinden 32' sinin analize elverişli olmadığı görülerek çıkarılmış ve geriye kalan 66 yönetici anketi ve 151 memur anketi ile analize başlanmıştır. Daha sonra veriler, bu formlardan bilgisayara yüklenmiştir.

### III. SONUÇLAR

1. Yöneticilerin az bir kısmı (% 27.6) iletişimi doğru sayılabilecek bir şekilde tanımlarken, çoğunluğu ise (% 40.7) iletişimi doğru sayılamayacak bir şekilde eksik tanımlamıştır.

2. İşletmede çalışanlar yöneticiler ile iletişimde bulunurken, büyük oranda (% 80.1) resmi kanalları kullanmaktadır. Bunun yanısıra, az da olsa (% 19.9) resmi olmayan kanalları kullananlar da vardır.

3. İşletmede çalışanlar, çalışma yöntemleri ile ilgili haberleri (% 82.8), iş yöntemlerinde yapılacak değişikliklerle ilgili haberleri (% 76.2), işin kalitesi ve iş niteliği ile ilgili haberleri (% 71.5) direkt yönetim kanalı yolu ile öğrenmektedir.

Bunun yanısıra işletmenin piyasa durumuna ilişkin haberleri (% 51), işletmenin geleceği ile ilgili gelişme planlarına ilişkin haberleri (% 44.4) ve işletmenin finansman durumuna ilişkin haberleri (% 43) yönetim dışı kanallardan öğrenmektedir.

4. Çalışanlar, yukarıda belirtilen haberler dışında personel ile ilgili haberleri (% 4), sosyo-kültürel olaylarla ilgili haberleri (% 2.6) ve özelleştirme konuları ile ilgili haberleri (% 1.4) yöneticilerinden öğrenmeyi istediklerini belirtmişlerdir.

5. Yönetim herhangi bir haberi açıklamadan önce, çalışanlar bu haberi az da olsa (% 23.8) arkadaşlarından veya bir başkasından öğrenmektedirler.

6. İşletmede çalışan aynı düzeydeki yöneticilerin toplanıp karar alması durumu, çoğunlukla karşılaşılan (% 75.7) bir durum değildir. Bu yöneticilerin ancak küçük bir bölümü (% 24.2) bu tür toplantıları çoğunlukla yapmaktadırlar.

7. Yöneticiler, çalışanlara, işin kalitesi ve iş güvenliği (% 87.9), çalışma yöntemleri (% 84.8), üretim standartları (% 51.5), fazla mesai (% 36.4) gibi konularla ilgili haberleri daha çok doğrudan; ücret konusu (% 39.4) ile ilgili haberi ise daha çok dolaylı olarak ilettiklerini belirtmişlerdir.

8. İşletmede çalışan yöneticilerin çoğunluğu (% 57.6), işletmeye ait bir gazete veya derginin çıktığını belirtmekle birlikte, diğer yöneticiler (% 42.4) tespit edilemeyen nedenlerden dolayı bu soruya yanıt vermemişlerdir.

9. İşletmede çalışan yöneticiler tarafından işletmeye ait bir derginin ayda bir çıktığı belirtilmiştir. Bu yöneticilerin çoğunluğu (% 50) memurların bu yayına katkıda bulduklarını düşünmektedir.

10. Yöneticiler işletmelerinde modern iletişim araçlarından; ortamı kolaylaştırıcı araçları (% 28.7), doğrudan araçları (% 27.2), yazılı araçları (% 25.9) ve resimli araçları (% 18.1) kullandıklarını belirtmişlerdir.

11. İşletmedeki yöneticiler büyük çoğunlukla (% 84.1) çalışanların istek veya şikayetleri olduğunda bunları görüşmek için toplantılar düzenleyip, tartışıklarını belirtmekle birlikte, bu tür toplantıların çok sık yapılmadığını ifade etmişlerdir.

12. Yöneticiler, toplantıda iken veya birisiyle bir problemi görüşürken genellikle (% 52.3) çalışanları kabul ettiklerini belirtmişlerdir.

13. İşletmede çalışanlar yöneticilerinden, kendilerine eşit davranılmasını, düşünce ve davranışlarına saygı gösterilmesini, kendilerine zaman ayrılmasını ve dürüst davranılmasını, konuşma ve tartışma olanağının sağlanmasını, haklarının korunmasını ve fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesini istediklerini belirtmişlerdir.

14. Çalışanlar, yöneticileri hakkında, çalışanlara, karşı tutum ve davranış, ilgi, yükselme, yöneticilik becerileri, yurt dışı görevleri, yönetimdeki hareketlilik ve değişiklikler, iş bilgisi ve performans gibi konular hakkında dedikodular yaptıklarını belirtmişlerdir.



15. Yöneticiler çalışanlara, işlerde yapılabilecek değişikliklere ilişkin (% 47.6), organizasyona ilişkin (% 32.5) ve personel politikasına ilişkin (% 19.8) konular ile ilgili haberleri iletmekte bir sakınca görmediklerini belirtmişlerdir.

16. Yöneticilerin faydalı görüp de çalışanlara ilettikleri haberler, işletmenin gelişme planları (% 72.7), işletme birimleri (% 53) ve işletmenin piyasa durumu (% 43.9) ile ilgili haberlerdir. Yöneticilerin faydalı görmelerine rağmen çalışanlara iletmedikleri haberler ise, yöneticilerin mesleki yetenekleri (% 42.4) ile ilgili olanlardır.

17. Yöneticiler, işletme içinde iletişimin gerçekleşmesine yardımcı olmak amacıyla yayınlanan yayının takip durumunun genelde (% 50) gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

18. Yöneticiler bir haberi çalışanlara iletirken, resim ve şema gibi yardımcı iletişim araçlarını çok az da olsa (% 12.1) kullandıklarını belirtmişlerdir.

19. Yöneticiler genellikle, personel ile olan ilişkilerinde onların şikayetlerini şahsen dinlediklerini (% 75.8), sözlü bir haber ilettikleri kimseyi rahat bir atmosfer içine soktuklarını (% 63.6) ve haberi ilettikten sonra etkisini kontrol ettiklerini (% 53.1) belirtmişlerdir.

20. Yöneticilerden, meşgul oldukları anlarda, genellikle kendilerine zaman ayırmalarını isteyen çalışanların oranı, çok düşük (% 13.2) olarak tespit edilmiştir.

21. Çalışanlar, yöneticiler ile kurdukları iletişimin etkili olmasını sağlayacak faydalı uyarıları, az da olsa (% 16.6) yaptıklarını belirtmişlerdir.

22. Çalışanlar, iş arkadaşları ile ilgili olarak; onların kişilikleri, iş sırasındaki tutum ve davranışları, iş performansları ve yükselme durumları gibi konularda dedikodular yaptıklarını belirtmişlerdir.

#### IV. ÖNERİLER

Belirtilen sonuçların ışığında şu öneriler ortaya çıkmaktadır:

1. Araştırma yapılan işletmede yöneticilerin, bir karar almak için toplanamamaları ve iletişimin tanımını tam olarak bilememeleri, iletişimin etkili olarak gerçekleşmemesine neden olmaktadır.

Bu işletmede iletişimin etkili olarak gerçekleşebilmesi için belirtilen eksikliklerin hizmet içi eğitim yolu ile giderilebileceği söylenebilir.

2. Araştırmada yeralan işletmede etkili iletişimin gerçekleşebilmesi için iletişim ağının, organizasyonun büyüklüğü ve yapılan işin içeriği ile uygunluk göstermesi gerektiği söylenebilir.

3. Mesajların hazırlanmasında, iletilmesinde ve anlaşılmasında dilin bünyesindeki eksiklik ve farklılıklardan ve terminolojik yetersizliklerden dolayı işletmelerde etkili iletişim gerçekleşmemektedir. Bu eksikliklerin yönetim basamaklarında çözülmesi, sözlü ve yazılı iletişimde terim birliğinin sağlanması gerektiği söylenebilir.

4. Araştırmada yeralan işletmede yöneticiler kapılarını açık tutmakta, imzalanacak evraklar zamansız getirilmekte ve çalışanlar yöneticilerin odasına girip çıkmaktadırlar. Bu ortam içinde yöneticiler, önemli konulara ve noktalara yönelememekte ve etkili iletişimde bulunamamaktadırlar. Bunun için yöneticilerin bu davranışlarından vazgeçmeleri gerektiği söylenebilir.

5. Araştırmada yeralan işletmenin, iletişim kanallarının iyi işleyişini kolaylaştıracak modern iletişim araçlarından yeteri kadar yararlanmadığı görülmüştür. Bu işletmede teşvik sistemlerinin kurulması, telefon ve filmlerden yeterince yararlanılması, işletmede çıkan dergi sayısının artırılması ve bir de işletme içi bir gazetenin çıkarılması gerektiği ileri sürülebilir.

6. Araştırmada yeralan işletmede çalışanlar yöneticilere karşı çekingen ve korkak davranmaktadır, bu da etkili iletişimi engellemektedir. Bunun ortadan kaldırılması için, yöneticilerin çalışanlarla iletişimde bulunurken rahat bir atmosfer yaratmaya özen göstermeleri gerektiği söylenebilir.

7. Bu çalışmada yeralan yöneticilerin, çalışanlarının işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak birtakım bilgileri saklama eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu ise, çalışanları dedikodu gibi formal olmayan iletişime yönlendirmekte ve işletme içinde yanlış bilgilerin yayılmasına neden olmaktadır. Bunun için yöneticilerin, astlarını ilgilendiren konularda bilgileri saklamadan doğrudan iletmeleri gerektiği ileri sürülebilir.

8. Araştırmadaki yöneticiler, geri-bildirim mekanizmasına gerekli önemi vermemektedirler. Bu ise, iletişimin etkili olup olmadığını anlamayı engelleyen bir durumdur. Bunun için yöneticilerin, ilettikleri mesajın sonucunu takip etmede daha duyarlı davranmaları gerektiği söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

AYTEK, Bintuğ. İşletme Yönetimi. San Matbaası, Ankara: 1979.

CAN, Halil. İşletme Yönetimi. T.O.D.A.İ.E. Yayınları No: 169, Ankara: 1979.

GÜRGEN, Yaşar. **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamalar.** Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 40, Adana: 1972.

KAZMIER, T. Leonard. **İşletme Yönetimi İlkeleri.** T.O.D.A.I.E. Yayınları No: 178, Ankara: 1979.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3177, İstanbul: 1984.

OSKAY, Ünsal. **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş.** Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları No: 7, Ankara: 1989.

WILBUR, Schramm. **The Process and Effects of Mass Communication.** University of Illionis, Urbana: 1965. Çeviren: Ünsal Oskay.

