

Akduman, G. & Çakman A. (2025). "Örgütsel İletişim Engelleri: Perakende Mağazacılık Sektöründe Bir Alan- Araştırması", International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 09(1), 74-90

Doi: 10.55775/ijemi.1701043

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 16.05.2025 Kabul Tarihi/Accepted Date: 18.12.2025

Araştırma Makalesi / Research Article

Örgütsel İletişim Engelleri: Perakende Mağazacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN, ORCID: 0000-0002-3256-982X
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Türkiye: gakduman@fsm.edu.tr

Ayşenur ÇAKMAN, ORCID: 0009-0004-1558-4691,
aysenur@oxxo.com.tr

Organizational Communication Barriers: A Field Research in the Retail Industry	Örgütsel İletişim Engelleri: Perakende Mağazacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması
Abstract Intra-organizational communication is a criterion that affects and is affected by the behavior of employees. The studies conducted on this subject in the literature examined if intra-organizational communication is good and at the desired level by employees, employee performance, and organizational efficiency increase. Otherwise, employee performance, organizational efficiency, and all stakeholders outside the organization will be negatively affected. It is essential to analyze the criteria that prevent organizational communication first to increase organizational communication. In this context, the research aims to analyze the criteria that prevent organizational communication in the retail sector. Within the scope of the research designed with a qualitative research model, one-on-one face-to-face interviews were conducted with 43 people working in the retail sector, and the interview results were evaluated in light of the information in the relevant literature. It was evaluated which of the organizational communication barriers they stated, classified under three main headings: physical-technical, organizational, and psychological-social. According to the research results, it was concluded that psychological and social barriers and organizational barriers were intense in the organization; the main barrier that prevented communication within the organization was personal barriers, with a rate of 49%, which are within the scope of psychological barriers, and status and time barriers were the most intense communication barriers within the scope of organizational barriers.	Özet Örgüt içi iletişim çalışanların davranışlarını hem etkileyen hem de etkilenen bir kriterdir. Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgüt içi iletişim iyi ve çalışanlar tarafından istenen düzeyde ise bunun sonucunda çalışan performansı ve örgüt verimliliği artmaktadır. Aksi durumda ise çalışan performansı, örgüt verimliliği ile örgüt dışı tüm paydaşlar negatif etkilenmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişimi artırmak için öncelikle örgütsel iletişimi engelleyen kriterlerin analiz edilmesi önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı örgütsel iletişimi engelleyen kriterlerin perakende sektöründe analiz edilmesidir. Nitel araştırma modeliyle dizayn edilen araştırma kapsamında perakende sektöründe çalışan 43 kişiyle birebir yüz yüze görüşme yapılmış ve yapılan görüşme sonuçları ilgili alan yazında yer alan bilgiler ışığında değerlendirilerek fiziksel- teknik, örgütsel, psikolojik- sosyal olarak üç ana başlık altında sınıflandırılan örgütsel iletişim engellerinden hangisini belirttikleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütte psikolojik ve sosyal engeller ile örgütsel engellerin yoğun olduğu, örgüt içinde iletişimi engelleyen ana engelin %49 oranıyla psikolojik engeller kapsamında olan kişisel engeller olduğu ve örgütsel engel kapsamında ise statü ve zaman engelinin en yoğunluklu iletişim engeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Keywords: Communication, Organizational Communication, Barriers to Organizational Communication	Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Örgütsel İletişim Engelleri
Jel Classification: M10, M20	JEL Sınıflandırması: M10, M20
Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir. Yazar Katkı Oranları: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 Çıkar Beyanı: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır. Etik Beyan: Etik kurul kararı gerektirmemektedir.	

1. Giriş

Örgütler dış ve iç çevreden etkilenen bir yapıya sahiptir. Dış ve iç çevresel faktörlerden örgütün etkilenmesi, örgüt içi iletişimin etkinliğine çok bağlıdır. Örgüt içi iletişim ağı her örgütte farklılık göstermektedir. Her örgüt kendi için etkili ve doğru iletişim ağını seçmelidir. Örgütteki iletişimin etkin ve sağlıklı olması sektörde başarılı olmaya, stratejik amaçlara ulaşmaya, pazar payına ve rekabet şiddetine pozitif etki edecektir. Örgütte iletişim süreci, benzer pozisyonadaki kişilerin ya da yönetici ve ast pozisyonadaki kişiler arasındaki veri, bilgi ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan bir köprüdür. Dolayısı ile yöneticilerin astlarına emir ve direktifleri iletmesi, astların uygulama sonuçlarını ve işleyişle ilgili geribildirimlerini üstlerine iletebilmesi, sağlıklı bir örgüt içi iletişim varlığı ile gerçekleşmektedir. Günümüzde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte yatay ve dikey iletişim kanallarının çok önemli katkıları vardır. Yönetim fonksiyonlarından kontrol ve planlama yine sağlıklı bilgi akışı ve bu bilgilerin raporlar haline getirilerek ilgililere sunulması ile etkin olmaktadır (Kaygın ve Kosa, 2019: 20)

Başarılı bir örgüt yapısında sadece rasyonel olarak amaçların çizilmesi, iş bölümü, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi yeterli değildir. Örgütün en üst noktasından en alt noktasına kadar dikey ve yatay iletişim kanallarının açık olması, etkin olması ve tıkanıklıkların giderilmesi, dinamik örgütlerin en önemli konusudur (Sabuncuoğlu, 1974:138).

Kişiler arası iletişimde, kişilerin karmaşık ve derin psikolojik yapıya sahip olması, kültürel ve toplumsal yapıların karmaşıklığı, farklılığı, ekonomik, toplumsal ve iş hayatının ağır koşulları kişinin kendi ve başkaları ile olan iletişimini negatif etkileyen sorunlardır. Bununla birlikte hem özel yaşamın devamlılığı hem de iş hayatında başarı için iletişim sorunları ile savaşmak gereklidir. Sorunları görmezden gelmek yerine analiz ederek gerekli iyileştirme aksiyonları planlanmalıdır (Gürgen vd. 2003: 36). Hem bireysel hem de kurumsal yaşam için önemli bir etken olan iletişimin örgütsel kapsamda başarılı olabilmesi için öncelikle örgütsel iletişimi engelleyen kriterlerin belirlenmesi ve sonrasında gerekli iyileştirici aksiyonların alınması gereklidir. Bu bağlamda örgütsel iletişimi engelleyen kriterlerin belirlenmesi amacıyla hizmet sektöründe emek yoğun çalışan perakende sektörü çalışanlarıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

2. Örgütsel İletişim

İletişim, belli bir hedef için ya da kişilerin davranışlarını etkilemek için, tutum, fikir, düşünce, his ve davranışların yazılı, sözlü veya sözsüz olarak iletilme durumudur. Kişilerin, kurumların, örgütlerin birbirleri ile etkileşimi iletişim ile sağlanmaktadır. Organizasyonel olarak ise, kişilerin davranışlarını etkileyen mesaj şekilleridir. Bu mesajları ileten ve alanlara odaklanılmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün dış ve iç çevre ile olan iletişimini kapsamaktadır (Demirtaş, 2010: 413). Tüm örgütler insanlardan oluşmaktadır. Bir örgütte insan ilişkileri ve iletişim gelişmezse kalite ve verimlilik elde edilemez. Bilgiye değer katan yine kişilerdir. Bu yüzden örgüt içinde etkin iletişim olması önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (Namlı Kızılkaya, 2022: 89).

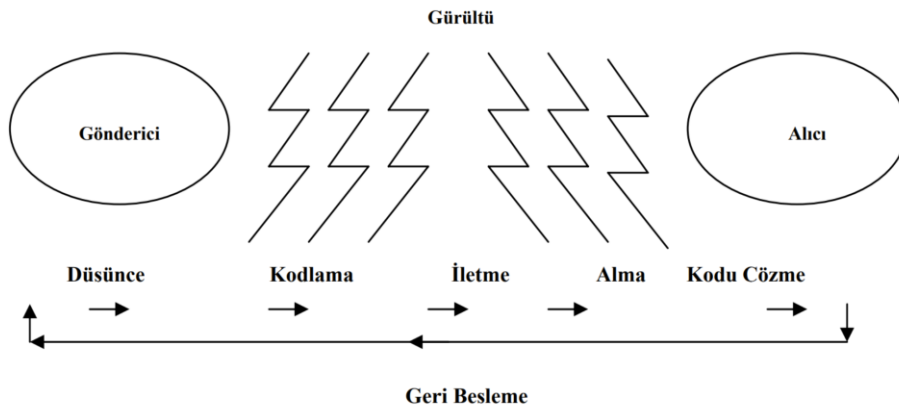
Haberleşme bazen diğer kişilerle iletişim kurma ve onları yönlendirme olarak görülmektedir fakat insanlar arasındaki iletişim bu tabirden daha çok beşerî bir davranıştır. Haberleşme kişilerin dışında oluşan bir şey değil kişilerin arasında olan bir ilişki biçimi ve bilinçli olunduğu sürece kaçınılmayacak birşeydir. İnsanlar sürekli olarak fiziki dünyada oluşan görünüm, koku ve sesleri algılayarak, başkalarının hareketlerini gözlemleyerek düşünce yeteneğini kullanarak sürekli olarak alıcı pozisyonunda kalırlar, bu verileri alıp değerlendirip inceleyip bağlantılar kurarlar. Sonrasında da davranış, tavır ve konuşma şeklinde de çıktı olarak dış dünyaya tepki verirler. Görüldüğü gibi

haberleşme iyi ya da kötü insani ilişkilerin bir aracıdır (Thayer, 1991: 237).

Genel olarak örgütsel iletişim, örgütün birimleri arasında bilgilerin paylaşılması ve anlamlandırılması sürecidir. Diğer bir ifade ile örgütün kendi iç yapısını örgütlemesine, örgütsel iletişim adı verilmektedir. Buna örgüt tarafından bakarsak, örgütün amaçlarına ulaşmak için örgüt içi birimler ve öğeler arası sistematik bilgi alışverişi olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar tarafından bakılırsa, iş tatmini, motivasyon, örgüt aidiyeti ve kararlarda söz sahibi olmak olarak ifade edilirken, kurum kültürünün de taşıyıcısı olarak işlev görmektedir (Tuncer ve Tuncer, 2015: 6489).

Her iletişim alışverişinde gönderen ve alıcı olmak üzere iki ortak unsur vardır. Gönderici iletişimi başlatır, gönderen kişi bir fikri ve kavramı başkalarına aktarma ihtiyacı veya isteğindedir. Alıcı mesajın gönderildiği bireydir. Gönderen kelimeleri, sembolleri seçerek fikri kodlar ve mesaj oluşturmak için mimik ve jestleri kullanır. Mesaj sözlü, sözsüz veya yazılı olarak iletilir. Mesaj taşıyıcısı olan bir ortam ya da kanal aracılığı ile gönderilir. Araç yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, e-posta veya yazılı rapor olabilir. Alıcı, alınan mesajı anlamlı bilgilere dönüştürür. Gürültü, mesajı çarpıtan farklı algılanmasına sebep olur. Gürültüye örnek olarak dil engelleri, kesintiler, duygular ve tutumlar verilebilir. Sonunda geri bildirim oluşur. Mesajı alan kişi mesajı aldığına ve anladığına dair geri bildirim verdiğinde mesajın alındığı anlaşılır. İletişim süreci Şekil 1’de gösterilmiştir (Lunenburg, 2010: 2).

Şekil 1 İletişim Süreci



Kaynak: (Atak, 2005: 60)

Örgütler gelişmek ve büyümek üzerine kurulmuştur. Örgütlerin en büyük sermayesi kabul edilen çalışanların doyumunu yükseltmek örgütün gelişimi açısından önemli bir unsurdur. İş tatmininde, örgütsel iletişimin etkin olması hayati önem taşır. Örgütsel iletişim, farklı boyutları ile analiz edilerek kurumsal ve kişisel seviyede faaliyetler oluşturulabilir. İletişimin önemli bir safhası olan geri bildirim iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu yüzden yöneticiler ve çalışanlar, iletişim sürecinde geri bildirim önem vermelidirler (Soysal vd. 2017: 251).

Örgütsel iletişim süreci yöneticiler ile iç paydaşlar arasında olan, kurumsal bağlılığı arttırmak, değişen çevreye farkındalığı arttırmak ve paydaşların gelişen amaçları anlamalarını sağlamak için tasarlanmıştır. Bu sayede örgütün iç ve dış çevre ile etik olarak iletişimi sağlanırken kurumda aidiyet duygusu da artmaktadır (Welch ve Jakson, 2007: 180). Örgütsel iletişim, üretim, hizmet ve bilginin üretildiği ve sunulabilmesi için, örgütlerdeki kişilerin, fikir, düşünce ve duygularını paylaşılması olup örgütün misyon ve vizyonuna erişebilmesini kolaylaştırır (Timuroğlu ve Yılmaz, 2021: 321).

Örgütsel iletişim, kurum bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumsal bağlılık, kurumlar için önemli bir değerdir. Çünkü kurum bağlılığı yüksek olan çalışanların motivasyonu yüksek, devamsızlıkları az, performansları yüksek ve işten ayrılma istekleri de düşüktür. Kurumsal bağlılığı etkileyen, maddi, duygusal, normatif olmak üzere çeşitli etmenlerle birlikte işlerin koordinasyonunu, işlerin akışını, ast-üst ilişkisini sağlayan kurum içi iletişim de çok önemli bir yere sahiptir. Bütünsel yaklaşıma göre kurumun başarısı, iç ve dış çevrede sürdürdüğü tüm etkinliklerde güvenilir, istikrarlı ve samimi olmasına bağlıdır. Örgütün tüm paydaşlarını gözetmesi, yönetim ve üretimin doğru işlemesine sebep olur ve böylece, kurumun kârlı ve itibarlı olmasını sağlar. Uygulamada ise maalesef çoğu zaman sürecin en başındaki unsurun iç paydaşlar olduğu ihmal edilmektedir (Yıldırım, 2020: 443).

Örgütsel iletişimde kurum içi iletişim koordinasyonu oluşturmayı hedeflediği için önemli bir etkidir. Aynı hedef için odaklanmak kurum içinde iletişim çatışmalarını engellemekte, iç kayıpları da ortadan kaldırmaktadır. Bunu sağlamak için iletişimde planlama aşamasından başlayarak koordinasyona gerekli önemi vermek gerekmektedir. Koordinasyonun oluşturulmasında ise iletişim bir araçtır. Kurum içi iletişimin hedefleri arasında motivasyonu sağlamak ve çalışanlar arası doğru ilişkilerin oluşturulması yer almaktadır. Etkili bir kurum içi iletişimi, iş tatminini geliştirmekte ve yönetim ile çalışan arasındaki etkileşimi geliştirmektedir (Dündar ve Özel, 2012: 106).

Örgütsel iletişimde kurum içi iletişim sağlıklı çalışmadığında kurum hedef ve amaçlarına ulaşmakta zorlanır. İç iletişim etkin bir şekilde sağlanıyorsa, bölümler ve çalışanlar arasında koordinasyon güçlenmekte ve bu sayede hedef ve amaçlara daha kolay ulaşılabilir (Bulut ve Tolon, 2021:1260).

2.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim amaçlarını bilgi paylaşımı, ikna etme ve etkileme, birleştirme, emir verme ve eğitim ile öğretim işlevi olarak dört ana başlık altında özetleyebiliriz.

2.1.1 Bilgi Paylaşımı

İletişimi kavramsal olarak değerlendirdiğimizde ilk söyleyenecek şey bilgi sağlamak olacaktır. İletişim yoksa örgütte çalışanlara bilgi aktarımı, hedef ve amaç yönlendirilmesi yapılamaz. Örgütte bilgi sağlama iletişimin birincil işlevidir (Bulut ve Tolon, 2021:1260-1261). Örgütün hedef, politika ve amaçlarının çalışanlar tarafından bilinmesi için bilgi paylaşımı gereklidir (Akıncı, 1998:121-122). Kurumun farklı çalışanları açısından bilgi ihtiyaçları farklı olup Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 Kurumun Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

1. Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları • Çalışanların kuruma karşı tutumlarını bilme • Kurumun kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme • Çalışanların verimliliğine katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme • Çalışanların şikâyetleri ve söylentileri	2. Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları • Denetleme yetkileri • Denetleme otoritesinin sınırları • Sendikal ilişkiler ve ilgili politikalar • Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler
3. Çalışanların İhtiyaçları İş Hakkında Bilgi • Gelişme ve ilerleme imkânları • İş güvenliği • Eğitim fırsatları • Ücretlendirme politikası • Hizmet programı • Menfaat • Birim performansı • Gelecekteki istihdam durumu	Kurum Hakkında Bilgi • Kurumun tarihi • Piyasadaki algısı • Finansal durumu • Araştırma faaliyetleri • Ürünler ve reklam programı • Sendika ilişkileri • Yönetim ve kurum politikaları • Büyüme planları

Kaynak: (Bulut ve Tolon, 2021: 1260-1261)

Kurumda görev alan yöneticinin alt kademeye fazla bilgi vermesi asta güven ve emniyet duygusu verirken, bilgi eksikliği güvensizliği ve güvenilmeme hissini arttırmaktadır. Pek çok kurumdaki sorun, emir komuta zincirinde çok az bilginin aktarılırken zincirden yukarıya doğruya pek çok bilgi istenmesidir.

2.1.2 İkna Etme ve Etkileme

İkna kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Kanaat verebilme, kanaat ettirme, razı etme, kandırma, inandırma” olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar karar alma aşamasına gelmek için ikna edilme ihtiyacı duyarlar. Kişiler temelde başka kişilerin davranışlarını, kendi isteklerine göre değiştirmek için iletişime geçerler. Bu iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi güç kullanarak başkasının davranışlarını değiştirmek ikincisi ise ikna yoluyla davranışlarını değiştirmektir. Formal (biçimsel) ilişkilerde güç (yasa) daha çok ilişkiye yansırken informal (biçimsel olmayan) ilişkilerde ise ikna yoluyla insanları etkilenşir ve davranışları yönlendirir. İknanın temelinde inandırma, inandırmanın temelinde ise güven yer almaktadır. İkna edilen kişi ile kandırma değil işbirliği söz konusudur. Kandırmada diğer taraf için iyi bir şey yoktur ama iknada iki taraf içinde fayda vardır (Özdemir, 2012: 139-140).

İletişim karşındaki bireyi etkileme ve davranışını değiştirme hedefi ile gerçekleşmektedir. Bu pencereden bakıldığında iletişimin ana hedefi, hem yöneticiler hem örgütler için kendini daha güçlü ve ifade edilebilir kılmak için ve hem içerideki hem dışarıdaki kitleyi etkilemek ve yönlendirmektir (Ertekin, 2016:30). İkna, bir tutum, düşünce, fikir ve eylemin benimsetilmesi için inandırma çabasıdır. Bundan dolayı kurulan her iletişimin arkasında yer alan hedef bir şekilde iknaya dayanmaktadır (Yüksel vd., 2012:1). İkna etme ve etkilemenin aşağıda sıralanan dört aşaması vardır (HBR, 2019):

- İnanırlık tesis etmek: İnanırlık için ilişkiler ve umanlık olmaka üzere iki ana unsur vardır. İletişim kurulan kişiler karşı tarafın uzmanlığına güveniyorsa inanmaları kolaylaştırır.
- Hedefleri ortak bir zemine oturtmak: Ortak hedefler belirgin ve herkes tarafından anlaşılır olmalıdır.
- Konumu güçlendirmek: Rakamsal verileri tek başına kullanmak yerine duygusal etki yaratacak verilerle, metafor ve hikayelerle desteklendiğinde ikna etme ve etkileme oranı artmaktadır.
- Duygusal bağ kurmak: Kişi duygusal tonunu vermek istediği mesaja ayarlandığında ikna başarısı artmaktadır. Karşıdaki kişinin benzer olaylara daha önce nasıl tepkiler verdiğini bilmek de etkileme üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütlerde çeşitli şekillerde oluşturulan iletişimin önemli kısmı insanların düşünce tutum ve davranışlarını değiştirmeyi hedeflemektedir. Kurumda çalışanlarının, kurumun hedeflerine göre etkin ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde kurumla özdeşleşmelerine ve hedefleri benimsemelerine bağlıdır. Bu özdeşleşme ve benimsemenin oluşması ise ancak iletişimin ikna ve etkileme işlevinin işletilmesiyle oluşabilmektedir (Akıncı Vural ve Sohodol, 2007: 208).

2.1.3 Birleştirme

Örgüt içi iletişim çalışanların duygularını ifade etmelerini sağlaması açısından önemlidir. Örgüt içi iletişimin etkin bir şekilde olması, çalışanların duygularını ifade edilmesini ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal iletişim, birleştirme ve eşgüdüm işlevi açısından oldukça pozitif sonuçlar oluşturmaktadır (Akıncı Vural ve Sohodol, 2007: 208-209).

Örgütsel iletişim, kurum içinde birlik ve beraberlik duygusunu sağlamakta, farklı kademelerdeki çalışanların ortak hedefler için bira araya gelerek oluşturdukları işbirliği ve iletişim ortamı da kurumsal performansı olumlu etkilemektedir (Bartan ve Boztepe, 2018: 1165).

2.1.4 Emir Verme, Eğitim ile Öğretim

Kurumlar, çalışanlar ve yöneticiler için süreçlerin doğru işletilmesi açısından emirler önemlidir. Yöneticilerin verdikleri emirlerin, sözlü veya yazılı olması, kişiye özel olması, mevzuata uygun olması, süresinin net belirli olması gibi etkenlere dikkat edilerek çalışanlarla kurulan iletişimin verimliliği arttırabilir (Kartal ve Yeşilyurt, 2017: 86). Yapılan araştırmalarda yöneticiler tarafından açık ve anlaşılır emir alan çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Uçar ve Kızıllarslan, 2017:191).

Eğitim ve iletişim günümüzde birbirinde ayrılmaz iki kavram olarak ifade edilmektedir. Bunun ana sebebi eğitimin hedeflerini gerçekleştirmenin yolunun iletişim kurmadan geçmesidir (Deryakulu 2019: 791). Eğitim, örgütün hedeflerine ulaşma amacı ile kullandığı en önemli araçlardandır. Eğitim verimli ve etkili şekilde uygulanabilirse örgüt başarı ve amacına ulaşabilir (Örücü ve Yumuşak, 2010: 245).

Eğitim ve geliştirmenin hem örgütsel performansa hem de bireysel performansa pozitif etkisi vardır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kurumsa kârlılık, kalite, çalışan bağlılığı, üretkenlik, çalışan motivasyonu gibi konularda pozitif etkiye sahiptir. Eğitim sonrasında bireysel ve örgütsel performansın artmasında yönetici önemli rol oynar (Subaşı ve Erdoğan, 2023:14).

Her tür alandaki eğitsel etkinliğin temelinde iletişim vardır. Bu sebepten dolayı eğitim amaçlı yapılan her çalışmada iletişimle ilgili organizasyonel, kurumsal ve uygulamaya yönelik verilerden yararlanmayı mecburi kılar. Özellikle eğitim teknolojisi disiplini, iletişim kuramının yapı taşlarından biri olarak kullanılmaktadır (Deryakulu, 2019: 794-795).

3. Örgütsel İletişim Engelleri

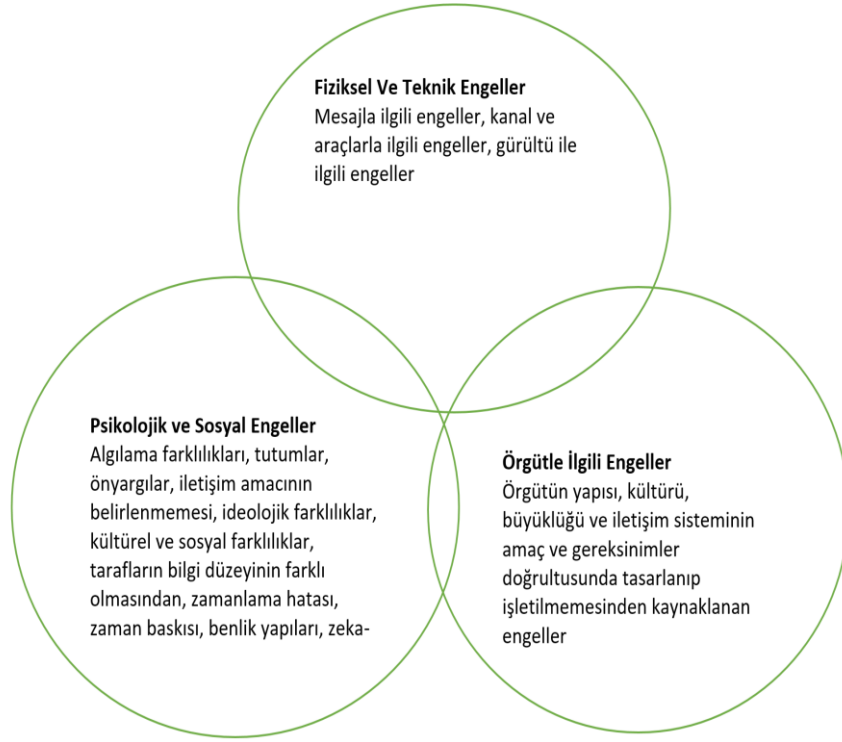
İletişim süreci alıcıya göndericinin ilettiği mesaj karşısında, hedeflediği sonucun elde edilip edilmemesi olarak ifade edilmektedir. İletişim faktörü her zaman bazı faktörlerden etkilenir. İletişimde algılanan mesajın gönderilen mesajdan farklı anlaşılması durumunda iletişim engelleri devrede demektir (Yağcı ve Uçar, 2018: 158).

3.1 Fiziksel ve Teknik Engeller

Fiziksel ve teknik engeller, kanal ve araçlarla ilgili engeller, mesajla ilgili olan engeller, araçlarla ilgili olan engeller ve gürültü ile ilgili engelleri olarak dört ana başlık altında incelenmektedir (Çakır, 2021: 978-979):

- Kanal ve araçlarla ilgili engeller: Mesajı iletirken uygun olan kanal, ortam ve araç kullanılmamasından oluşan engellerdir. Örneğin; Kalabalık bir ortamda konuşma yaparken mikrofon kullanmamak, Ya da birçok sütunun olduğu bir salonda slaytlarla bir konuyu anlatmak, yüz yüze iletişimin olması gereken özel bir konuda yazılı iletişimi kullanmak.
- Mesaj ile ilgili engeller: Mesajın yeterince net ve açık olmaması ve karşı taraftaki kişinin mesajı iletilmek istenen şekilde değil farklı, yanlış ve eksik anlaması durumunda, nasıl anladıysa o şekilde bir tepki vermesine sebep olmaktadır. Hem bireyler arası iletişim hem de örgüt içi iletişimde mesajların net ve açık olmasına dikkat etmek gerekmektedir.
- Arada başka kişilerin aracılığı ile iletişim kurulmasından kaynaklanan engeller: Bu druumda mesajda bozulma ve değişiklikler olabilir. Bu da iletişim engeli oluşturur. İletişimde kaynaktan mesajı alan ve ikincil bir yayın yapan kişiler olursa bu iletişim engeli ile karşılaşılabilir. Kaynağın alıcıya uzaklığı, araya giren ve mesajı ileten kişilerin sayısının fazlalığı, mesajların doğru iletilmesini engeller (Gürgen vd. 2003: 38).

Şekil 2: Örgütlerde İletişim Engelleri



Kaynak: (Çakır, 2021: 978)

3.2 Psikolojik ve Sosyal Engeller

3.1.1 Psikolojik Engeller

Bu engeller bireyler arasındaki davranış ve düşüncelerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu engellerin en önemlileri stres, öfke ve alışılmadık aksan kullanılmasıdır. Bazı insanlar stres altında yaşayamaz, içlerindeki stresi yönetemezler. Stresin etkin yönetimi için psikolojik zayıflıklar yönetilmelidir ancak bu şekilde düşünce alışverişi yapılabilir. Öz saygı herhangi bir durumu özgüven ve kabiliyetle yönetmek için başka bir kişisel güçtür (Jureddi ve Brahmaiah, 2016: 115).

Dürtü kontrolü, kişinin içsel negatif duyguları ve ani tepkileri denetim altında tutabilmesi, kendine zaman yaratarak ve bunlarla başa çıkabilmesi ve saldırgan dürtülerini kabul ederek, kontrol altına alabilmesini sağlar. Bu şekilde bir yetenek ile iletişimi etkileyen negatif etmenlerin bir kısmı da kontrol altına alınabilir (Demir ve Demir, 2013: 69).

Toplum ruh sağlığı açısından önemli konulardan biri olarak, kişilerin birbirlerinin duygularını anlayabilmeleri, doğru aktarabilmeleri, doğru davranabilmeleri ve paylaşabilmeleri etkin bir iletişimin kurulması için çok önemlidir. Kendi duygularını doğru tanıyan, anlatabilen ve yönetebilen kişiler, başkalarının da duygularına karşı benzer hassasiyet gösterebilmektedir. Onların ihtiyaçlarına göre davranabilmektedir. Duygusal zeka toplumsal iletişimin ve ilişkilerin sağlıklı olması için kişilerin doğru ipuçlarını yakalayabilmelerini sağlamaktadır. Kişiler oluşturdukları sağlıklı iletişim sayesinde birbirlerine bağlanabilmekte, duygularını paylaşmakta, birbirlerini dinlemekte ve bu şekilde stresle daha kolay başa çıkabilmektedirler (Kiremitçi, 2021: 415). Örgütün de toplumun bir bölümü olduğunu düşünürsek duygusal zeka örgüt iletişimi için de önemlidir. Psikolojik engeller algılama farklılıkları,

önyargılar, görüş farklılıkları, tutum ve davranış olarak sınıflandırılmaktadır.

Kişinin sahip olduğu tutum ne kadar güçlü ise onu değiştirmek o kadar zor olacaktır. Bu da iletişim engelini güçlü kılacaktır. Tutumun yarattığı iletişim engelleri kişinin kendine karşı tutumu, kişinin konuya karşı tutumu ve iletişimdeki kişilerin birbirlerine karşı tutumu olarak üç boyut altında incelenmektedir (Çalapkulu, 2019: 81):

- Kişinin kendine karşı tutumu; Kişi kendine iletişim konusunda güven duyuyorsa, istediği mesajı iletmekte daha başarılı olacaktır.
- Kişinin konuya karşı tutumu; İletmek istediği mesaja karşı ilgi duyuyor ve konuya karşı olumlu bir tutumu varsa iletişimi başarılı olacaktır. Tam tersi bir durumda ise başarısız olacaktır.
- İletişimdeki kişilerin birbirlerine karşı tutumu; Gönderici karşıdaki alıcıya karşı pozitif bir tutum içindeyse, iletmek istediği mesajı daha başarılı iletecektir.

Haberleşme engellerinden biri de değerlere köktenci bakış açısıdır. Genel olarak kişiler düşüncelerini daha önceden oluşturduğu bazı kalıplara sokmaktadır. Genel olarak bu yargılarda keskin köşelere sahiptir. Siyah beyaz gibi salt iyi salt kötü diye düşünülmektedir (Örneğin; o muhaliftir, o bizdendir gibi.) Sorunların nedenlerini düşünüp çözüm için çaba sarf etmektense tek bir neden bulmak insanlara kolay gelir ve tercih edilir. Bunun gibi yanlış anlayışlardan dolayı örgütlerde iletişimde sorunlar yaşanmaktadır (Thayer, 1991: 231).

Bazen kaynak ve alıcılar, isteyerek ya da istemeyerek birebir kendileri iletişim engeli olabilmektedirler. Bu alıcı ve kaynağın farklı kişiliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kişisel istekleri ve ihtiyaçları, inançları, içinde bulundukları duygusal ortam, kültür seviyeleri, zevkleri, alışkanlıkları birbirinden farklı olan iki kişi, doğal olarak iletişimin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Kişisel engellerin en başında algılama farklılıkları yer almaktadır. Algılama iletişim sürecinde çok önemlidir. Çünkü iletişim gönderilen mesajın alıcı tarafında algılanmasıdır. Algılama, iletişimde bir nevi filtre görevi üstlendiğinde iletişimin önünde önemli bir engel de olabilmektedir. Kişinin mesajı doğru algılamamasının önündeki önemli sebepler aşağıda sıralanmıştır (Çalapkulu, 2019: 81):

- Kişilerin ön yargılı ve seçici olması
- Korku veya diğer duyguların etkisi
- Güven eksikliği
- İfade etme zorluğu
- Aşırı bilgi yükü

Dil engeli mesajın karşı tarafı anlayabileceği şekilde verilmemesi, örneğin; konu hakkında teknik bilgisi yeterli olmayan birine, teknik terimlerle anlatmaya çalışmak olabilir. Kişilerin aynı dili konuşmaması, vurgulama yanlışları, doğru ve yerinde sözcükler kullanılmaması vb. dil engelleri arasındadır (Çakır, 2021: 979). İletişimde en önemli engellerden biri olan dil engeli, dil ve termonoloji güçlükleri veya yetersizliklerinde meydana gelmektedir. Dilde bulunan bazı kelimelerin birden fazla anlamı vardır ve bunların birbirleri ile hiçbir ilgisi olmadığı görülmektedir. Bu bahsi geçen farklı anlamlar taşıyan kelimelerin karşı alıcı tarafından hiç bilinmemesi ya da kendi tecrübelerine bağlı olarak bu kelimeye farklı bir anlam yüklemesi iletişim sorununu doğurmaktadır. Bir taraftan da toplumlar geliştikçe uzmanlaşma artmaktadır. Uzmanlık alanında teknik dil kullanılır. Karşıdaki birey bu teknik alan dışında kalan bir bireyse konuyu anlayamamaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004:105).

Farklı milletlerden oluşan geniş bir ekibin oluşturulması her soruna farklı şekilde yaklaşacak ve farklı stratejiler oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Ancak farklı etnik kökende kişilerle çalışırken dil en büyük engeldir. Yine de çeşitliliği yönetmek sadece dille sınırlı değildir; ahlaki farklılıklara dair bir

anlayış geliştirmek ve buna göre hareket etmektir. Farklı kökenden gelen insanları bir uyum içinde kılmak, aynı zamanda bunları kullanmak, sunulan hizmetlere daha fazla değer katmak için bu farklılıklar kullanılmaktadır (Toksöz, 2021: 868-869).

3.1.2 Sosyal Engeller

Dünya, çok ciddi bir şekilde yoğun ve hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Küreselleşmeden dolayı sosyal, siyasi, kültürel, teknolojik ve ekonomik yapılar durmak bilmeden değişim göstermektedir. Küreselleşen dünya da tüm kurumlar, örgütler bütün alanlarda yaşanan hızlı gelişim ve değişime ayak uydurmak, yeni oluşan koşullara uyum sağalama çabası göstermektedirler. Küreselleşme sürecinde en çabuk etkilenen kitle iletişim araçlarıdır. Sınırların artık olmaması, iletişim politikalarının da bu duruma ayak uydurarak küreselleşmesine sebep olmuştur (Akay, 2014: 320).

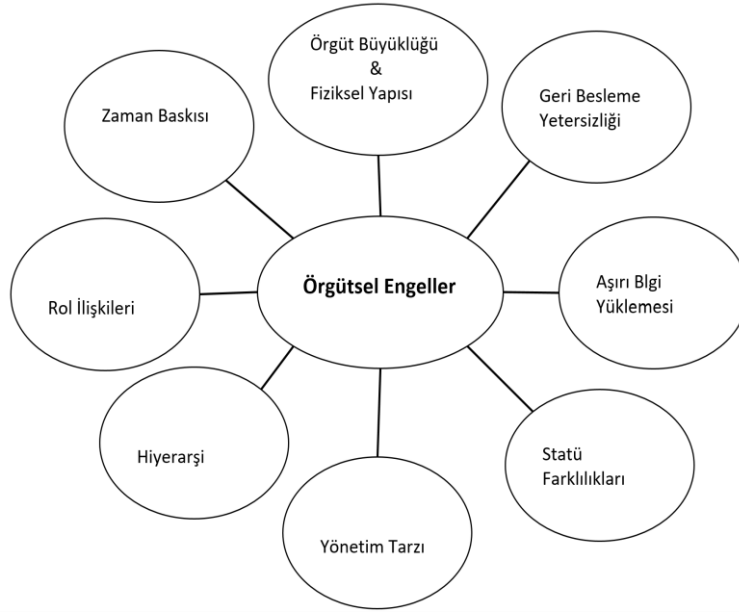
Kültürel faktörler görünmez engeller olarak önemli bir rol oynamaktadır. Farklı ülkelerden, ırklardan, değerlerden dünyanın köşelerinden insanlar bir araya gelince sorunlar ortaya çıkabilmektedir çok kültürlü bir ekipte çalışmak birçok zorluğu, anlaşmazlığı ve çatışmayı içerir. Bu zorluklar ve çatışmalar bireylerin ve tüm firmanın performansını büyük ölçüde etkiler. Bu kişilerin anlaşmazlıkları önlemek ve iş hedeflerine ulaşmak için etkili iletişim gereklidir. Etkili iletişim için öncelikle bu kültürel engellerin analiz edilmesi ve aşmanın yollarının belirlenmesi gereklidir (Jenifer ve Raman, 2015: 350).

Farklı kültürlerin iletişime farklı yaklaşımları olabilir. Dolayısı ile yabancı yerlerde çalışmak zorunda kalmak veya yabancı çalışanlarla çalışmak bazen sahip oldukları farklı kültürlerden dolayı sorun olabilmektedir (Yusof ve Rahmat, 2010: 231). Örneğin bazı kültürlerden/ ülkelerden insanlar sözlü iletişimlerinde, sosyal bağlama (sosyal ortam, sözsüz davranış, sosyal statü vb.) daha fazla dikkat edilirken bazı ülkelerde o kadar dikkat edilmez. Örneğin; Amerikalılar sosyal bağlama fazla dikkat etmezken,  in'de  alışan Amerikalı yöneticiler, sosyal bağlamanın bu kültürde çok daha önemli olduğunu bilmeli ve kendi kültürlerini bastırmayı öğrenmelidirler. Sabırsızlık etmeden, kişisel ve sosyal ilişkiler kurmak için gerekli zamanı ayırmaya  zen göstermelidirler (Daft, 2014: 136).

İletişimde olan kişilerin çeşitli sosyal ve kültürel yapıların değerlerini taşımaları ve farklı karakteristik özellikte olmaları sorun değil zenginlik olarak görülmeli, bundan dolayı üyeler özellikle sosyolojik ve psikolojik olarak desteklenmelidir (Pektaş, 2019: 108).

3.3 Örgütsel Engeller

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için kaliteli ve etkili iletişime sahip olmadırlar. Başarılı iletişim olmadığında örgütün yaşamsal fonksiyonları olumsuz etkilenmektedir. şekil 3'de yer alan engeller örgütlerin kendilerinin ürettikleri ve bu yüzden de iletişimi engelleyen etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Elgünler ve Fener, 2011: 38).

Şekil 3: Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller

Kaynak: (Elgünler ve Fener, 2011: 38)

4. 3.1 Statü Kaynaklı Engeller

Genel olarak statü, sosyal ve örgüt içerisindeki kişinin pozisyonu ve bu pozisyondan kaynaklanan yükümlülük ve haklar olarak tanımlanmaktadır. Statü ve mevki, örgüt içindeki yetki ve görevlerin kademelendirilmesidir. Subjektif anlamda, bireylerin birbirleri hakkındaki kişisel hükümler ve değerlendirmeleridir. Yöneticilerde statü, yöneticilerin örgütteki yetki, saygınlık ve etki derecesini gösterir. Çoğunlukla statü bir takım sembollerle gösterilir. Bu sembol daha alttaki çalışan ile üst çalışan arasındaki farkı göstermektedir (Örneğin unvan, maaş, ofisinin büyüklüğü ve fiziksel koşullar vb.). Bu tarz semboller örgüt içindeki davranışları etkilemektedir. Araştırmalar bireyler arasındaki statü farklılıklarının çalışanlar arasında iletişim sıklığı ve yönünü belirleyen ana unsur olduğunu ve bundan dolayı iletişim engeli oluşturabileceğini ortaya koymuştur (Yatkin, 2009: 54).

Statü farklılıklarının sebep olduğu iletişim engellerini ortadan kaldırmak için, statü farklılıklarının olabildiğince azaltılması, denetleyen ve denetlerinin aynı hedef için bir araya gelip aynı hedef için çalıştıklarının anlatılması, bunu fark etmelerinin sağlanması, statünün verdiği güç ile karşıdaki bireylerin korkutulmaması ve gereğinden fazla bir denetlemenin yapılmaması önerilmektedir (Yazıcı ve Gündüz, 2010: 40).

Kişilerin örgüt içinde kazandıkları statü ve güç örgüt içi çatışmaların önemli sebeplerinden bir olabilmektedir. Örneğin, Satışa dönük çalışan bir firmada, pazarlama departmanı, üretim ve diğer departmanlardan daha fazla önem kazanabilmektedir. Statü ve güç üstünlüğünü kullanarak tehditvari bir biçimde iş yaptırmak gibi durumlar çatışmaları oluşturan önemli sebeplerdendir (Arıcan ve Arabacı, 2023: 94).

Statü olarak daha üstte olan kişilerin, ast pozisyonundaki kişileri küçük görmesi, dinlememesi ve bundan dolayı ast pozisyonda çalışan kişilerin kendilerine sunduğu düşünce, bilgi ve önerilere saygı göstermemeleri, dikkate almamaları önemli bir iletişim engelidir (Şimşek, 2012: 130). Bulunulan ortam ya da sahip olunan bazı ayrıcalıklardan ötürü karşı tarafa üstünlük kurmaktan sakınılmalıdır. Bunun

ileride çok ciddi problemlere yol açacağı unutulmamalıdır (Özmen ve Özdemir, 2012: 63).

3.3.2 Yönetim Tarzından Kaynaklanan Engeller

Yönetim her yerde geçerli olan tek bir model değildir. Yöneticiler bunu anlayarak belirli bir tarzı benimsemeden önce örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı (her örgütün tek ve yönetim tarzının kendine özel olduğu yaklaşımı) çerçevesinde örgütün yapısına göre bir şekil benimsemelidir (Seval, 2006: 250). Yönetim tarzı örgüte uygun, alanları net ve şeffaf olmalıdır.

Yönetim biçiminde olan farklılıklar örgütsel çatışmaya temel oluşturabilir. Bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçimi ile astlarının beklediği arasında farklı olması, yöneticinin uyguladığı yönetim şeklinin örgütün genel politikası ile uyuşmaması ve örgütte bulunan birimlerinin birbirinden farklı yönetim uygulamaları yapmaları yönetim tarzından kaynaklanan engellere örnek olarak verilebilir (Arslan ve Arslan, 2003:172).

Kurumda kişilerin sorumlu oldukları sahaları, sorumlulukları net değilse ve kişilerin kime ne kadar ve ne şekilde sorumlu bulunduğu belli değilse, bir konu için birden fazla kişi ilgileniyorsa yönetim alanı ile ilgili çatışmalara zemin oluşmaktadır (Arıcan ve Arabacı, 2023: 94). Kurumdaki kişilerin ya da bölümlerin vazife alanlarının net olması, kurumdaki kurallar, çalışanların hangi davranışlarda ceza ya da ödül alacağını, yöneticilerin sorumluluk ve yetki alanların nerede başladığı ve nerede sonlandığını net olarak bilmeleri gereklidir (Arıcan ve Arabacı, 2023: 95).

3.3.3 Zaman Engeli

Zaman engeli sorununu iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi mesajı dinlemek için gerekli olan sürenin ayrılmamasıdır. Bu durumda alıcı kaynağın iletmek isteği mesajı tam olarak anlayamamaktadır. Ayrıca iletişimde kaynağı dinlemek o kişiye verilen değeri göstermektedir. Eğer mesajı ileten, alıcı tarafından tam dikkatli dinlendiğini ve anlaşıldığını hissederse, iki birey arasında pozitif etkileşim oluşmaktadır. Zaman engelinde görülen ikinci engel ise kaynağın alıcıya mesajı direkt iletmemesi, arada başka bir aracı ile iletilmesidir. Bu durumda aracı kişi kaynaktan gelen mesajı önce kendine göre anlamlandıracaktır. Bu durumda ilk iletilen mesajın içeriği bozulabilecek ve yanlış tepki ya da davranışlara sebep olabilecektir (Karaçor ve Şahin, 2004: 106).

3.3.4 Hiyerarşi Engeli

Üstün emretme hakkı ve altında bu emirlere uyma zorunluluğuna otorite, örgütlerde otoritenin kademelendirilmiş şekline de hiyerarşi adı verilmektedir (Satıcı, 1998: 3).

Yöneticinin otoriter davranışları ile oluşturduğu gerilim yukarı yönlü iletişimin oluşmasını engeller. İnsan ilişkilerindeki sorunların önemli sebebi iletişim sorunlarıdır. Kişiler arası anlaşmazlık ve çatışma varsa iletişimde sorun olduğu dile getirilebilir (Özmen ve Özdemir, 2012: 44).

3.3.5 Örgütlerin Büyüklüğü ve Fiziksel Yapısından Kaynaklanan Engeller

Örgütler genişledikçe örgüt içi iletişim farklılaşmakta ve kişiler arasında oluşan yüz yüze görüşme resmileşmektedir. Kişiler ve gruplar arasındaki doğal iletişim yerini resmi iletişime bırakır. Buna bağlı olarak örgütteki iletişim kanalları artış gösterir. Hiyerarşik basamaklar arasındaki iletişim ve koordinasyon güçsüzleşir, bu da örgütlerde çatışmaya neden olabilmektedir (Arslan ve Arslan, 2003: 167-168).

Örgütler büyüdükçe çatışma artar, üyelerin birbirine yabancılaşmasına sebep olur ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılık göstermeye başlar. Büyüyen örgütlerde uzmanlaşma arttığından dolayı, iletişim ve koordinasyon sorunları ortaya çıkar (Seval, 2006: 250-251).

3.3.6 Rol İlişkilerinden Kaynaklanan Engeller

Rol davranışları kişilerin bulundukları statü ve sosyal mevkiden beklenen davranışlardır. Örgütlerde bu rol davranışları düzenli ağırlar şeklindedir. Birden fazla statü ve bunlara bağlı rol davranışlarının olduğu örgütlerde, rol davranışlarının uyum içinde olması örgütsel etkinlik için önem arz eder. Rolün örgütsel hedeflere uygun şekilde yerine getirilmesi, rolün öğrenilmesi sürecinin belirlenmesi önemlidir. Her kuruluşun örgüt yapısı onun davranış düzlemidir. Bu düzlemde birçok statü ve bunlara bağlı rol davranışları vardır. Bu sebeple verimlilik isteyen örgütlerde bu rol davranışlarının davranış düzlemi ile paralel gitmelidir, uyum içerisinde olmaları gerekir. Yoksa ortaya rol çatışmaları çıkmaktadır (Şimşek vd. 2015: 24-25).

Bireyler toplumda farklı rol davranışlarını sergilerken bulundukları yerin özelliklerine göre davranmalıdırlar. Diğer bireylerin ya da grupların, bu kişilerden nasıl davranması gerektiği ile ilgili beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmadığı durumda rol çatışmaları olur. Rol çatışması rolü algılayan ve gönderen arasındaki davranış algılama farklılıklarında kaynaklanır. Örgütlerde rol çatışmasını engellemek için bireylerin örgüt içindeki statüleri, yerleri çok net ve anlaşılır olarak belirlenmiş olmalıdır. Görev tanımlarının net olmaması ya da anlaşılır olmaması, rol çatışması için zemin oluşturur (Arslan ve Arslan, 2003: 162-163).

3.3.7 Geri besleme (Geri Bildirim) Eksikliğinden Kaynaklanan Engeller

Geri bildirim performans değerlendirme ile belirli periyodlarla olduğu gibi bunun dışındaki formel ve enformel bütün geribildirim aktivitelerinin, hep beraber bir bütün olarak örgütte “geribildirim ağı” oluşturması gerekmektedir (Kaymaz, 2007: 146). Kuvvetli bir iletişim kurabilmenin ana unsuru geribildirimde bulunmaktadır. Geribildirim sayesinde çalışanlar yönetici tarafından nasıl görüldüğünü ve değerlendirdiğini bilirler. Başarılı bir geribildirim becerisi etkili ve güçlü iletişim becerisi gerektirmektedir (Taşçı ve Eroğlu, 2013: 29).

Geribildirim özellikle değişim isteyen örgütler için çok önemlidir. Değişim konusunda çalışan yönetimin, bütün çalışanlar hakkında farklı kaynaklardan yönetsel, temel ve teknik yetkinlikler hakkında geribildirim alabilmesi bu bilgiler ışığında çalışanların gelişimlerini planlayabilmektedirler. Değişim ve öğrenme için bu tarz geribildirim çok önemlidir. Çok farklı kaynaklardan veriler alındığı için objektif olmaktadır. Sadece bir değerlendirmecinin olduğu klasik yöntemlere kıyasla daha bütünlük ve etkilidir (Öge, 2022: 321).

4. Araştırma

4.1 Araştırma Yöntemi

Örgütlerde iletişim engellerini analiz etmek amacıyla yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel yaklaşımın benimsenmesinin temel gerekçesi, katılımcıların deneyimlerine dair bağlamsal ve detaylı veri elde etme ihtiyacıdır. Araştırma kapsamında, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 43 katılımcıyla ortalama 30 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle kodlanmış ve alanyazınla uyumlu olarak fiziksel-teknik, örgütsel ve psikolojik-sosyal engeller şeklinde kategorize edilmiştir.

4.2 Evren ve Örneklem

Perakende mağazacılık sektörü müşterilerin yoğun ilgi gösterdiği ve hızlı hizmet almayı beklediği emek yoğun sektörlerden biridir. Yaşanan iş yoğunluğunun yanında müşterilerin hızla hizmet alma beklentisi ile örgüt yöneticilerinin satış ve hizmet kalitesi artırma beklentilerine paralel olarak örgütsel iletişime

ayrılan zaman, emek ve önem azalmaktadır. Bu bağlamda araştırma evreni perakende mağazacılık sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmiştir. Perakende mağazacılık sektöründe çalışan 43 kişi araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma katılımcıları, satınalma, üretim, modelhane, muhasebe, ürün yönetimi ve tasarım departmanlarında çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcılara “*Örgüt içerisinde iletişim kurmanızı engelleyen/zorlaştıran kriter/kriterler nedir?*” şeklinde açık uçlu soru sorularak örgütsel iletişim engellerini açıkça ifade edebilmelerine imkan sağlanmıştır.

4.3 Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan 43 katılımcıyla yapılan görüşme sonuçları ilgili alan yazında yer alan bilgiler ışığında değerlendirilerek fiziksel- teknik, örgütsel, psikolojik- sosyal olarak üç ana başlık altında sınıflandırılan örgütsel iletişim engellerinden hangisini belirttikleri değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Örgüt İçindeki Katılımcıların İletişim Engelleri

Fiziksel ve Teknik	9%
Örgütsel Engel	40%
Psikolojik ve Sosyal	51%

Araştırma bulgularına göre örgütte psikolojik ve sosyal engeller ile örgütsel engellerin yoğun olduğu gözlenmiştir. Bu engellerin alt basamaklarına göre detaylandırılması Tablo 3’te yer almaktadır. Tablo 3’e göre örgüt içinde iletişimi engelleyen ana engel %49 oranıyla psikolojik engeller kapsamında olan kişisel engellerdir. Örgütsel engelde ise zaman ve statü engelinin en yoğunluklu iletişim engeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: Örgüt İçi Katılımcıların İletişim Engellerinin Detayları

Kişisel Engeller	49%
Dil Engelleri	2%
Fiziksel Engeller	2%
Geri Bildirim Engelleri	4%
Yönetimsel Engeller	4%
Zaman Engelleri	13%
Hiyerarşi Engelleri	4%
Mesaj Engelleri	6%
Statü Engelleri	15%

5. Sonuç

Örgütsel iletişimi engelleyen kriterlerin perakende sektöründe analiz edilmesi amacıyla nitel araştırma modeliyle dizayn edilen araştırma kapsamında perakende sektöründe çalışan 43 kişiyle birebir yüz yüze görüşme yapılmış ve yapılan görüşme sonuçları ilgili alan yazında yer alan bilgiler ışığında değerlendirilerek fiziksel- teknik, örgütsel, psikolojik- sosyal olarak üç ana başlık altında sınıflandırılan örgütsel iletişim engellerinden hangisini belirttikleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütte psikolojik ve sosyal engeller ile örgütsel engellerin yoğun olduğu, örgüt içinde iletişimi engelleyen ana engelin %49 oranıyla psikolojik engeller kapsamında olan kişisel engeller olduğu ve örgütsel engel kapsamında ise statü ve zaman engelinin en yoğunluklu iletişim engeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel istekleri ve ihtiyaçları, inançları, içinde bulundukları duygusal ortam, kültür seviyeleri, zevkleri, alışkanlıkları birbirinden farklı olan iki kişi, doğal olarak iletişimin önünde ciddi bir engel

oluşturmaktadır. İlgili alan yazında yer alan araştırmalar bireyler arasındaki statü farklılıklarının çalışanlar arasında iletişim sıklığı ve yönünü belirleyen ana unsur olduğunu ve bundan dolayı iletişim engeli oluşturabileceğini ortaya koyarken araştırma sonucumuzu desteklemektedir (Yatkın, 2009: 54). İşyerindeki çevresel engeller, iki taraf (gönderen ve alıcı) arasındaki dikkat ve zaman rekabetini içerir. Aynı anda birden fazla ve eş zamanlı bilgi alışverişi, karşı tarafın mesajı duysa da mesajı almamasına neden olabilir. Çalışma hayatında her şeyin hızlı yapılması gerekmesi bazen çalışanların düşünme sürecinin doğru geçememesine neden olmaktadır (Yusof ve Rahmat, 2010: 231). Araştırma evrenini oluşturan perakende mağazacılık ektöründe yaşanan iş yoğunluğu da iletişim kurma sürecinde bir engel olarak ortaya çıkan zamansızlığı tetiklemektedir.

Örgütsel iletişim engellerini ortadan kaldırmak için öncelikle engelleri iyi tanıyıp, analiz edip sonra buna göre aksiyon alınmalıdır. Örgütün iletişime önem vermesi, açık kapı politikası benimsenmesi, tüm iletişim araçlarının açık tutulması örgütsel iletişimi destekleyecektir. Yöneticilerin iletişim konusunda yetkin olacakları şekilde eğitim alması sağlanmalıdır. Yöneticinin empati kurabilmesi, sosyal zekasının yüksek olması, iletişiminin kuvvetli olmasını olumlu etkileyecektir. Astlara bilgi aktarımının yüksek olması, çalışanlara önemli olduklarının hissedilmesi, dil farklılıklarının ve gürültü engelinin ortadan kaldırılması, sözlü iletişimin sözsüz iletişimle desteklenmesi, yüz-yüze iletişime önem verilmesi ve geri bildirimde önem verilmesi de örgütsel iletişimi güçlendirecektir. Ayrıca, örgütlerin fiziksel iletişim altyapısını iyileştirmesi (örneğin, dijital iletişim araçlarının entegrasyonu) teknik engellerin azaltılmasında etkili olabilecektir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, örneklemin tek bir firma ile sınırlı olması ve sonuçların genellenebilirliğini artırmak için farklı sektörlerde karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç duyulması yer almaktadır. Araştırmanın katılımcı kişiler ve sorulan soruya verilen cevaplarla sınırlı olması en önemli kısıdı olmakla birlikte ilerdeki araştırmalara örnek sağlaması açısından katkı sağlamaktadır. Daha fazla katılımcı sayısı, farklı sektörlerle kıyaslamalı olarak ve demografik kriterlerde dikkate alınarak yapılacak araştırmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını destekleyecektir.

Kaynakça

- Akay, R. (2014). Kültürlerarası iletişimde iletişimsel yetinin rolü. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(3), 307-323.
- Akinci, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akinci Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2007), Kurumsal iletişim: İşletmelerin kurum içi iletişimine yönelik bir araştırma. *Yeni Düşünceler*, 2, 165 – 183.
- Arıcan, S. ve Arabacı, S. (2023). Eğitim örgütlerinde yaşanan iletişim engelleri ve çözümüne yönelik önerilerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 90-103.
- Arslan, B. ve Arslan, E. (2003). *Örgütsel iletişim, meslek yüksek okulları için genel iletişim*. Editör: Uğur Demiray. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bartan, K. O. ve Taşkiran, H. B. (2018). Kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1155-1184.
- Bulut, F. ve Tolon, M. (2021). Kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisi ve bir kamu kurumu uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Türk*, 13(2), 1255-1272.
- Çakır, M. (2021). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilecek teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.
- Çalapkulu, Ç. (2019). *İlişkiler akademisi "İşe kendini sevmekle başla"*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Daft, R. L. (2014). *Management*. Twelfth Edition. Cengage Learning.
- Demir, Ş. ve Demir, M. (2013). Örgütsel iletişimde duygusal zekanın rolü: Konaklama

- işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXVIII(I), 411-444.
 - Deryakulu, D. (2019). Eğitim iletişimi kavramı. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 25(2), 787-794.
 - Dündar, P. ve Koralp Özel, E. (2012). Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: Yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 104-129.
 - Elgünler Çedikçi, T. ve Fener Çedikçi, T. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.
 - Ertekin, İ. (2016). Halkla ilişkilerde mükemmellik kuramı açısından kurumsal iletişim. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 25-38.
 - Gürgen, H., Kirel A. Ç., Uztuğ F. ve Orhon, N. (2003). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
 - Harvard Business Review Yayınları (2019). *Çatışma ve iletişim - duygusal zeka*. İstanbul: Optimist Yayınları,
 - Jenifer, R. D. & Raman, G. P. (2015). Cross cultural communication barriers in workplace. *International Journal of Management*, 6(1), 348-351.
 - Jureddi, D. N. & Brahmaiah, N. (2016). Barriers to effective communication. *Journal Of English Language and Literature*, 3(2), 114-115.
 - Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
 - Kartal, Ö. ve Efser Y. (2017). İş görenlerin görevlerini gerçekleştirme düzeylerinde emir ve talimat biçiminin belirleyiciliği: Karşılaştırmalı bir araştırma. *The International New Issues in Social Sciences*, 4(4), 77-88.
 - Kaygin, E. ve Kosa, G. (2019). *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
 - Kiremitçi Caniöz, E. (2021). İletişimde duygusal zekanın rolü. *Abant Tıp Dergisi*, 10(3), 411-417.
 - Kaymaz, K. (2007). Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(04), 141-178.
 - Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
 - Namlı Kızılkaya, A. (2022). Eğitimin kavramsal temelleri-7: Eğitim yönetimi. İstanbul: Efe Akademi. Yayınları.
 - Öge, H. S. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi,
 - Örucü, E. ve Yumuşak, S. (2010). Örgütlerde işgören eğitimi üzerine bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 235-246.
 - Özdemir, A. (2012). *Beden dili etkili iletişim*. Ankara: Altınpost.
 - Özmen, F. ve Özdemir, T. Y. (2012). Anlatılan öykülere dayalı olarak, denetçilerin denetlenenlerle yüz yüze iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(195), 43-66.
 - Pektaş, G. (2019). Örgüt içi iletişimde karşılaşılan problemler ve çözüm önerileri: Erciyes üniversitesi akademik personel örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 94-110.
 - Sabuncuoğlu, Z. (1974). Modern işletmelerde haberleşme sorununun analizi. *Bursa İ.T.İ.A. Dergisi*, 3(1), 138-161.
 - Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim nedir?* Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
 - Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
 - Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. ve Tunç, M. (2017), Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
 - Subaşı, S. ve Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve yönetici desteğinin rolüne yönelik literatür incelemesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20.

- Şimşek, Y. (2012). *Örgütsel iletişimde engel ve bozukluklar: Anadolu üniversitesi iletişim bilimleri fakültesinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş., Çelik A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (9.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2013). Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Thayer, L. O. (1991). İdari haberleşmede mevcut problemler ve araştırmalar. *Türk İdare Dergisi*, 63(390), 227-244.
- Timuroğlu, K. ve Yılmaz, B. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Tuncer, A. ve Tuncer, M. (2015). örgüt içi iletişimde iş tatmini etkileyen boyutların analizi: Çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6488-6498.
- Welch, M. ve Jakson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Uçar, S. ve Kızılaslan, H. A. (2017). Örgüt içi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 180-194.
- Yağcı, T. ve Uçar, M. (2018). İletişimde engeller ve etkinlik. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3 Ek), 142-160.
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel yöneti(ileti)şim. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 47-55.
- Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(2), 37-52.
- Yıldırım, G. (2020). Halkla ilişkilerde paydaş teorisi perspektifinden kurum içi iletişimin çalışanların kurumsal bağlılıklarına etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 13(2), 438-470.
- Yusof, A. N. A. & Rahmat, N. H. (2010). Communication barriers at the workplace: A case study. *European Journal of Education Studies*, 7(10), 228-240.
- Yüksel, A. H. ve Sandıkçıoğlu, B., Onay, A. ve Yılmaz, A. (2012). İkna edici iletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.