

Örgütsel İletişim 8

Aslı Kaya¹

Aslı Ercan Önbiçak²

Özet

Günümüzde iletişim kavramı, içinde yaşadığımız dünyada çok önemli bir yer tutmaktadır. İletişim, toplumları, örgütleri, işletmeleri ve insanların sosyo-ekonomik anlamda birbirine bağlayan bir unsur haline gelmiştir. Örgütler, iç- dış çevresiyle ve paydaşlarıyla iletişim aracılığıyla bağ kurmaktadır. Örgütsel iletişim ise, örgüt içinde yönetim ve çalışanlar arasında bilgi akışını sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel iletişim, iş yapış şekillerinden, örgütle ilgili tüm faaliyetlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde, iletişim ve örgütsel iletişim irdelenerek örgütler için önemi belirtilmektedir. Hızlı ilerleyen teknoloji ve bilginin akışının daha yaygın hale gelmesi, iletişimin örgüt içerisinde her türlü çeşitlerinin kullanılmasına sağlamaktadır. İletişimin sadece yazılı ve sözlü kaynak olmaktan çıkması örgüt ve kurumlar içerisindeki ilişkilere de yansımaktadır. Çalışanların performansları ve verimlilikleri yönetimle kurduğu iletişim ilişkilerinden geçmektedir. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanların örgüte bağlılıklarını, iş tatminini, performanslarını, iyi-oluş hallerini ve psikolojik durumlarını oldukça etkilemektedir. Çalışmada, iletişim kavramı tanımlanmış ve süreçleri açıklanmıştır. Örgütsel iletişimin özellikleri, işlevleri ve iletişim doyumu da incelenmiştir.

1. GİRİŞ

Global düzeyde dijitalleşmenin getirdiği olanaklar, iş dünyasındaki stratejik yönetim uygulamalarını değiştirmiştir (Önbiçak, 2022). İletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişimler, toplumu ve örgütlerin işleyiş şekillerini etkilemektedir. Bu gelişmeler ve değişimler ışığında bilgi toplumu ortaya

1 Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA, İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sağlık Bilimleri, Fakültesi/Sağlık Yönetimi Bölümü/Sağlık Yönetimi Pr., askaya@gelisim.edu.tr, ORCID:0000-0001-6818-3868

2 Dr. Aslı ERCAN ÖNBIÇAK, Özel Sektör, dr.aslieonb@gmail.com, ORCID:0000-0003-2479-0919

çıkıştır. İletişim teknolojilerin gelişmesi yeni yönetim uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojileri açısından bakıldığında örgütlerdeki iletişim ilişkileri temel olarak “iletişim teknolojisi”, bireyler arası iletişim, sözlü-yazılı olmayan iletişim ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2015).

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve organizasyon, psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve halkla ilişkiler gibi çeşitli bilim dallarında örgütsel iletişimle ilgili araştırmaların sayısı artmaktadır. Örgütsel iletişim kavramı, iletişim disiplini içerisinde bulunan bir çalışma alanıdır. Bu iletişim türü, örgütlerin, işletmelerin, holdinglerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), kurumların, sivil toplum kuruluşlarının veya belirli grupların iç çevrelerinde üyeleri veya çalışanlarıyla iletişim kurma şeklini ve ayrıca tüm örgütün dış çevresiyle (müşteri, satıcı, tedarikçi, paydaş, medya, genel kamuoyu vb) nasıl iletişimde olduğunu temsil etmektedir (Borca ve Baesu, 2014). Bilgi ve bilişim teknolojilerinin gelişmesine yönelik olarak örgütler, işletmeler veya kurumlar, örgütsel ve sektörel olarak geliştikçe etkileşim halinde oldukları paydaşların sayısı da artmıştır. Dolayısıyla örgütlerin ve işletmelerin hedef kitlelerine ulaşma isteği iletişim ve örgütsel iletişim olgularını önemli bir hale getirmiştir (Ertekin, Ilgın ve Ataman Yengin, 2018).

Çalışmada, ilk önce iletişim kavramı ve iletişim süreci açıklanmıştır. Çalışmanın devamında örgütsel iletişim unsurları, özellikleri, işlevleri belirtilmiştir. Örgütsel iletişime tüm yönleriyle değinildikten sonra örgütsel davranış kavramlarında örgütsel iletişim iklimi ve iletişim doyumu konusu incelenmiştir. Sonuç bölümünde genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmaktadır.

2. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim kavramı en temel haliyle bir mesajın karşı tarafa gönderilmesi ve alıcının bu mesajı değerlendirmesidir. İletişim, belirli bir süreçteki sözel veya sözel olmayan bir durum veya tutumdur. İletişim, konuşma, vücut dili, renk, davranış ve sembol gibi çeşitli işaret model ve sistemlerinden yararlanmaktadır (Okay, 2005). İletişim kelimesi Latince temelli “communis” kelimesinden üretilen “communication” olarak kullanılmaktadır (Güneş, 2007). İletişim kavramı pek çok anlamı bir arada barındırmaktadır. Literatürde farklı yazarlar iletişimin farklı tanımlarına değinmektedir. Literatürdeki çeşitli yazarlardan derlenen iletişim tanımlarını şu şekilde sıralamıştır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016);

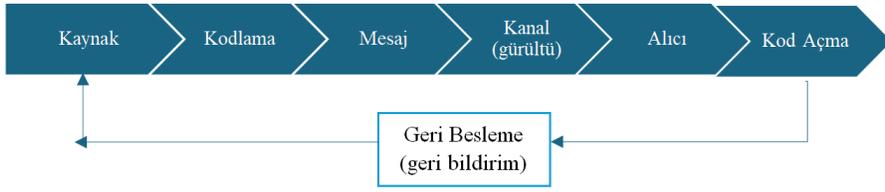
İletişim;

- Duygu ve düşüncelerin sözle veya davranış yoluyla yapılan, aktarılan, yorumlanan ve bilerek veya bilmeyerek yapılan bir eylemdir.
- Bir anlamın diğer kişiler tarafından paylaşılmasıdır.
- Herhangi bir kavramla ilgili bireylere veya gruplara bilgi aktarmak, düşünce paylaşmak, bir şey öğretmek için kelime veya sembollerle gerçekleştirilen karşılıklı alışveriştir.

Genel olarak iletişim kavramı, bilgi, düşünce, duygu ve tutumun herhangi bir aracı yoluyla kişiler arası, kişiden gruba, gruplar arası, toplumdan gruba veya toplumlar arası belirli bir süreç içinde aktarılmasıdır (Güney, 2007). İletişimde “anlamak, paylaşmak ve anlam yüklemek” olarak üç temel kavram bulunmaktadır. Anlamak, diğer bireylerin sözlü/sözsüz davranışlarının manasını idrak etmek, yorumlamak ve her yönüyle anlamaktır. Bireyler arası etkileşim yoluyla anlam aktarımı yapıldığında paylaşmak ortaya çıkmaktadır. İletişimde bir kavram paylaşılmaktadır. İki taraf arasında var olan mesajın paylaşılması ve her iki tarafında doğru bir şekilde algılaması “anlam yüklemesi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

İletişim bir dizi süreçten oluşmaktadır. İletişimin gerçekleşmesi için Şekil 1’de görüldüğü üzere “*kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, kod açma ve geri besleme*” unsurlarının olması gerekmektedir. Kaynak unsuru, iletişimin başlamasını sağlamaktadır. İletişim süreci, bilgi, fikir ve ihtiyaçların bireylere iletilmesini sağlayacak bir unsurla başlamaktadır. İletişim sürecinde kaynak bu yüzden önemli bir unsurdur. “Kaynak gönderilen mesajın kodlayıcısıdır”. Bu sürecin ikinci basamağı kodlamadır. Kodlama bir bilgi/fikir/duygunun iletişim için ideal bir mesaj durumuna getirilmesidir. Mesaj ise, kaynaktan alıcıya gönderilen düşünce, duygu ve bilginin koda dönüştürülmüş şeklidir. Mesaj unsuru, işaret ve sembollerden oluşmaktadır. Söylenen sözcükler, yazılar, vücut dili (yüz mimikleri) ve resimler alıcıya gönderilecek mesajı meydana getirmektedir. Mesajların alıcıya iletilmesi “*kanal*” yoluyla gerçekleşmektedir. Yazılı ve görsel medya, radyo kanalları, sosyal medya platformları, telefon operatörleri, televizyonlar ve iletişim kanalları olarak örnek gösterilebilir. Kullanılan bu kanalların kapsamı ne kadar genişse iletişim de o derece etkili olmaktadır. Alıcı, iletilen mesajı anlamlandıran unsurdur. Birey veya grup alıcı olabilmektedir. Alıcı gönderilen mesajı anlamlandırdığı zaman iletişim tamamlanmaktadır. Mesajın alıcı tarafından istenilen şekilde anlaşılması için mesajın alıcının demografik, kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerine uygun olması da gerekmektedir. Kod açma, mesajın alıcı tarafından yorumlanması ve mesajı dönüştürme noktasıdır.

İletişim sürecinin son unsuru ise geri beslemedir. Geri besleme alınan mesajın nasıl yorumlandığına dair kaynağa bilgi vermektedir (Güney, 2011).



Şekil 1. İletişim Süreci

Kaynak: Güney, 2011'den aktarılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim vasıtasıyla eşgüdümlü hareket eden örgütler için örgütsel iletişim, örgütün amaç ve hedeflerini elde etmeyi kolaylaştıran önemli öğelerden bir tanesi olarak görülmektedir (Çakıroğlu ve Şimşek, 2022). İletişim, örgütlerin hedeflerine erişmek için sahip olmaları gereken ana unsurlardan bir tanesidir. Örgütsel iletişim, bir örgütteki formal veya informal gruplar içinde örgüte ait çeşitli mesajların gönderilmesi ve alınması faaliyeti olarak belirtilmektedir (Aydemir, 2023). Örgütsel iletişim literatürde çeşitli tanımlarla açıklanmıştır:

- Örgütsel iletişim, pek çok sayıda çalışanların herhangi bir amaç için bir araya gelip güçlerini birleştirerek örgütün hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde işbirliği içinde çalışmalarını için formal ve informal yapılarıdaki anlam taşıyan her çeşit çalışan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural Akıncı, 2016).
- Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde bilginin bir çalışandan (kişiden) diğer bir çalışana aktarılmasıdır (Demir, 2000).
- Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına erişmesi için gerekli “üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, eşgüdümlemeyi ve denetimi” elde etmek sebebiyle belirli kurallar çerçevesinde oluşan iletişim biçimidir (Gürüz ve Gürel, 2009).
- Örgütsel iletişim; örgütlerin dış çevre koşullarına uyum sağlamak, oluşabilecek belirsizlikleri gidermek için karşılıklı bağımlı ilişkilerin içerisinde mesajların meydana getirilmesi ve değiştirilmesi sürecidir (Özkan, 2013).

Örgütsel iletişimi, bir örgütün örgütsel paydaşlarıyla her tür kurulan bağımsız iletişim olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009). Örgütsel İletişimin temel özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak iletişim, diğer bireylere bilgi, duygu durumu ve fikir iletimidir. İletişimin bir diğer özelliği “ortak anlayış” olmaktadır. Kaynak ve mesajı alan kişi bu ortak anlayışta bulunmak durumundadır. Bireylerin, gönderilen mesaja bağlı olarak gelen bilginin veya düşüncenin anlamı hakkında ortak bir fikre sahip olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde ortak bir anlayış olmazsa çalışan ve yöneticilerin etkinliği düşebilmektedir. Ortak paylaşım örgütteki çalışanların tamamen aynı düşünceye sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Burada önemli olan, bir çalışanın başka bir çalışan veya grup tarafından kendisine anlatılmak istenen unsurla ilgili doğru bir düşünceye sahip olmasını kastetmektedir. Örgüt içinde alıcı olan tarafların kendilerine iletilen bilginin ne olduğu hakkında bir düşünceye sahip oldukları zaman etkin bir iletişim meydana gelmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

Örgütsel iletişim, çalışanları birbirine bağlayan, örgüt ve dış çevrenin etkileşimini sağlayan, örgütün gelişmesini ve devamlılığını mümkün kılan bir süreçtir. İletişim akışına göre; “yatay, dikey ve çapraz iletişim; tarafına göre ast-üst, birey-grup, grup-grup, grup-örgüt iletişimi; amacına göre etkileme, ikna, bilgi verme ve birleştirme gibi” örgütsel iletişim şekilleri bulunmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009).

Örgüt içinde çalışanların bazı iletişim rolleri bulunmaktadır. Bu iletişim rolleri; “Kapıcılar, sözcüler, bilgi liderleri, yalıtılmışlar ve kozmopolitler” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kapıcı, bilgiyi diğer çalışanlara aktaran ve iletişim kanalını kontrol eden çalışandır. Kapıcılar bilginin doğruluğunu kontrol ederek, karar aşamasında yönetime bu bilgiyi iletmektedir. Üst yönetim yardımcıları ve asistanlar bu gruba örnek verilebilmektedir. Sözcüler ise, iki veya daha fazla birim arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bilgi liderleri, bir grup veya birimde diğer çalışanların fikir ve davranışlarını dolaylı yoldan etkileyen kişilerdir. Bilgi lideri, yeni bilgiyi yorumlayarak diğer çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Kozmopolitler, profesyonel ilişki dahilinde, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini yönetmektedir. Yalıtılmışlar ise örgütün diğer çalışanları ile çok az iletişimi olan kişilerdir (Demir, 2000).

Örgütsel iletişimde çalışanların birbirleriyle veya örgütün hiyerarşik yapısında oluşturulan iletişimde mesajın cinsine göre pek çok araç ve ortam kullanılmaktadır. Örgütsel iletişim araçları, sözlü, yazılı, sözsüz (tek yönlü), görsel-işitsel ve elektronik şeklinde sınıflandırılmaktadır. Sözlü araçlarda, toplantı, görüşme ve konferans; Sözsüz araçlar olarak vücut dili; Yazılı araçlar, iş emirleri, yıllık raporlar, ilanlar, afişler ve broşürler; Görsel-

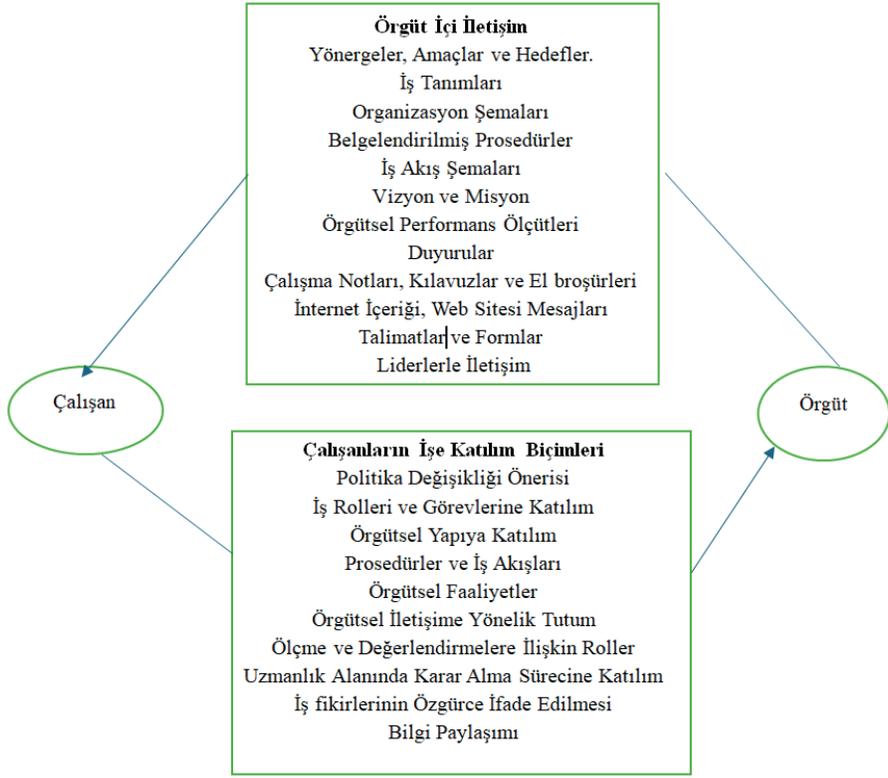
işitsel araçlara, gazete, dergi, radyo-televizyon, sergi ve billboard; Elektronik araçlar ise, web sitesi, e-posta, sosyal medya platformları ve örgütsel bilgiyi depolayacak yazılımlar olarak örnek gösterilebilir (Açıkel ve Karaca, 2022; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016; Vural Akıncı, 2016).

Örgütsel iletişimin belli başlı fonksiyonları bulunmaktadır. İletişimin örgüt içerisinde kontrol, güdüleme (motivasyon), duygusal anlatım ve bilgi olarak dört temel fonksiyonu bulunmaktadır. İletişimin “bilgi sağlayıcı rolü, çalışanların ikna edilmesi ve diğer çalışanları etkileme, astlara emir verme ve tüm çalışanlar için öğretim-egitim ile birleştirme” işlevleri de bulunmaktadır. İletişimin fonksiyonları bir örgüt içerisinde bütünsel olarak ele alınabilir. Örgütlerin belirli yazılı kuralları ve prosedürleri bulunmaktadır. İletişimin bilgi sağlayıcı rolü, çalışanlara örgüt amaçlarını ve politikalarını ve üst yönetimle alakalı bilgiyi iletmektedir. Ayrıca iletişim unsuru çalışanlara, iş tanımları, görev, yetki ve sorumlulukla ilgili bilgi aktarımı yaparak çalışanların daha verimli çalışmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar iş tanımları dahilinde çalıştıklarında veya herhangi bir sorunu üst yönetime ilettiklerinde iletişimin kontrol fonksiyonu gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, sosyal gruplarda etkileşimde bulunarak düşünce ve duygularını ifade etmektedir. Duygusal anlatım fonksiyonu, çalışanların duygularını diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmasını belirtmektedir. Örgütlerde çeşitli yollarla meydana gelen iletişim, çalışanların fikir, tutum ve davranışlarını etkilemeyi amaçlamaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların, örgütün hedeflerini benimseyerek onları kabul etmesine bağlı olmaktadır. Örgüt amaçlarının kabul görmesi istendiği takdirde, üst yönetimin çalışanları ikna etme ve onları etkilemeye yönelik iletişim süreçlerini etkin bir biçimde uygulaması gerekmektedir. Çalışanların görev, sorumluluk ve iş tanımlarını öğrenmelerinde ve bunları yerine getirmelerinde iletişim öğretici bir rol oynamaktadır. İletişiminin bir diğer önemli unsuru da örgüt içinde çalışanları birleştirme ve koordinasyonu sağlamasıdır. Örgütlerde karar verme süreçlerinde bilginin aktarılması ve paylaşılması önemlidir. İletişim yoluyla bilgi bireyler ve gruplar düzeyinde yayılmaktadır. Son olarak iletişimin güdüleme fonksiyonu, çalışanların iş yapma biçimlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, performanslarıyla ilgili geri dönüş sağlama gibi süreçlerde karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012; Eroğluer, 2011).

Örgütsel iletişim, örgüte ve çalışanlarına yol göstererek belirsizlikleri önleyerek, rehberlik sağlayarak tüm çalışanları örgütsel hedeflere erişmek için motive etmektedir. Örgüt içi iletişim, çalışanların arasında profesyonel ilişkiler düzenleyerek, çatışmaları en aza indirmekte ve iş birliğini güçlendirmektedir. Ayrıca iletişim, örgütün kural ve düzenlemelerine uyulmasına ve çalışma

düzeninin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Liderlik rolü de iletişim yoluyla ilerlemektedir. Örgüt içi iletişim, liderlerin çalışanlara ulaşmasını ve örgütün vizyonu, misyonu ve amaçlarına ulaşmaları için motive etmelerine yardımcı olmaktadır. Bir örgütün vizyon ve misyonu çalışanlara doğru iletilmezse istenilen sonucu vermeyebilir. Etkili örgütsel iletişim, çalışanlara ilham vererek çalışanların örgütsel değer ve örgüt misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olabilmektedir (Gochhayat, Giri ve Suar, 2017).

Atouba, Carlson ve Lammers (2019) çalışmalarında yönetim ve çalışanlar arasında etkin ve anlamlı “diyalog” ve etkileşimlere imkân tanıyan iletişim uygulamalarının örgüt içerisinde gerçekleştirilmesinin iş deneyimlerini pozitif yönde etkilediği ve çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin yükseldiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre, “*çalışanların işe katılım*” ve “*örgütsel iletişim yeterliliği*” yönetim ve çalışanlar arasında etkin ve anlamlı bir diyalog oluşturulmasının temelinin oluşturmaktadır. Yazarlar, çalışanların görüşlerini dile getirme ve örgütsel karar alma süreçlerine katılma fırsatına sahip olduklarında ve örgütsel iletişim öncülleriyle ilgili yeterli bilgilendirildiklerinde örgütle daha iyi özdeşleşme durumunun ortaya çıktığını savunmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü üzere, çalışan-örgüt “diyalogu” dikkate alındığında, örgütsel iletişim yeterliliği, örgütün çalışanlarını örgütle ilgili ne kadar bilgilendirdiği veya onlarla nasıl iletişim kurduğunu belirlemektedir. İşe katılım unsuru ise çalışanların sesliliğini yani örgütle, yönetimle kurduğu iletişimi yansıtmaktadır. Bu sebeple, işe katılım ve örgütsel iletişim yeterliliği, çalışan ve örgüt arasında anlamlı iletişim, etkileşimin gerçekleşmesi için önemli unsurlar olmaktadır.



Şekil 2. Çalışan-Örgüt Diyaloğu

Kaynak: Atonba, Carlson ve Lammers, 2019'dan aktarılmıştır.

3.1. Örgütsel İletişim İklimi

Örgütsel iletişim iklimi, örgüt içerisinde gerçekleşen olaylarla ilgili mesajların algılanmasıdır. İyi bir örgütsel iletişim iklimi bir örgütte çok önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisiyle örgütün performansını etkileyebilmektedir (Meitisari, Hanafi ve Wahab, 2018).

Şeffaf örgütsel iletişim, bir örgütün “iş uygulamaları ve politikalarından sorumlu tutulması amacıyla, çalışanların bilgi edinme ve bilgi dağıtımına aktif katılımıyla birlikte”, doğru ve tam olarak bilinçli bir şekilde örgütsel bilgiyi yayması olarak açıklanmaktadır (Jiang ve Men, 2017).

Örgütsel iletişim iklimi açık veya kapalı iklim olmak üzere iki şekilde görülebilmektedir. Açık bir örgütsel iletişim ikliminde bilgi akışları her yöne ve serbesttir, ancak kapalı bir iletişim ikliminde bilgi akışları sınırlıdır.

Bir örgütün, örgütsel iletişim ikliminin beş boyutu bulunmaktadır. İlki, destekleyicilik boyutudur. Bu boyutta, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri için yönetim veya lider tarafından uygulamalardır. İkincisi, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımıdır. Bir diğeri güven unsurudur. Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürme önemlidir. Dördüncü boyut, şeffaflık ve açık sözlü davranıştır. Son olarak, çalışanların yüksek performans hedefine çekilmesidir. Performans hedeflerinin belirli bir düzeye getirilmesi istenmektedir (Lantara, 2019).

3.2. Örgütsel İletişim Doyumu

Örgütsel iletişim, bir örgütün çalışanlarına bilgiyi iletmek, onların farkındalıklarını artırmak ayrıca görüşlerini dinlemek için kullandığı yaygın bir resmi ve gayri resmi iletişim uygulamalarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanların örgütsel iletişim uygulamalarıyla ilgili algılarını belirtmektedir. İletişim doyumu, çalışanların örgütten beklediği ve istediği bilgi miktarı algısı ile aldıkları bilgi arasındaki uyumu ölçmektedir. Beklenen ve edinilen bilgi arasında uyum ne kadarsa iletişim doyumu da o kadar fazla olmaktadır (Kakkar, Kuril, Singh, Saha ve Dugar, 2023).

Downs ve Hazen (1977) tarafından literatüre kazandırılan, çalışanların iletişim memnuniyeti (doyumu) seviyesinin ölçülmesini sağlayan örgütsel iletişim doyumunun boyutları sekiz ayrı başlıkta ele alınmıştır. Aşağıda boyutların her biri açıklanmıştır (Downs ve Hazen, 1977; Clampitt ve Downs, 1993; Çakıroğlu ve Şimşek, 2022):

- **İletişim İklimi:** Hem örgütsel hem de bireysel seviyede iletişimi yansıtmaktadır. Örgütteki iletişimin, çalışanları örgütsel hedefleri elde etmek için ne ölçüde motive ve teşvik ettiği; örgütte çalışanların iletişim kurma davranışlarının sağlıklı olup olmadığına ilişkin tahminleri de içermektedir. Öte yandan, üstlerin astların karşılaştığı problemleri ne ölçüde bildikleri ve anladıklarını içermektedir.
- **Üstlerle- Yöneticilerle İletişim:** Çalışanların yöneticileriyle yaptıkları iletişimden hissettikleri memnuniyeti belirtmektedir. Aşağı ve yukarı iletişim yönlerini içeren bu iletişimde, yöneticilerin çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini dinleme, işyerindeki sorunlarla ilgili problemleri çözmek için onlara rehberlik etme durumudur.
- **Örgütsel Entegrasyon (Bütünleşme):** Çalışanların işiyle ve birim hedefleriyle ilgili aldıkları bilgilerden duydukları memnuniyet ifade etmektedir. Birim politikaları, planları, iş hedefleri ve bireysel haberler gibi çalıştığı alanla ilgili bilgi alma seviyesini kapsamaktadır.

- **Medya Kalitesi:** Çalışanların, örgütteki yazılı-sözel duyuru biçimlerinin etkili bir şekilde yapıldığını algılama seviyesini içermektedir. Toplantıların ve faaliyetlerin iyi bir şekilde organize edilmesi, yönergelerin ve yazılı kaynakların yani örgütsel yayınların ne kadar yararlı, anlaşılır olduğu ve bu iletişim şeklinin ne derece doğru algılandığını içermektedir.
- **Çalışanlar Arası Yatay Ve İnförmel İletişim:** Bu boyut, örgüt içindeki yatay ve införmel iletişimle ilgili unsurları yansıtmaktadır. Çalışanların införmel iletişimi, yatay iletişimden daha kapsayıcı bir rol oynaması, çalışanların iş arkadaşlarıyla iletişimlerinin införmel iletişim özelliklerine sahip olduğunu düşünme eğilimini kapsamaktadır. Bu kapsamda dedikodu ağının hangi ölçüde aktif olduğu, yatay ve införmel iletişimin ne ölçüde doğru ve serbest olduğunu belirtmektedir.
- **Örgütsel Memnuniyet-Kurumsal Bilgilendirme:** Örgütün ve işletmenin genel işleyişiyle ve faaliyetleriyle ilgili bilgileri içermektedir. Çalışanların örgütün mali durumu, tüm stratejileri politikaları ve hedefleriyle ilgili çalışanlarını bilgilendirilip bilgilendirilmediğiyle ilgilidir.
- **Astlarla İletişim:** Örgüt içerisinde astlarla hem yukarı hem de aşağı doğru iletişimi kapsamaktadır. Astların aşağı doğru iletişimde nasıl karşılık verdiği, yukarı doğru iletişimi ne derecede başlattığını ve başlattığı iletişimden ne ölçüde sorumlu hissettiğini içermektedir.
- **Kişisel Geri Bildirim:** Çalışanlara iş performansı ile veya bireysel davranışlarıyla ilgili bilgilendirme sürecini kapsamaktadır.

Örgüt içinde iletişim doyumu, örgüt içi iletişimin ne kadar etkili, verimli ve kaliteli kullanıldığına çalışanların bu iletişim sistemden ne kadar memnun olduklarına bağlıdır. İletişim doyumu, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve örgütsel iletişimde doyum olarak üç çeşidi bulunmaktadır. Çalışanın edindiği bilgi düzeyi, örgütsel iletişim iklimi, dikey iletişimin açıklığı ve çalışanların diğer çalışanlarla veya örgüt ile etkileşim sıklığı bu faktörlere örnek olabilir (Eroğlu ve Özkan, 2013). Örgütsel iletişim doyumunu yakalayan ve örgüt ile özdeşleşen çalışanın iş doyumu yükselirken, sorumluluklarıyla ilgili belirsizliğe karşı hoşgörü anlayışı düşmektedir. Örgüt ile özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını ve başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak benimsemektedir (Demir, 2020).

3.3. Örgütsel İletişimle ilgili Sorunlar

İletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen, bireysel veya örgütsel çeşitli sorunlar ve engeller bulunmaktadır (Demir, 2000). Karaçor ve Şahin (2004), Bakan ve Büyükbese (2004), Demir (2000) Tablo 1’de görüldüğü üzere çeşitli şekillerde ele almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde bazı iletişim engellerinin ortak olduğu görülmektedir. Ortak engeller şöyle sıralanabilir: kültürel ve bireysel farklılık; dil; güven sorunu; zaman engeli; statü farkı; aşırı bilgi yüklemesi’dir.

Tablo 1. İletişim Engelleri

Karaçor ve Şahin (2004)	Bireysel engeller; fiziksel ve teknik sorunlar; dil sorunları; statü kaynaklı engeller; sosyo-kültürel engelleri ve zaman engeli	
Bakan ve Büyükbese (2004)	Kültürel farklılıklar; fiziksel şartlar; yetersiz geri bildirim, statü farklılığı; bilgi yüklemesi; elektronik iletişim sorunları; güvensizlik; örgütsel hatalar; bireysel farklılıklar	
Demir (2000)	Bireysel Engel: Süzgeçten geçirme Seçici Algılama Gürültü Duygular Dil engelleri Güvenilirlik	Örgütsel Engel: Aşırı Bilgi Yükleme Zaman ve Yer İletişim Ortamı Statü Farklılıkları

Kaynak: Karaçor ve Şahin (2004), Bakan ve Büyükbese (2004), Demir (2000)’den uyarlanmıştır.

Bireysel Farklılıklar: Bireysel farklılıklar, kaynağın ve alıcının amaçları, duyguları, tutum ve alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi bireysel özellikleri gönderilen mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve gelen mesaja karşı verilen tepki ve tutumu etkilemektedir (Bakan ve Büyükbese, 2004). Bir başka deyişle, mesajı gönderen ve alan bireylerin, birbiriyle ilgili görüşleri, tutumları ve önyargıları, mesajın farklı anlamlarda algılanmasına neden olarak yanlış değerlendirmelere sebep olabilmektedir. İki tarafında beklentileri, alışkanlıkları, değer yargıları çok farklı olabilir. Bu farklı görüş ve alışkanlıklar iletişim engellerine yol açabilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütsel iletişimde ast-üst ilişkilerinde veya yatay iletişimde bireysel farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Çalışma arkadaşının söylediği veya yaptığı davranışı yanlış anlayan bir çalışan negatif iş davranışıyla karşılık verebilmektedir. Bu durum çalışmada işe bağlılığın azalması, iş stresi gibi durumlar yaratabilmektedir.

Kültürel Farklılıklar: İletişim, edinilen bilgilerin paylaşılmasıdır. Benzer kültürü paylaşan insanların ortak bilgi ve düşüncesi daha fazladır. Bu sebeple iletişim, aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler arasında daha

kolay ve hızlıdır. Farklı kültüre sahip çalışanların örgütsel iletişim içerisinde kullanılan sembolleri, düşünceleri, beklentilerinin farklı olması iletişimi de güçleştirmektedir. Çokuluslu veya uluslararası işletmelerde bu kültür farklılıkları oldukça etkili olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Buradan yola çıkarak örgütsel iletişim için, çalışanların ortak örgüt kültüründe buluşturmak önemlidir. Ortak değerlere ve örgütsel kültüre sahip olunan bir örgütte kültürel farklılıklar engel olmaktan çıkabilmektedir. Örgüt kültürü iletişim açısından bu yönüyle de önemlidir.

Dil- Anlam Farklılıkları: Karşı tarafın iletilen mesajın anlamını değişik algılamasından dolayı ortaya çıkan bir iletişim engelidir. Aynı kelimeler, farklı kişiler için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bireylerin yaşadığı yer, kültürel ve yerel değerler, kullandığı dile de yansımaktadır. Bunun sonucunda, sözcüklere atfedilen anlamların farklılaşması doğaldır. (Demir, 2000; Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütsel iletişimde ortak örgütsel dil önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgüt içerisinde kullanılan semboller, görsel uygulamalar, dil üzerinden geliştirilen iletişim biçimleri dil engelini aşmak için kullanılabilir bir yöntem olabilmektedir.

Güvensizlik: Alıcının gönderilen mesaja inanmaması veya mesajın kaynağına güvensizliğinden kaynaklanmaktadır. Alıcı, mesajı gönderene karşı bir güvensizlik duyuyorsa, mesajı değiştirebilir, istendiği şekilde algılanmaya bilindir veya reddedebilir. Mesaj alındığından kaynak güvenilirliği sorgulanmaktadır. Bu sebepten dolayı mesajlar açık ve iyi bir şekilde düzenlenmelidir (Karaçor ve Şahin, 2004; Demir, 2000).

Statü Farkı: Yönetici ve çalışan arasında karşılaşılan bir iletişim engelidir. Statü farkının iletişim için bir engel olmasının temel sebebi, örgüt içindeki güç ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla gücün eşit olmayışı, çalışanların yöneticilere bağımlı durumda olması temel nedenler arasındadır (Demir, 2000). Merkezi ve sıkı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde üst-ast arasındaki iletişim eksikliği meydana gelebilmektedir. Merkezi örgütlerde iletişim yukarıdan aşağı yöndedir. Bu durum astların, üst yönetime veya yöneticilere ulaşmasını engellemektedir. Çalışanlar, aşağıdan yukarıya doğru iletişim akışında, istek ve şikayetlerinin yönetime iletilmesinde sorun olacağı veya isteklere ilgisiz kalacağı duygusu içerisinde bu iletişim akışını tercih etmeyebilirler (Karaçor ve Şahin, 2004). Tüm bu nedenlerden ötürü örgüt içerisinde hiyerarşik yapıdan arındırılmış iletişim ağları tercih edilmelidir. Çalışanların örgütsel sesliliğini dile getirmek için çapraz ve yatay iletişim ön planda tutulmalı ve üst yönetimle sağlıklı iletişim ağları oluşturulmalıdır.

Bilgi Yükleme: Çalışana, belirli bir zamanda gereğinden ve taşıyabileceğinden daha çok bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturmaktadır

(Demir, 2000; Bakan ve Büyükbese, 2004). Çalışanın bilgi yükü azalınca çalışan mesajları çözümlene ve anlamada daha başarılı olmaktadır. Çalışanın mesajı anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir (Demir, 2000).

SONUÇ

Örgütlerin içinde bulunduğu rekabet çevresi, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların tanımlanmış rol ve sorumluluklarının ötesine geçerek inisiyatif almalarını zorunlu bir hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanlar arası örgütsel iletişim kanallarının çok yönlü ve açık olması gerekmektedir. Çalışanlar arası örgütsel iletişim yönü, örgütlerin verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için işbirliği ve ekstra rol davranışı gibi tutum sergilemelerinin ön koşulu, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağının mevcudiyetine bağlıdır. İletişim kanallarını tüm yönleriyle (dikey, yatay ve çapraz) açık tutulması, çalışanların bilgiyi paylaşmasına, örgütsel sorunların çözümüne ve çalışanların karar verme sürecine katılımının artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütlerin başarısı, çalışanların iş tanımlarına bağlı görevleri yerine getirmelerinden daha fazla işe katkı sağlayarak gerçekleşebilmektedir. Bu yöndeki işbirliği, hem iletişimin sağlıklı olmasına, hem de çalışanların gönüllü katkı sağlamalarına bağlı olmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özınar, 2011).

Örgütsel iletişim, örgüt içerisindeki bilgi akışını ve iletişimi sağlayan uygulamaları kapsamaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel iletişimle ilgili iş tatmini, örgüt kültürü, örgüte bağlılık, çalışan performansı, örgütsel iletişim iklimi, örgütsel vatandaşlık konularının ele alındığı görülmektedir. Çalışanların iş tatmini ve performansı, örgütsel iletişim ikliminin ne derece iyi olduğuyula da ilgili olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler örgütsel iletişim iklimini oluşturarak çalışanların örgütsel güvenini sağlamalıdır.

Yönetimsel davranışların, çalışanlarca sürekli gözlemlenmesi adalet ve eşitsizlik hislerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel strateji geliştirme, program geliştirmede meydana gelen çıktı ve bu uygulamaların çalışanlarda yanlış algılamalara neden olmayacak şekilde örgütsel iletişimin kullanılması ve geliştirilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Özsungur, 2017).

Kaynakça

- Aydemir, S. (2023). Örgütsel iletişim iklimi ve iş tatmininin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 39, 194-210. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.123962>
- Açıkel, A. & Karaca, H. (2022). Bilgi teknolojileri ve örgütsel iletişim. S. Ayaz & V. Bayram (Ed.), *Modern Liderlik Türleri ve Örgütsel İletişim* (ss.175-191). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2019). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among it workers. *International Journal of Business Communication*, 56 (4), 530-559. <https://doi.org/10.1177/2329488416672430>
- Bakan, İ. & Büyükebeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ. B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Çakıroğlu, D., & Şimşek, T. (2022). Örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracılık rolü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 951-972. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1116797>
- Demir, K. (2000). Örgütsel iletişim. C. Elma & K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar* (ss.135-159). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, A. (2020). Örgütsel iletişim. (M. Avcı & E. Kara (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar* (ss.52-67). İstanbul: Hiper Yayın.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 33-47.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2013). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61. <https://doi.org/10.18094/si.51727>

- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121-136.
- Ertekin, İ., Iğın, H. Ö., & Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8 (2), 297-311.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18 (3), 691-702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Güney, S. (2007). Bireyler arası iletişim. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss.260-291), (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikir-den Eyleme* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim*, 7 (4), 64-80. <https://doi.org/10.18094/si.14981>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44 (2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20, 59-76.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8), 96-117.
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2023). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: A moderated-mediation study. *Information Technology & People*, 36 (5), 1810-1834. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0030>
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lantara, A.N. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*.
- Meitisari, N., Hanafi, A., & Wahab, Z. (2018). Analysis on the effects of organizational communication climate and career development toward employee performance with job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8 (8), 444-449.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (14. Basım), İ. Erdem (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği* (6.Basım). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Önbiçak, H.E. (2022). İş Dünyası ve Dijital Pazarlama. B. Akkoyun (Ed.), *Stratejik İşletme Yönetiminde Teknolojinin Endüstriyel Süreci* (ss.127-142). Konya: Eğitim Yayınevi
- Özşungur, F. (2017). İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları üzerine ampirik bir çalışma. *Journal of the Human and Social Sciences Researches*, 6 (5), 2574-2593.
- Vural Akıncı, B. Z. (2016). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.