

Örgütsel İletişimin Çalışan Performansı Açısından Önemi: Kavramsal Bir Araştırma

Buket Sezer¹

Özet

Küreselleşen rekabet ortamında, tüm örgütler ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilmek için yoğun bir mücadele vermektedir. Bu dinamik ve değişken ekosistemde, verimliliği artıran ve üretkenliği doğrudan etkileyen en önemli unsur insan faktörüdür. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, tüm birimlerinin koordineli ve uyum içinde çalışmasına bağlıdır. Bu noktada, etkili örgütsel iletişim, hem iş süreçlerinin verimli yürütülmesini sağlamak hem de çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak adına kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin çalışanlarıyla nasıl bir iletişim kurdukları veya kurulan iletişimin gücü çalışanların performanslarına etki etmektedir. Bu çalışmada, örgütsel iletişimin çalışan performansı açısından önemi ve örgütsel iletişimin çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1. GİRİŞ

Örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması için iletişim hayati bir rol oynamaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri keşfetmeleri ve bunları verimli bir şekilde kullanabilmeleri ancak etkili iletişimle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, bireyler arasındaki bilgi akışının doğru, güvenilir ve zamanında sağlanması, örgütlerin günümüz rekabetçi iş dünyasında sürdürülebilir bir avantaj elde etmeleri ve dinamik koşullara uyum sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır (İnce ve Gül, 2011: 118). Liderlik, bir şirketteki çalışanların performansını etkileyebilecek önemli faktörlerden biridir. Liderin çalışanları yönlendirme, etkileme, teşvik etme ve kontrol etme yeteneği onlarla kurdukları iletişimin etkili olması sayesinde gerçekleşmektedir. Böylelikle çalışanlar işleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve hedeflere ulaşmak için çaba sarfetmektedirler (Hermina

¹ Dr., buketsezer86@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2060-3330

ve Yosepha, 2019:69). Bu nedenle liderlerin ya da yöneticilerin örgütsel iletişimin örgüt için ne kadar güçlü bir araç olduğunun farkında olmaları ve bu gücü nasıl kullanılacaklarını bilmeleri büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel iletişim, olumlu sonuçların elde edilmesini ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasını sağlamaktadır (Santos vd., 2024:14). İletişim eksikliğinin bulunduğu bir ortamda ise liderler ve çalışanlar arasında huzursuzluk çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Andri vd., 2021: 3).

Örgütler, etkili bir iletişim ağı oluşturduklarında çalışanların karşılaşabileceği sorunları en aza indirerek iş süreçlerinin aksamadan devam etmesini sağlayabilmekte ve çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarabilmektedirler. Özellikle bir örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için iş süreçlerinin uyum içinde ve koordineli bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu koordinasyonun sağlanmasında en kritik unsur ise güçlü ve etkin bir iletişim sistemidir. İyi yapılandırılmış ve stratejik olarak yönetilen iletişim, hem çalışanların performansını artıran önemli bir faktör hem de örgütün genel verimliliğini ve başarısını destekleyen bir unsur olarak görülmektedir (Uçar ve Kızılaslan, 2017: 182).

Çalışanlarla etkili iletişim kurmak, sadece çalışanların performanslarının yükselmesine neden olmakla kalmaz, kendisini değerli ve güvende hisseden çalışanın motivasyonun artmasına, iş tatmininin artmasına ve örgüte olan bağlılığının artmasına da yol açmaktadır. Kendisiyle etkili bir iletişim kurulan bir örgütte çalışan kişi yapacağı iş, sorumluluk ve kendisinden beklenen görevleri daha iyi kavramış olacağından, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda istekli ve motive olmuş bir davranış sergileyecektir. Kimse kendisinin görülmediği, iletişimin eksik olduğu bir örgüt için ücreti yüksek olsa bile çaba göstermek istemeyecek, işine ve örgütüne karşı olumsuz algı beslemeye başlayacaktır.

Örgütsel iletişimin örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim yönü bulunmaktadır (Mazzei, 2010: 222). Bu çalışmada, örgütsel iletişimin çalışanların performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulduğundan daha çok örgüt içi iletişime odaklanılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel iletişim kavramsal olarak açıklanmakla birlikte ve iletişim ağları, çalışan performansı, örgütsel iletişim ve çalışan performansı arasındaki ilişki ve örgütsel iletişimin önemi gibi konulara değinilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütler, farklı zihinsel, ekonomik, sosyal ve kültürel geçmişlere sahip bir grup insanın ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştığı, farklı

yapısal ve insani boyutlara sahip, canlı ve dinamik sosyal sistemlerdir. Bu sosyal sistemde, ortak hedeflere ulaşmak için üyelerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereklidir (Alipour, 2011: 422). Örgütler yalnızca iç işleyişlerinde iş birliği ve üretim süreçlerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda dış çevreyle etkileşim kurarak rekabetçi, dinamik ve belirsiz koşullara uyum sağlamaya da çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, çevreden elde edilen bilgileri stratejik bir şekilde değerlendirerek örgütün karar alma mekanizmalarına entegre etmektedirler. Hem örgüt içindeki uyumu sağlamak hem de dış çevreyle etkili bir iletişim kurmak için, güçlü ve işlevsel bir örgütsel ve yönetsel iletişim sistemi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2011: 107).

İletişim, örgütlerde önemli bir şekillendirici güç, iş başarısının anahtarı olarak görülmektedir (Kotemena vd., 2020:35). İletişim, alıcı ve verici arasında bir kanal görevi görme vasıtasıyla bilgi aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Jaradat ve Sy, 2012: 124). Bu süreç mesajı gönderen bir kaynak ve bu mesajı alan bir alıcıyı içermektedir. Bu iletişim sürecinde mesajı ileten kaynak, mesajı ilettikten sonra alıcıdan herhangi bir geri bildirim almıyorsa yani alıcı düşüncelerini karşı tarafa iletmiyor sadece dinleyici konumunda kalıyorsa burada tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Fakat alıcı da kendi görüş ve düşüncelerini karşı tarafa iletmiyorsa çift yönlü bir iletişim sürecinin varlığından söz edilebilmektedir (Tanrıverdi vd., 2010: 104).

Örgütsel iletişim, küresel iş ortamlarındaki değişiklikler nedeniyle uzun süredir akademisyenlerce ve iş çevrelerince büyük ilgi gören bir konudur (Mohamad vd., 2014: 115). Örgütsel iletişim, genellikle bireyler, gruplar ve örgüt içindeki örgütsel düzeyler arasında, bireysel ve kolektif hedeflerin uygulanması amacıyla mesaj alışverişinde bulunmak için tasarlanmış bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Andrioni ve Popp, 2012: 591). Örgütsel iletişim, bir örgütteki iletişim süreçleri, ilişki ağı içerisinde bilginin yaratılması ve paylaşılması, ayrıca örgütten çalışanlara ve çalışanlar aracılığıyla da iş ile ilgili haberlerin iletilmesi ile ilgili bir bilgi alışveriş sürecini kapsamaktadır (Borca ve Baesu, 2013: 497).

Örgütsel iletişim, bir örgütsel paydaşın (veya paydaş grubunun) sözlü, sözsüz ve/veya aracılı mesajların kasıtlı kullanımı yoluyla başka bir örgütsel paydaşın (veya paydaş grubunun) zihninde bir anlam uyandırmaya çalıştığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Deetz, 2001: 4). Jaradat ve Sy (2012:122) örgütsel iletişimi, üyelerin örgütleri ve bu örgüt içinde meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi topladıkları süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt içi iletişim, genel olarak bir örgüt sınırları içerisinde insanlar arasındaki iletişim akışı olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel olarak ise çalışanların performansını canlandıran iki yönlü iletişim kullanılarak bilginin etkileşimli bir şekilde paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Mazzei, 2010: 222). Bilim insanlarının sıklıkla örgütsel sınırlara atıfta bulunarak örgüt içi iletişimi, örgüt dışı iletişimden ayırdıkları görülmektedir. Ancak Mazzei (2010: 223)' e göre, örgütsel sınırlar iç iletişimi tanımlamada kullanılan yanlış bir ölçüttür. Çünkü tüm örgüt çalışanları dış kamuoyunun üyesidir ve halihazırda birçok kaynak ve medya kanalından mesaj almaktadırlar. Dolayısıyla örgüt içi (dahili) iletişim ile örgüt dışı (harici) iletişimi birbirinden ayırmanın neredeyse imkânsız olduğunu düşünmektedir.

Yöneticilerin, örgüt içi haberleri çalışanlarına örgüt içi iletişim yolu ile iletmeye dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışan kendi örgütü ile ilgili bir haberi dışardan alıp hazırlıksız yakalanmamalıdır. Bu nedenle örgüt ile ilgili haberlerin duyurulmasının zamanlaması kritik bir önem arz etmektedir. Örgüt içi iletişimin temel amaçları, örgütün ileri sürmüş olduğu hedef ve amaçların çalışanlarca iyi algılanması, örgüt faaliyetlerine ilişkin çalışanların bilgilendirilmesi, örgüte dair sorunların çözülmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması ve çalışanların örgüte nasıl değer katacakları konusunda özendirilmesi, üst yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin güçlenmesi, çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında örgütü temsil yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Uçar ve Kızılaslan, 2017: 184).

“Örgütsel iletişim” bir örgüt içinde meydana gelen belirli bir olgu veya olgular kümesi olarak görülmektedir. Örneğin, iki çalışan iş yerinde bir çatışmaya girdiğinde, örgütsel iletişimi yürürlüğe koymaktadırlar. Bir örgütün mali işler müdürü, örgütün yönetim kuruluna en son üç aylık kazançlar hakkında bir PowerPoint sunumu yaptığında, o örgütsel iletişimde bulunmaktadır. Bir örgütün ulusal medya için oluşturduğu en son reklam kampanyası, örgütsel iletişimin bir başka örneğidir (Mazzei, 2010: 223).

Bir ürün veya hizmet sağlayan firmalar, işletmeler veya ajanslar, iletişim yoluyla diğer insanlarla etkileşime girmekte ve faaliyet göstermektedir. İşletme faaliyetlerinin hemen hemen tamamı büyük oranda iletişim sürecinden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgütsel iletişim karar alma sürecini kolaylaştırmada hayati bir rol oynamaktadır (Jaradat ve Sy, 2012:123). Etkili iletişim, örgüt üyelerinin planlama, programlama, koordinasyon ve kontrol, motivasyon, danışmanlık ve uygulama vb., süreçlere aktif katılımını mümkün kılmaktadır (Andrioni ve Popp, 2012: 592). Verimli ve etkili bir iletişim yaratmak kolay bir süreç değildir. Farklı seviyelerdeki yöneticilerin

çalışanlara hedefleri ve görevleri iletmesi gerekirken, çalışanların da organizasyonun hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilmek için görevlerini doğru bir şekilde kavramaları gerekmektedir (Borca ve Baesu, 2013: 497).

Örgütsel iletişim, örgütün çeşitli paydaşlarının, sürekli gelişen örgütsel sorumluluklarını yerine getirmelerinde ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına yol açan eylemlerini koordine edebilmelerini sağlamada hayati bir rol oynamaktadır. İletişim, örgüt üyelerinin/ çalışanlarının kritik örgütsel deneyimleri tartışmalarına ve karmaşık örgütsel faaliyetleri ve değişiklikleri açıklayan ilgili bilgileri geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Jaradat ve Sy, 2012:123). İletişim, farklı organizasyon bölümlerini birbirine bağlayan bir unsur olmakla birlikte sadece örgütün gelişimi için zemin hazırlamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel yaşamın sürdürülebilir olmasını da sağlamaktadır (Alipour, 2011: 422). İletişim ve ilişki süreçleri bir şirketin, üyelerinin ve paydaşlarının karşılıklı olarak anlamlı ve etkili hale gelmesini sağlamaktadır (Mazzei, 2010: 223).

1.1. Örgütsel İletişim Ağları

Bazı örgütlerde davranış kuralları ve normlar, iletişimin nasıl gerçekleştiğini belirten standartlar veya direktifler yani iletişim kuralları önceden açıkça belirtilmekte ve örgütün politika veya prosedürleri içinde yer almaktadır. Buna **resmî (formal) iletişim ağları** adı verilmektedir. Örgütsel iletişimi anlamak için resmî iletişimin örgüt içinde nasıl işlediğini anlamak oldukça önemlidir. Resmî iletişim ağları aşağı yönlü, yukarı yönlü ve yatay olmak üzere üç biçimde ele alınmaktadır (Wrench ve Carter, 2012: 202; İnce ve Gül, 2011: 108; Winarso, 2018: 5):

a) **Dikey (Vertical) Aşağı Yönlü İletişim:**

Aşağı doğru iletişim hiyerarşinin en üst basamağından başlayıp hiyerarşinin en alt basamaklarına doğru iletilen mesajlardan oluşmaktadır. Aşağı doğru iletişim, örgütsel iletişim için yukarıdan aşağıya doğru bir yaklaşımdır; yani yöneticiler, çalışanlarıyla iletişim kurmak için bu modeli kullanmaktadırlar. Lider veya yöneticiler tarafından hedefler tanımlanır, iş talimatları iletilir, çalışanlar iş yapma süreç ve politikaları hakkında bilgilendirilir, sorunlar ve performanslar hakkında geri bildirim sağlanır (Winarso, 2018: 4). Yönetim, organizasyon hakkında bilgiyi kontrol, grup toplantıları, broşür ve haber bültenleri, misyon beyanı gibi kanallar aracılığıyla iletebilir (İnce ve Gül, 2011: 108). Bunların yanı sıra internet tabanlı teknolojik gelişmeler, sosyal medya ağları, yapay zekâ, vb., teknolojik gelişmeler iletişimin sosyal medya araçları vasıtasıyla yapılmasını mümkün kılmaktadır (Cmeciuc ve Cmeciuc, 2014: 880).

b) **Dikey (Vertical) Yukarı Yönlü İletişim:**

Yukarı doğru iletişim, hiyerarşinin en alt basamaklarından başlayıp hiyerarşinin en üst basamaklarına kadar iletilen mesajlardan oluşmaktadır. Yukarı doğru iletişim, örgütsel iletişime yönelik aşağıdan yukarıya bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

Bu iletişim modeli yukarı doğru geri bildirim sağlamak için kullanılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların işlerini, meslektaşlarını ve genel olarak organizasyonları nasıl algıladıkları konusunda bilinçlendirilmektedir. Yöneticiler ayrıca işleri iyileştirmek için fikir edinmek için bu iletişim modeline güvenmektedirler. Alt yönetim tarafından orta ve üst yönetime incelemeleri için iletilen bir ekonomik performans raporu, öneriler, çalışan tutumları anketleri, üstler ve astlar arasındaki tartışmalar, çalışanların üst yönetimden şef veya yardımcısıyla ilgili sorunları belirleme ve tartışma olanağına sahip olduğu “şikâyet” oturumları, buna örnek verilebilir (Winarso, 2018: 4).

c) **Yatay (Horizontal) İletişim:**

Yatay iletişim, örgütsel hiyerarşinin aynı basamağında yer alan diğer bireylere iletilen mesajlardan oluşmaktadır ve aynı statüye sahip bireylerin bir örgütte birbirleriyle etkileşime girmesiyle gerçekleşmektedir. Bazen, bu iletişim hatları örgütsel hiyerarşi şeması içinde kesin bir şekilde belirlenmektedir.

Resmi iletişim ağlarının yanı sıra örgütlerin günlük işleyişini önemli ölçüde etkileyen başka bir iletişim ağı daha bulunmaktadır. Bu ikinci örgütsel iletişim ağına **gayri resmi (informal) iletişim ağları** adı verilmektedir ve resmi örgütsel hiyerarşinin yapısı dışında gerçekleşen örgütsel iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim ağı dört biçimde ele alınmaktadır (Wrench ve Carter, 2012: 243):

a) **Tek Zincirli bir Ağda İletişim:**

İletişim süreci oldukça doğrusal olmakla birlikte bilgi bir çalışandan diğerine aktarılmaktadır ve bu iletişim ağı bir tür bayrak yarışına benzetilmektedir.

b) **Dedikodu İletişim Ağı:**

Alt ve orta düzey yöneticiler arasında kulaktan kulağa yapılan iletişimdir. Bu dedikodu ağında, mesajın kaynağı olarak hizmet eden ve mesajı doğrudan bir dizi kişiye ileten bir kişi bulunmaktadır.

c) **Rastgele İletişim Ağı:**

Alt ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan bir iletişimdir. Bir kişinin mesajın birincil kaynağı olarak hizmet ettiği ve mesajı iletmek için iletişim ağı içindeki kişileri rastgele seçtiği ve daha sonra bu ikincil kişilerin mesajı iletmek için iletişim ağındaki diğer kişileri rastgele seçtiği gayri resmi iletişim ağı türüdür. Bu tür gayri resmi iletişim ağı bir internet spam'ına benzetilmektedir. İnternet Spam'ında, biri e-postayı oluşturur ve sonra bunu rastgele kişilere gönderir, bu kişiler de bunu diğer kişilere iletme ihtiyacı hisseder ve bu böyle devam eder. Mesajın kaynağının, mesaj iletildikten sonra mesajın nereye gönderildiğini gerçekten izlemesinin bir yolu yoktur çünkü iletim rastgeledir.

d) **Küme İletişim Ağı:**

Alt ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan bir iletişimdir. Küme ağları, rastgele iletişim ağlarından önemli ölçüde daha sistemattir. Mesajın kaynağının, önceden seçilmiş bir dizi kişiyi, bir mesaj iletmek için seçtiği ve daha sonra ikincil kişilerin, mesajı, mesajı almak üzere önceden seçilmiş başka bir grup kişiye iletildiği gayri resmi iletişim ağı türüdür.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, herhangi bir işi gerçekleştirme, kişinin yapabileceği en iyi derece, başarı, herhangi bir işi ortaya koyarken gösterilen başarı şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 26.02.2025). Performans, bir çalışanın kendisine verilen sorumluluklara uygun olarak görevlerini yerine getirirken ulaştığı kalite ve miktar açısından işin sonucudur (Robbins, 2010; Akt. Ratnasari vd., 2019: 586). Çalışan performansı, genel anlamda çalışanın belli bir zaman biriminde, belli bir çalışma koşulunda ortaya koyduğu işin miktar ve niteliğinin ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Szabó vd., 2017: 64).

Çalışan performansı, bir çalışanın iş sorumluluklarını yerine getirme ve işvereni tarafından belirlenen beklentileri karşılama düzeyi olan üretkenlik, verimlilik ve etkinlik anlamına gelmektedir. Çalışan performansı, örneğin çıktılarının kalitesi ve niceliği, son tarihlere uyma becerisi, şirket politikalarına ve prosedürlerine uyumu, iletişim ve ekip çalışması becerileri ve genel iş ahlakı ve tutumu gibi çalışanın işinin çeşitli yönlerini içermektedir (Alama ve Chikeleze, 2023: 3).

Çalışan performansı, herhangi bir işletmenin/ örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, birçok yönetici, çalışanlarını motive etmek ve performanslarını verimli ve etkili bir şekilde değerlendirmek için şirketin performans yönetim sistemi

içinde yenilikçi yollar bulmaya çalışmaktadır. Çalışan motivasyonunun birincil amacı, üretkenliklerini iyileştirmek ve çalıştıkları organizasyonla bağlantılarını artırmaktır (Almulaiki, 2023: 22).

Çalışan performansına etki eden faktörler araştırıldığında örgütsel iletişimin ve iletişimin örgüt içinde etkili kullanılmasının bu faktörler arasında önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Sridhar vd., (2008:159) çalışmalarında iletişim etkinliğinin çalışan performansını artıran faktörlerden biri olduğuna ve ekip üyeleri arasında güven ve iletişim etkinliğinin oluşmasının ekip projelerinin başarısını önemli düzeyde arttırdığını belirtmektedirler. Kotemena vd. (2020: 33) çalışmalarında insan kaynakları profesyonellerinin iletişim becerilerinin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna ve çalışan memnuniyeti arttıkça çalışan performansının da arttığına değinmektedirler.

Örgütlerde etkili iletişim, çalışanlar ile yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iş birliğini güçlendirmektedir. İletişim eksiklikleri performans sorunlarına yol açabilmektedir. Çalışanların görevlerini doğru anlayıp koordineli çalışabilmeleri, sağlıklı bir iletişim süreciyle mümkün olmaktadır (Uçar ve Kızılaslan, 2017: 182). Alipour (2011: 427) çalışmasında, örgütsel iklim ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların sonuçlarının, uygun örgüt ikliminin varlığı ve yöneticilerde güçlü ve kuvvetli iletişim becerilerinin, örgütün başarısı ve üstünlüğü için temel faktörler olduğunu belirtmektedir. Nordin vd., (2014: 1056), olumlu iletişim ikliminin, örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunduğu için son derece önemli olduğuna değinmektedir.

Örgüt içi iletişim sayesinde çalışanlar kurumsal örgütsel hedeflere ve amaçlara, nihayetinde ana hedef olan kâr ve örgütün genel ilerlemesine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Daha az etkili iletişim yanlış anlamalara, bilgi eksikliğine, daha düşük performansa ve daha yüksek çalışan devir oranına yol açabilmektedir. Başarılı bir iletişim varlığını gösteren geri bildirim açıklık, çalışanları dinleme, çalışanların karar alma ve hedeflere katılımı ve çalışanlarla politika paylaşımı, vb., teşvik etmek iş tatminini arttırmaktadır (Jacobs vd., 2016: 62). Örgütsel iletişimde geri bildirim önemlidir çünkü çalışanların nerede iyi performans gösterdiğini ve nerede eksik olduğunu ortaya koymaktadır. Geri bildirim ayrıca yöneticilerin/denetçilerin çalışanlarının performansını iyileştirmelerine yardımcı olmak için uygun ipuçları, eğitim ve gelişim programları bulmalarına yardımcı olmaktadır (Mulidzwi vd., 2024: 487). Dermol ve Sirca (2018: 543), örgüt içi iletişim süreçleri özellikle de bilgi aktarımı ve ilgili bilgilerin bir arada sunulması açısından

yazılı şirket misyon beyanlarının önemine vurgu yapmaktadırlar. Fakat yazılı misyon beyanları veya örgütsel değerlerin tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanması ve farklı yorumların önüne geçilmesi için örgüt içi iletişim süreçlerinin bu konuda temel rol oynadığına dikkat çekmektedirler.

Yıldırım (2014:1099) yaptığı araştırmada, örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Etkili iletişim yalnızca yöneticiler ve çalışanlar arasında uygun kanalların oluşturulması için değil, aynı zamanda örgütün genel performansına dolaylı olarak katkıda bulunmak için de gereklidir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için önemli bir konu olarak ele alınmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı saygı ve nezaket göstermeleri, samimi iletişim kurmaları, örgütsel faaliyetler ve sosyal kişisel haklar hakkında açıklama yapmaları, çalışanların çıkarlarını gözetme gibi davranışlar göstermeleri yani örgütsel iletişimin artması, çalışanların etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2011: 119).

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada örgütsel iletişim kavramı, örgütsel iletişim ağları ve örgütsel iletişimin çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Örgütsel iletişimin, örgüt içinde ve dışında geliştirilmesi için yeni yaklaşımlar kullanılması ve sosyal medyanın bilgi elde etmek ve paylaşmak konusundaki gücünden faydalanılması gerekmektedir. Örgütlerin tek yönlü olarak örgüt misyonu ya da örgütsel değerler hakkında bilgi vermesi veya örgüt içinde duvarlara veya web sitelerine posterler asmanın ötesinde bir şeyler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle, örgütler kimliklerinin temel unsurlarını çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla iletmeli ve çalışanların da bu temel unsurları benimsemeleri, içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Böylelikle, örgütlerinin misyon ve değerlerine ilişkin farkındalıkları artan çalışanların, örgütsel özdeşleşmelerinin artacağı ve grup kimliğinin güçlenmesine katkıda bulunacağı belirtilmektedir (Dermol ve Sirca, 2018: 543).

Badea (2014:70), sosyal medyanın iletişimi organize etmenin önemli bir aracı olduğuna değinmektedir. Bunun yanı sıra Cmeciu ve Cmeciu (2014: 880), internet tabanlı tasarımlar, sosyal medya ağları, yapay zekâ, vb., teknolojik gelişmelerin iletişimin bilinen yüzünü de değiştirdiğini belirtmektedir. Kamu kuruluşlarının, sosyal medya araçlarının paydaşlarıyla iletişimleri üzerindeki faydalarının giderek farkına vardıklarını ve faaliyetlerinin görünür ve şeffaf olması için web 2.0 stratejilerini kullandıklarını, tartışmayı geliştirerek fikir

ve görüşlerin demokratik bir şekilde paylaşılmasını teşvik etmek suretiyle kamu alanlarını şekillendirdiklerini eklemektedir.

Mazzei (2010: 231), örgütsel iletişimin örgüt içinde aktif hale gelmesi için örgüt içi iletişim ile insan kaynakları yönetim sistemleri arasında bir bağlantı kurulması ve aktivasyon stratejileri kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede çalışanlar hareketsizlik, duyarsızlık ve kısıtlama hissinden kurtulacaklardır. İç iletişim departmanlarının sorunları aşabilmek, çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamak, tüm çalışanların iletişim yeterliliklerini iyileştirmek ve örgütsel güveni artırmak için eğitim ve koçluk programları uygulamak zorunda oldukları üzerinde durmaktadır. Yine Kotemena vd., (2020: 41) insan kaynaklarının iletişim etkinliğinin çalışan performansına önemli bir etkisi olduğundan, insan kaynaklarının iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Örgütsel iletişimin hem örgütler hem de çalışanların performansı için oldukça önemli bir değer olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların neredeyse hayatlarının büyük bir çoğunluğu çalıştıkları iş yerlerinde geçmektedir. İletişimin kuvvetli olduğu, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını doğru bir şekilde kavradıkları, önemli kararlara katılımın teşvik edildiği, kendi fikir ve düşüncelerine önem verildiği, her şeyin ötesinde kendisine değer verildiğini gördüğü bir iş yerinde zaman geçirmek hemen hemen tüm çalışanların arzusudur. Örgütsel iletişimin bu denli önemli olduğu günümüzde örgütlerin/ işletmelerin bu konu üzerinde daha çok durması gerekmektedir. Her örgütün ya da işletmenin kendi örgütsel iletişim stratejilerini belirlemesi ve teknolojinin sunmuş olduğu inovatif yol ve yöntemlerle bütünleşmesi önerilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, örgütsel iletişimin örgüt içi ve örgüt dışı iletişim yönü bulunmaktadır (Mazzei, 2010: 222), fakat bu çalışmada örgütsel iletişimin çalışan performansı üzerine etkisinin ne olduğu araştırıldığından daha çok örgüt içi iletişim yönü üzerinde durulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar için örgüt dışı iletişimin yani dış çevreyle örgüt arasında bağlantı sağlayan iletişimin (Uçar ve Kızılaslan, 2017:183) paydaşlar, hissedarlar, müşteriler veya rekabet içinde olunan diğer örgütler/ kuruluşlar için önemi, örgüt dışı iletişimin örgütsel performansına yansımalarının ne olduğu üzerine araştırmalar yapmaları önerilebilir. Bunun yanı sıra teknolojik iletişim araçlarının veya sosyal medyayı etkin kullanmanın örgüte sağlayacağı avantajların neler olduğuna dair çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- ALAMA, E., AND CHIKELEZE, E. (2023), "Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu", *Journal of Business and Innovation Research*, 11, (1-14).
- ALIPOUR, F. H. (2011), "The Relationship Between Organizational Climate and Communication Skills of Managers of The Iranian Physical Education Organization", *Social and Behavioral Sciences* 30, 421- 428.
- ALMULAIKI, W. A. (2023), "The Impact of Performance Management on Employee Performance", *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 8(2): 22-27.
- ANDRI R. T., YUSWITA, R., AND HARYATI, N. (2021), "Employee Performance To Support Work Productivity: A Pls Approach In Agro-Input Suppliers Company", *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 803 (012054), 1-18.
- ANDRIONIA, F. and POPP, L. E. (2012), "Organizational Communication in Social Care Organizations from Hunedoara County, Romania", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 590 – 594.
- BADEA, M. (2014), "Social Media and Organizational Communication", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149, 70 – 75.
- BORCAA, C. and BAESUA, V. (2014), "A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization", *Social and Behavioral Sciences* 124, 496 – 503.
- CMECIU, C., AND CMECIU, D. (2014), "Web 2.0 communication and stakeholder engagement strategies: How Romanian public organizations use Facebook", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 143, 879 – 883.
- DEETZ, S. (2001), "Conceptual Foundations", In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, And Methods* (pp. 3–46).
- DERMOL, V. and ŠIRCA, N.T. (2018), "Communication, company mission, organizational values, and company performance", *SIM 2017 / 14th International Symposium in Management*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 542-551.
- HERMINA, U. N. AND YOSEPHA, S. Y. (2019), "The Model of Employee Performance", *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
- JACOBS, M., YU, W., AND CHAVEZ, R. (2015), "The Effect of Internal Communication And Employee Satisfaction On Supply Chain Integration", *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.

- JARADAT, Y. M. and U. SY, M. V. (2012), “Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 122 – 127.
- KOTAMENA, F., SENJAYA, P., PUTRI, R. S., & ANDIKA, C. B. (2020). Competence or Communication: From Hr Professionals To Employee Performance Via Employee Satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33-44.
- İNCE, M., and GÜL, H. (2011) “The Role of the Organizational Communication on Employees Perception of Justice A Sample of Public Institution from Turkey,” *European Journal Of Social Sciences*, 21(1), 106-124.
- MAZZEI, A. (2010), “Promoting Active Communication Behaviors Through Internal Communication”, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.
- MOHAMAD, B., ABU BAKARA, H., HALIMA, H., AND ISMAIL, A. R. (2014), “Corporate Communication Management (CCM) and Organizational Performance: A Review of the Current Literature, Conceptual Model and Research Propositions”, *The International Conference on Communication and Media, (i-COME'14)*, 18-20, Langkawi, Malaysia.
- MULIDZWI, F., VAJETH, T., AND MASHAU, P. (2024), “The Effect of Performance Appraisal on Employee Performance at The University of KwaZulu-Natal”, *Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(2), 482-494.
- NORDIN, S. M., SIVAPALAN, S., BHATTACHARYYA, E., HASHIM, H., AHMAD, W. F. W., and ABDULLAH, A. (2014), “Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company”, *2nd World Conference on Business, Economics and Management*, 109, 1046 – 1058.
- RATNASARI, S. L., SUTJAHJO, G., and ADAM. (2019), “The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, And Job Satisfaction”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 583-589.
- SANTOS, T., SANTOS, E., SOUSA, M., and OLIVEIRA, M. (2024), “The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction”, *Administrative Sciences*, 69, 1-14.
- SRIDHAR, V., PAUL, R., NATH, D., & KAPUR, K. (2008), “Analyzing Factors That Affect Performance Of Global Virtual Teams,” (PDF) *Analyzing Factors that Affect Performance of Global Virtual Teams*, (Erişim Tarihi: 4.03.2025).
- SZABÓ, P., MLKVA, M., VAŇOVÁ, J., and MARKOVÁ, P. (2017), “Employee Performance In The Context Of The Problems Of Measure-

- ment And Evaluation In Practice”, Slovak University Of Technology In Bratislava, Research Paper, 25 (41), 63-70.
- TANRIVERDİ, H., ADIGÜZEL, O., ve ÇİFTÇİ, M. (2010), “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), 101-122.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 26.02.2025)
- UÇAR, S., ve KIZILASLAN, H. A. (2017), “Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD), Aralık, 3(2): 180-194.
- WINARSO, W. (2018), “Organizational Communication; A Conceptual Framework”, https://www.researchgate.net/publication/326139478_Organizational_communication_a_conceptual_framework, (Erişim Tarihi: 25.02.2025).
- WRENCH, J. S. AND CARTER, N. P. (2012), “An Introduction to Organizational Communication”, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>, (Accessed Date: 24.02.2025).
- YILDIRIM, O. (2014), “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings”, 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150, 1095 – 1100.

