



Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Journal of Social Sciences  
Cilt/Volume: 2006-1 Sayı/Issue: 12

## DÜZCE İLİ KAMU KURUMLARINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARINI SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI\*

Said KINGİR\*\* Zafer AKBAŞ\*\*\*

### A. GİRİŞ

Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite, etkinlik ve verimliliğin en önemli koşulları örgütün, çalışma usul ve esaslarının kamu hizmetlerinin gereklerine ve ussal temellere dayandırılarak şekillendirilmesidir. Kamuya ait işletmelerin kâr etmemesi veya optimum maliyetten daha yüksek bir maliyetle çalışması gibi bir düşünce kabul edilemez. Bu nedenle bu çalışmada kamu işletmelerinde bir çeşit optimum çalışma esaslarının içeriği, bununla ilgili uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğu belirlenmeye ve bunlara çözümler üretilmeye çalışılmıştır.

Kamu kurumlarının bu bağlamda karşılaştığı sorunlar genellikle, iletişimden, yürürlükteki mevzuattan, ideal olmayan örgütlenmeden, çalışma usul ve esaslarının yetersizliği, personel ve yerel koşullardan kaynaklanabilmektedir. Bu sorunların saptanarak bunlarla ilgili yapılacak düzenleme ve rasyonel çalışma esaslarının ortaya konmasında kullanılması gereken ölçütler bu çalışmada belirlenmeye çalışılacaktır. Sorunun kökten çözümünde yerel özelliklerle birlikte yasal çerçeve ve ulusal iç politikanın da önemi yadsınamaz faktörlerdendir.

En büyük işveren konumundaki devletin 2005 fiyatlarıyla 355 milyar YTL'yi aşan bir toplam iç ve dış borcunun (<http://www.maliye.gov.tr/apk/ekoozet.pdf>) bulunduğu bir ortamda etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik adına yapılacak reformların tüm kamu kurumlarını da içine alan bir genişlikte değerlendirilerek ele alınmasını gerektirir nitelik arz etmektedir. Hızlı karar alabilen, yönetsel etkinlik ve verimliliği yüksek, piyasa koşullarında rekabet edebilme gücü olan, hızlı ve hatasız iletişim sağlayabilen ve kaynaklarını rasyonel kullanarak en iyi sonucu almayı hedef edinen kamu işletmeleri arzu edilen kamu yararını sağlayabilir.

Kamu işletmelerinin verimlilik, etkinlik ve kârlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden biri de kuşkusuz iletişimdir. İletişim sorunları bu kurumlardan

\* Bu Çalışma Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Tarafından Desteklenmiştir. Ayrıca, Bu Çalışmanın Teorik Bölümünün Geniş Bir Versiyonu Yrd. Doç. Dr. Said Kingir Tarafından İşletme Becerileri Grup Çalışması (Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2006) Adlı Eserde Daha Önce Yayınlanmıştır.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

\*\*\* Öğr. Gör., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Meslek Yüksekokulu.

beklenen maksimum verimi önemli bir düzeyde etkilemektedir. İletişim sorunlarına neden olan temel unsurlar, personelden kaynaklananlar, mevzuattan kaynaklananlar ve fiziki koşullardan kaynaklananlar şeklinde ifade edilebilir.

Daha 17 Ağustos 1999'daki depremin yaraları sarılmamışken 12 Kasım 1999 depremiyle her yönden çok ciddi yaralar alan Düzce ilinde, yeniden yapılanma çalışmalarının zorunluluğu açıktır. Yeniden yapılanma çalışmalarının dayanağını hem kuramsal hem de ampirik çalışmalar olmalıdır. Çalışmanın kuramsal çerçeveye aşırı yer vermeden alan araştırmasına ve bunun sonuçlarının değerlendirilmesine yer vermesi bu yöndeki gayretten sonuç almayı hedeflemektedir.

## **B. İLETİŞİM KAVRAMININ TANIMLANMASI, ÖNEMİ VE ORGANİZASYONLARDAKİ ROLÜ**

İletişimin örgütsel amaçlara ulaşmadaki rolünün anlaşılabilmesi için iletişim ile birlikte bir takım kavramların da ele alınması ve anlaşılması gerekmektedir.

Yöneticilerin ortaya konan başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri iletişim sürecidir (Koçel, 1993: 293). Daft'ın (1991: 435-436) belirttiği gibi iletişim, iki yada fazla insan tarafından anlaşılabilir ve değiştirilen bilgi süreci olarak tanımlanabilir ve genellikle davranışları etkileme ve motive etme amacını taşır.

Yöneten kişi ve fonksiyonları, birbirlerinden ayrılmayacak bir şekilde iç içe geçmişlerdir (Barrie, 1993: 171). İletişim, mesajların göndericinin kastettiği hususun algılanarak uygun bir karşılık verilmesi sanatıdır (Williams-Eggland, 1991: 4). İletişim terimi insan ilişkilerinde bir şahıstan diğerine enformasyon ve anlayış aktarma işlemi olarak tanımlanır (Bittel, 1990: 479). İletişim, örgütsel anlamda sistemin koordineli bir şekilde işleyişini sağlayan bir araç, kişisel tutum ve davranışları belli eden, görüntüleyen ve yönlendiren bir araç olarak ta tanımlanabilir.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini ve amaçlarını etkinleştirmek gayesiyle gerek örgütü oluşturan unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Göral, 2002: 133). Örgütsel iletişim arzulanan düzeyde gerçekleşmediği zaman, amaçlardaki isabetlilik oranı ve etkin işbölümü ve uzmanlaşma ne kadar iyi olursa olsun, koordinasyon ve etkileşimden beklenen sonuç tatmin edici olmaktan uzak kalacaktır.

Örgütsel belirsizliğin artması verimliliği düşürücü etki yapar. Personel gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bir bakıma iletişim örgütsel güveni perçinler nitelik arz etmektedir (Hegeman, 1995: 52). Örgütsel iletişim alanında son elli yılda gerçekleşen çalışmalarda genellikle yönetsel bağlamda etkinlik ile iş tatmini ve tüm kuruluşun etkinliği arasında ciddi ilişkinin varlığından söz edilebilir (Shocley-Zalabak, 1991: 7).

İletişim tam olsa bile güdülenmemesi durumunda kişi isteyerek tam kapasitede çalışmaz (Koçel, 1993: 292). Stratejik seçeneklerin belirlenmesi; doğru ve hızlı karar alma için gerekli bilginin sağlanması; iyi bir iletişim sisteminin

varlığı ve işlerliğine bağlıdır (Ergin, 1992: 75). İşletmede başarılı bir örgüt iklimi kurarak istenen kaliteyi sağlamak; müşteriyi tatmin etmek öncelikle çalışanları tatmin etmekle mümkündür (Tekin, 2004: 54). Yapılan araştırmalar kurumsal iletişimin başarısı ile örgütsel etkinlik arasında doğrusal bir ilişkiyi doğrulamaktadır (Kreps, 1990: 282).

Kurumlar arası koordinasyonun olmaması, bir kuruluşta mevcut araç gereç atıl vaziyette dururken, buna ihtiyacı olan diğer kuruluşları yatırım yapmaya, parasal kaynak israfına itmekte ve dolayısıyla maliyetin yükselmesine neden olmaktadır (Köse, Alpkent ve Birbil, 1993: 168). Lefton, şeflerin yalnızca %10'unun etkili iletişimci olduğunu savunuyor. Diğer uzmanlar ise, bu oranın daha düşük olduğunu savunuyorlar (Richardson ve Denton, 1996: 206). İletişim bazen personel tarafından sonuca ulaşılamayan bir çaba olarak algılanmaktadır. Caudron'a göre (1993: 48); Etkin iletişim sağlanabilmesi için, (1) İletişimin icra edilmesi gereken bir görev olarak algılanarak, kurum içi yayınlanan iletişim araçlarında kaliteyi anımsatan yazı veya mesajlar yazarak kalitenin anlatıldığını düşünmek yanlış olur. (2) İletişimin amacı personele kaliteyi anlatmak değil, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda bu tür çabalara katılmalarını sağlamak olmalıdır. (3) Kurum, kalitesini alıcının bakış açısına göre şekillendirmelidir.

Bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 23-24). Organizasyonlardaki iletişim dinamikleri, karmaşık normları, değerleri, ortamları ve organizasyonun içinde işlediği çevrenin hedeflerini yansıtır ve ister istemez çok yönlü ve çapraşıktır. Spenser'in de belirttiği gibi, organizasyonların öncelikle sosyal düzenlemeler olduğunu ve böylece tanım olarak örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından inşa edildiğini ve anlamlandırıldığını öne sürer (Buckley, Manks ve Sinnott, 1998: 222).

Organizasyonlar, belli misyon ve vizyonları üstlenerek yola çıkarlar. Bu misyon ve vizyonları gerçekleştirmek iletişim sürecinin başarısı için tek başına yeterli görülmez. Buna ek olarak, etkin kararların alınması, personelin motivasyonu, kurumda etkin liderliğin uygulaması, koordinasyon ve denetim fonksiyonu gibi birçok etken sayılabilir. Ayrıca iletişim, yöneticilerin görevlerini yerine getirmek için bir araç olarak görülmelidir. Yapılan planlar etkin değilse, iletişimin etkin olarak gerçekleşmesi hatalı planlamadan dolayı ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldıramaz. Bütün bunlardan ötürü tüm kurum yöneticileri iletişimi yönetim ile ilgili ortaya atılan olumlu görüşlerin etkin uygulanmasına olanak tanıyan bir süreç olarak bilinmektedir.

Yöneticiler iletişim becerisine sahip olmak ve örgütte iyi ve etkili bir iletişim sistemi kurmak zorundadır (Aytürk, 2003: 377). Toplanan ve işlenen verilerin gereken zamanlarda yöneticilerin kullanımına sunulmuş olması gereklidir (Ergin, 1992: 75).

### **C. İLETİŞİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE İLETİŞİM SORUNLARININ MİNİMİZE EDİLMESİ**

İletişim kamu kurumlarındaki başarının da önemli faktörleri arasındadır.

İyi bir iletişim kamu kurumlarından beklenen yararın sağlanmasına ve verimin artırılmasına neden olacaktır. İletişimi engelleyen etmenleri farklı bir şekilde sınıflandıracak olursak; bireysel ve kişilerarası engeller (algılama engelleri, kişilik uyumsuzluğu, dil güçlükleri, üst ve ast'ların davranışları, dinleme yeteneğindeki eksiklikler, gönderici inanılabilirliğinin zayıflığı, mesajların eklenerek iletilmesi, algılamadaki seçicilik, sözlü olmayan iletişim engelleri) ve teknik engeller (kanal ve araç engelleri, zamanlama, aşırı bilgi yükleme, gürültü, kültürel farklılıklar, semantik faktörler, biçimsel iletişimdeki sapmalar, alıcının içinde bulunduğu psikolojik durum) şeklinde iki başlık altında incelenebilir.

İletişimin engeli olarak, sadece alıcının kişisel tecrübesi değil aynı zamanda göndericinin anlatım biçimi ve psikolojisi de, iletişim engeli olabilir (Tutar, 2003: 97). İşletmeler etkin iletişim için gerekli ortamı sağlamaya çalışmalı, bunun için de öncelikle mevcut kurum içi iletişim sorunlarını belirlemelidir. Etkili iletişimi engelleyen etmenler çok çeşitlilik göstermektedir. Bunları, sıralayacak olursak (Kalkandelen, 1989: 172-173); dile ilişkin engeller, örgütsel engeller, yönetsel engeller, kadro şemalarının yokluğundan doğan engeller, iletişim tekniklerinin gereğince kullanılamamasından doğan engeller şeklinde sıralanabilir.

Yöneticilerin yetki ve sorumluluğu altındaki kurum ve kuruluşların başarısı için önem arz eden iletişimin daha yararlı bir duruma getirilmesi amacıyla; etkin iletişim ağını kurmak, mesaj iletimi için uygun kanalların seçilmesi ve alıcının mesajı net bir şekilde algılayabilmesi için gereken titizlik gösterilmelidir. İletişim etkinliği ve çıkabilecek engellerin kolay aşılabilmesi için yöneticilerin kullanabilecekleri yöntem ve tekniklerin önemlilerini şu şekilde sıralamak olasıdır.

### ***1. Açık ve Dürüst Bir İletişim Kurulması***

İletişimin açık olması, birey yahut kurumların birbirlerine bilgileri geciktirmeden zamanında sağlamaları demektir. Açık iletişim, bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini çekinmeden söylemelerini kapsar. Bu amacı gerçekleştirmenin zorluğu, açıklıktan çekinmeyen kişilerin az sayıda olmalarıdır. Bir diğer sorun da, herkes tarafından kabul edilebilecek standart açıklık düzeyinin belirlenmemiş olmasıdır. Bazı organizasyonlarda aşırı derecede şeffaflık, arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilir. Kişilerarası iletişimde mesajların net olarak belirtilmesi saldırganlıkla karıştırılmamalıdır. Tam aksine göndericiden alıcıya ulaştırılacak mesajı saygıyla ve güvenle iletilmesi şeklinde anlaşılmalıdır. Açık ve anlaşılabilir bir dille, bilinen sözcükleri veya sembolleri kullanarak konuşmak daha yararlı olacaktır. İletişim sürecinde önemli olan husus, iletilmek istenen mesajın alıcı tarafından açık ve kesin olarak bilinmesidir. Kişilerarası ilişkiler üzerinde güven ve açıklığın etkileri konusunda yeterince araştırma yapılmış ve açıklığın genellikle daha yararlı olduğu görülmüştür. Her bir dilin ve sözlerin doğasında bulunan farklılıklar iletişimde sorunlar yaratabilir. Standardize edilmiş bir konuşma biçimi, terminoloji ve cümle düzeni bu tür sorunları azaltmaktadır (Menemencioğlu, 2000: 98).



## 2. Etkin İlişki Yönetimi (Dinleme Yeteneklerinin Geliştirilmesi)

Etkin ilişki yönetimi sadece iletişim sorunlarını azaltmakla kalmayacak aynı zamanda başarılı bir iletişim kurulmasına ve kamu kurumlarının da kendilerinden beklenen verimi sağlamalarına yardımcı olacaktır. İş dünyasında zayıf bir dinleyici olmanın maliyeti epeyce yüksek olabilir. Yalnızca takım üyelerinin isteklerini değil, patronun ve müşterilerin isteklerinin dinlemesi de ihmal edilmemelidir. (Stauffer,1998: 5). Bu yöntem uygulanırken görüşmeci, örgütteki iletişim konusunda belirlenmiş gerçeklere ulaşmak için yönlendirebilir ya da doğal haline bırakabilir (Mısırlıoğlu, 1997: 102-103).

## 3 Çatışmanın Yönetilmesi

Çatışma genellikle iş yaşamının istenmeyen gerçeklerindedir. Her iş yerinde belli zamanlarda az yada çok çatışma yaşanabilir ve yaşanmaktadır. Bunun yaşanması bizatihi kötü bir şey değildir. Eğer çatışmalar uygun mekanizmalar kullanılarak yönetilebilirse bu çatışmalardan işletme ya da kamu kurumu olumlu da etkilenebilir. Önemli olan çatışmaların yönetilebilmesidir. Dolayısıyla iyi yönetilen çatışma işe ve işletme başarısına olumlu katkılar sağlayabilir. İletişimi kolaylaştıran tekniklerden biri örgütsel uyumsuzlukların yönetimidir. Çalışanların arasında geçmiş yaşam, tecrübe özlem düzeyleri ve kişilikler yönünden farklılıklar vardır. Örgüt içindeki kişiler arasında oluşan uyumsuzlukları çözerek iletişim sorunları ortadan kaldırılabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 314). Kurumlardaki yöneticiler aynı zamanda çatışmaların çözümleyicisi olmak durumundadırlar. Yöneticiler üstlendikleri görev nedeniyle çatışmaya neden olan hususları belirledikten sonra en uygun çözüm yoluna karar vermelidirler. Yönetici kararı verirken, çatışmaların örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarını etkinlik ve verimliliğini artırıcı yönde değerlendirmesi gerekmektedir.

## 4. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri, çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Öneri sistemlerinde iki tür amaç güdülmektedir. Bunlar; organizasyonun verimliliği ile çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasıdır (Kaynak vd., 2000: 436-437).

## 5. Şikayet Mekanizmaları

Personelin çalışma koşullarından kaynaklanan, işi ile ilgili herhangi bir konudaki memnuniyetsizliği, hoşnutsuzluğu şikayeti oluşturmaktadır. Üst'ün gözetim ve yönetim uygulaması, diğer çalışanlarla ilişkiler, ücret gibi çeşitli konulardaki sorunlar, işletmelerde şikayeti doğuran nedenlerin başında gelmektedir. İşletmelerde şikayetlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, çözülmesi sürecinde insan kaynakları bölümleri önemli görevler üstlenmektedir. İşletmeler kendi yapılarına göre, değişik şikayet mekanizmaları geliştirip uygulamaya koyabilmektedir (Kaynak vd., 2000: 436).

### **6. Empati (Alıcı Dünyasına Karşı Duyarlılık)**

Büyük kurumlarda, en fazla karşılaşılan sorun ruhu olmayan yüzüstü örgütlenmelerdir ki, bu görüş personelden yönetime doğru gittikçe artan bir girdi eksikliği nedeniyle gittikçe ağırlık kazanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, sonuca gidebilecek iletişim tehlikesi karşısında kendilerini bazen fiziksel ve psikolojik olarak diğer çalışanlardan ayrı tutarlar (Argenti, 1998: 203). Yöneticiler çalışanlara çoğu zaman kendi düzeyinde bir dille ulaşmaya çalışmaktadır. Oysaki farklı değer ve kültürlerle sahip işgörenler mesajı tam olarak alamamaktadırlar. Alıcı dünyasına duyarlılığın bir diğer yönü, kurumun yayın organları aracılığıyla mesaj iletilirken kurumun rekabet çevresinden genel ekonomik durumdan ve örgütün geleceğinden söz edilir. Oysaki işgörenlerin bu gibi konulara ilgileri zayıftır. Konu seçerken personeli daha çok yaklaştıracak tutum sergilemek gerekmektedir.

Empati karşıdakini anlamaya çalışmaktır. Karşıdaki kişinin yerine kendini koyabilmek ve olaylara öyle bakabilmektir. Empati olaylara başkalarının açısından bakabilme, başka bir ifade ile başkalarının düşünce ve davranışlarına önem verebilme yeteneği veya özelliğidir. Bazı bireyler başkalarının düşüncelerine, hislerine ve tecrübelerine daha kolay ulaşır, onlara değer vermektedir. Dinlemeye odaklanabilen ve önyargıdan kaçınan yöneticiler için, olaylara diğer bireylerin bakış açısından bakabilmek daha kolaydır. Fakat empati kişinin kapasitesi, kişiliği ile ilgilidir ve bu özellik kolay kazanılmamaktadır. Empati özelliği gelişmiş bir yönetici, iletişim sürecinde alıcıya mesajı göndermeden, mesajı alıcı açısından incelemekte ve buna göre göndermektedir. Bu durum, iletişimi daha sorunsuz ve etkin kılmaktadır.

### **7. Öğrenen Organizasyon Kavramının Yerleştirilmesi**

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personeli geliştirecek bir sistem kurması yani değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Kaynak vd., 2000: 441). Öğrenen organizasyon yaklaşımında, “öğrenme” esas olarak bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurması ve bu konulardaki yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Öğrenmeyi teşvik eden, personelin gelişimini ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran organizasyon, öğrenen organizasyon olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen organizasyonlar, hem bilgiye ulaşma, kullanma, hem de yeni bilgi ve kaynağı karar ve davranışlara yansıtma yetenekli organizasyonlar olarak görülmektedir (Akdemir, 2001: 505-206). Öğrenen organizasyon kavramı, bir kurumun gelişmelerden sonuç çıkarmayı, bunu değişen koşullara uyarlamak suretiyle kullanması, personelin gelişimine katkı sağlayacak bir sistem kurulması, diğer bir deyimle kurumun sürekli olarak kendini yenileyerek öğrenme engellerini ortadan kaldırarak öğrenmeyi öğrenmesidir.

### **8. Personelin Benimseyerek Çalışacakları İş Ortamı Hazırlama**

Zihinsel başarı çalışanın sahip olduğu iletişim kalitesine bağlıdır. İletişim bir olay değil yöntemdir. Yeni personelin organizasyona tamamen alıştırılmasıyla

ilgili bir bölümlendirmedi. İletişim yeni personelin iş çevresine ve yeni işlerine adapte olmalarını sağlar. İletişim gerçekte organizasyonda terfi için eğitim fırsatıdır. Başarılı iletişim çalışmaları, Personeli işlerinde daha verimli hale getirecek ve yeni personele organizasyonun içinde rahat etmelerine yardımcı olacak adaptasyon yöntemlerine bağlıdır. Bu iletişim yöntemi personelin işten çıkma durumunun azalmasıyla sonuç verir.

### **9. İletişim Kanallarının Arttırılması**

İletişimin boyutları sadece yönetici ve işgörenle kalmamalıdır. Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı çağımızda örgütleri ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilme mücadelesi vermektedirler. Bundan ötürüdür ki, organizasyonların çevresiyle etkin her türlü modern iletişim araç ve sistemlerini kurmak ve kullanmak suretiyle iletişimi sağlayarak değişiklik ve gelişmeleri takip etme zorunluluğu vardır. Yönetici ve personel arasındaki yazılı ve sözlü iletişime ek olarak, öneri ve dilek kutuları, kurum içi ve kurumlar arası bültenler, kalite kontrol çemberleri ve informal iletişimden yararlanmak etkinlik ve verimliliği artırma adına önemli rol oynayacaktır.

### **10. Bilgisayar Kullanımının arttırılması**

Bilgisayar kullanımı günümüz kamu kurumları içinde vazgeçilmez öneme sahiptir. Küreselleşmenin de etkisiyle bilgisayar kullanımı rekabet, verimlilik işgören ve işletme başarısı için vazgeçilmez öneme sahiptir. Bu geri döndürülemez ve hızla ilerleyen bir süreçtir. Bu nedenle bilgisayarın kamu kurumların kullanımı bir vazgeçilmez zorunluluktur. Bilgisayar kullanımının birçok yararı olmakla birlikte belki de en önemli yararlarından birisi gerek işletme içindeki ve gerekse işletmeler arası iletişim sorunlarını azaltmak ve bu vesile ile de iş başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Tüm örgütler bilgiye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç, örgütün sadece üst düzey yöneticileri için değil, aynı zamanda onun orta kademe yöneticileri ve karar süreçlerine aktif olarak katılmayan alt kademe çalışanları için de söz konusudur. Örgütteki tüm çalışanlar ve bölümler için iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bunların nasıl karşılanacağı üzerinde durmak önemlidir. Bilgi teknolojileri hem yazılım hem de donanım olmak üzere ikinci dünya savaşından beri özel bir önem kazanmaya başlamıştır. Daha sonraki dönemlerde hem bireyler arasında, hem gruplar, hem de örgütsel iletişim konusunda önemli çalışmalar yapılmaya başlandı. Kendi kendini örgütleyen ve sürekli değişim süreci yaşayan örgütler, bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak gelişiyor (Tutar ve Yılmaz, 2002: 181). Bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi örgüt içindeki iletişimi hızlandırmıştır. Bu sayede güncel bilgiye sahip yöneticiler hem daha hızlı ve doğru kararlar alma şansına sahip olmuş, hem de eğitim fonksiyonunu daha etkin bir şekilde kullanım olanağına sahip olmuşlardır.

### **1. Sonucu İzleme (Geri Besleme)**

İletişim sorunlarının çoğuna yanlış anlaşılmalardan kaynaklanmaktadır. İletişim

sürecinde gönderici geri beslemeyi gerçekleştirirse, sorun en az düzeye indirgenecektir. Gönderici mesajı karşı taraftan özetlemesini, nasıl anladığını veya kendi sözcükleriyle yorumlamasını isteyebilir. Gönderici ve alıcı yüz yüze görüşüyorsa mesajın algılanıp algılanmadığı göz, yüz ifadesi ve mimiklerden anlaşılabilir. Kurum içi iletişim sorunlarının belirlenmesi, hem kurum hem de çalışanlar açısından önemli bir adımdır. Ancak bu sorunlar çözüme kavuşturulmadığı sürece etkin bir iletişim sağlanamayacak ve dolayısıyla ya amaçlarının gerçekleşme süresi uzayacak ya da amaçlar gerçekleştirilemeyecektir.

## **D. ALAN ARAŞTIRMASI**

### ***1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi***

Araştırmanın temel amacı, Düzce ili kamu kurumlarındaki iletişim sorunlarını saptamak ve bu saptamalar ışığında çözüm önerileri geliştirmektir. Bu nedenle çalışma, Düzce ili kamu kurumları ile sınırlı tutulmuştur. İletişim sorunlarının neler olduğunun saptanması bize çözüm önerilerinin de geliştirilebilmesine olanak verecektir. Yaşanan veya yaşanması olası iletişim sorunlarını saptamak, mümkün ise önleyici yaklaşımlara dikkati çekmek bu araştırmanın diğer amaçlarından. Araştırma, Valilik merkez teşkilatı ile ilde bulunan ve doğrudan valiliğe bağlı olan il müdürlüklerinde uygulanmış olup genel olarak bunlarda yaşanan iletişim sorunların saptanması amacı vardır. Bu nedenle de kapsam olarak Düzce ili merkez valilik teşkilatı ve bağlı müdürlükleri olarak belirlenmiştir. İletişim sorunlarının kaynağında teknolojik yeniliklerin varlığının etkisi ile personel faktörünün etkisinin ne olduğunun ya da olup olmadığının saptanması hedeflenmiş olan konulardan bir diğeridir.

Bir diğer amacı da, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki iletişim sorunlarının altında yatan nedenler olarak örgüt yapısı gibi sadece somut bazı nedenlerden mi, yoksa bunlarla birlikte emir komuta sistemi, kurallar sistemi, mevzuat ve benzeri soyut faktörlerden mi oluştuğunu saptamak oluşturmaktadır.

### ***a) Araştırmanın Yöntemi***

Araştırma bulguları ana kütle içinden seçilen örnek kütleye tarafımızdan hazırlanan anket formlarının uygulanması ile elde edilmiştir. Örnek kütle anket çalışması ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Anket formundaki sorular belirlenen amaçları elde etmek üzere tarafımızdan hazırlanmıştır. Anket formu ankete katılanlara hitaben yazılmış bir açıklama yazısı ile genel bilgiler ve değerlendirme soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü olan "Genel Bilgiler" bölümünde yönetici olan ve olmayanlar öncelikle saptanmış daha sonra bunlarla ilgili yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu gibi kişisel bilgiler sorulmuş olup son olarak da bulunduğu statüde kaç yıldır çalıştığı öğrenilmiştir. Bu sorularla kamu kurumlarında çalışan personelin demografik özellikleri, iş statüleri ile kurumlar arası iletişim sorunları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Yine bu bakımdan yönetilenler ile yönetenler arasında konulara yaklaşım bakımından farklılıkların olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Anketin diğer bölümünde ise; kuramsal bilgiler ışığında yönetenler ile yönetilenler arasında iletişim sorunlarının neler olduğu, iletişim sorunlarının kaynağının neler olduğu hakkında bilgiler edinilmiştir. Bu bölümün sorularından ve değerlendirmelerinden son üçü hariç diğerlerinde sorulan sorulara ankete katılanlardan her sorunu ve çözüm önerisini önemine göre kesinlikle katılmıyorum (a), ile kesinlikle katılıyorum (e), arasında değişen 5 farklı alternatiften biri ile değerlendirmesi istenmiştir. Anketin ikinci bölümünün son üç sorusunda ise ankete katılanların en temel iletişim sorunlarını kendilerine göre sıralamaları, kendi kurumlarındaki en önemli iletişim sorunun ne olduğunun yazılması ve varsa diğer sorunların belirtilerek, çözüm önerilerini belirtmeleri istenmiş olup, bunları yazmaları için yeterli alan bırakılmıştır.

### ***b) Örnek Kütle Seçimi, Verilerin Toplanması ve Analizi***

Verilerin toplanmasında ana kütlein tamamını incelemek, zaman ve maliyet yönünden olumsuzluklar doğurduğu için, örnekleme yoluna gidilmiştir. Ana kütle, Düzce ili Valilik Merkez Teşkilatı ile merkezdeki il müdürlüğü yöneticileri ile çalışan diğer tüm personeli oluşturmaktadır. İlgili ve yetkili birimlerden elde edilen verilere göre; kamu personelinin toplamı olarak ana kütle 4832 belirlenmiştir. Ana kütle belli olduğundan,  $n = Nt2pq/d2(N-1) + t2pq$  formülü yardımı ile örnek büyüklüğü bulunabilir (Baş, 2001: 45). Örnek birimleri tesadüfi örnekleme göre seçilmiştir. Örnek büyüklüğü, araştırmadan anlamlı sonuç elde etmek için %5 önem düzeyinde %8 hata payı ile örnek büyüklüğü 185 birey olarak belirlenmiştir. Anket çalışmasında örnek kütle oluşturulan işletmelerin yönetici ve çalışanlarına 185 anket uygulanmış bunlardan 8 tanesi cevaplarda tutarsızlık veya çok sayıda boş soru yanıtlanmadığı gerekçesi ile değerlendirme dışı tutulmuştur.

Anket formları araştırma kapsamına giren kamu kurumlarında yüz yüze görüşülerek doldurulduğu için güvenilir ve geçerli bilgiler sağlamıştır. Araştırmada elde edilen veriler Microsoft Office 2003 Word programı ile SPSS 10.0 programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

### ***i) Araştırma Kapsamına Giren Personelin Kişisel Bilgileri ve Değerlendirmesi***

Bu bölümde ankete katılanların genel olarak kişisel bilgileri değerlendirilmiştir.

i) Araştırma Kapsamına Girenlerin Yönetici ve Yönetici Olmayanlar Olarak Dağılımı: Aşağıda Tablo 1'de araştırma kapsamına girenlerin yönetici/yönetilen dağılımı belirtilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılanların Yönetici Olan ve Yönetici Olmayanlara Göre Dağılımı:

Yönetici	Frekans	Yüzde
Evet	50	28,2
Hayır	127	71,8
Toplam	177	100,0

Buna göre ankete katılan 177 kişinin 50'si alt yüksek ve orta kademe de çalışmakta olup, bunun toplama olan oranı ise %28.2'dir. Bunun dışında geri kalan 127 kişi ise ankete katılanların %71.8'ini oluşturmaktadır.

ii) Araştırma Kapsamına Girenlerin Yaş Dağılımı: Aşağıda Tablo 2'de araştırma kapsamına giren, yönetici ve yönetici olmayanların yaş dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 2: Ankete Katılanların Yaş Dağılımı:

Yaş	Frekans	Yüzde
30 ve altı	20	11,3
31-40	75	42,4
41-50	75	42,4
51-60	5	2,8
61 ve üstü	2	1,1
Toplam	177	100,0

Buna göre ankete katılanların 20'si 30 yaş ve altı gruba ait olmakla birlikte bunlar örnek kütleinin %11.3'ünü oluşturmaktadır. 31-40 yaş arası ile 41-50 yaş arası gruplarda ise 75'er kişi bulunuyor olup, bunların her birinin oranı %42.4'tür.

iii) Araştırma Kapsamına Girenlerin Cinsiyet Dağılımı: Tablo 3'te cinsiyete göre yöneticilerin ve yönetilenlerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 3: Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı:

	Frekans	Yüzde
Bayan	43	24,3
Erkek	134	75,7
Toplam	177	100,0

Ankete katılanların 134'ünü erkekler 43'ünü ise bayanlar oluşturmaktadır.. Bunların örnek kütle içindeki oranı sırası ile %75.7 ile %24.3 tür.

iv) Araştırma Kapsamına Girenlerin Medeni Durumunun Dağılımı: Aşağıda Tablo 4'te ankete katılanların medeni durumlarının dağılımı verilmiştir.

Tablo 4: Ankete Katılanların Medeni Durumunun Dağılımı:

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	123	69,5
Bekar	43	24,3
Boşanmış	7	4,0
Dul	4	2,3
Toplam	177	100,0

Ankete katılanlardan 123 kişi evli olup, ankete katılanların %69.5'ini

oluşturmaktadır. Bekarların sayısı ise 43 olmakla birlikte oranı %24.3 tür. Boşanmış ve dulların sayısı ve oranı ise sırası ile 7 ve 4 ile %7 ve %4'tür.

v) *Araştırma Kapsamına Girenlerin Eğitim Durumunun Dağılımı: Aşağıda Tablo 5'te ankete katılanların eğitim durumlarının dağılımı verilmiştir.*

Tablo 5: *Ankete Katılan Eğitim Durumunun Dağılımı:*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	14	7,9
Ortaokul	7	4,0
Lise	78	44,1
Üniversite	70	39,5
Lisansüstü	8	4,5
Toplam	177	100,0

Ankete katılanların 14'ü (%7.9) ilkokul mezunu, 7 tanesi (%4) ortaokul mezunu, 78 tanesi (% 44.1) lise mezunu, 70 tanesi ise üniversite mezunudur.

vi) *Ankete Katılanların Buldukları Statüdeki Çalışma Süresinin Analizi ve Değerlendirilmesi: Aşağıdaki tabloda çalışanların çalıştıkları statüde kaç yıldır görev yapmakta olduğu belirtilmiştir.*

Tablo 6: *Ankete Katılanların Buldukları Statüdeki Çalışma Süresinin Dağılımı:*

Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde
5 Yıl ve Daha Az	43	24,3
6-10	55	31,1
11-15	25	14,1
16-20	30	16,9
21 Ve Üstü	23	13,0
Toplam	177	100,0

Bu verilere göre ankete katılanlardan 43'ü (%24.3) 5 yıl ve daha kısa süreli olarak buldukları statüde çalışmaktadırlar. 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 55 kişi (%31.1), 11-15 yıl arası çalışanların sayısı 25 kişi (%14.1), 16-20 yaş arası çalışanların sayısı 30 olup, oranı ise %16.9 dur. 21 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 23, oranı ise %13 dür.

## ii) ANOVA Analizi

Bu bölümde yapılan anket çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesinin yöneticilere göre ve yönetilenlere göre değişip değişmediği varsa değişimin hangi alanlarda ve ne kadar gerçekleştiği saptanmaya ve bunlar yorumlanmaya çalışılacaktır. Burada her bir anket sorusuna kaç kişiyi ve ne yönde cevap verdiği sayısal olarak değil oransal olarak verilmiştir. Daha önce alınan rakamsal veriler ortalamalara dökülerek aralarındaki fark saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca bunlara verilen cevapların anlamlılık düzeyi de saptanmaya çalışılacaktır.

Yönetici ile personelin sorularla ilgili farklı düşünüp düşünmediğini test etmek için ANOVA analizi kullanılmıştır. ANOVA analizi, bağımsız ya da bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir. Frekans dağılımları koyu renkli görülenler, yönetici olanlar ile olmayanların ortalamaları arasındaki dağılımı göstermektedir.

Tablo 7: Yönetici Olanlar ve Olmayanların Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtların Ortalamaları ve Bu Yanıtların Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair ANOVA Analizi

	Yönetici	Personel	F	Sig.
1 Bulduğum statüdeki görevimden memnunum	4,0200	3,9291	,260	,611
2 Kendimi görevimde yeterli görüyorum	3,7200	3,6614	,099	,754
3 Mesleğimi değiştirmeyi düşünmüyorum	3,0400	3,2283	,862	,354
4 Yönetilenlerin yönetimin kararlarına katılımı yüksektir	3,1400	3,1811	,042	,837
5 Kurumunuz ile diğer kurumlar arasındaki ortak faaliyetlerin yapılmasında (önemli gün ve haftalar gibi) zaman planlaması ve yazışma planlaması bakımından sorun yoktur	3,6939	3,4720	1,679	,197
6 Kurumumuzda, herkes fikrini açıkça ve rahat şekilde söyleyebilir	<b>3,8200</b>	<b>3,2619</b>	<b>8,444</b>	<b>,004</b>
7 Kurumumuzda verilen emirler yorum gerektirmeyen, açık ve anlaşılır emirlerdir	3,7200	3,5317	,937	,334
8 İletişimde yazılı emir ve talimatlar daha etkilidir	3,9600	3,9843	,023	,879
9 İletişimde yüz yüze ilişkiler daha etkilidir	3,4082	3,3016	,312	,577
10 Karşılaştığımız iletişim sorunlarının daha çok kurumun iç işleyişinden kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum	3,0600	2,9449	,336	,563
11 Kurumumuzun organizasyon yapısında bozukluklar vardır ve bunlar kurumlar arası iletişimi etkilemektedir	3,6800	3,5600	,450	,503
12 Yönetilenlerin kişilik yapılarının kurum içi ve kurumlar arası iletişim sorunlarına etkisi büyüktür	<b>3,9800</b>	<b>3,4880</b>	<b>8,787</b>	<b>,003</b>
13 Yöneticilerin kişilik yapılarının kurum içi ve kurumlar arası iletişim sorunlarına etkisi büyüktür	3,5600	3,4000	,675	,412
14 Bürokrasi, işlemlerin ve doğru iletişimin önünde bir engeldir	3,5200	3,2033	3,137	,078
15 İletilmesi Gereken Veriler Veya Bilgiler Zamanında Ve Doğru Olarak İletiliyor	3,2800	3,5440	2,547	,112
16 Siyasal Tercihler Veya Siyasal Faktörler İletişim Sorunlarına Yol Açan Faktörlerdendir	<b>3,7600</b>	<b>3,3920</b>	<b>5,074</b>	<b>,026</b>
17 İletişim sorunlarına yol açan faktörlerden biri yetersiz ve ihtiyacı karşılamayan mevzuattır	3,6400	3,5323	,455	,501
18 Rasyonel olmayan örgüt içi hiyerarşi iletişimi zorlaştırmaktadır	3,8800	3,6080	3,240	,074
19 Gereksiz ve çok sık verilen emirler bunlara uymayı ve yasalara saygıyı azaltmaktadır	<b>4,0000</b>	<b>3,5081</b>	<b>10,090</b>	<b>,002</b>
20 Yetersiz finansal olanaklar ve bunların kullanımındaki katı kurallar, örgüt esnekliğini ve iletişimi olumsuz etkiliyor	3,7800	4,9758	1,850	,176
21 Yanlış bilgilendirme ve gönderilen mesajları destekleyici davranışların gösterilmemesi iletişim sorunlarının en önemli nedenlerindedir	3,7800	3,4560	3,283	,072
22 İletişim araçlarının yetersizliği yanlış veya eksik iletişime yol açmaktadır	<b>3,8400</b>	<b>3,4355</b>	<b>4,935</b>	<b>,028</b>
23 Altyapı yetersizliği, fiziki koşullar ve bu konudaki yetersiz yatırımlar iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir	3,0200	2,9680	,092	,762
24 Kullanılan iletişim dili, verilmek istenen mesaj, açık net ve anlaşılır değildir	2,7200	2,7984	,161	,689
25 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri farklı din ve inanışlarla farklı dilleri konuşan, sosyal davranış ve töreleri farklı olan kişilerin bulunmasıdır	3,3800	3,3120	,153	,696
26 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri eğitim durumundaki farklılıklardır	2,6000	2,9274	<b>3,346</b>	<b>,069</b>
27 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri yaş faktöründeki farklılıklardır	<b>1,9800</b>	<b>2,4274</b>	8,216	,005



28 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri cinsiyet farklılığıdır	2,9200	3,0887	920	339
29 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri statü farklılıklarıdır	3,2400	3,1694	181	671
30 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri, yazılı iletişimdeki hatalardır	3,3200	2,9756	4,246	041
31 Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri, algısal karşı koymadır (bir bireyin inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulunduğu bilgileri algılamaması veya değiştirerek algılaması)	3,3400	3,0887	2,371	125
32 İletişimi olumsuz etkileyen faktörlerden biri yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri, yüz ifadesi, ses tonu, vb konulardaki sorunlardır	3,8000	3,0806	20,976	000
33 İş tanımları ile uygulamadaki farklılıklar iletişimi zorlaştırmaktadır	3,7400	3,5528	1,774	185
34 İş görenlerin Kurumu yeterince sahiplenmemeleri ve işletmeye bağlılık düzeylerindeki değişiklikler iletişimi olumsuz etkilemektedir	3,8600	3,7521	518	473
35 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar (bürokrasi kurallarının yoğunluğu, yetki devri vb) iletişimi olumsuz etkilemektedir	3,7000	3,4793	2,262	134
36 Karar verme süresindeki farklılıklar iletişimi olumsuz etkilemektedir	3,8163	3,6942	1,760	385
37 Mesajı veren ile alan arasındaki uyumsuzluklar veya farklılıklar iletişimi bozmaktadır	2,9800	3,3554	4,076	045
38 Üst kurumlardan ve yöneticilerden gelen mesajın içeriği açık, net ve anlaşılır değildir.	3,3061	3,2231	1,260	611
39 Üst kurumlardan ve yöneticilerden gelen mesaj, fiziki ortamının elverişli olmaması nedeniyle mesajın yanlış algılanmasına, algılanmamasına veya eksik algılanmasına yol açmaktadır.	3,8980	3,7438	895	345
40 Kurumlara ödeneklerin yeterince ve zamanında gelmemesi, uygulamalarda işleyiş ve birliktelik açısından önemli sorunlara neden olmaktadır	4,0000	3,6723	3,647	058

Yukarıda yapılan ANOVA analizinde yönetici ve yönetilenler bağımsız değişken, iletişim sorunları ile ilgili sorular da bağımlı değişkendir. ANOVA analizinde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması, yönetici ve personelin cevapları arasında farklılığın varlığını ifade etmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve personelin vermiş oldukları yanıtların, bazı sorularda farklılık gösterdiği görülmüştür. Tablo 7'de görüldüğü üzere, kırk sorunun dokuzunda personel ve yöneticilerin farklı düşündükleri, ANOVA analizi sonucunda anlaşılmıştır.

Yukarıda tabloda görüldüğü gibi; “Kurumumuzda, herkes fikrini açıkça ve rahat şekilde söyleyebilir”  $F= 8,444$  ve  $P<0,05$ ; “Yönetilenlerin kişilik yapılarının kurum içi ve kurumlar arası iletişim sorunlarına etkisi büyüktür”  $F=8,787$  ve  $P<0,05$ ; “Siyasal tercihler veya siyasi faktörler iletişim sorunlarına yol açan faktörlerdendir”  $F= 5,074$  ve  $P<0,05$ ; “Gereksiz ve çok sık verilen emirler bunlara uymayı ve yasalara saygıyı azaltmaktadır”  $F= 10,090$  ve  $P<0,05$ ; “İletişim araçlarının yetersizliği yanlış veya eksik iletişime yol açmaktadır”  $F= 4,935$  ve  $P<0,05$ ; “Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri yaş faktöründeki farklılıklardır”  $F=8,216$  ve  $P<0,05$ ; “Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri, yazılı iletişimdeki hatalardır”  $F=4,246$  ve  $P<0,05$ ; “İletişimi olumsuz etkileyen faktörlerden biri yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri, yüz ifadesi, ses tonu, vb konulardaki sorunlardır”  $F=20,976$  ve  $P<0,05$ ; “Mesajı veren ile alan arasındaki uyumsuzluklar veya farklılıklar iletişimi bozmaktadır”  $F= 4,076$  ve  $P<0,05$ ; sorularında ve bunlara yöneticilerin ve yönetilenlerin verdikleri cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

ANOVA analizi sonucunda bulunan farkların ortalama değerleri, yönetici ve personelin sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamaları Tablo

7’de gösterilmektedir. Yukarıdaki tabloda görülen ANOVA analizi sonucunda bulunan farkların ortalama olarak değerleri ve bunlar arasındaki farklar koyu renkli puntolarla ifade edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda; “Kurumumuzda, herkes fikrini açıkça ve rahat şekilde söyleyebilir” konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları, 3,8 iken personelin katılım ortalaması 3,2 olduğu tabloda görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin fikirlerini rahatlıkla ifade etmesini ancak, personelin görüşlerini belirtmesinde sorun yaşadığını göstermektedir. Kurum yöneticilerine göre katılımcı yönetimin uygulandığını düşünürken, bu düşünceye yönetilenlerin katılmadığı tespit edilmiştir.

“Yönetilenlerin kişilik yapılarının kurum içi ve kurumlar arası iletişim sorunlarına etkisi büyüktür” şeklindeki söylem konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları, 3,98 iken personelin katılım ortalaması 3,48 olarak belirlenmiştir. Bu durum yöneticilere göre kişilik yapısının iletişime etkisinin küçümsenemeyecek boyutta olduğu, ancak personelin bu görüşe katılmadığı anlaşılmaktadır.

“Siyasal Tercihler veya Siyasal Faktörler İletişim Sorunlarına Yol Açan Faktörlerdendir” şeklindeki soruya, yöneticilerin katılım ortalamaları 3,76 iken personelin katılım ortalaması 3,39 çıkmıştır. Başka bir deyişle yöneticilere göre siyasi faktörlerin etkin iletişimin önünde sorun teşkil ettiğini ancak bu görüşü personelin paylaşmadığını görmekteyiz. Siyasi baskıları yöneticilerin personele oranla daha çok hissettiğinden dolayı bu sonucun doğal olduğu kanısındayız.

“Gereksiz ve çok sık verilen emirler bunlara uymayı ve yasalara saygıyı azaltmaktadır” şeklindeki söylem konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları, 4,00 iken personelin katılım ortalaması 3,50 olarak belirlenmiştir. Bu durum yöneticilere göre sık verilen emirlerin insanları bezdirdiği ve saygınlığı zedeleyici rol oynadığı kanısında iken, bu konuda da personel ile farklı düşünceleri paylaşmaktadır.

“İletişim araçlarının yetersizliği yanlış veya eksik iletişime yol açmaktadır” şeklindeki soruya, yöneticilerin katılım ortalamaları 3,84 iken personelin katılım ortalaması 3,43 çıkmıştır. Başka bir deyişle yöneticilere göre, İletişim araçlarının yetersizliği konusunun iletişim sorunlarına yol açtığı şeklindeki kanıya duyulan hassasiyetin personelde görülemediği anlaşılmaktadır. Özellikle bu tür konularda ifa edilen görev ve eğitim düzeyi algılamada önemli düzeyde rol oynamaktadır.

“Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri yaş faktöründeki farklılıklardır” şeklindeki söylem konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları 1,98 iken personelin katılım ortalaması 2,42 olarak belirlenmiştir. Yönetilenlere göre yaş faktörünün iletişim konusunda sorun olmadığı kanaatine yöneticiler katılmamaktadır.

“Kurumlar arası iletişimi zorlaştıran nedenlerden biri, yazılı iletişimdeki hatalardır” şeklindeki soruya, yöneticilerin katılım ortalamaları 3,32 iken personelin katılım ortalaması 2,97 çıkmıştır. Diğer bir deyişle yöneticiler personele göre yazım hatalarının iletişim konusunda daha büyük etkiye sahip olduğunu düşünmektedir.

“İletişimi olumsuz etkileyen faktörlerden biri yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri, yüz ifadesi, ses tonu, vb konulardaki sorunlardır” şeklindeki söylem konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları 3,80 iken personelin katılım ortalaması 3,08 olarak belirlenmiştir. Yönetilenler personele göre, beden dilinin iletişimde daha etkin role sahip olduğunu düşünmektedir.

“Mesajı veren ile alan arasındaki uyumsuzluklar veya farklılıklar iletişimi bozmaktadır” şeklindeki söylem konusunda, yöneticilerin katılım ortalamaları 2,98 iken personelin katılım ortalaması 3,35 olarak belirlenmiştir. Yönetenler, kültürel farklılıkların iletişim sorunlarına katkısı konusunda daha az etkili olduğunu düşünmektedir.

## E. SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan kurumların etkin, verimli, düzenli ve sürekli faaliyette bulunabilmesi için gereklidir. Etkin iletişim, kurumlar arasında harç görevi görerek uzlaşmayı olanaklı hale getirmesi ve toplam kalite felsefesi doğrultusunda toplumun özlem duyduğu hizmeti gerçekleştirebilmesi için önemi göz ardı edilemeyecek katkıyı sağlayabilmektedir. İletişim aynı zamanda, farklı kültürlerden gelen ve çeşitli eğitim düzeylerine sahip yönetici ve personeli istihdam eden kurumların başarısında anahtar rolü oynamaktadır. Özellikle kamu hizmeti gören kurum ve kuruluşların iletişimdeki etkinliği yatırım maliyetlerinin yanı sıra diğer maliyetleri de minimize etmesi ve artan taleplere etkili yanıtlar verebilmesi önem arz eden konular arasında sayılmaktadır.

Kültürü oluşturan inançlar, değerler, töreler, ulusalcılık duygusu, yaşam şekli ve alışkanlıklar gibi öğelerin iletişim sorunlarına etkisi yadsınamaz. Araştırmamızda farklı kültürlerin iletişimi olumsuz yönde az dahi olsa etkilediği belirlenmiştir. Bu tür sorunlar eğitim düzeyinin yükseltilmesi ile kolaylıkla aşılabileceği kanaatindeyiz. Nitekim yapılan birçok araştırmada eğitim düzeyi ile kültürel farklılıkların iletişim sorunlarına etkisi arasında ters orantılı bir korelasyonun var olduğu belirlenmiştir. Bugünkü yönetim yapısını etkileyen iki sorun üzerinde durulabilir. Bunlardan biri merkezi yönetimin yapısından kaynaklanan sorunlardır. Diğer sorunlar da yerel yönetimlerin bugünkü durumundan kaynaklanan ve aslında genel yönetim yapısındaki sorunların sonucu olan, bozukluklardır (Çoker, 1995: 17). Yanı sıra yönetim tarzındaki farklılıklar da iletişim sorunlarından birini teşkil etmektedir.

*Yönetici ve personelin temel iletişim sorunlarının sıralanması konusunda önem sırasında ağırlıklı olarak; mevzuatın personel tarafından iyi bilinmemesi, örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar, iletişim altyapısı ve araçlarından kaynaklanan sorunlar ve yetersiz finansal olanaklar üzerinde dikkatler yoğunlaşmaktadır. Kamu kurumları arasındaki en önemli sorunlar arasında; bürokrasi, siyasi ve diğer baskılar, iletişim araçlarının yetersizliği, eğitim düzeyi ve kültürel farklılıklar, ödenek yetersizliği, teknik olanaksızlıklar, gelenek ve görenekler, kişisel çıkarların ön plana çıkması, teknoloji ve personel yetersizliği v.b gibi hususlar üzerine dikkat çekilmiştir. Özellikle kurumlar arasında iletişimin etkin olarak kullanılamamasının benzer işlemlerin tekrar edilerek, maliyetlerin*

*yükselmesi nedeniyle kamusal zararların söz konusu olduğu durumlar tespit edilmiştir. Örneğin, yol yapılmadan önce altyapı çalışmaları ile ilgili tüm kurumların haberdar edilerek gereği yapıldıktan sonra yol yapımının son şekli verilmesi gerekirken; zaman zaman iletişim ve ödenek yetersizliği nedeniyle işlem tamamlandıktan sonra başka kurumların kazı çalışmaları nedeniyle emek, zaman ve etkinlik açısından çeşitli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Bu duruma yöneticilerin duyarlı olması kamu adına büyük yararlar sağlayacaktır.*

İnsanlar gerektiği gibi dinlemedikleri durumlarda söylenen şeyi duymuş olabilirler, ancak o sırada dikkatleri başka bir şeyde olduğu için, çok önemli bir noktayı kaçırabilirler dolayısıyla iletişimden beklenen sonuç elde edilemeyecektir. İnsanlarla çalışmak için onlardan hoşlanmak bir zorunluluk değildir. Düşman yaratmak yerine insanları anlamaya çalışmak ve empati kurmanın daha yararlı olduğunu rahatlıkla söylemek mümkündür. İyi iletişim olmadığı zamanlarda asılsız haberler en faal duruma geçer. Kendilerini etkileyecek değişiklikleri onlara söylemezseniz, uydurma haberler yoluyla kendi akıllarından geçenleri kendileri yorumlayarak yayacaklardır. Sonuçta, söylentiler gerçeklerden daha çok dedikodu ve yalan üretecektir (Bittel, 1990: 483). Kurumunuzu en iyi elemanlarla donatabilirsiniz, fakat bir şeyler yapılmaya başlamadan hiçbir şey elde edemezsiniz. Planları başlatan ve gerçekleşmesini sağlayan çalışanlarımızla kurduğunuz iletişimdir.

Modern bir örgütün etkin ve verimli çalışması için iletişim bir çok kanaldan yürümelidir. Örgütsel iletişim üzerinde yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı türlerde iletişim biçimlerinin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Yönetilenlere yalnız yukarıdan aşağıya doğru bilgi vermekle kalmamalı, ast'lara da aşağıdan yukarıya kendi görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınmalıdır. Personelin yöneticiden işittiği şeyleri, başka birinden duyduğu şeylerin tekrarı olmamalıdır. Aksi halde personel nezdindeki etki azalacaktır. Politika, din ve kişisel sorunlar temkinli girilmesi gereken konulardır. Bir personel ortaya atsa bile, bu konularda kesinlikle tartışmaya girmemek gerekir. Yanı sıra kurumlar arası işbirliğinin önemi de hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. En iyi iletişim genellikle konuşulan veya yazılan sözleri hareketler ve davranışlarla birleştiren iletişimdir. "Söyle ve göster" hatırla tutulması gereken iyi bir formüldür (Bittel, 1990: 489).

Lengle ve Daft'ın yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin çeşitli mesaj yöntemleri için uygun iletişim ortamlarını seçmekteki yetenekleri sınamıştır. Bununla ilgili olarak; kişisel olmayan mektuplar veya bültenler, kişisel mektuplar ve notlar, telefon ve elektronik mesaj, son olarak ta karşılıklı görüşmelerin ne zaman kullanılacağına dair testler yapılmıştır. En doğru iletişim aracını seçen yöneticilerin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır (Richardson-Denton, 1996: 207). Duyguların iletilmesinde, kelime karmaşasından doğan bazı güçlükler söz konusudur. Bu nedenle, bir yönetici diğer kişilerin duygularını öğrenmek istediği zaman, onların ne söylediklerinden çok, nasıl davrandıklarına dikkat etmelidir. Mesajda birincil faktörlerin yanında, ikincil faktörlerin de üzerinde durulması gerekir. İletişimde genel kanaat şudur: İnsanlar kendilerini kelimelerle iyi ifade edemeyebilirler. Kelimeler çoğu zaman duyulanları, hissedilenleri açıklamaya

yetmez. Bu durumda insanlar, iletişimin ikincil unsurlarını harekete geçirerek, kendilerini açıklamaya çalışırlar. Eğer, sözlerle davranışlar çelişiyorsa, bu durumda beden dili, sözcüklerin dilinden daha gerçekçidir (Tutar, 2003: 97). Kurum yöneticileriyle etkin iletişim kurabilmek için, yöneticinin yönetim ve davranış tarzını, yönetim politikasını, beklentilerini, misyon ve vizyonunu bilmek, empati kurabilmek gerekir. Bazı insanlar olaylara daha geniş açılardan bakma yetenek ve arzusunda iken, bazı insanlar da at gözlüğünde bir hayli ısrarcı olabilmektedir.

Aytürk, örgütsel yaşamda yöneticilerle etkili iletişim kurabilmek için, bilinmesi ve dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde açıklamıştır (Aytürk, 2003: 379): (1) Yöneticilerin başka astları da vardır. Onlar da yöneticiden ilgi, yardım ve destek beklemektedirler. (2) Yöneticilerin kendi üst'leriyle de ilişkileri vardır ve bu ilişkinin etkisi altındadırlar. Örneğin, üst'ü otokratik olan bir amir kendi ast'larına da otoriter davranır. Amir kendi üst'ünden azar işittiyse, bu olumsuz davranışı ast'larına da yansıtır. Üst'ün etkisi amir vasıtasıyla psikolojik olarak ast'a da geçer. Onun için, amirlerle iletişimde, onun kendi üst'leriyle olan ilişkilerini de önceden bilmekte ve dikkate almakta yarar vardır. (3) Yöneticilerin kendine göre bir yönetme tarzı vardır. Yöneticiyle sağlıklı iletişim kurmanın ilk yolu, yöneticinin yönetim tarzını ve yönetim politikasını bilmek ve ona göre uygun davranmaktır. (4) Yöneticilerin de meslekî umutları vardır. Yöneticileri anlayabilmek için onun meslek hayatını da anlamak gerekir. (5) Yöneticiye neyi, nasıl, ne zaman iletmeyi bilmek gerekir. Yöneticiye neyi, nasıl ve ne zaman iletmeyi ve yöneticiyle etkili iletişim kurmanın yöntemlerini bilmek etkin iletişimde başarının göstergelerindedir. Yöneticiye sadece önemli konuları ve önemli sorunları götürmek ve ondan sadece önemli konularda talimat istemek gereklidir. Ayrıca, yöneticiye, hakkınızda kötü ya da yanlış izlenim uyandıracak konular, olaylar ve sorunlar iletilmemeli; bu tür olumsuz konular ya da sorunlar, çözümlendikten sonra iletilmeli ve küçük sorunlarla da rahatsız edilmemelidir. Buna ek olarak, yöneticinizle iletişim kurarken zamanlama çok önemlidir. Onu hayal kırıklığına uğratan ya da üzen bir olaydan ya da olumsuz bir tartışmadan sonra özel bir istekle karşısına çıkmak uygun olmayabilir. Ayrıca, ondan gelen bir telefonu veya notu yanıtlamakta da ihmalkârlık gösterilmemelidir. Çünkü yanıtı geciktirmek, unutkanlığın, ilgisizliğin ve beceriksizliğin göstergesi olarak algılanabilir.

Çeşitli çalışmalar göstermiştir ki, iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar, olanaklar aynı olduğu halde, iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir çalışma yapabilmektedir. Aynı para, malzeme ve personel ile aynı zamanda birçok eser meydana getiren yöneticilerle karşılaşıldığı gibi, aynı olanaklara sahip olan fakat iyi yöneticilik nitelikleri olmayan bir başka yöneticinin hiçbir şey yapmadığına tanık oluyoruz. İyi bir yönetici personelinin ve diğer ilgililerin görüşlerine önem veren, onları dinleyen ve iletişim kurabilen yöneticidir. Gerçekten, çalışan personelin üst yöneticiler tarafından dinlenmesi, moralleri yükseltir, çalışma zevkini artırır. Kendisine değer verildiğine inanan personel daha çok iş yapmak için çaba harcar (Tortop,

2003: 143-145).

Düzce ilinde faaliyet gösteren kamu kurumlarında karşılaşılan ve ileride olası sorunların göz ardı edilmemesi gereği anlaşılmıştır. Ayrıca sorunlara en kısa zamanda ve optimal yöntemlerle kalıcı veya uzun soluklu çözümler geliştirmek, etkin ve başarılı yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer alması gereği bilinmelidir. Sorunların çözümüne iyi niyetle yaklaşılmalıdır. Sorunların kaynaklarına inilmeli sorunlar sağlıklı bir şekilde saptandıktan sonra çözüm yöntemleri belirlenerek uygulanmalıdır. İletişimin kamu kurumlarında verimi, başarıyı ve kamu yararını etkilediği gerçeğinden hareketle iletişim sorunlarının da kaynağına inilmeli ve etkin çözümler uygun şekilde uygulanmalıdır. Alıcı ve vericiden, çevrenin fiziki koşullarından, iletişim araçlarından, alt ve üst yapıdan, çalışma usul ve esaslarından, mevzuattan, örgütün yapısından, maddi olanaksızlıklardan kaynaklanan iletişim sorunlarının, kamu kurumlarının performansını olumsuz etkileyeceği gerçeği göz ardı edilmeden, bu sorunlara karşı çözümler üretilmeli ve yöneticilerin ve yönetilenlerin sorunların kaynakları konusunda farkındalık düzeyleri artırılmalı, zaman zaman hizmet içi eğitim verilerek bu sorunlar aşılmaya çalışılmalıdır. Bütün bunların sağlanması durumunda, kamu kurum ve kuruluşlarında da son derece verimli ve başarılı çalışmalar yapıldığı gözlemlenecektir.

#### **KAYNAKÇA**

AYTÜRK, Nihat. *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2003.

BARRIE Ron Giles. *Ways to be A Better Manager*, (Çev: Mehmet Harmancı), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.

BAŞ, Türker. *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara. 2001.

BITTEL, R. Leister. *İşgücünü Harekete Geçirme*, (Çev. Kazım Çomak), Ankara: MESS Eğitim Vakfı, 1990.

BUCKLEY, Finian, Kathy Monks ve Anne Sinnott. "Communications Enhancement: A Process Dividend for the Organization and the HRM Department?" *Human Resource Management*, Fall/Winter 1998, Vol: 37, No: 3.

CAUDRON, Shari; "How HR Drives TQM" *Personnel Journal*, August, 1993.

ÇOKER, Ziya; *Yönetimde Yeniden Yapılanma: Kırsal Yörede Yeni Bir Yönetim Modeli*, Ankara: 20 Mayıs Eğitim, Kültür ve Sosyal Dayanışma Vakfı, 1995.

DAFT, Richard L. *Management*, Vanderbilt University, 1991.

ERDOĞAN, İrfan ve Alemdar Korkmaz. *İletişim ve Toplum*, Ankara: Bilge Yayınevi, 1990.

ERGİN, Enis. *İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları, 1992.

GÖRAL, Ramazan. *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, Ankara: Mikro Basım-Yayım, 2002.

HEGEMAN, Gisela. *The Motivation Manuel*, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.