T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM GÖRÜŞLERİNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA: TRAKYA VE BALKAN ÜNİVERSİTESİ KARŞILAŞTIRMASI

GJULZADE JAKUPOVA

1208262141

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE, 2023

Tezin Adı: Üniversitelerde Örgütsel İletişim Görüşlerine Dair Nitel Bir Araştırma: Trakya ve Balkan Üniversitesi Karşılaştırması

Hazırlayan: Gjulzade Jakupova

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye ve Kuzey Makedonya'da bulunan iki farklı ülkenin üniversitesi bağlamında örgütsel iletişimin önemi ve rolünün karşılaştırılmalı olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu araştırma nitel bir yöntem ile durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları Trakya Üniversitesi ile Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden toplam 32 akadesmisyendir. Araştırma iki farklı üniversitede derinlemesine incelenmiştir. Veriler her iki ülkede de yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanılmıştır. Görüşmeler katılımcıların görüşlerinden daha fazla faydalanmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde yapılmıştır.

Bulgular örgütsel iletişimin örgütlerin başarılarında en önemli rolü oynadığını vurgulamıştır.Doğruve etkin bir iletişimin var olması için hem öğrenciler hem de akademisyenlerin iyi dinleme, ifade edebilme, etkin dil kullanımı, ulaşılabilir olma gibi iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Teknolojik gelişmeler ve özellikle pandemi döneminden sonra her iki üniversitede elektronik iletişim araçlarının daha fazla kullanıldığı belirtilmiştir. Sınıflarda öğrenci sayısının az olmasının iletişimi olumlu etkilediğini düşünen akademisyen sayısı oldukça fazladır. Katılımcılar en iyi eğitim şeklinin yüz yüze olduğunu söylemiştirler. İletişimsizliğe sebep olan faktörleri zaman baskısı, statü, fiziksel ve kişisel olarak dile getirmiştirler. Bulgular etkin iletişimin olmadığı yerde belirlenen hedefin ulaşılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Beden dili ve sözlerin arasında uyum olmalı yorumunu yapmıştırlar. Bu çalışma iki üniversite de yapılan araştırma ile üniversitelerde iletişimsizliğin olumsuz durum ve olaylara sebep olarak, işlerin aksamasına nasıl yol açtığını belirtip bilime katkı sunmayı amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İletişim, Örgütsel İletişim, Trakya Üniversitesi, Balkan Üniversitesi.

Thesis Name: A Qualitative Research About Organizational Communication Thoughts and Viewpoints in Universities: A Comparative Study Between Trakya University and Balkan University

Prepared by: Gjulzade Jakupova

ABSTRACT

The aim of this thesis was to compare the viewpoints and thoughts of academicians about organizational communication. Half of the participants attended from International Balkan University and the other half from Trakya University. By involving participants from two different universities the research intented to find out if there is any difference in thoughts and viewpoints of academicians about this topic. A total of 32 participants were involved in the research and qualitative research method was used in order to receive more detailed answers from participants. In both countries for the collection of data face to face interviews were conducted with the participants.

Findings from the research reveal that organizational communication plays the most important role in the success of organizations. İn order to have an effective organizational communication in universities both academicians and students should have some specific communication skills. Those skills are being a good listener, a good way of expression, using the language effectively and being reached out easily. The participants have stated that after the pandemic and tehnological developments the use of electronical tools has increased greatly in the last years. Most of them belive that having less number of students in the classrooms has a postive effect on communication between students and professors. Body language started to gain more importance lately. Participants also mentioned that face to face education was the most effective one.The study aimed to cotribute to the science by conducting a detailed research about this topic.

KeyWords: Organization, Communication, Organizational Communication, Trakya University, Balkan University.

ÖNSÖZ

Tez yazma sürecinde bana her daim destek olan, yol gösteren, bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan ve bu zor süreci desteği ve yardımları ile kolaylaştırarak bitirmemi sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. İlknur Kumkale'ye teşekkür ederim.

Zor, stresli ve yoğun geçen tez yazma sürecimde her daim yanımda olan ve varlıkları ile beni motive eden canım Aileme minnettarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**

ABSTRACT ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ÖNSÖZ ..... **II**

İÇİNDEKİLER ..... **IV**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **IX**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**

GİRİŞ **1**

1. ÖRGÜT KAVRAMI **3**

1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı 3

1.2. Örgütlerin Ortaya Çıkışı 8

1.3. Örgütlerin Özellikleri 10

1.4. Örgütlerin Amaçları ve Fonksiyonları 12

1.5. Örgüt Türleri 15

1.5.1. Biçimsel veya Formel Örgütler 15

1.5.2. Biçimsel Olmayan Örgütler 15

1.6. Örgütsel Ortamlar 15

1.7. Örgüt Yapıları 18

1.8. Örgüt Kuramları 24

1.8.1. Klasik Örgüt Kuramları 25

1.8.2. Neoklasik Örgüt Kuramları ya da İnsan İlişkileri Kuramları 27

1.8.3. Modern Örgüt Kuramları 30

1.8.4. Çağdaş Örgüt Kuramları 31

II. BÖLÜM **33**

2. ÜNİVERSİTE KAVRAMI **33**

2.1. Üniversite Kavramı ve Tanımı 33
2.2. Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi ve İlk Üniversiteler 39
2.3. Üniversitelerin Türleri ve Özellikleri 44
2.4. Üniversitelerin Amaçları ve Fonksiyonları 48
2.5. Üniversitelerin Yapıları 56
III. BÖLÜM 59
3. İLETİŞİM KAVRAMI 59
3.1. İletişim Kavramı ve Tanımı 59
3.2. İletişimin Amacı ve Önemi 62
3.3. İletişimin Temel Özellikleri 66
3.4. İletişim Becerileri 67
3.5. İletişim Türleri 69
3.5.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri 69
3.5.2. İlişkilere Göre İletişim Türleri 71
3.5.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri 73
3.6. İletişim Süreci ve Öğeleri 75
IV. BÖLÜM 79
4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM 79
4.1. Örgütsel İletişim Kavramı ve Tanımı 79
4.2. Örgütsel İletişimin Amaçları 82
4.3. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri 83
4.3.1 Bilgilendirme İşlevi 83
4.3.2. Eğitme ve Öğretme İşlevi 84
4.3.3. Değerlendirme Sağlama İşlevi 85
4.3.4. Etkileme ve Motive Etme İşlevi 86
4.3.5. Yüksek Verimlilik ve Performans Sağlama İşlevi 87

4.4. Örgütsel İletişim Kuramları 88
4.4.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı 88
4.4.2. Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı 89
4.4.3. Paul Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı 89
4.4.4. Alan Belasen Örgütsel İletişim Kuramı 90
4.4.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı 90
4.4.6. Joseph Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı 91
4.5. Örgütsel İletişim Şekilleri 91
4.6. Örgütsel iletişimde Kullanılan Araçlar 92
4.6.1. Yazılı İletişim Araçları 93
4.6.2. Sözlü İletişim Araçları 94
4.6.3. Sözlü Olmayan İletişim Araçları 95
4.6.4. Görsel İletişim Araçları 95
4.6.5. Elektronik İletişim Araçları 96
4.7. Örgütsel İletişimde Etkinliğin Sağlanması 97
4.7.1. Yöneticilerin Bakış Açısı 98
4.7.2. Örgütsel Faktörler 100
4.7.3. Teknik Koşullar 101
4.7.4. Cinsiyet Farklılıkları 102
4.8. Etkin Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler 102
4.8.1. Kişisel Faktörler 103
4.8.2. Kültürel Faktörler 104
4.8.3. Fiziksel Faktörler 104
4.8.4 Semantik Faktörler 104
4.8.5. Statü Farkı 105

4.8.6. Bireyin Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler 105
4.8.7. Fazla Bilgi Yüklenmesi ve Bilgi Eksikliği 105
4.8.8. Zaman Baskısı 106
4.8.9. Kesintiler 106
4.8.10. Örgütsel Stres 106
4.8.11. Örgütsel Faktörler 107
4.9. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi 107
4.10. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri 108
4.10.1. Merkezi İletişim Modeli 109
4.10.2. Zincir İletişim Modeli 109
4.10.3. Yıldız İletişim Modeli 109
4.10.4. Daire İletişim Modeli 110
4.10.5. Serbest İletişim Modeli 110
4.11. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Örgütsel İletişim Ayrımı 110
V. BÖLÜM 114
5. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ VE ROLÜNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA: TRAKYA VE BALKAN ÜNİVERSİTESİ KARŞILAŞTIRMASI 114
5.1. Araştırmanın Amacı 114
5.2. Yöntem 114
5.3. Katılımcılar 115
5.4. Veri Toplama ve Analiz 115
5.5. İnandırıcılık 116
5.6. Etik Hususlar 116
5.7. Araştırma Soruları 116

5.8. Bulgular 122

TARTIŞMA..... 166

SONUÇ..... 170

KAYNAKÇA..... 172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kod Matris Tarayıcısı 127
Şekil 2. Tek Vaka Modeli 128
Şekil 3. İki Vaka Modeli 129
Şekil 4. Kod Birlikte Oluşma Modeli 131
Şekil 5. Kelime Bulutu 132

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılar 115
Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Bilgileri 122
Tablo 3. Örgütsel İletişimin Önemi 133
Tablo 4. Akademisyenlerin İletişim Becerileri 135
Tablo 5. Akademisyenlerin İletişim Becerilerinde Demografik Farklılıkları 139
Tablo 6. Öğrencilerin İletişim Becerileri 147
Tablo 7. İfade Özgürlüğü 149
Tablo 8. Örgütsel İletişimin Yönü 151
Tablo 9. Örgütsel İletişimin Yön Değerlendirmesi 152
Tablo 10. Etkili İletişimde Üniversite Karşılaştırması 153
Tablo 11. Örgütsel İletişim Araçları 156
Tablo 12. Örgütsel İletişimin İşlevleri 157
Tablo 13. Beden Dili 158
Tablo 14. Etkili İletişim Şekli 160
Tablo 15. İletişim Sorunları 161
Tablo 16. Etkili Eğitim Biçimi 162
Tablo 17. Öneriler 164

GİRİŞ

Günümüzde birçok örgüt türü bulunmaktadır. Türü her ne olursa olsun bir örgütün en önemli amacı hedeflerini gerçekleştirmek ve varlığını sürdürmektir. Örgütler ortak amaçları olan ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insan topluluklarından oluşmaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel hedef ve planların gerektiği gibi gerçekleştirilmesinde, bireyler sorumluluk ve görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu iletişime sadece örgüt içi bireyler değil örgüt dışında kalan ve örgütün başarısına katkı sağlayan diğer örgüt ve bireyler de dahil olmaktadır (Wood, 2004).

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için dahil ettikleri bireylerin birbirleri ile iletişim içinde olmaları gerekmektedir.İletişim herhangi bir konuyla alakalı bir veya birden fazla kişiye iletmek için sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak yapılan bilgi alışverişidir. Bireyler duygu, düşünce ve fikirlerini belirtmek için iletişim kurmaktadırlar (Grazzi 2016).

Örgütsel iletişim örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar, örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine yardımcı olur hem toplumsal hem de teknolojik gelişmelere yol açabildiği için büyük önem taşımaktadır. Örgütler zaman içinde iç ve dış çevre koşullarından dolayı değişimlere uğramaktadırlar. Bu tür süreçlere kolay adapte olabilmek ancak doğru iletişim ile gerçekleşmektedir. Doğru ve etkin iletişim olmadığı sürece örgütlerin yönetimi zorlaşmaktadır. İletişimin olmadığı yerlerde çatışmalar meydana gelmektedir (Akatay, 2013).

Birey ve toplumların gelişiminde en önemli rolü oynayan kurumlardan biri üniversitelerdir. Üniversiteler bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi yayan kuruluşlardır. Üniversiteler vermiş oldukları eğitim ile bireyleri geliştirerek onları sorgulayan ve donanımlı kişilere dönüştürmektedirler. Üniversiteler kalabalık insan gruplarından oluşan ve bu insanların sürekli iletişimde olmalarını gerektiren kurumlardır. Özellikle bu tür kurumlarda iletişim etkin, sürekli ve doğru olmalıdır. Aksi takdirde bireylerin gelişimi olumsuz etkilenme olasılığına sahiptir.

Bu araştırmanın amacı örgütsel iletişimi örgüt türü olan üniversiteler kapsamında araştırmaktır. İki farklı üniversitede eğitim veren akademisyenleri dahil ederek örgütsel iletişim ile alakalı görüşlerinin kıyaslanması yapılmıştır. Donanım ve bilgi sahibi olan akademisyenlerin görüşleri alınarak günümüzde üniversitelerde iletişimin nasıl ve ne durumda olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Örgüt türü olarak üniversitelerin seçilmesinin en önemli sebebi üniversitelerde birey sayısının çok fazla olması ve bireylerin sürekli iletişim içinde olmasından dolayıdır. İletişim kopukluğunun kesinlikle yaşanmaması gereken kurum olan üniversiteler sağlıklı eğitimi ancak doğru etkin ve sürekli bir iletişim ile yerine getirebilmektedirler. Böyle bir iletişimin var olmadığı yerlerde sorgulayan bilgili ve donanımlı bireylerin yetişemesi mümkün değildir. Birey ve toplumların gelişiminde en önemli rolü oynayan ve her alan hakkında bilgi sunan üniversitelerin doğru ve etkin iletişimi ne derece yaşatabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Uluslararası Balkan Üniversitesi ve Trakya Ünversitesinden akademisyenleri dahil eden bu araştırma iki farklı ülke ve toplumda eğitim veren bu üniversiteler arasında örgütsel iletişim ile alakalı farklılık ve benzerliklerin olup olmadığını bulmayı amaçlamaktadır. Akademisyenler ile yüz yüze yapılan görüşmelerde örgütsel iletişim hakkında sorulan sorular ile bu konu ile alakalı detaylı bilgi alınmaya çalışılmıştır. Akademisyenlerden örgütsel iletişim hakkında alınan bilgi ve görüşler yıllar içersinde farklı faktör ve unsurlar yüzünden iletişim şekillerinin değiştiğini vurgulamaktadırlar. Zaman içersinde örgütsel iletişim ile alakalı yaşanan değişimleri detaylı bir şekilde anlatan ve iki üniversite arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri vurgulayan bu araştırma literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Özellikle teknolojik gelişmeler ve kuşak farklarından kaynaklanan sebeplerden dolayı örgütsel iletişimde birçok farklılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırmaya dahil olan her iki üniversite akademisyenleri de teknolojik geilmelerden dolayı özellikle elektronik araçların daha fazla kullanılmaya başlanıldığını dile getirmiştirler. Aynı zamanda akademisyenler ve öğrenciler arasında yaş aralığının artmasından dolayı iletişim şekillerinde birçok değişimin yaşandığını dile getirmiştirler. İki farklı ülkede bulunan iki üniversite arasında kıyaslama yaparak

farklı bir bakışaçısı sunan bu araştırma örgütsel iletişimin üniversitelerde etkin olup olmadığını ve bu etkinliği sağlamada hangi unsurların önemli rol oynadığını ortaya sermeye çalışmıştır. Araştırma günümüzde yaşanan her türlü değişimin iletişime de yansıdığını vurgulamaya çalışmıştır.

Yapılan bu araştırma literatür taraması yapıldıktan ve uzman görüşü alındıktan sonra oluşturulan sorular ile örgütsel iletişimin ne derece önemli olduğunu, etkin iletişim için hangi iletişim becerilerinin gerektiğini, demografik faktörlerin iletişimi nasıl ve derece etkilediğini, eğitimde hangi iletişim şeklinin en verimli ve etkin olduğunu, akademisyenlerin tek ve çift yönlü iletişim hakkında ne düşündüklerini, özel ve devlet üniversiteleri arasında kıyaslama yapıldığında hangisinin iletişim konusunda daha iyi olduğu ile alakalı detaylı bilgi sunmaktadır.

Bu amaç ile gerçekleştirilen çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde örgüt kavramı başlığı altında örgüt tanımları, örgütlerin ortaya çıkışı, amaç ve fonksiyonları, türleri, yapıları ve son olarak kuramları detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde ise örgüt türü olarak seçilen ve araştırmanın odak noktası olan üniversiteler hakkında bilgi sunulmuştur. Tezin üçüncü bölümünde iletişim kavramı ele alınarak tanımı yapılmıştır. Bu bölüm başlığı altında aynı zamanda iletişimin amacı ve önemi, temel özellikleri, süreci ve öğelerine değinilmiştir. Dördüncü bölüm de ise örgütsel iletişimden bahsedilmiştir. Örgütsel iletişimin amaçları, işlevleri, araçları, etkin örgütsel iletişimi engelleyen faktörler ve örgütsel iletişim ağı modelleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Tezin son bölümünde ise çalışmanın bulguları sunulmuştur ve öneriler eklenmiştir

1. ÖRGÜT KAVRAMI

1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgüt kavramını anlamanın en iyi yolu örgütlerin tarihsel gelişimini incelemekten geçmektedir. Bu inceleme yapıldığında örgütlerin aslında insanoğlunun var olduğu günden bu yana dünya da bulunduklarını fark edebiliriz. Her örgüt birlik

ve beraberlik içermektedir. Bu birlik ve beraberlik insanoğlunun bulunduğu her yerde mevcuttur.

İnsanların tapınaklarda yaşadıkları zamanları incelediğimizde aslında örgüt ve örgütlenmenin o zamanlar da bile yer aldığını fark edebiliriz. Hayatta kalabilmek için o dönemlerde bile insanlar ortak bir amaç belirleyip onun için uğraşmıştırlar. Yapılan araştırmalar örgütlerin özellikle modern çağda daha da çoğaldıklarını göstermektedir. Her ne kadar geçmişten günümüze kadar hayatlarımızda var olsalar da özellikle yaşadığımız çağda sayıları her geçen gün daha da artmaktadır (Edigin, 2009)

Her örgüt bir sistem içermektedir ve bu sistemi oluşturan birçok parça mevcuttur. Bu sistemi oluşturan her parçanın kendine özel bir görevi bulunmaktadır. Her görev kusursuz bir şekilde gerçekleştirildiği takdirde sistem başarı elde etmektedir. Bu başarının elde edilmesinde etkili bir iletişim en önemli faktördür (Enright, 1995).

Günümüzde örgütler çok önemli bir rol oynamaktadırlar. İçinde bulunduğumuz dünyayı düzene sokan en önemli kuruluşlardır. Bu kuruluşlar sayesinde bizler ihtiyaçlarımızı karşılamaktayız. Örgütler bizlere neyi yapmamız ya da yapmamız gerektiğini de hatırlatmaktadırlar. Ör: Bir birey suç işlediğinde düzene zarar vermemesi ve bir daha yapmaması için bazı cezalar uygulanır. Bu cezalar sayesinde bireylerin suç işleme oranları azaltılmaya çalışılır (Kramer, 2010).

Her örgüt farklı görevleri yerine getirerek bir hizmet veya ürün sunmaya çalışmaktadır. Kendilerine göre en etkili iletişim ve etkileşim yolunu belirleyerek hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu amaçlara sürekli ulaşabildikleri takdirde varlıklarını sürdürebilmektedirler (Provis, 2004).

Örgütleri dikkatli incelediğimizde aslında onlarında karakterleri olduğunu fark edebiliyoruz. Her örgütün işleyiş şekli farklıdır. Her ne kadar birçok ortak özellikleri olsa da aslında birbirlerinden farklıdırlar. Bu sebepten dolayı örgütleri toplum içerisinde küçük toplumlar diye de tanımlayabiliriz (Serrien, 2008).

Her örgütün kuruluş amacı bir ihtiyaçtan doğmaktadır. Örgütler insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kurulmaktadırlar. Bu istek ve ihtiyaçları

yerine getiren araçlardır. Her yeni ihtiyaç yeni bir örgütün kurulacağı anlamına gelmektedir. Aslında ihtiyacın devam etmesi veya bitmesi ile örgüt ya var olmaya devam eder ya da artık varoluşunun son aşamasına gelmektedir. Toplum içerisinde ihtiyaçlar örgütlerin yaşam süresini belirlemektedir (Simon, 1997).

İstek ve ihtiyaçlarımızdan dolayı artık örgütler hayatlarımızı her açıdan çevrelemiş bulunmaktadırlar. Okuduğumuz okullar, çalıştığımız kurumlar veya şirketler, üyesi olduğumuz organizasyonlar, temel ihtiyaçlarımızı karşılamak için gittiğimiz alışveriş merkezleri, rahatsızlandığımızda iyileşebilmek için gittiğimiz hastaneler ve daha nicesi hayatlarımızın bir parçası olmaktadırlar. Bu örgütlerin hepsi farklı özelliklere sahip olup bizlerin farklı ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Storey, 2003).

Her örgüt büyüklük, küçüklük, strateji, amaç, hizmet, biçim, üye ve imkân olarak birbirinden farklıdır. İnsanlar ve örgütler bir şekilde birbirlerine bağlıdırlar. Yetişkin insanlar bu örgütlerde çalışarak geçimlerini sağlamaktadırlar. Genç kesim ise farklı sebeplerden dolayı örgütler ile iletişim içtersindedirler. Ör: Eğitim almak için eğitim kurumları ile iletişim ve etkileşim içtersindedirler (Radin, 2000).

Örgütlerin etkili çalışıp çalışmamaları yaşantılarımızı da etkilemektedir çünkü insanlar ve örgütler içe içe yaşamaktadırlar. Örgütlerin oluşumunda hem önceden belirlenmiş planlar vardır hem de süreç içerisinde zamanla kendi kendine gelişen faaliyetler yer almaktadır (Hamel, 2007).

Her örgütün önceden belirlenmiş bir işleyiş şekli bulunmaktadır. Bu işleyiş şekli zamanla örgütün daha da köklenmesi ve büyümesi ile değişebilir. Genellikle uzun süre hayatta kalmayı becerebilen örgütler ister istemez formel işleyiş ve iletişim tarzlarına daha yatkın olurlar çünkü çalışan sayısının artmasından dolayı örgütler koordinasyonu bu şekilde sağlamaya çalışmaktadırlar. Verimliliği arttırmak için ya da sürekli hale getirebilmek için tercih edilen bir biçimidir (Stewart, 1999).

Örgütler karşılamış oldukları ihtiyaçlara göre içinde yer aldıkları çevreyi de belirlerler. İhtiyaç değiştiği takdirde çevre de değişmektedir. Her örgütte karar alma işlevi bulunmaktadır. Alınan kararların doğru olup olmaması da örgütün başarısını

etkiler. Bu yüzden karar alma süreci ciddi bir araştırma ve emek gerektirir (See, 2001).

Örgütler içlerinde bulundukları toplum ve kültüre göre şekillenmektedirler. Örgütler belli başlı kültür ve toplum normlarına alışık insanların ihtiyaçlarını karşıladıkları için işleyiş şekillerini de toplum ve kültüre göre ayarlamaktadırlar. Örgüte dahil olan herkesin işini en iyi şekilde yapması için insanların üstlenmiş oldukları sorumluluklara göre yetkileri de bulunmaktadır. Bu durumda örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerinin yer aldığına şahit olmaktayız (Stern, 2007).

Örgüt kavramının birçok ve farklı tanımı bulunmaktadır. Bu kavramın birden çok tanımının bulunmasının sebebi ise farklı bilim dallarının örgüt kavramını yorumlamasında dolayıdır.

En sık karşılaşılan örgüt tanımları:

- Örgütler, belirli amaçlara hizmet eden ve bu amaçları yerine getirmek için kurulan, toplumun bir parçası olan birimlerdir. Bu amacın gerçekleşmesi için iki veya daha fazla birey sürece dahil olmaktadır (Bayrak, 1995).
- Örgütler sistemlere sahip olan kuruluşlardır. Bu sisteme dahil olan bireyler kendi görev ve yetkilerini bilen ve örgütün belirlemiş olduğu hedefi gerçekleştirmek için sistematik bir şekilde çalışan insanlardır. Doğru iletişim yolunu belirleyerek kurulan düzenin en iyi şekilde çalışmasını sağlamaktadırlar. Her örgütün kendine ait kuralları bulunmaktadır. Kurallara uymayıp aksaklık yaşatan bireyler örgütün bir parçası olma hakkını kaybederler. Örgüt içerisinde birlik ve beraberlik, dayanışma, yardımlaşma ve kurulan sistemin istenilen şekilde çalışması için bireyler hem kendi aralarında hem de çevreleri ile sürekli iletişim halindedirler. Etkili bir iletişim örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Tutar, 2003).
- Örgütler amaçlarını gerçekleştirmede kendilerine en uygun yapı, koordinasyon ve iş birliğini oluşturmaktadırlar. Ortak amaca ulaşabilmek için önceden belirlenen plan ve programları takip ederek faaliyet göstermektedirler. Örgütler büyüklük, küçüklük, strateji, yapı, düzen, yönetim ve amaç gibi konularda birbirlerinden farklılık göstermektedirler.

Yönetim örgütün amacını gerçekleştirme sürecinde sahip olunan kaynakları yönlendirmektedir. Örgütler karar alma ve uygulama süreçlerini de dahil etmektedir. Karar alma süreçlerinde yönetim ile birlikte karardan etkilenecek bireylerin de dahil edilmesi verimliliği ve çalışanların aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Hasanoğlu, 2004).

- Örgütler insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlardır. Her yeni ihtiyaç yeni bir örgütün kurulacağı anlamına gelmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan örgütler hayatta kalmaya devam ederler. Her örgütün kendine ait değerleri bulunmaktadır. Bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi örgüte daha hızlı bir şekilde adapte olabilecekleri anlamına gelmektedir. Bir örgütün sistemli ve düzenli çalışabilmesi için yönetim belli başlı kurallar belirlemektedir. Bu kurallar çalışanlar arasında etkili iletişimin sağlanması ve görevlerin yerine getirilmesi için uygulanmaktadır. Örgütlerin üyelerinden beklentisi olduğu kadar üyelerin de parçası olduğu örgütlerden beklentileri bulunmaktadır (Duygulu, 2004).
- Örgütler hedefleri gerçekleştiren araçlar olarak tanımlanmaktadırlar. Doğru çalışma sistemi, planlama, iş bölümü örgütün her daim verimliliğini arttırır. Örgüt içerisinde her faktör birbirine bağlı şekilde hareket eder ve başarı bu bütünlüğün doğru şekilde hareket etmesi ile gerçekleşir. Her örgüt bir oluşum sürecinden geçmektedir ve bu süreç sonunda kendi yapısını oluşturmaktadır. Örgütlerin uzun vadeli hayatta kalabilmeleri, verimliliklerinin sürekliliği ile ilgilidir. Her örgüt topluma bir hizmet sunmaktadır. Bu hizmetin en iyi şekilde sunulabilmesi için örgüte dahil olan bireylerin görevlerinin düzenli ve verimli olması gerekmektedir (Can, 2002).
- Örgütlerin en temel unsuru insandır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler birbirleri ile bağlantılı olduğu için çalışanların sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Etkileşimde yaşanılan herhangi bir aksaklık örgütün başarısını da etkilemektedir. Bireyler çalıştıkları örgüt içerisinde kişisel hedefler belirlemektedirler. Kişisel hedeflere ulaşılması örgütün ortak hedefine ulaşabileceği anlamına gelmektedir. Örgütlerin var olma süreleri değişime adapte olup olamamaları ile de alakalıdır. Değişim

süreci iyi yönetildiği takdirde karmaşık bir hale gelmez ve örgüte başarı elde ettirir. Değişim süreçleri genel anlamda örgütü tam anlamıyla etkilemektedir. Özellikle üretim ile ilgilenen örgütleri ülkelerin kalkınmalarında önemli rol oynamaktadırlar (Tortop, 1999).

1.2. Örgütlerin Ortaya Çıkışı

Örgütlerin ortaya çıkış ve var olmalarının en önemli nedeni insanların ihtiyaçlarını karşılamalarıdır. İnsanların ihtiyaç olarak gördükleri şeyleri elde etmelerinde yardımcı olan araçlardır. Genellikle örgütlerin yaşam süreleri insanların bir şeye ne kadar süre boyunca ihtiyaç duydukları ile alakalıdır. İhtiyaç değiştiğinde örgütte değişim göstermektedir. İnsanlar, örgütlerin duyulan ihtiyacı nasıl ve ne derece karşıladığı ile alakalı kıyaslama da yaparlar ve hizmetinden memnun kaldıkları örgüte yönelirler. Bu sebepten dolayı aynı ürün veya hizmeti sunan örgütler arasında sürekli rekabet yaşanmaktadır (Abbott, 2004).

Örgütler geçmişten günümüze kadar var olmuş olsalar da sayıları en çok modern dönemde artmaya başlamıştır. Örgütleri, sanayi devriminden önce incelediğimizde insanların çoğu işi kendi başlarına ya da aile üyelerinin yardımı ile gerçekleştirdiğini fark etmekteyiz. Sanayi devriminin ortaya çıkması ile birlikte üretim ve üretim süreçleri değişmiştir. Üretimde makineleşme yer almaya ve insanlar gruplar halinde çalışmaya başlamıştırlar (Adorisio ve Mutch, 2013).

Örgütlerin tarihsel gelişimini incelediğimizde örgütlerdeki değişimin en çok sanayi devriminden sonra gerçekleştiğini görmekteyiz. Her dönemde asıl hedef ihtiyaçları karşılamak olmuştur. Zamanla değişen ihtiyaç çeşitliliğinden dolayı örgütlerde de değişimler yaşanmıştır. Örgütlerin değişim ve gelişimlerini etkileyen en önemli faktörler, içlerinde bulundukları çevrede yaşanan yenilikler ve bilgi birikimleridir. Benimsedikleri her yeni yenilik örgütlerin düzen ve işleyişlerinde değişiklik yapmalarına sebep olmuştur. Başarılı olan örgütler bu değişimleri en iyi yöneten örgütler olmuşturlar. Bu tarz süreçler zor olduğu için her örgüt başarı ile tamamlayamamaktadır (Aldrich, 1999).

İnsanların gruplar halinde çalışmaya başladıkları dönemlerde genellikle örgütler hiyerarşi yapısını benimsemiştirler. Bu dönemde örgütlerde hiyerarşinin özellikle yer almasının en önemli sebebi, fabrikalarda çalışan bireylerin eğitim seviyelerinin düşük olması ve yöneticilerin, çalışanların talimata ihtiyaç duyduklarını düşünmelerinden dolayıdır. Verimliliğin sürekli olması için her departmana bir yönetici atayarak verimliliğin en üst seviyeye ulaşacağı düşünülmüştür (Molnar ve Anteby, 2012).

İnsanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, ileriki zamanlarda örgütlerin farklılıklara yönelmesini sağlamıştır. Bu farklılıklar yeni örgüt teorilerinin gelişmesine de yol açmıştır. Geliştirilen yeni teoriler hiyerarşik örgüt yapılarına karşı çıkmıştır. Bu teoriler sayesinde örgütler çevrelerine karşı açık sistemler olarak yorumlanmaya başlamıştır. Bu yeni bakış açıları örgütlerin yönetim şekillerinde de değişime sebep olmuştur ve örgütler yeni çevrelerde hizmet sunmaya başlamıştırlar. Böylelikle ihtiyaçların karşılanması daha da hızlandırılmıştır. Bu tür gelişmeler örgütler arasında rekabete yol açmıştır çünkü hizmet kalitesi, ürün çeşitliği ve daha iyi dağıtım hizmeti artmaya başlamıştır (Berghahn, 2004).

Bucheli ve Wadhwani'ye (2013) göre teknolojide yaşanan hızlı gelişmelerde örgütlerin değişmelerine yol açmıştır. Hem insanlar hem de örgütlerin karşılaştığı yenilikler, örgütleri hayatta kalabilmeleri için farklı yol arayışına girmelerine zorlamıştır. Bu yollardan en çok tercih edilen, örgütler arsında gerçekleşen ortaklıklardır. Gerçekleşen ortaklıklar ile işleyiş şekillerinde ve yetkilerde değişmeler yaşanmıştır. Alınan bu gibi kararlar örgütlerin daha fazla insana ulaşmasına ve hizmet sunabilmesine yol açmıştır, üretim veya hizmet sürecinde ki masraflar azaltılmıştır, verimlilik artmıştır ve son olarak yetki dağılımı yaşanmıştır.

Bu süreçler içerisinde örgüte üye olan kişiler farklı beceri, bilgi ve görüş açılarına sahip olmaya başlamıştırlar. Öğrenilen her yeni beceri ve bilgi örgütlerin ve üyelerinin yaratıcılık ve girişimcilik seviyelerini arttırmıştır. Örgütlerin tüm bu farklılıklara uyum sağlama çabası dünya da çok fazla değişim yaşanmasından kaynaklanmaktadır. Her yenilik örgütlerin yeniden yapılanmalarına yol açmıştır.

Ortak örgütler, dış kaynaklardan yararlanma, yalın örgütler ve şebeke örgütler gibi yeni kavramlar ve örgütler hep yeniliklerden doğmuşturlar (Childs, 2012).

Günümüzde örgütler artık farklı kültürlerden çalışanlar barındırarak, sürekli değişim ve yenilik için fikir üretmeye çalışmaktadırlar. Bu gibi girişimler karar verme, otorite, yetki ve çalışma düzeninde değişimler yaratmıştır. Yetkinin dağılımı ile birlikte örgütler daha esnek ve hızlı çalışan kurumlara dönüşmüştürler. Bu tür örgütlerde çalışan ya da parçası olan bireyler sorumluluk ve yükümlülüklerini bildikleri için sürekli denetlenmeleri gerekmez. Bu çalışma biçimini benimsedikleri takdirde hem bireysel hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Clark, 2004).

Dünya da yaşanan her yenilik örgütlere de yansımıştır ve örgütler işleyiş şekillerini bu değişimlere göre değiştirmiştirler. Sanayi devriminden bu yana örgütlerin yapılarında değişim yaşandığını fark etmekteyiz. İçinde bulundukları çevreye ve şartlara göre örgütler yapılarını belirleyip oluşturmuşturlar. Yaşanan hızlı gelişmeler, örgütler arası ve uluslararası rekabete de yol açmıştır. Örgütlerin karşılaştığı her yenilik onlar için ya fırsat ya da tehlike anlamına gelmektedir. Yenilik ve değişimlere ayak uyduramayan örgütler yaşama sürelerini yitirirken, yenilikleri değerlendirebilen örgütler ise başarılarına başarı katmaktadırlar (Dawn, 2001).

1.3. Örgütlerin Özellikleri

Her ne kadar genel anlamda inceleme ve araştırma yapıldığında örgütlerin belli başlı ortak özellikleri olduğu ortaya çıksa da bir örgütün hangi özellikleri barındırdığı, seçmiş olduğu yönetim modeli, yapı, strateji, örgüt kültürü, etkileşim, üyelik ile de alakalıdır. Örgütler sadece iş bölümü ve sorumluluk belirten kuruluşlar değildirler. İnsanların sürekli etkileşim ve iletişim içerisinde bulundukları bir alanda, örgütün başarısını etkileyen farklı ve karmaşık faktörler bulunmaktadır. Bu farklılıkları göz önünde bulundurduğumuzda, her örgütün hem diğer örgütler ile aynı hem de kendine özgü özellikleri olduğunu bilmemiz gerekmektedir.

Örgütlerin ortak özellikleri şunlardır:

- İş bölümü

Her örgüt farklı görevler içermektedir. Görevler onları en iyi şekilde yerine getirecek insanlara verilir. Genellikle örgüt içerisinde insanların aynı anda farklı işler değil de tek göreve odaklanıp o görevde uzmanlaşması tercih edilir. Bu bakış açısı, bir alanda uzmanlaşmanın kişinin verimliliğini arttıracağını savunur.

- Koordinasyon

Örgütlerin başarılı olmasında koordinasyon en önemli faktörlerden biridir. Örgüt içerisinde her görev birbirleri ile etkileşimdedir. Bir görevin yerine getirilmemesi diğer bağlantılı olan görevi de etkilemektedir. Tüm görevlerin gerektiği gibi koordine edilmesi ile örgütün başarı oranı artmaktadır. Her ne kadar yapılan araştırmalar çoğu büyük örgütler içerisinde koordinasyon gerçekleştirmenin daha da zor olduğunu savunsa dayeni kurulmuş ve az sayıda üyeye sahip olan kuruluşlar içinde bunu gerçekleştirmek zor olabilir çünkü örgüt içerisinde sistem yeni oluşmaya başlamıştır ve her an değişime uğrayabilir.

- Ortak Amaç

Örgütlerin en temel amacı belirlenen ortak hedefe ulaşmaktır. Örgütün yapısı, görevleri, stratejisi, her parçası bu hedefi gerçekleştirmek için uğraşmaktadır. Başarıya ulaşabilmek için örgütlerin üyelerine bu hedefi açık ve net bir şekilde benimsetmesi gerekmektedir.

- İş birliği

Örgüt çalışanlar arasında iş birliği oluşturmaktadır. Ortak amaç ancak üyeler arasındaki iş birliğinin sürekli ve verimli olması ile gerçekleşebilir. Bu iş birliği sadece üyeler arasında değil tüm departmanları da kapsamaktadır. Çalışanlar arasında sürekli yardımlaşma ve dayanışma olduğu sürece çalışanlar tarafından tercih edilen bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bu tür ortamlar genellikle üst yönetim tarafından desteklendiğinde daha çabuk oluşmaktadır.

- Yetki-Sorumluluk İlişkisi

Her örgüt içerisinde yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir. Kişiler sorumluluklarını yerine getirdikleri takdirde sorun yaşanmamaktadır. Çalışanlara verilen yetkiler üstlenmiş oldukları göreve göre değişkenlik göstermektedir.

- Ödüllendirme

Çalışanlar ödüllendirildiklerinde performanslarında artış olmaktadır. Örgütler, büyük veya küçük, çalışanları örgütün bir parçası yapmada veya ait hissetmelerini sağlamada farklı yollar deneyerek çalışanların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. Ödüllendirme bu yollardan biridir. İnsanlar emeklerinin karşılığını aldıklarını hissettiklerinde onlara verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmeye çalışırlar.

- Kurallar ve Değerler

Her örgütün yazılı ve yazılı olmayan kurallar ve değerleri bulunmaktadır. Önceden belirlenmiş ya da zamanla oluşan kural ve değerlere uyulmayan zamanlar genellikle çatışmaya yol açmaktadır.

- Süreklilik

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için hedeflerini sürekli gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Belirlenen amaçlara sürekli ulaşılamaması örgütün yaşam süresinin bittiği anlamına gelmektedir.

- Esneklik

Örgütlerin başarıları çevrelerinde yaşanan değişimlerden etkilenmektedir. Örgütün karşılaştığı beklendik ya da beklenmedik değişimlere hızlı bir şekilde adapte olması ve bu değişimi doğru yönetmesi esnekliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Genellikle beklenmedik değişimleri iyi yönetebilen örgütler bu değişimleri kendileri için fırsat olarakta görmektedirler (Kipping ve Üsdiken, 2008).

1.4. Örgütlerin Amaçları ve Fonksiyonları

Her örgütün var olma sebebi belirlemiş olduğu amaca ulaşmaktır. Bir örgütün belirlemiş olduğu amaca ulaşması, fonksiyonlarını etkin ve verimli şekilde

gerçekleştirdiği anlamına gelmektedir. Örgüte dahil olan bireylerin de kişisel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlardan bazıları daha başarılı olmak ve onlara verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmektir. Örgütsel amaç örgütün türüne göre değişmektedir. Bazı örgütler masrafları azaltıp kazancı arttırmaya çalışırlar, bazıları müşteri memnuniyetine odaklanır, hastane veya eğitim kurumları gibi örgütlerin amacı ise hizmet kalitesini arttırmaktır (Lammers, 1995).

Örgütlerin amaçlarını kesin ve net bir şekilde belirlemeleri kendilerine bir plan belirleme olarak ta tanımlanmaktadır. Yapılan bu planlama, örgütü gelecekte yaşanabilecek beklenmedik senaryolara hazırlamakta yardımcı olmaktadır. Belirlenen amaç, örgüte nasıl kararlar alması gerektiğiyle alakalı yol gösterir. Amaca ulaşabilmek için örgütteki her bireyin bu amacı benimsemesi ve o amaca odaklanarak çalışması gerekmektedir. Böyle olduğu takdirde örgüt içerisinde birlik oluşur ve amaca ulaşmak kolaylaşır. Belirlenen amaç örgüt değerleri ve vizyonu ile uyumlu olmalıdır. Örgütler amaçlarını sadece örgüt içerisinde değil bulundukları çevreye de yansıtmaktadırlar. Bu yansıtma ile var olma amacının ne olduğunu ve topluma ne tür bir değer kattığını vurgulamaktadır (Linde, 2009).

Her amaca ulaşabilmek için kısa ve uzun vadeli planlar yapılmaktadır. Amaçlar örgütlere öncülüklerinin ne olduğunu hatırlatmaktadırlar. Bir örgütün verimliliği ve başarısı amacına ne derece ulaşabildiği ile de değerlendirilmektedir. Bazen ulaşılması gereken amaca ulaşmada, örgüt çok gerilerde kalabilir bazen de verimliliğin ve iş performanslarının çok üstüne çıkıp, çok güzel başarılara da imza atabilir. Bu süreci etkileyen birçok iç ve dış faktör bulunmaktadır. Belirledikleri amaçlara ulaşan örgütler yeni fikirler oluşturup kendilerini yaratıcılığa çok daha fazla açmaktadırlar. Uyguladıkları yeni fikirler de başarılı sonuçlanır ise örgüt daha da büyümeye başlamaktadır (Madansky, 2008).

Örgütlerin kendileri için en doğru amacı belirlemeleri bir süreç gerektirir. Bu süreç içerisinde örgütler doğru hedefi belirlemek için misyon, güçlü ve zayıf noktalarını, içinde bulundukları sektörü, bütçelerini, kültürlerini, kaynaklarını gözden geçirmektedirler. Tüm iç ve dış faktörler incelendikten sonra örgütler amaçlarını belirlerler. Örgütler bu süreçte gelecekte kendilerini nerede görmek istediklerine göre plan yaparlar. Bazı örgütler amaç belirlerken herkesten fikir alarak katkı sağlatırlar,

bazı örgütlerin hedefleri ise üst kademede olanlar tarafından belirlenir (Mayhew, 2009).

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmede kendilerine bazı zaman dilimleri belirlerler. Belirlenmiş zaman geldiğinde amaca ulaşıp ulaşamadıklarını fark etmektedirler. Amaçların gerçekleştirilebilmeleri için ulaşılabilir olmaları gerekmektedir. Örgütlerin en temel amaçları: müşteri memnuniyeti, verimliliğin arttırılması, kazanç elde etmesi, büyümesi, üretimi arttırması, yenilik, daha büyük hedef kitlelere ulaşılabilmesi, halka karşı sorumluluk vb. (McKinlay, 2002).

Örgüt fonksiyonları belirlenmiş amaçlara ulaşmada en önemli rollerden birini oynamaktadırlar. Ürün ve hizmeti zamanında ve gerektiği gibi sunmak örgütlerin en temel fonksiyonudur. Örgüt içerisinde birden fazla fonksiyon bulunmaktadır. Fonksiyonlar birbirine bağlı bir halka gibidirler ve birbirlerinden etkilenirler. Bir fonksiyonda yaşanan aksaklık diğerini de etkilemektedir. Bu etkileşimin en iyi şekilde yürütülmesi için departmanlar ve çalışanlar arasındaki iletişim çok önemlidir (Newton, 2004).

Örgütlerin fonksiyonları sunmuş oldukları ürün veya hizmete göre değişkenlik göstermektedir. Günümüz örgütlerinin temel fonksiyonları insan kaynakları, pazarlama, satış, strateji, finans ve kontrol, araştırma ve geliştirme ve üretimdir. Her fonksiyonun görevi ve amacı farklı olsa da bir bütün olarak örgütün başarısına katkı sağlamaktadır. Ör: İnsan kaynakları örgüt için çalışan ekibini oluşturmaktadır. En tecrübeli ve becerikli kişileri ekibe dahil ederek verimliliği arttırmaya çalışır. Finans birimi örgütün bütçesini uygun bir şekilde kullanmasını sağlar. Pazarlama fonksiyonu örgütün ne için var olduğunu ne yaptığını, nasıl bir ihtiyaç karşıladığını, müşterilere seçilen ve uygulanan pazarlama yolu ile anlatmaya çalışmaktadır. Potansiyel müşterileri elde edebilmede pazarlama önemli rol oynamaktadır. Satış fonksiyonunu gerçekleştirerek, örgütler bir ürün veya hizmeti müşterilere satmaktadırlar. Strateji fonksiyonu örgütün başarı ve büyüme amaçlarını gerçekleştirmedeki planlamayı yapmaktadır. Bu planlama ile örgütler geleceklerini belirlemeye çalışırlar (Shipilov, 2009).

1.5. Örgüt Türleri

Örgütler biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgütler olarak sınıflandırılmaktadırlar (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009).

1.5.1. Biçimsel veya Formel Örgütler

Biçimsel örgütler, örgütsel amacı gerçekleştirebilmek için iş bölümü ve fonksiyonların detaylı belirlendiği örgütlerdir. Çalışanlar arasında koordinasyon oluşturarak düzen sağlanılır. Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları biçimsel örgüt türleridir. Bu örgütlerde net ve kesin şekilde belirlenmiş yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır ve örgüte dahil olan tüm bireyler bu kurallara uymak zorundadırlar. Otoritenin hâkim olduğu örgüt yapısı mevcuttur.

1.5.2. Biçimsel Olmayan Örgütler

Biçimsel olmayan örgütler genellikle bir otorite tarafından kurulmayan örgütlerdir. Katı ve kesin kuralları yoktur. İnsanların sosyal ihtiyaçlarından meydana gelen örgütlerde bu gruba dahil olmaktadır (ör: arkadaşlık grupları). Biçimsel olmayan örgütler eski örgüt yapılarına sahip olmayan örgütlerdir. Hiyerarşi ve otorite yoktur. Farklı iletişim araçlarını kullanan ve yöneticilerin destekleyici tutumlarını içeren örgüt türüdür. Yenilikçi ve demokratik özelliklere sahip olan örgütlerin benimsediği özellikleri barındırmaktadır.

1.6. Örgütsel Ortamlar

Her örgüt işlevlerini gerçekleştirdiği ortam ya da çevrenin bir parçasıdır. Bu ortam örgütü etkileyebilecek birçok faktör barındırmaktadır. Örgütsel ortamlar örgütlerin performanslarını, işlevlerini ve kaynaklarını etkilemektedir. Bir örgütün

verimli bir şekilde çalışmasını sağlamada, içinde bulunduğu çevreyi sürekli ve dikkatli bir şekilde incelemek önemli rol oynamaktadır (Akat ve Budak, 1999).

Örgütsel ortamların bazıları sürekli değişim içerirken bazı ortamlarda ise örgütler nadiren değişim ile yüzleşirler. Araştırmacılar örgütsel ortamları iç ve dış ortamlar olarak ikiye ayırmıştırlar. İç örgütsel ortamlar örgüt içerisinde yaşanan olaylar, değişiklikler, şartlar ve faktörler olarak tanımlanırlar. Bu ortamlar örgütün genellikle güçlü ve zayıf noktalarını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü, değerler, misyon, örgütsel davranış, liderlik türü gibi örgüt özellikleri iç örgütsel ortamlar grubuna girmektedirler. Örgüt içerisinde yaşanan her olay veya farklılık iç örgütsel ortamı etkilemektedir. Bazı örgütler kendi iç dünyalarında yaşanan olaylara dış çevrede yaşananlardan çok daha fazla önem vermektedirler. Genellikle bu örgütler yeniliklere daha açık olan örgütlerdir. Çalışanların ne ve nasıl hissettiklerine önem verirler. Bu düşünce ve önemsemeyi çalışanlarına hissettirip, örgütün bir parçası olduklarını fark ettirirler. Çalışanlar aidiyet duygusuna önem verdikleri ve zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirdikleri için değer gördüklerini hissettiklerinde parçası oldukları örgüte daha da bağlılık hissetmeye başlarlar. Çalışanlarını yaratıcı olmaya teşvik ederler. Herhangi bir sorunu çözmede çalışanları da dahil etmeye çalışırlar (Eren, 1995).

Dış örgütsel ortamlar örgütün çevresinde yaşanan olaylardır. Dış örgütsel ortamlar örgütlerin işlevlerini ve kararlarını etkilemektedir. Bu tür ortamlar genellikle örgüte, çevrede bir fırsat veya tehdit olduğunu işaret etmektedir. Örgütün içinde bulunduğu ülke ekonomisi dış örgütsel ortamların en belirgin türüdür. Dış örgütsel ortamlar örgütlerin tamamen, bir bütün olarak kontrol altına alabilecekleri gelişmeler değildirler (Genç, 2005).

Örgütler içinde bulundukları çevreye bağlıdırlar. Hayatta kalma süreleri çevre ile yakından ilişkilidir. Sunmuş oldukları hizmet veya ürün içinde bulundukları ortamdan talep görmüyorsa işlevlerine son verirler. Sosyokültürel, ekonomik, sektör, hükümet gibi faktörler örgütleri etkilemektedirler. Örgütsel ortamlarda yaşanan durumlar her örgütü aynı derecede etkilememektedir. Bazı örgütler diğerlerine kıyasen daha fazla etkilenebilmektedirler (Göztaş, 1997).

Örgütsel ortamlar genel ve spesifik faktörler içermektedir. Genel faktörler çevrede ki her örgütü etkilemektedir. Spesifik faktörler belli başlı örgütleri daha fazla etkilemektedir. Ör: teknolojik gelişmeler her örgütü aynı derece de etkilememektedir (Gürüz, 1993).

Her örgüt içinde bulunduğu çevreyi gözlemlemelidir. Çevre içerisinde yapılan tüm incelemeler örgüte neyi değiştirip neyi değiştirmemesi ile alakalı fikir sunmaktadır. Bu gözlemleme örgüte gelecekte yaşanılabilecek değişimler ile alakalı bilgi sunmaktadır ve örgütü o senaryolara hazırlamaktadır. Her örgüt dönemsel belirsizlikler yaşamaktadır. Bu belirsizlikler iç veya dış faktörlerden kaynaklanabilir. Örgütler bulundukları çevrelerde sürekli gözlem ve araştırma yaptıkları sürece beklenmedik olay ve durumları çok daha iyi yönetebilmektedirler (Karahoca, 1998).

Örgütlerin yapmış oldukları ortam araştırmaları, örgütlere karşılaşmış oldukları rekabet ile alakalı bilgi sunmaktadır. Özellikle ürün ve hizmet sunan ve en büyük hedefi kazanç elde etmek olan örgütler, rekabet ile en çok karşılaşan örgütlerdir. Çevre içerisinde örgütler dönemsel karmaşa ve sürekli değişim ile karşı karşıya kalabilirler. Bu tür değişim ve karmaşalar her örgütü aynı derece etkilememektedir. Bazı örgütler iyi yönetim ve sürekli hazırlıklı davranabildikleri için bu tür durumları fırsata bile dönüştürebilirler (Kırım, 1999).

Örgüt yapıları örgütün içinde bulunmayı tercih ettiği ortama veya çevreye göre şekillenmektedir. Yapılan araştırmalar dinamik ortamlarda var olan örgütlerde denetlemenin daha az olduğu sonucuna varmıştırlar. Aynı zamanda bu örgütlerde formel iletişim yolları daha az kullanılmaktadır. Hiyerarşik yapıya sahip olan örgütler ise değişimin az yaşandığı ortamlarda işlevlerini gerçekleştirmektedirler. Örgütsel ortamlarda yaşanan olaylar ile baş edebilmek için örgütler stratejiler belirlemektedirler. En sık uygulanan stratejiler aynı etkiyi yaşayan örgütler ile ortaklık yapıp birlikte mücadele etmek ve yaşanan soruna sebep olan örgütler veya bireyler ile görüşmeler yapmaktır. Dış örgütsel ortamlarda yaşanan değişiklikler veya beklenmedik olaylara örgütler birlik olarak cevap verdiklerinde, süreç çok daha etkin ve verimli yönetilebilmektedir (Okay, 2001).

Örgütler kendilerine en doğru çevre veya ortamı belirleyerek hayatta kalma sürelerini uzatabilmektedirler. Bir ihtiyacı karşılayabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler. Yapılan bazı araştırmalar birden fazla ürün veya hizmet sunan örgütlerin bulundukları çevrede çok daha fazla kalabildiklerini savunmaktadırlar. Çok fazla ürün veya hizmet sunduklarında farklı hedef kitlelere ulaşarak ve ihtiyaç karşılayarak hayatta kalabilmektedirler. Genelde bu örgütlerde uzmanlaşma seviyesi tek bir ürün veya hizmet sunan örgütlere kıyasen daha azdır (Genç, 2005).

Hem iç hem de dış örgütsel ortamlar örgütlerin hayatta kalma sürelerini oldukça etkilemektedir. Araştırmalar örgütlerin 80%elli yıldan fazla devamlılıklarını sürdüremedikleri sonucuna varmıştırlar. Bazı dış faktörler örgütlerin işlevlerini hemen durdurabilirken, iç faktörler bu durumları kademe kademe yaşatabilmektedirler. Ör: çalışanların görevlerini sürekli, etkin ve verimli bir şekilde yapmamaları kademe kademe ilerleyen ve örgütü negatif etkileyen bir durumdur. Yönetim örgütsel ortamlarda yaşanan iç ve dış faktörleri etkili bir şekilde yönettiği takdirde örgüt bu durumları fırsata döndürebilmektedir (Pira, 2000).

Günümüzde örgütlerin en sık karşılaştıkları iç örgütsel ortam faktörleri şunlardır: çalışanların verimliliği, yöneticilerin tutumları, örgütün sahip olduğu kaynaklar, sunmuş olduğu hizmet veya ürün kalitesi, örgüt yapısı, değerleri ve misyonudur. Örgütü en çok etkileyen ve örgütün dış ortamında bulunan faktörler ise şunlardır: müşteriler, ortaklar, hükümet, toplum ve rakiplerdir. Örgütler ve çevreleri sürekli etkileşim içtersindedirler. Başarılı örgütler içinde bulundukları ortam ve çevrenin değer ve inançlarını benimseyerek karşıladıkları ihtiyaçları ona göre tasarlayıp sunmaktadırlar (Rosen, 1998).

1.7. Örgüt Yapıları

Her örgütün kendine ait bir yapısı bulunmaktadır. Örgütler oluşum ve kuruluş süreçleri içerisinde kendilerine en uygun örgüt yapısını oluşturmaya ve tasarlamaya çalışırlar. Örgüt yapısı birçok işlevi planlamaktadır. Örgütün seçmiş olduğu örgüt yapısı farklı yönetimsel araçlar içermektedir. İş bölümü, denetim, örgütün seçmiş olduğu iletişim şekli, faaliyet akışının düzenlenmesi, yetki ve

kullanımı, karar alma süreci gibi farklı işlevleri belirler ve yönetir. Yapı örgütün anatomisi olarak tanımlanır. Örgütün sahip olduğu yapı, örgütün tüm özelliklerini çevreye yansıtmaktadır (Reyhanoğlu, 2009).

Örgüt yapısı örgütün en başarılı halini oluşturmaya çalışmaktadır. Örgütün sahip olduğu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasında en önemli rolü oynamaktadır. Örgüt içersindeki düzen ve uyumu yapı sağlamaktadır. Bireyler ve bölümler arasındaki ilişkiyi ve iletişimi düzenlemektedir (Sağsan, 2008).

Örgütler büyük, küçük, gelişmiş veya yeni kurulmuş, çok veya az çalışana sahip olması fark etmeksizin yapıya ihtiyaçları vardır. Çalışan sayısı sadece iki olan örgütler bile yapıya sahiptir ve yapı bu iki kişiden kimin hangi görevi yerine getirdiğini belirtmektedir. Küçük ve çalışan sayısının az olduğu örgütlerde görev dağılımı kolaydır. Büyük ve halen büyümeye devam eden örgütlerde bu işlevi gerçekleştirmek oldukça zor bir süreçtir. Görev dağılımı, çalışanların neyi ne zaman yapması gerektiğini belirtir ve bu örgüt fonksiyonu, yapının en önemli parçalarından biridir. Yapıya sahip olmayan örgütler hiçbir zaman örgütsel hedeflerine ulaşamazlar ve uzun süreli bir yaşam tecrübe edemezler (Reyhanoğlu, 2009).

Yapı kelimesi Latince “structure” kelimesinden türemiştir. Örgütler bir sistem bütünüdür. Her örgüt sistemi alt sistemlerden oluşur. Yapı örgütün sahip olduğu bu sistemin düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Sisteme dahil olan fonksiyonların verimliliği yapının düzenlemeyi iyi yapıp yapmamasıyla alakalıdır (Sağsan, 2008).

Örgüt yapısı örgütün temeli olarak ta tanımlanabilir. Örgütün başarısı bu temelin ne kadar sağlam olduğu ile alakalıdır. Temel sağlam olduğu takdirde örgüt başarı elde eder. Aksi durum yaşandığında ise örgütün varlığı tehdide uğrar ve örgüt yaşam süresinin sonuna gelir. Örgüt yapısını etkileyen önemli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin en başında örgütün içinde bulunduğu çevre ve özellikleri, örgütün çevrenin ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabildiği ve çevre ile bir uyum içerisinde olup olmadığı, örgütün belirlemiş olduğu ve uyguladığı strateji, örgütün kaç yıldır var olduğu ve büyüklüğü, sahip olduğu teknoloji örgüt yapısını etkilemektedir. Örgüt kendine en uygun yapıyı seçerken bu faktörleri incelemesi

gerekmektedir. Örgüt yapısı zamanla değişime de uğrayabilir. Bu değişim doğru bir şekilde yönetilemez ise yapı bütün olarak etkilenip gerçekleştirmiş olduğu işlevleri verimli bir şekilde düzenleyemez hale gelmektedir (Demirhan, 2018).

Örgüt yapısı hem iç hem de dış örgüt dinamiklerinden etkilenmektedir. Örgütler içinde bulundukları çevrelerde sürekli belirsizlik ve değişim ile karşılaştıkları için daha esnek örgüt yapıları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu esnekliği oluşturabilen örgütler örgüt içersindeki koordinasyonu yeniden düzenleyebilmektedirler. Genellikle çevre koşullarına bu esneklikte cevap veremeyen örgütler koordinasyon oluşturmakta zorluk çekerler ve bireylerin görevlerini gerçekleştirmeleri zorlaşır. Bu gibi durumlar örgütün verimliliğini ve başarısını önemli derecede etkiler. Çevre koşullarına uyum sağlatamayan yapılar örgütü bir karmaşa ile karşı karşıya bırakır. Oluşturulan örgüt yapısı örgütün ne tür bir çevreye ait olduğunu da belirtir. Ör: çok fazla değişimin yaşanmadığı çevrelerde genellikle bürokratik örgüt yapısına sahip olan örgütler mevcuttur. Yenilikçi örgütler ise özellikle yenilik ve değişikliğin olduğu çevrelerde yer almak isterler çünkü onlar için yenilik en önemli örgütsel değerlerden biridir (Chandler, 2003).

Örgütler yapılarını oluştururken özellikle göz önünde bulundurdukları noktalar vardır. Örgütün amacı bu süreçte en önemli faktördür. Amacın yan ısıra iş bölümü, yetki belirleme, karar alma süreci, işleyiş düzeni gibi faktörler yapı oluşturma sürecinde ele alınarak incelenmektedirler. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde örgüte dahil olan her bireyin payı vardır. Her çalışanın kendi bireysel hedefine ulaşması ya da kendisine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi belirlenmiş amaca ulaşılabileceğini göstermektedir. Bu süreç içerisinde bireyler arasında bilgi akışının sürekli ve aksaklık yaşanmadan gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen amaca ulaşmada örgüt çalışanlarına hedefi sürekli hatırlatır ve çalışanları hedefe doğru yönlendirir (Greenberg, 2011).

Örgüt yapısı üç ana unsur içermektedir. Örgüt yapısı iş bölümlerini tanımlarken aynı zamanda çalışanların bir ekip olmasında yardımcı olur. Bu ekipler arasında sürekli iletişim ve etkileşim yer almaktadır. İletişimin en iyi şekilde sağlanması için örgüt yapısı bir sistem oluşturmaktadır. Seçilmiş olan yapı aynı

zamanda kimin ne derece yetkiye sahip olduğunu örgüt içerisinde gözler önüne sermektedir (Kuprenas, 2003).

Örgütsel yapının oluşumu bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde yapı oluşturulurken göz önünde mutlaka bulundurulması ve karar verilmesi gereken en önemli noktalar şunlardır: örgütün amacı nedir, ne tür bir hizmet veya ürün sunarak çevrede yetersiz hissedilen ihtiyacı karşılayacak, tek en önemli bir hedefi mi olacak yoksa birden fazla mı, bu hedefi gerçekleştirmede hangi fonksiyonlar yer almalı, örgütün hangi ve ne kadar kaynaklara sahip olduğu, örgüt içerisinde bu hedefi gerçekleştirmede en önemli rolü oynayan insan unsurunun bölümlere ayrılması, kim ne ve hangi işi yapacak, verilen görevi kimler en iyi şekilde yerine getirecek, karar alma sürecinde kimler yer alacak, görevlerin yerine getirilip getirilmediğini anlamada denetim nasıl bir yol izleyecek (Nelson ve Quick, 2011).

Örgüt yapısı örgüt içindeki düzeni sağlar. Kimin kim ile çalışacağını, kim tarafından denetleneceğini, sorumlulukların ne olduğunu ve bu sorumluluğun verdiği yetkinin ne derece olduğunu ve örgütün yönetim tarzını belirtir. İşlevler, örgütün büyüklüğü ve kaç yaşında olduğu, uzmanlaşma derecesi, yetkinin dağılımı, denetleme, katı veya esnek kurallar, iletişim türü örgüt yapısını zaman içerisinde şekillendirmektedir. Sürece en çok etki yapan iki unsur ise amaç ve iş bölümüdür.

- Amaç

Her örgüt yapısını ve işlevlerini belirlemiş olduğu amaca göre şekillendirip oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan ve yer alan tüm faaliyetler amaca hizmet etmektedir. Bu süreç içerinde amacı benimsemeyen bireyler örgütün başarısız olmasına yol açmaktadır ve örgüt yaşamının son bulması ile karşı karşıya kalır. Örgüt hedefe ulaşmada bir araç olarak tanımlanır. Bu araç örgütü gelecekte olmak istediği yere taşımaktadır. Bazı örgütler hedefleri gerçekleştirme süreçlerinde aşırı kuralcı olurken bazı örgütler ise bireyleri yenilikçi olmaya ve daha özgür hareket etme ve düşünmelerine teşvik eder. Her örgüt çalışanlarında bilgi ve yeteneğin olmasını ister fakat bazı örgütler bu bilgi ve yeteneğin nasıl kullanılacağıyla alakalı bile kurallar oluşturmaktadır. Düzen önemlidir fakat düzenin çevre koşullarına göre

değiştirilmesi ve örgütün daha esnek davranması beklenmedik olaylara karşı cevap verebilmesinde yardımcı olmaktadır.

- İş Bölümü

Örgüt içerisinde kontrol ve koordinasyon en önemli faaliyetlerdendir. Örgütler büyüdükçe koordinasyonun sağlanması zorlaşmaktadır. Başarılı yöneticiler her durumda koordinasyonun sağlanmasını gerçekleştirirler. Örgütler farklılaşmaya da önem verirler. Bazen görevlerin değiştirilmesi bir bireyin becerilerinin farklı bir departmanda daha yararlı olduğunu düşünen yöneticiler görev değişikliği de yapmaktadırlar. Farklılaşma farklı kaynakların kullanılmasını da içermektedir. Bireyler becerilerini daha fazla geliştirdiklerinde çalıştıkları alanda uzmanlaşmaya başlarlar. İşlerini ne derece iyi yaptıkları sürekli incelenmektedir. Örgüt çalışanını en iyi performans sergileyebileceği işe yerleştirmeye çalışır. İş bölümü insanların hangi işi yapıp yapamamasını bilmesi için gereklidir. Uzmanlar işi en ince detayına kadar bilen ve onu devamlı yapan kişiler olarak tanımlanırlar. Bir işte ani uzmanlaşma gerçekleşemez. Bu bir süreçtir uzun zaman ve emek istemektedir. Örgütler bir alanda uzman olan kişilere ihtiyaç duyarlar. Örgütler çalışanlarının gelişim süreçlerini detaylı gözlemlemektedirler. Bu süre içerisinde çalışanları daha da bilgili ve yetenekli olmalarında farklı yollar ile teşvik etmeye çalışırlar. Ör: ödüllendirme veya terfi etme. Örgütler farklılaşma oluşturabilmek için bazen yetkiyi alt sistemlerde çalışan bireylere de verebilmektedir. Böylece onları da karar alma süreçlerine dahil etmeye çalışırlar. Alt sistemlere verilen yetkiler ile örgütler dikey yetki dağılımından yatay yetki dağılımına geçiş yapmaktadırlar (Hal ve Tolbert, 2009).

T. Bruns ve G.M. Stalker örgüt yapılarını organik ve mekanik yapılar olarak sınıflandırmıştır (Aziz, 2014).

- Mekanik Örgüt Yapısı: Genellikle değişimin çok fazla yaşanmadığı çevrelerde varlıklarını sürdürmektedirler. Denetlemenin sürekli olduğu ve otoritenin yer aldığı bir örgüt yapısı türüdür. Örgüt içerisinde yer alan iletişim yukardan aşağıya doğrudur. Tüm kararlar en üstte bulunan birey tarafından verilir. Hiyerarşik bir düzen mevcuttur. Yazılı iletişim aracı en çok kullanılmaktadır. Çalışanlar karar alma sürecine dahil edilmezler.

- Organik Örgüt Yapısı: Beklenmedik yeni ve değişken koşullara daha hızlı uyum sağlayabilen örgütlerin sahip olduğu yapılardır. Denetim ara sıra uygulanır ve iletişim şekli yataydır. Çalışanlar farklı süreçlere dahil edilirler ve görüşleri alınır. Gelişime önem verilir ve farklı fikirler önemsenir. Farklı iletişim araçları tercih edilir. Yöneticiler emir veren bireyler değil çalışanlara tavsiye veren kişilerdir. Çalışanlar yöneticiler tarafından desteklenmektedir.

Örgüt yapıları ile alakalı bir başka sınıflandırmayı Henry Mintzberg (1992) yapmıştır. Mintzberg örgüt yapılarını etkileyen farklı faktörler olduğunu ve örgüt yapısının örgütü en çok etkileyen faktör tarafından etkilenerek oluştuğunu savunmuştur. Yapmış olduğu araştırma ve incelemelerden sonra Mintzberg yedi farklı örgüt yapısı çeşidi olduğu sonucuna varmıştır.

- Girişimci Örgüt Yapısı: Bu örgüt yapısı girişimci bireyler tarafından kurulan örgüt yapısı türüdür. Bu tür örgütleri kuran kişiler örgüt ile alakalı tüm sorumluluk ve yetkiyi kendileri üstlenirler. Esnek ve dinamik özelliklere sahip yapılardır. Hızlı gelişim gösteren fakat ne kadar uzun süre hayatta kalabilecekleri pek tahmin edilemeyen örgüt yapılarıdır.
- Makine Örgüt Yapısı: Makine örgüt yapıları aynı zamanda bürokratik örgüt yapıları olarak ta bilinmektedirler. Bürokratik özelliklerin benimsenmiş olduğu bir örgüt yapısıdır. Uzmanlaşma hâkimdir. Kararlar görevleri gerçekleştiren uzman kişiler tarafından alınır.
- Profesyonel Örgüt Yapısı: Bu örgüt yapısı genellikle çalışanların tecrübe ve eğitimlerini göz önünde bulundurmaktadır. İşi en iyi yapan kişiler üstlenmektedir. Hem merkezileşme mevcuttur hem de demokratik ortamlar oluşturulmaktadır.
- Bölümlenmiş Örgüt Yapısı: Bu örgüt yapısı örgütlerin aşırı büyümesinden meydana gelen yapılardır. Örgütler belli başlı büyüklüklere ulaştıklarında koordinasyon zorlaşır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için örgütler farklı örgüt departmanlarına yetki vererek bir nevi örgütten bağımsız hareket etmelerini ve işlevlerini gerçekleştirmelerini sağlarlar.

- Yenilikçi Örgüt Yapısı: Yenilikçi örgüt yapıları değişim ve yeniliğe önem veren örgütler tarafından tercih edilen yapılardır. Eski örgüt yapılarından hiçbir özellik barındırmamaktadırlar. Belirsizliği ve karmaşıklığı en iyi yöneten örgütler olarak bilinmektedirler.
- Misyoner Örgüt Yapısı: Bu yapıya sahip olan örgütler örgüt ideolojisine sahip olan örgütlerdir. Belirlenmiş örgüt misyonunu gerçekleştirebilmek için tüm örgüt üyeleri uyumlu bir şekilde çalışmaktadırlar. Kurallara saygı duyulur ve örgütün hedefi benimsenmiştir.
- Siyasal Örgüt Yapısı: Siyasal hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan örgüt yapılarıdır. Birçok katmandan oluşabilirler ve siyasi kişiliğe sahip olan bireyleri dahil etmektedir.

1.8. Örgüt Kuramları

Örgüt kuramları, örgütlerin davranışlarını inceleyen bilim dalıdır. Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken ve sürdürürken çevresel faktörler ile çeşitli ilişkiler kurmaktadırlar. Örgüt kuramları, örgütlerin bu çeşitli ilişkileri nasıl kurduklarını ve yönettiklerini inceleyen araştırma alanıdır. Örgütler işleyiş şekillerini ve yapılarını bu kuramlar doğrultusunda oluşturmaktadırlar.

Örgütlerin davranışlarını sistemli olarak incelemeye başlayan ilk kişi Frederich W. Taylor'dur. Taylor, yönetim biliminin kurucusu ve öncüsü olarak bilinmektedir. 1911 yılında yayınlamış olduğu "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eseri bu alanda tarihin en önemli ve ilk eseri olarak kabul edilmiştir. Taylor'dan sonra bu alanda en çok katkı sağlayan diğer isim ise Henri Fayol'dur. Henri Fayol'un odak noktası daha çok küçük örgütler olmuştur. Fayol, küçük örgütlerin üretkenliklerini arttırmada kullanabilecekleri teknikleri oluşturan kişidir. Max Weber ve Fayolise ise büyük örgüt yapılarının nasıl yönetildiğine odaklanarak, bu örgütlerde kullanılabilecek yönetim, metot ve ilkeler üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Büyük örgütler, küçük örgütlere kıyasen çok daha karmaşık olan ve düzenin oluşturulmasında sıkıntılar yaşanan yapılar oldukları için Weber ve

Fayolisekarşılaşılabilecek karmaşıklığın ve düzensizliğin nasıl giderilebileceğine odaklanmaktadırlar (Koçel 2003).

1.8.1. Klasik Örgüt Kuramları

Klasik örgüt kuramı Frederich W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber in Bürokrasi Yaklaşımı'ndan oluşmaktadır.

Klasik örgüt kuramını oluşturan bu üç yaklaşım, örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiği ile alakalı benzer bakış açıları ve varsayımlar içermektedir. Klasik örgüt kuramı, örgütlerin işleyiş şeklini sistematik olarak inceleyen ilk kuramdır. Diğer tüm kuramlar bu kuramdan sonra oluşturulmuştur.

Klasik örgüt kuramı, örgütsel işlevlerin düzen ve süreklilik içerisinde gerçekleştirilmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu kuram örgütlerin ancak bir makine gibi düzenli çalışırlar ise başarılı olabileceklerini savunmuştur. Her örgütün kurallara sahip olması gerektiğini ve bu kurallar dışına çıkmamalarını vurgulamıştır. Örgütün ne tür bir sosyal yapıya sahip olduğuna ve örgüt içersindeki insan ilişkilerine çok fazla odaklanmamaktadır. Verimliliğin ancak örgüt içerisinde düzen olması ile artabileceğini savunmuştur. Bu düzenin nasıl oluşturulması gerektiği ile alakalı ilkeler ve yöntemler geliştirmiştir. Sürekli düzen odaklı olan bu kurum örgütün içinde bulunduğu çevre ile nasıl bir etkileşim içinde olması gerektiği ve örgütsel iletişimin nasıl geliştirilebileceği ile alakalı çok fazla bilgi sunmamaktadır. Örgütün en önemli unsuru olan insana çok fazla önem vermemiştir.

Klasik örgüt kuramının en çok odaklandığı nokta örgütlerin biçimsel yapılarıdır. Örgütün başarılı olabilmesi için örgüt içersindeki iletişim türünün sadece hiyerarşik olması gerektiğini savunmuştur. İletişimin yukarıdan aşağıya doğru ve otorite içermesi gerektiğini vurgulamıştır. Yukarıdan aşağıya iletişim şekli haricinde, farklı bir iletişim yolunun örgütün verimliliğini arttırabileceğini ve pozitif etki yaratabileceğini düşünmemektedir (Şişman, 2002).

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı-FrederichWinslow Taylor

Taylor örgütün verimliliğini nasıl arttırabileceği ile alakalı araştırmalar yapmıştır. Verimliliği arttırabilmek için kimin hangi işi yapması gerektiği ile alakalı çalışmalar hazırlamıştır. Çalışmalar sonucunda üretkenliği en iyi çıraklık sisteminin arttırdığını savunmuştur. Taylor işi yapan kişi ile iş arasında uyum olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu uyumun sağlanılabilmesi için çalışanlar dikkat ile seçilmeli ve gereken eğitimleri almalıdırlar. Yönetim yapılması gereken işleri planlar ve çalışanlar bu işleri yerine getirirler. Çalışanların işlerini ne derece iyi yaptıklarını anlamak için denetim sağlanmaktadır. Başarılı şekilde işlerini yapanlar ve sürdürenler işyerlerinde yükselmektedirler. Bu yaklaşım özellikle çalışanların verimliliğine odaklandığı için daha az verimli olan çalışanların, örgüt içerisinde değersiz hissetmelerine yol açtığı eleştirisine maruz kalmıştır.

- Bürokrasi Yaklaşımı-Max Weber

Bu yaklaşım özellikle büyük yapılara sahip olan örgütlere odaklanmıştır. Bürokrasi sözcüğü özellikle büyük ve karmaşık sistemleri olan örgütleri tanımlamaktadır. Weber en başarılı örgütlerin uzmanlaşma ve kurallar içerdiğini savunmuştur. Örgüt kurallara uyduğu kadarıyla başarılıdır. Bürokrasiye sahip olan örgütlerin diğerlerine kıyasla daha planlı, hızlı, disiplinli ve güvenli olduğunu savunmuştur. Bu tarz bir örgütte çalışan bireyler kurallara uymak zorundadırlar.

Weber'e göre bürokrasinin özellikleri şunlardır: örgüt içerisinde gerçekleştirilen her iş kurallara uygun bir şekilde yapılmalıdır, çalışanlar ile alakalı her şeyi belirleyen kurallar vardır, hiyerarşi ilkeleri mevcuttur.

- Yönetim Süreci Yaklaşımı-Henry Fayol

Fayol örgütlerin verimli ve başarılı olmalarında en önemli ilke ve unsurların şunlar olduğunu belirtmiştir: planlama, denetim, disiplin, iş bölümü, yetki, sorumluluk, iş birliği, hedef, girişimcilik, düzen, takım ruhu, süreklilik, hiyerarşi, merkezleşme, yazılı ve sözlü iletişim, ödül ve ceza sistemi. Fayol örgütlerin bu unsurları bünyesinde barındırdığı sürece hayatta kalabileceklerini savunmuştur (Ertürk, 2000).

1.8.2. Neoklasik Örgüt Kuramları ya da İnsan İlişkileri Kuramları

Klasik örgüt kuramı 1990'lı yıllardan başlayıp 1929 yılına kadar etkisini göstermiştir. 1929 yılından sonra bu kuramın örgütler üzerindeki etkisi sorgulanmaya başlamıştır. Örgütlerde en önemli unsur olarak belirlenen insana, gereken önemi vermeyen klasik örgüt kuramına karşı, insanı örgütün merkezine yerleştiren neoklasik örgüt kuramı geliştirilmiştir. Örgütlerin ancak insan unsurunu merkeze yerleştirerek başarılı olacağını savunan neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramının etkisinin iyice bitmesine sebep olmuştur. Neoklasik örgüt kuramının temel amacı ilk olarak üretim ve etkinlik değil de çalışanların nasıl ve ne hissettiği olmuştur. Örgüte dahil olan bireylerin sosyal ve kişisel ilişkilerine önem vermiştir. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri ve örgütü başarılı kılabilmeleri için tatmin olmaları gerektiğini savunmuştur. Çalışanların işyerlerinde mutlu oldukları sürece en iyi performansı sergileyecekleri fikrini öne sürmüştür. Bu kuramı destekleyen öncüler çalışanların motive edilmeleri gerektiğini ve karar alma süreçlerine dahil edildikleri takdirde daha verimli çalışacaklarını savunmuştur. Çalışanlar motive edildikleri sürece hem bireysel hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalışacaktırlar (Eren, 2001).

Klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının örgütsel iletişime de bakış açıları farklıdır. Klasik örgüt kuramını destekleyenler örgüt içerisinde yönetim ve çalışanlar arasında sadece formel ya da biçimsel iletişim yollarının yer almasını savunurken, neoklasik kuramı destekçileri ise informal iletişim yollarının da gerektiği zamanlar kullanılmasını tavsiye etmiştirler.

Neoklasik örgüt kuramı kurucuları Elton Mayo, RoethlisbergerBakke, White Gardner ve Moore Davis, McGregor Dubin ve Likerttir. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi'nde gerçekleştirmiş oldukları insan ilişkileri yaklaşımı adlı araştırma neoklasik kuramının temeli olarak bilinmektedir. Örgütsel iletişimin örgütün başarısındaki rolü üzerinde duran ilk araştırma Hawthorne araştırmasıdır. Neoklasik örgüt kuramını daha detaylı anlayabilmek için Elton Mayo,

Douglas McGregor ve RensistLikertin araştırmaları göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı araştırmalar sırasıyla şöyledir:

Elton Mayo'nun yapmış olduğu Hawthrone araştırmaları şunlardır:

- Aydınlatma Deneyi: Bu araştırmanın amacı çalışma ortamında aydınlatmanın çalışanların verimliliğine ne tür bir etkisi olduğunu bulmak olmuştur. Deneye iki grup çalışan dahil edilmiştir. Bu grubun çalıştığı ortamda ışık sabit tutulmuştur diğer grubun çalışma ortamında ise ışık sürekli azaltılmış ve arttırılmıştır. Çalışanların performansına ve verimliliğine ışığın ne tür bir etkisi olduğunu ölçmek için yapılan deneyde herhangi bir fark veya etki gözlemlenmemiştir.
- Role Montaj Odası Deneyi: Bu deney beş yıl sürmüştür. Deney beş kadın çalışanı dahil etmiştir. Deneyin asıl amacı çalışma koşulları, çalışma saatleri, molalar, ısı gibi koşullar değiştirildiğinde çalışanların verimliliğinde herhangi bir değişiklik olup olmadığını bulmaktır. Deney, koşulların değiştirilmesinin üretime bir etkisi olmadığı sonucuna varmıştır.
- Mülakat Programı: Bu deney çalışanlar ile yapılan ve saatlerce süren mülakatlardan oluşmuştur. Deneyin amacı çalışanların ne ve nasıl hissettiklerini bulmaktır. Çalışanların mantık yada duygu ağırlıklı olup olmadıklarını ölçmektir. Araştırmanın sonucu bireylerin duygu ile hareket eden varlıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi: Bu çalışma üç farklı grup ve 14 çalışan dahil etmiştir. Bu çalışmanın amacı toplumsal faktörlerin iş görenlerin davranışlarına olan etkisini bulmaktır. Araştırma sonucu toplumsal normların çalışanlar tarafından benimsendiğidir. Çalışanı pozitif etkileyen normlar verimliliği arttırırken negatif etkileyenler ise verimliliği düşürmektedir.

Yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlar şunlardır: örgüt içerisinde seçilen iletişim türü çalışanların davranışlarını önemli derecede etkilemektedir, aşağıdan yukarıya doğru seçilen iletişim şeklinin doğru bir şekilde ve aksaklık yaşanmadan sürdürülmesi verimliliği arttırmaktadır, çalışanlar arasında benimsenen normlar verimliliğin düzeyini belirlemektedir.

Douglas McGregor'un X-Y kuramı

McGregor, X ve Y kuramları ile klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının insan unsuruna yaklaşımını açıklamaya çalışmıştır.

- X Kuramı: İnsanların çalışmayı sevmediğini ve olabildiğince işten kaçmaya çalıştıklarını, iş yapmayı sevmedikleri için sürekli denetlenmeleri gerektiğini savunmuştur.
- Y Kuramı: Çalışma hayatında çalışanların zihinsel ve fiziksel yorgunluktan dolayı bazen dinlenmeyi tercih etmelerini işten kaçmak olarak yorumlanmaması, hedeflere ulaşmak için çalışanları sürekli zorlayarak ve denetleyerek verimin çokta arttırılamayacağını, sorumluluğun benimsenmesi için daha pozitif yollar bulunabileceğini, çalışanları yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilerek üretkenliği ve örgütsel başarıyı arttırabileceklerini savunmaktadır.

RensistLikert'in Katılımcı Yönetim Kuramı

Likert bu kuramı geliştirirken iki iş grubunu dahil ederek çalışmasını sürdürmüştür. Bu iş grubundan biri düşük verimliliğe sahipken diğeri yüksek verimliliğe sahip bir gruptur. İki grup arasında karşılaştırma yapmıştır. Verimliliği arttırmanın en iyi yolu olarak iş görenlerin örgütün karar alma sürecine dahil edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert dört farklı yönetim türü olduğunu vurgulamıştır. Yönetim türleri şunlardır:

- Otoriter Yönetim Türü: Bu yönetim türü çalışanların sürekli denetlenmesi, işini iyi yapmayanların ceza almalarını, karar alma sürecine dahil edilmemeleri ve iletişimin sadece yukardan aşağıya doğru olması gerektiğini savunmuştur.
- Yardımsever Yönetim Türü: Bu yönetim türü örgüt içinde iletişimin önemli olduğunu, çalışanlara otoriter yönetim türüne kıyasen daha fazla güven duyulduğunu, gereken zamanlarda alt sistemlerde çalışanların da görüşlerinin alındığını vurgulamaktadır.

- Danışmacı Yönetim Türü: Bu yönetim türünde iletişim gerektiği gibi olmaktadır. İletişim türü tamamen içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı iletişim yer almaktadır. Çalışanların fikirlerine önem verilir.
- Katılımcı Yönetim Türü: Likert bu yönetim türünün en iyi olduğunu savunmuştur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven bulunmaktadır. Bu yönetim türünde iletişim sadece aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda yatay iletişim yolunu da içermektedir. Farklı iletişim yolları bulundurmaktadır. Hangi iletişim yolu işleyiş için daha verimli ve sağlıklı olacaksa onun uygulanmasına izin vermektedir.

Neoklasik örgüt kuramı örgütlerde bir makine işleyiş tarzını savunmamıştır. Örgütün en önemli unsuru olarak insana odaklanmıştır. En çok önem verdiği nokta etkili iletişim olmuştur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında güven oluşursa denetime ihtiyaç olmayacağını dile getirmiştir. Duruma göre iletişim yolunu değiştirerek verimliliğin arttırılabileceğini savunmaktadır. Bu yüzden farklı iletişim yolları içermektedir. Çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilir (Koçel, 2003).

1.8.3. Modern Örgüt Kuramları

Modern örgüt kuramı örgütlerin davranışlarını incelemek için geliştirilen üçüncü kuramdır. Modern örgüt kuramı klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının örgütleri ve onların davranışlarını yeterince inceleyemediklerini ve gereken ilkeleri sunamadıklarını iddia etmiştir. Bu kuram klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının, örgütlerin çevre ile ilişkilerini çok fazla göz önünde bulundurmadıklarını dile getirmiştir. Örgütlerin içinde bulundukları çevre örgütü önemli derecede etkilemektedir. Çevre, örgüte nasıl ilerlediği ile alakalı geri bildirim göndermektedir. Modern örgüt kuramı sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımından oluşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı örgütün içinde bulunduğu koşullara göre hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır. Her örgütün kendine göre belirlemiş olduğu kuralları vardır ve kurallara uymak, örgütte düzenin sağlanması için önemlidir fakat

örgütün içinde bulunduğu çevre bazen bu kuralların değişimine yol açabilmektedir. Örgütler kendilerini çevrede yaşanan olaylara göre ayarlamalıdırlar. Beklenmedik olaylara karşı esneklik gösterebilmelidirler. Örgüt hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Modern örgüt kuramı en başarılı örgütlerin bu faktörlere uyum sağlayabilen örgütler olduğunu savunmuştur. Kendilerini çevredeki gelişmelere adapte edebilen örgütler, yaşam sürelerini uzatabilmektedirler. Bu kuramın en temel özelliği örgütün kendini bulunduğu yere ve zamana göre ayarlayabilmesidir. Bu kuramın öncüleri örgütün benimsemiş olduğu iletişim tarzının da zamana ve yerine göre değişmesi gerektiğini vurgulamıştırlar.

Sistem yaklaşımı örgütlerin çevreleri ile ilişkilerini incelemektedir. Örgütün yapısını incelerken içinde bulunduğu çevre ile bir bütün olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Örgütü incelerken çevre ile ilişkisi göz önünde bulundurulduğu sürece örgütün karşılaşmış olduğu bir sorunu çözmek daha kolay olacaktır ve birden fazla çözüm sunulabilecektir. Her örgüt büyük bir sistemin parçasıdır ve örgütleri anlamanın en iyi yolu, parçası olduğu bu büyük sistemi incelemekten geçmektedir (Gürgen, 1997).

1.8.4. Çağdaş Örgüt Kuramları

Çağdaş örgüt kuramı insanın örgüt yapısının en temel unsuru olduğunu savunmuştur. Örgüt faaliyetlerinin verimliliği örgüte dahil olan bireylerin birbirleri ile ne derece iyi etkileşimde oldukları ile alakalıdır. İyi bir koordinasyon örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar örgütsel amaçları benimsemelidirler. Örgüt içerisinde çatışmalar çalışanların ve örgütün değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanabilir. Bu tür çatışmaların ve olumsuz olayların örgüt içerisinde yaşanmaması için çalışanların ve örgütün değerleri arasında bir uyum oluşturulmalıdır. Çalışanın görevi örgütün belirlemiş olduğu amaca ulaşmasında yardımcı olmaktır. Örgütün amacı ise çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu denge oluştuğu sürece örgüt içerisinde uyum sağlanılır. Bu uyumu sağlamada en gerekli faktör bireyler arasındaki ilişkinin doğru ve sağlıklı şekilde yürütülmesidir.

Çağdaş örgüt kuramı örgütsel iletişimin örgüt içersindeki tüm unsurları birbirine bağlayan işlev olduğunu vurgulamıştır (Eren, 2001).

II. BÖLÜM

2. ÜNİVERSİTE KAVRAMI

2.1. Üniversite Kavramı ve Tanımı

Üniversiteler toplumların ve bireylerin gelişiminde en önemli rolü oynamaktadırlar. Üniversite kavramı Latince "universitas" kelimesinden türemiştir. Türkçe de karşılığı lonca olan kelime ortak yararları olan ve bağımsız şekilde işlevlerini gerçekleştiren bireyler topluluğu anlamına gelmektedir (Versan, 1989).

Üniversiteler farklı sorumlulukları olan ve bu sorumlulukları gerçekleştirerek toplumlara, bireylere, devletlere ve ekonomilere çeşitli faydalar sunmaktadırlar. Üniversiteler hedeflerini gerçekleştirebilmek için içinde bulundukları çevre ile sürekli etkileşim içtersindedirler. Bu etkileşim sayesinde ihtiyaç duydukları kaynakları çevreden alırlar ve çevreye ihtiyaç duyduğu kaynakları verirler (Grant, 1997).

Üniversite bugünün anlamı ile ilk defa 11. ve 12. yüzyıllarda Orta Çağ Avrupa'sında gündeme gelmiştir. Bu çağda kullanılan terim tam olarak günümüz üniversite kavramını karşılayamamaktadır çünkü üniversite kavramı yıllar içerisinde farklı özellikleri dahil etmesinden dolayı değişime uğramıştır. Hem günümüzde hem de eski çağlarda üniversiteler, öğrenci ve farklı alanlarda uzmanlaşmış öğretmenlerden oluşmaktadır (Geiger, 1993).

Üniversite kavramı Batı'da ilk olarak kentleşme sürecinin başlaması ile ortaya çıkmıştır. Bu süreç içerisinde farklı bilgilere ihtiyaç duyulması nedeni ile kilise ve manastır gibi kurumlar, bilgi üreten kurumlara dönüştürülmüştürler. Bu değişim ve yenilik ile birlikte özellikle din adamlarının bilgi düzeyleri oldukça artmıştır (Drucker, 1994).

Üniversitelerin özellikle Orta Çağ Avrupası'nda ortaya çıkmasını sağlayan iki önemli etken bulunmaktadır. İlk etken Orta Çağ Avrupası'nın önemli tarihi mirasa sahip olmasıdır. Bu dönemde bireylerin bir şeyler öğrenmesi mecburiyet olarak görülmüştür. Her bireyin özellikle gramer, geometri, müzik ve astronomi gibi

farklı alanlarda ve bilim dallarında bir şeyler öğrenmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu konuda önemli rol oynayan diğer etken ise Orta Çağ Avrupası'nın farklı medeniyetler ile sürekli etkileşimde olmasıdır. Avrupa'da üniversiteler daha kurulmamışken, bu dönemde eğitim alan bireyler farklı uygarlıklar tarafından yönetilen eğitim kurumlarında yer almıştırlar. Yapılan araştırmalar Avrupa'da kurulan ilk üniversitelerin özellikle İslam uygarlığı tarafından yönetilen eğitim sistemlerinden etkilenerek oluşturulduğu sonucuna varmıştırlar. Her ne kadar farklı uygarlıkların eğitim sistemlerinden esinlenerek Orta Çağ Avrupa Üniversiteleri kurulmuş olsalar da diğer uygarlıkların eğitim kurumları ile temelde karşılaştırılamazlar. Orta Çağ Avrupa üniversitelerinin kıyaslanamaz olmasının en önemli sebebi bu üniversiteler özenle ve farklı özellikler içererek kurulmuşturlar. Diğer uygarlıkların eğitim kurumlarına kıyasen farklı kuralları, işlevleri, sistemleri ve özellikleri bulunmaktadır (Donelly, 2002).

Üniversite tanımı ile alakalı farklı bakış açıları ve yorumlar bulunmaktadır. Bu farklılıkların sebebi üniversitelerin tarih içerisinde farklı değişim ve yenilikler dahil etmelerinden kaynaklanmaktadır. Üniversiteleri eğitim veren bir kurum olarak yorumlayan araştırmacılar, üniversitelerin çok eski tarihleri olduğunu ve insanoğlunun var olduğu günden bu yana mevcut olduklarını savunmuşturlar. Diğer araştırmacılar ise üniversitelerin kavramsal çerçevelerinin çizildiği günden bu yana var olduklarını savunmuşturlar. Bu savunma, üniversitelerin 11. yüzyılda ortaya çıktıklarını öne sürmüştür. Yapılan farklı yorumlar üniversite tarihinin farklı zamanlarda başladığını savunmaktadırlar. Her ne kadar üniversiteler ile alakalı farklı yorumlar, tanımlamalar yapılsa da günümüz üniversitelerinin hemen hemen aynı idealleri ve hedefleri barındırdıklarını bilmemiz gerekmektedir. Üniversiteler aynı idealleri paylaşsalar bile uygulama süreçlerinde birbirinden farklı olabilirler. Bu uygulama farklılıkları farklı ideolojik bakış açılarından, bazı eksikliklerden ve algılama türlerinden kaynaklanmaktadır (Küken, 2001).

Özellikle günümüzde Batı üniversitelerinin gelişim dereceleri dünya üzerinde etki yaratmıştır. Uzmanlaşmanın hâkim olduğu eğitim sistemi birçok topluma etki yaparak devletlerin eğitim sistemlerinde değişiklik yapmalarına yol açmıştır. Batı'dan örnek alınan üniversite modeli eğitim sistemlerinde değişim

yapılırken ilgi görmüş ve dünya üzerinde hızla yaygınlaşmıştır. Üniversitelerin amaçlarını ve mantıkları daha iyi anlayabilmek için Batı üniversiteleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Doğan, 2003).

Günümüzde gelişmiş ülke olarak adlandırılan her ülkenin temelinde eğitime aşırı önem verildiğini fark etmekteyiz. Bu devletler eğitime her zaman önem veren ve eğitim sistemlerini olabildiğince geliştirmeye çalışarak farklı reformlar uygulayan devletler olmuşturlar. Eğitim sisteminde uygulanan her yeni reform topluma da yansımaktadır. Eğitim kurumları toplumlara hizmet etmektedirler aynı zamanda bu hizmeti sağlayabilmeleri için topluma ihtiyaç duymaktadırlar. İşlevlerini gerçekleştirdikleri toplum veya çevre içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için uyum yaratmalıdırlar. Bu uyum olduğu sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler (Purser, 2000).

Üniversiteler toplumsal ihtiyaçları karşılayan kurumlar oldukları için toplumu oluşturan öğeler ile de uyum içinde olmalıdırlar. Toplum ve üniversite arasında iş birliği mevcuttur. Bu iş birliğinin verimli ve etkin olabilmesi, iki tarafa da zarar verilmemesi için toplum ve üniversiteler arasında bir denge oluşturulmalı ve devam ettirilmelidir. Toplum, üniversitelerin akademik değerlerini ve amaçlarını devam ettirebilmeleri için çok fazla hesap sormamalıdır. Aşırı hesap sormak akademik değer ve hedefleri negatif etkileyebilmektedir. Üniversitelerin toplumla uyum içerisinde olabilmesi için toplumun değerlerine uyum sağlamalıdır ve toplumun gelişimine hizmet etmelidir. Bu uyumun oluşmasında hem üniversiteler hem de toplumlar emek harcamalıdırlar ve gelişim için gerekli sonuçları üretebilmelidirler. Karşılıklı emek isteyen bu süreç, başarılı yürütüldüğünde iki tarafta olumlu sonuçlara ulaşmaktadır (Reed, 2004).

Bazı araştırmalar her ne kadar toplum ve üniversiteler arasında iş birliği olduğu sürece faydalı olduklarını savunsalar da başka araştırmalar ise üniversitelerin özerk olmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Günümüzde birçok ülkede üniversitelerin daha da özerk olunması gerektiği düşüncesi ile farklı reformlar düzenlenmiştir. Bu reformlar ile bazı ülkelerde istenilen sonuçlara ulaşılırken, bazı ülkeler de ise ulaşılamamıştır. Bu reformların ve düşüncelerin neden farklı sonuçlar

doğurduğunu anlayabilmek için üniversite özerkliğinin ne tür etkiler yaratabileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Öztunalı, 2001).

Toplum ve üniversiteler arasında iş birliği olması gerektiğini savunanlar iki öğe arasında sürekli etkileşim olduğu için birbirlerinden bağımsız hareket etmemeleri gerektiğini ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini savunmaktadırlar. Üniversitelerin özerk olması gerektiğini savunan bireyler ise bu özerklik sayesinde akademik değerlerin ve ruhun daha da verimli gerçekleşebileceğini savunmaktadırlar. Bazı ülkelerde üniversitelerin özerk olmaları desteklenirken, bazı ülkelerde desteklenmemektedir. Her ülke kendi tarihi ve içinde bulunduğu koşullara göre eğitim sistemini oluşturmaktadır (Scott, 2004).

Üniversiteler bilimi destekleyen ve bireyleri dahil ederek bir topluluk oluşturan eğitim sistemlerinin en üst kısmında yer alan kuruluşlardır. Üniversitelerin görevleri ve işlevleri her çağda farklılık göstermiştir. Üniversiteler bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi gereken şekilde yayan kuruluşlardır. Bilgi ürettiği ve yaydığı için ülkelerin hemen hemen her öğesi ve unsuru ile etkileşimdedir. Günümüzde üniversiteler her ne kadar ulusal sınırları aşan kuruluşlar olsalar da içinde bulunmuş oldukları coğrafya sınırları içerisinde yapı ve karakterlerini oluşturmaktadırlar. Yapı ve oluşumları, ülkenin tarihi, ekonomik durumu, kültürel ve sosyal faktörlerinden etkilenmektedir. Üniversiteler toplumları geliştiren ve onlara yön veren kuruluşlardır. Toplumu etkilediği kadar toplumdan da etkilenmektedir (Leuven, 2002).

Özellikle 1960'lı yıllarda yaşanan birçok toplumsal değişim ve gelişim ilk olarak üniversitelerde etkilerini yansıtmıştır. Üniversiteler bilgi üreten ve dağıtan kurumlar oldukları için toplum içerisinde yaşanan her olumsuz olay ve çatışmayı çözümleyebilecek kuruluşlar olarak ta bilinmektedirler. Araştırmacılar Amerikan toplumunun gelişiminde en önemli rolü eğitim kurumlarının üstlendiğini savunmuşturlar. Üniversiteler, çalışan kadrolarını oluşturan ve bireylerin bir alanda uzmanlaşmalarını sağlayan kuruluşlar olarak yorumlanmaktadırlar (Kerr, 2001).

1963 yılında Clark Kerr'in Amerika'daki eğitim sistemi ile alakalı yapmış olduğu yorumlar, Amerika'da yeni eğitim anlayışının oluşmasını sağlamıştır. Clark Kerr bu yorumlarında, ülke ve eğitim sistemi değerlerinin birleşmesi ile toplumların

daha fazla gelişebileceklerini savunmuştur. 1980'li yıllarda küreselleşme döneminin başlaması ile farklı ve yeni bir dünya düzeni kurulmaya başlamıştır. Küreselleşme dönemi ülkeler arası kültür birleşmesine neden olmuştur. Günümüzde özellikle bilgi çağında yaşamaktayız. Bilgiye ulaşımın hızlanması ve bilginin en çok değer gördüğü bu dönemde, üniversiteler evrensel bilgi üreten ve dağıtan kurumlara dönüşmüştürler (Harvie, 2000).

Üniversite Tanımları:

- Timur (2000) üniversiteleri gerçeği arayan, bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi yayarak dağıtan kuruluşlar olarak tanımlamıştır. Toplum içerisinde var olan tüm örgütlerden en önemlisi olduğunu savunmuştur. Leisinger (2000) eğitimcilerin toplum içerisinde en saygın bireyler olduğunu dile getirmiştir.

- Wasserburg (2005) üniversitelerin toplumun gelişimini sağlayan kurumlar olduğunu ifade etmiştir. Uygun koşullar içerisinde işlevlerini gerçekleştirdikleri sürece ülkenin kalkınmasını sağlayan kuruluşlar olarak bilinmektedirler.

- Bilim insanlarının bir araya gelerek sürekli bilgi ürettikleri ve araştırma yaptıkları yerlerdir. İnsanların ilgilerinin oldukları alanlarda kendilerini geliştirmelerini ve meslek edinmelerini sağlatmaktadırlar (Russell, 2001).

- Önder (2002) üniversiteleri toplumda yaşanan gelişim ve yeniliklerin kaynağı olarak tanımlamaktadır. Toplumda yaşanan her olumsuz olay, araştırma yapan ve çözüm oluşturan eğitim kurumları tarafından çözümlenmektedir.

- Ünal ve Özsoy'a (1999) göre üniversiteler toplum içerisinde düzenin oluşmasını ve bireylerin sahip oldukları yetenekleri geliştirmelerinde yardımcı olmaktadırlar. Fark edilen ve geliştirilen yetenekler sayesinde bireylerin hayatlarını daha iyi bir duruma getirirken, kullanılan yetenekler toplumları geliştirmektedir.

- Freire (1991) üniversiteleri bireylerin farklı bilgiler elde ettikleri ve kişisel becerilerini geliştirdikleri kurumlar olarak tanımlamıştır. Ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda gelişimi tetikleyen insan topluluklarından oluşmaktadır.

- Üniversiteler kendilerini geliştirmiş, özgürlüğe önem veren, gerçek bilgileri arayan ve bulan, farklı fikirler üretebilen, topluma yararları olan, bağımsız düşünebilen bireylerin bir araya gelerek, bunu diğer bireylere aktardıkları ortamlardır (Arsel, 1997).

- Bilgen (2004) üniversiteleri sebep ve sonuç ilişkisini en iyi inceleyen, düzenin iyi ilerleyebilmesi için kurallara uyulan, sürekli araştırma yapan ve bilinmeyeni bulmaya, üretilmeyeni üretmeye çalışan kurumlar olarak tanımlamıştır. Üniversiteler bilgiyi üreten, öğreten ve sürekli gerçeği arayan kuruluşlardır. Bilgi toplumunun gelişmesiyle farklı ve birçok kitleye ulaşılmaktadır. Üniversiteler günümüzde bilgi almak isteyen bireyler ile doludur. Bilim insanlarından almış oldukları bilgiler ile düşünce yapıları değişmektedir.

Son dönemlerde üniversitelerin karşılaşmış oldukları finansal sorunlardan dolayı eğitim kurumlarını ticarileşme eğilimi içerdiğini fark etmekteyiz. Devamlılıklarını sürdürebilmek ve masrafları azaltabilmek için üniversitelerin farklı stratejiler üretmeye çalıştıklarına şahit olmaktayız. Araştırmacılar üniversitelerin finansal sorunlardan dolayı bazı akademik değerleri kaybettiklerini öne sürmektedirler. Üniversiteler araştırma işlevini para kazanmak için gerçekleştirdiklerinde akademik değerleri zarar görmektedir ve üniversitelerin amaçları değişmektedir (Wasserburg, 2005).

Üniversiteler girişimci olmalıdır, piyasalar arasında iş birliği sağlamalıdır, ürün ve hizmet üretiminde altyapı oluşturmalıdır fakat öncülüğü kazanç olmamalıdır. Üniversiteler toplumun yararına olacak ve ortak kullanılabilecekse bilgiler üretmelidirler (Gürüz, 2002).

Üniversiteler araştırmaların yapıldığı yapılardan oluşmaktadırlar ve bireylere meslekler kazandırmaktadır. Bireyler eğitim aldıkları süreç içerisinde geliştirdikleri beceriler ile çalıştıkları alanlarda yarar sunarak para kazanıp geçimlerini sağlamaktadırlar (Hirsch, 2008).

Üniversiteler eğitimli bireyler yetiştirerek toplum içerisinde yeniliği ve yaratıcılığı arttırmaktadırlar. Yenilik ve yaratıcılık toplumlarda olumlu değişimler

yaratmaktadır. Üniversite eğitimi, bireylere özgür düşünmeyi ve eleştiri yapabilmelerini öğretmektedir (Turgut, 1991).

Eflatun (1993) iyi bir eğitim alan bireyin topluma yararlı olduğunu ve bu yararın toplum içinde sorunları çözebileceğini savunmuştur. İdeal bir toplumun oluşumunda eğitim bir mecburiyettir. Doğru koşullar içerisinde bireyler eğitim alarak kendilerini ideal insana dönüştürerek toplumları da dönüştürebilmektedirler (Bacon, 2004).

Campanella (2004) en gelişmiş toplumların düşünme ve sorgulama kabiliyetine sahip olan bireyler sayesinde oluştuğunu savunmuştur. Bu kabiliyetler ancak iyi bir eğitim alındığında gerçekleşmektedir. İyi bir eğitim alan birey sorgulama, eleştirme ve düşünme kabiliyetlerine sahiptir. Kendini sürekli geliştirip bilgi sahibi olarak, farklı bakış açıları kazanmaktadır. Üniversiteler kurallara uyan çalışanlar değil, yenilikler ve fikirler geliştiren bireyler yetiştirmelidir. Bilginin üretildiği yer olan üniversiteler diğer örgütlere kıyasen farklı amaç, yapı ve örgüt kültürüne sahiptirler.

2.2. Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi ve İlk Üniversiteler

Orta Çağ döneminde kurulan üniversiteler, günümüz üniversite özelliklerini en çok barındıran üniversiteler oldukları için üniversitelerin tarihinin incelenmesi bu dönemi göz önünde bulundurarak yapılmıştır. Her ne kadar kuruluş tarihleri ile alakalı kesin bilgi olmasa da bu dönemde kurulan ilk üniversiteler Bologna, Paris ve Oxford üniversiteleridir. Yapılan araştırmalar Bologna Üniversitesi'nin ilk üniversite olduğunu ve 1080'li yıllarda kurulduğunu savunmaktadırlar. Bologna Üniversitesinden sonra kurulan diğer üniversite Paris Üniversitesi'dir ve 1150'li yıllarda kurulduğu düşünülmektedir. Son olarak 1167 yılında Oxford üniversitesi kurulmuştur (Öztunalı, 2001).

Bu üç üniversite o dönemde farklı kaynaklar tarafından desteklenmiştir. Oxford Üniversitesi devlet, Paris Üniversitesi kilise ve Bologna Üniversitesi ise özellikle öğrenciler tarafından desteklenmiştir. Farklı destek kaynaklarının olmasının

sebebi, üniversitelerin kuruluşlarında farklı birey ve kurumların rol oynamasıdır. Bologna Üniversitesi öğrenci toplulukları tarafından kuruluşunun desteklendiği bir üniversitedir. Paris Üniversitesi ise özellikle öğretmenler tarafından ilk kuruluş desteğini almıştır. Masrafların kilise tarafından karşılandığı Paris Üniversitesi'nin ilk yoğunlaştığı alan teoloji olmuştur. Bologna Üniversitesi ise özellikle hukuk eğitimine önem vermiştir. Bu üç üniversiteden sonra kurulan diğer üniversiteler Montpellier, Padua, Orleans ve Cambridge üniversiteleridir. Bu üniversitelerin en önemli özelliklerinden biri uzmanlaşmaya önem vermeleri olmuştur. Uzmanlaşmanın en çok olduğu alanlar teoloji, felsefe, tıp ve hukuk olmuştur. Özellikle 14. ve 15. yüzyıllarda üniversitelerin sayısı artmıştır. Bu dönem üniversiteleri hem özerkliğe sahip olmuşturlar hem de devletler tarafından gerektiğinde müdahale edilebilme şartı ile varlıklarını sürdürmüştürler (Küken ve Doğan, 2003).

Orta Çağ döneminde kurulan ilk üniversiteler hem ekonomilerin gelişimine hem de toplumlaşmaya önemli katkılar sunmuşturlar. Başlarda iyi derece özerkliğe sahip olan üniversiteler, dönemin sonuna doğru bu yetkilerini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştırlar. Özerkliğin kaybolmaya başlaması üniversiteler için tercih edilmeyen bir şey olsa da o dönemde üniversitelerin dahil olduğu önemli olumlu olaylarda yaşanmıştır. Yaşanan ve yer alan olumlu gelişmeler şunlardır: üniversite sayısı artmıştır, bilim ve araştırmaya daha fazla önem verilmeye başlamıştır ve farklı dal ve disiplinler eğitim programlarına eklenmiştir. Bu dönemde yaşanan diğer değişiklikler ise üniversitelerin örgütlenme ve yapılanmalarında yaşanan değişimleridir. Üniversiteler daha kozmopolit kurumlar olarak gelişmeye başlamıştırlar (Rukanci ve Anameriç, 2004).

Bu dönemin sonlarına doğru yaşanan dini değişimler üniversitelere de etki yapmıştır. Özellikle 1500'lü yıllarda kurulan üniversitelerin sayısı, dinler arasında yaşanan rekabetlerden dolayı artmıştır. Farklı dinleri temsil etmeleri ve dini düşünceyi yaymaları için kullanılan araçlar olarak görülmüştürler. İnsanlara din ile alakalı bazı şeyleri benimsetebilmek için adeta yarış içerisine girmiştirler. O dönemde üniversiteler bu amacı gerçekleştirmede oldukça yardımcı olmuştur (Harvie, 2000).

Orta Çağ'ın son dönemlerine doğru üniversitelerin özerkliklerini kaybetmeye başlamalarının en önemli sebeplerinden biri de karşılaşmış oldukları masraflardır. Bu masraflardan dolayı üniversiteler yerel güçlere bağımlı kalmaya başlamıştırlar. Bu bağımlılık üniversiteleri daha yerel olmaya zorlamıştır (Burke, 2000).

Özellikle 16. yüzyılda farklı kurum ve kuruluşlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Genellikle askeriye gibi mesleki eğitim veren kuruluşlar var olmaya başlamıştır. Bu tür gelişmeler üniversitelerin değerini düşürmüştür. Aynı zamanda meslek edinmek isteyen bireylerin özellikle diğer kuruluşları tercih etmeye başlamaları öğrenci sayısının azalmasına sebep olmuştur. Özellikle 18. yüzyılın üniversiteler için tam bir kriz dönemi olduğu bilinmektedir. Bu krizin yaşanmasından önce Rönesans döneminde üniversiteler topluma hizmet eden kuruluşlar olmuşturlar. En önemli hedefleri ulusallaşmayı desteklemek olmuştur. Kültürel değerlerin korunmasına ve toplum içindeki düzenin devam ettirilmesine yardımcı olmuşturlar. Bu dönemde üniversitelerin en temel misyonlarından biri olan ulusallaşma, Amerika'da kurulan üniversiteler tarafından da benimsenmiş ve uygulanmıştır (Öztunalı, 2001).

Ulusallaşma misyonunu barındıran üniversitelerin daha iyi hizmet vereceği ve yararlı olacağı düşünüldüğü için birçok ülke tarafından desteklenmeye başlamıştırlar. Ulusallaşma misyonunun en yaygın olduğu zaman GrandesEcoles'in açıklanması ile gerçekleşmiştir. 19. yüzyılda Fransa da yeni bir eğitim yapılanmasına gidilmiştir. Bu gelişimin temel hedefi, Fransa ulusu ve toplumunu daha fazla geliştirebilecek bireylerin yetiştirilmesini sağlayacak kurumları oluşturmaktır. Çalışana ihtiyaç duyulan her alan için bireyler yetiştirmek hedeflenmiştir. Bu yapılanma araştırma yapmayı değil de meslek sahibi bireyler yetiştirmek için uygulanmıştır. Bu yapılanma ile geliştirilen üniversiteler, hiyerarşi düzenine sahip olmuşturlar. Üniversiteleri toplum ve ulusun değerlerine hizmet edebilmeleri için yönlendirmeye çalışmıştırlar. Üniversitelerin yeniden yapılandırılmaları ile birlikte üniversitelerde resmi eğitim mantığı geliştirilmiştir. Bürokrasinin hâkim olduğu bu üniversitelerin her birine akademi rektörü atanmıştır. Bireyler bu üniversitelerde eğitim alabilmek için hazırlık eğitimi almıştırlar. Yapılan sınavlarda başarılı olan

kişiler hazırlıktan sonra bu okullarda eğitim görme hakkını kazanabilmiştirler (Geuna, 1996).

1800'lü yıllar üniversitelerin farklı yönelimlerde bulundukları yıllar olmuştur. Bu yönelim ve farklılıkların ortaya çıkmasının en önemli sebebi üniversitelerin birçok ve farklı işlevler gerçekleştirebilecekleri anlaşılmıştır ve üniversiteler gelişim için araç olarak görülmeye başlamıştırlar. Modern üniversite kavramı ilk olarak 19. yüzyılda dile getirilmiştir. Modern üniversitelerin en temel işlevleri şunlar olmuştur: araştırma yapmak ve bilgi üretmek, üretilen bilginin eğitim gören kişilere aktarılması, ekonominin gelişmesinde bilginin toplum tarafından kullanıma sunulması (Geuna, 1996).

17. yüzyılda hâkim olan üniversitelere sadece zengin aile çocukları gidebilir mantığı ve bakış açısı 19. yüzyılda ortadan kalkmıştır. Bu dönemde üniversiteler eğitim almak isteyen her bireye kapılarını açmıştırlar. Bu değişim modern üniversitelerin en önemli özelliklerinden biri olmuştur. Almanya'da Wilhelm vonHumbolt tarafından geliştirilen yükseköğretim reformu modern üniversitelerin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Bu reform üniversitelerin araştırma yapmaları, bilime katkı sağlamaları, üretilen bilginin yayılması temelleri üzerine hazırlanmıştır. Humbolt üniversitelerin ancak araştırma yaparak bilgi üretebileceğini ve araştırmanın, üniversitelerin en temel işlevi olduğunu savunmuştur. Reform, bilimin özgürce üretilmesi ve yayılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu özgürlük devlet tarafından desteklendiği ve milletin üniversitelere sahip çıktığı sürece toplumun yararına olacağı düşünülmüştür. Bireyler özgür ve en iyi eğitimi alarak içinde bulundukları topluma hizmet etmektedirler (Scott, 2004).

Almanya'da geliştirilen bu reform Amerikan üniversitelerinde de uygulanmıştır. Amerikan üniversiteleri hem İngiliz hem de Alman üniversitelerinden özellikler uygulamaya çalışarak yapılanmıştırlar. Her ne kadar bu iki ülkeden bir şeyler benimseyerek yapılarını oluşturmaya çalışmış olsalar da 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında kendi özelliklerini geliştirerek üniversite yapılarına eklemiştirler. Amerikan üniversite özellikleri ve uygulamaları birçok ülke tarafından beğenilmiştir ve takip edilmiştir. Amerikan üniversitelerinin İngiliz ve Alman üniversitelerine kıyasen en önemli farkı özellikle topluma yönelmiştirler. Toplumun

gelişimine katkı sağlamayı hedeflemiştirler ve bu hedefe ulaşabilmek için farklı eğitim reformları düzenlemiştirler. Amerika da bu özellikleri ilk ve en çok dahil eden ve uygulayan üniversite Johns Hopkins üniversitesi olmuştur. Bu üniversitede öğretmenlerin öğrencilere karşı, herhangi katı davranış sergilemesi asla desteklenmemiş, onların özgür ifade ve davranış sergilemelerine destek verilmiştir. Araştırma yapmaya önem veren bu üniversite, hangi kesimden geldiğine bakmadan, eğitim almak isteyen herkesi dahil eden bir kurum olmuştur. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs imkânı sağlayarak eğitim almalarını sağlamıştır. Üniversitenin en önemli özelliği öğrenciler arasında eşitlik sağlaması olmuştur (Domonkos, 1977).

19. yüzyılda ABD Başkanı Jackson, üniversitelerin bir diğer hedefinin demokratikleşmeye katkı sağlama olması gerektiğini savunmuştur. Bu girişim ile birlikte, Amerikan üniversiteleri demokratikleşmeyi desteklemek için farklı adımlar atmıştırlar. Üniversitelerde demokratikleşme şu unsurlar ile gerçekleşmiştir: öğrencilere eşit davranılmıştır ve aralarında ayrım yapılmamıştır, eğitim almak isteyen her bireye hak tanınmıştır, öğrenciler ve yeteneklerine değer verilmiştir, toplumun gelişimi için uğraşılmıştır ve birey ve topluma hizmet edilmiştir. Bu özellikleri benimseyen üniversiteler, toplum ve gelişimine daha fazla önem verdikleri için çevresel değişimleri daha fazla önemsemiştirler ve yapılarını buna göre şekillendirmiştirler. Halka hizmet sunma özelliğini barındıran bu üniversiteler bir süre sonra farklı üniversiteler tarafından ilgi görmüş ve özellikleri uygulanmaya çalışılmıştır. Üretilen bilgi halka yayılarak toplumsal gelişim desteklenmeye çalışılmıştır (Shinn, 1992).

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra üniversiteler devlet tarafından daha fazla desteklenmeye başlamıştır. Bu desteğin en önemli sebebi devlet, üniversitelerin birçok ve farklı alanlarda hizmet sunabileceklerini fark etmiştir. Günümüzde bilgi güç olarak tanımlanmaktadır. Bilgi her alanda gerekir ve gelişim için en önemli kaynaktır. Devletler bilginin ne kadar önemli olduğunu bildikleri ve farkında oldukları için üniversiteleri desteklemektedirler. Günümüzde üniversiteler evrensel hizmet sunmaktadırlar. Bu hizmet özellikle teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkmıştır.

Teknolojinin sunmuş olduğu imkanlar, bilginin hızlıca yayılmasına yardımcı olmaktadır (Ruegg, 2004).

2.3. Üniversitelerin Türleri ve Özellikleri

Tarih boyunca yükseköğretim kurumları farklı ve birçok değişim yaşamıştırlar. Yaşanan tüm bu değişim ve yenilikler, üniversitelerin farklı özellikler dahil etmelerine sebep olmuştur. Günümüzde her geçen gün yeni özellikler içermeye devam eden üniversiteler sürekli gelişim içtersindedirler. Bu gelişmelerden dolayı çeşitlilikleri her ne kadar artarsa artsın, üniversitelerin temel türleri devlet ve özel üniversitelerdir. Dünya genelinde ilk üniversiteler devlet üniversiteleri olmuştur. Özel üniversiteler her ülke de farklı tarihlerde kurulmaya başlamıştırlar. Bu iki üniversite türü arasında farklar bulunmaktadır. Her iki türünde amacı eğitim almak isteyenlere bunu sunmak olsa da günümüzde gençler ne tür bir üniversitede okumak istediklerine karar vermekte zorlanmaktadırlar (Bozyiğit, 2017).

Yapılan araştırmalar bu zorluğun özellikle demokratik ülkelerde yaşandığı sonucuna varmıştırlar. Demokratik sisteme sahip olan ülkelerde hem devlet hem de özel üniversite sayısı günümüzde hemen hemen aynıdır. Devlet üniversitelerinin tarihi uzun olduğu için eğitim ile alakalı tüm tecrübeye sahiptirler fakat günümüzde yaşanan hızlı değişim ve yeniliklere, oturtmuş oldukları düzen ve bürokrasiden dolayı, özel üniversitelere kıyasen daha yavaş adapte olmaktadırlar. Özel üniversiteler ise değişim ve yeniliğe önem veren ve bu iki unsuru sürekli takip etmeye ve uygulamaya çalışsalar da devlet üniversitelerinin tecrübelerine sahip değildirler. Bu tür farklılıklar hem ebeveynleri hem de gençleri kararsız kılmaktadır. Gençlerin seçim kararlarını etkileyen diğer faktörler şunlardır: eğitim kalitesi, eğitim masrafları, üniversitenin toplum içerisinde nasıl bir kimlik ve imaja sahip olduğu, sunmuş olduğu fırsatlar, kaç yıldır eğitim sundukları vb. (Kandemir, 2015).

Devlet ve özel üniversiteler arasında ki en önemli fark, devlet üniversitelerinde oluşan her türlü masraf devlet tarafından karşılanmaktadır. Bu üniversitelerde verilen eğitim programı devlet tarafından hazırlanır ve sıkı bir denetleme mevcuttur. Özel üniversitelerde yapılan masraflar, devlet tarafından değil

de okul sahipleri tarafından karşılanmaktadır. Bu üniversitelerde eğitim gören bireyler aldıkları eğitim için ücret ödemektedirler. Özel ve devlet üniversiteleri arasındaki farklar, ülkeler ve eğitim sistemlerine göre değişiklik göstermektedir (Fried ve Glass, 2017).

Ör: Amerika'da özel üniversitede okumak prestij sayılmaktadır ve özel üniversitelerin daha kaliteli eğitim sundukları düşünülmektedir. Doğu Avrupa ülkelerinde ise özel üniversiteler özellikle 1990'lı yıllarda gelişmeye başlamıştır ve sunulan eğitimin kalitesinin düşük olduğu düşünülmektedir. Ülkeler ve bölgelerin eğitim sistemleri ile alakalı farklı kural ve uygulamaları bulunmaktadır. Ör: Almanya'da çoğu özel üniversitenin masrafları devlet tarafından karşılanmaktadır. Avusturya'daki özel üniversiteler, Amerika'da mevcut olan eğitim kültürüne daha yatkındır ve öğrencilerin ihtiyaçları ve gelişimlerine önemli derecede önem verilmektedir. Devlet üniversitelerinde ise öğrenciler bağımsız bireyler olarak tanımlanırlar ve özellikle bir rehbere ihtiyaç duymadıkları düşüncesi hâkimdir. İtalya'da halk, özel ve devlet üniversiteleri arasında çok fark bulunmadığına ve aynı eğitim kalitesinin mevcut olduğuna inanmaktadır (Pechar, Firioli ve Thomas, 2007).

Yapılan araştırmalar devlet ve özel üniversiteler arasında şu farkların olduğu sonucuna varmıştırlar (Uygun, 2003).

- Devlet üniversitelerindeki masraflar halktan toplanan vergiler ile karşılanır, özel üniversitelerde ise üniversite sahibi tarafından karşılanmaktadır. Özel üniversitelerde öğrencinin ailesinden ücret alınmaktadır.

- Devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş garantisi özel üniversitede çalışanlara kıyasen daha yüksektir. Alınan maaş her iki tür de değişiklik göstermektedir.

- Özel üniversitede okuyan öğrenciler müşteri olarak görülmektedirler çünkü aldıkları eğitim için ücret ödemektedirler. Devlet üniversitelerinde okuyanlar ise eğitim almak isteyen bireyler olarak görülmektedirler.

- Özel üniversitelerdeki hocalar devlet üniversitelerindekilere kıyasen daha hoşgörülü ve ilgilidirler. Öğrenci sayısı devlet okullarında daha fazla olduğu için gereken ilgi gösterilememektedir.

- Devlet üniversitelerinde öğrenci sayısının daha fazla olmasından ve kalabalığın çıkartmış olduğu gürültüden dolayı dersler çok verimli geçmemektedir.
- Özel üniversite bina ve yapıları devlet üniversite bina ve yapılarına kıyasen daha yenidirler.
- Özel üniversitelerde öğrencilerin yetenekleri daha çabuk keşfedilir ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için daha fazla ilgi görürler.
- Özel üniversitelerde yabancı dil eğitimine daha fazla önem verilir.
- Özel üniversitelerde okuyan öğrenciler aynı ekonomik sınıflardan gelirken, devlet üniversitelerinde her kesimden öğrenci bulunmaktadır.
- Teknolojik gelişim özel okullarda daha iyi derecededir ve spor ile alakalı düzenlenen faaliyetler özel okullarda daha fazladır.
- Devlet üniversitelerinde özel üniversitelere kıyasen daha düşük notlar verilmektedir. Özel üniversitelerde öğrenciler yüksek notlar ile motive edilmeye çalışılır ve aynı zamanda öğrencilerin başarı oranları yüksek gösterilerek, üniversiteler iyi bir imaj oluşturmaya çalışırlar.
- Danışmanlık hizmeti özel üniversitelerde daha iyidir. Öğrencilerin okumak istedikleri bölüm hakkında ve kayıt dönemlerinde daha fazla bilgi verilir ve öğrenci sayısı daha az olduğu için süreç hızlı ilerlemektedir.
- Özel üniversitelerde okuyan öğrenciler daha özgüvenlidirler çünkü ekonomik ve gelecek kaygıları devlet üniversitelerinde okuyanlara kıyasen daha azdır.

Özel ve devlet üniversiteleri ile alakalı yapılan başka bir araştırma, her iki türün de güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya çalışmıştır (Trivellato, 2007).

- Devlet Üniversiteleri

Güçlü yönler: Öğrenciler daha kaliteli ve detaylı bilgiler alırlar ve eğitim için ücret ödemezler.

Zayıf yönler: Yetenekten çok bilgiye önem verirler, çalışan kadrosu daha az ilgilidir ve öğrencileri daha fazla yormaktadırlar, öğrenci ve hocalar arasında iş

birliği ve iletişim daha azdır, iş hayatındaki fırsatlar ile alakalı öğrenciler çok fazla bilgilendirilmemektedirler, değişim ve yeniliklere daha yavaş adapte olmaktadırlar.

- Özel Üniversiteler

Güçlü yönler: Yeni ve eksik olan bilgi üretimini gerçekleştirirler, öğrenciler ile daha fazla ilgilenilir, hiyerarşik yapı daha azdır, binalar daha yenidir ve farklı etkinlikler düzenlenmektedir.

Zayıf yönler: Eğitim kalitesi hakkında şüphe duyulması, masrafların çok fazla olması, öğrencilere müşteri gözü ile bakılması, öğrencilerin yetersiz bilgi aldıklarının düşünülmesi.

Devlet üniversitelerinin zayıf yönlerini azaltmak için şu tavsiyeler yapılmıştır: Öğrencilere gereken ilginin gösterilmesi, yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olmaya çalışılması ve ne derece uyum sağlandığı denetlemesinin yapılması.

Özel üniversitelerde zayıf yönlerin azaltılması için şu tavsiyeler yapılmıştır: Masrafları ve eğitim ücretini azaltmak, insanların özel üniversiteleri, para kazanmak isteyen kurumlar olarak algılama oranını azaltmak, çalışan kadronun gelişimine ve araştırmalara daha fazla yatırım yapmak, çalışanların işlerinde kalıcı olmalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırmak.

Üniversitelerin Temel Özellikleri

- Üniversiteler bilgi üreten ve üretilen bilginin aktarımını sağlayan kuruluşlardır.
- Üniversiteler bilgi üretme ve aktarma görevini gerçekleştiren profesyonel çalışan kadrosuna sahiptirler.
- Üniversiteler eğitim almak isteyen bireylere eğitimi en iyi şekilde aktarabilecek planlar ve programlar dahil etmektedirler.
- Üniversiteler belirli alanlarda bilgi almak ve eğitilmek isteyen bireylere seçmiş oldukları meslekler ile alakalı gereken bilgileri vermektedirler.

- Üniversiteler yeni ve sürekli bilgi üretebilecek ve aktarabilecek bireyleri topluma kazandırmaktadır.
- Üniversiteler öğrenci ve akademisyenlerden oluşan kuruluşlardır.
- Üniversiteler farklı alan ve dallarda bilgi üreten ve bu farklı bilgilerin aynı yerde toplanmasını sağlayan kurumlardır.
- Üniversiteler gerçeği araştıran ve bulmaya çalışan kurumlardır.
- Üniversiteler ürettikleri bilgiyi bağımsız, tarafsız ve özgürce aktararak toplumun düzen ve gelişimine katkı sağlamaktadırlar (Tekeli ve İlkin, 1993).

2.4. Üniversitelerin Amaçları ve Fonksiyonları

Günümüzde üniversiteler birey ve toplumların gelişiminde en önemli rolü oynayan kurumlardır. Kuruluş ve topluluk olarak üniversiteleri daha iyi anlayabilmek için amaç ve görevlerine değinmek gerekmektedir. Çeşitli hizmetler sağlayan üniversitelerin en temel amacı bilime katkıda bulunmaktır. Üniversitelerin ne tür amaç ve görevleri olduğunu bulmak ve daha detaylı tanımlamak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu konu sadece araştırmacıların değil, aynı zamanda büyük ve önemli kurum ve kuruluşlarında dikkatini çekmiş ve gündemde yerini almıştır (Cabal, 1993).

Üniversiteler kendi yapı ve yönetimlerini oluşturabilen kurumlardır. Oluşturulan yapı ve yönetim birey ve toplumlara hizmet ederek gelişimlerini sağlamaktadır. Üniversiteler hem iç hem de dış çevreleri ile sürekli etkileşimde olan kuruluşlardır. Her iki çevre ile de sürekli etkileşim ve iletişimde olmak zorundadır. Bu etkileşim süreçlerinde yaşanan aksaklık görevlerin olması gerektiği gibi yerine getirilmesini engellemektedir. Varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile etkileşim mecburiyettir (Cutt, 1992).

Üniversitelerin görevlerinin ne olduğunu anlamamızda dört temel kelime önemli rol oynamaktadır. Bilimsellik, evrensellik, özerklik ve kurumsallık kelimeleri üniversitelerin görevlerini anlamamızda yardımcı olmaktadır. Üniversiteler bilginin

üretim ve aktarılmasını sağlayarak bireyler ve toplumlara hizmet ederler. Bu hizmet ilk olarak araştırma süreci ile başlar, daha sonra elde edilen bilgiler birey ve toplumlara öğretilir, son olarak alınan bilgi ile bireyler ve toplumlar ürettikleri fikir ve düşünceler ile farklı ve birçok alanda değişim, yenilik ve gelişim sağlarlar (San, 1993).

Farklı kuruluşlar tarafından yapılan araştırmalar üniversitelerin şu görevleri olduğu sonucuna varmıştırlar. UNESCO tarafından 1991 yılında hazırlanan raporda üniversitelerin temel görevleri şunlardır:

- Üniversiteler araştırma yapan ve araştırmalar sonucu elde etmiş oldukları bilgileri bireylere aktararak eğitim vermektedirler.
- Üniversiteler bireylere meslek eğitimi vererek onların istedikleri alanda uzmanlaşmalarını sağlamaktadırlar.
- Üniversiteler farklı bilim dallarını ve disiplinlerini dahil eden ve hepsinin iş birliği içerisinde çalışmalarını sağlayan kuruluşlardır.
- Üniversiteler hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yararlar sağlamaktadırlar.
- Üniversiteler toplumların sosyal, ekonomik, kültürel açıdan gelişmelerinde en önemli rolü oynamaktadırlar.

OECD 1987 yılında üniversitelerin dokuz temel görevi olduğunu açıklamıştır.

- Üniversiteler ortaöğretimden sonra lisans eğitimi almak isteyen bireylere eğitim sunar.
- Üniversiteler araştırma yaparak kültür ve toplumlarda eksik olan ve geliştirilmesi gereken unsurları bularak gelişimi sağlarlar.
- Üniversiteler bireylere meslek kazandırırlar. Alınan meslek eğitimi sonunda bireyler seçmiş oldukları alanlarda çalışarak üretim ve hizmette bulunurlar.
- Üniversiteler yüksek düzey eğitim sağlayarak bireylerin seçmiş oldukları mesleklerde uzmanlaşmalarını sağlarlar.

- Üniversiteler içinde bulundukları ülke ekonomilerini destekleyerek birey ve ülkelerin refah seviyelerinin artmasında önemli rol oynamaktadırlar.

- Üniversiteler bireylerin yeteneklerini geliştirmelerinde yardımcı olurlar.

- Üniversitelerde yer alan notlandırmalar bireyler ile alakalı görüşler ortaya sermektedir. Ör: disiplin, çalışkanlık, azim, kararlılık vb.

- Üniversiteler kültürlere yapmış oldukları etkiler ile ortak ve herkes tarafından benimsenen değerlerin korunmasında önemli rol oynamaktadırlar.

- Üniversiteler toplumlara en iyi hizmeti sunabilecek ve düzeni sağlayabilecek bireyler yetiştirmektedirler.

Bütün bu görevleri göz önünde bulundurduğumuzda üniversitelerin üç temel görevi olduğunu fark etmekteyiz. Bu üç görev araştırma yapmak, bireylere eğitim vermek ve topluma hizmet etmektir. Watts (1992) üniversitelerin bu üç önemli görevi hakkında bazı yorumlar yapmıştır. Bu yorumlar üniversitelerin toplumlardaki rolünü daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Watts'ın yorumları üniversitelerin toplumlardaki rolü ile alakalı üç farklı görünüm ortaya çıkartmıştır. Bu görünümler araçsal, özerkçi ve karşılıklı bağlılık görünümüdür.

- Araçsal Görünüm: Araçsal görünüm, üniversiteleri toplumun gelişimini sağlayan araçlar olarak yorumlamaktadır. Toplumun gelişim sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgiyi sunmaktadır. Topluma sunmuş olduğu bilgi, yeni fikirlerin üretilmesinde yardımcı olmaktadır. Dağıtılan her yeni bilgi bireylerde yaratıcılığı arttırmaktadır. Üniversiteler bireyleri eğiterek, onlara araştırma yapmayı öğretmektedir. Yapılan her araştırma toplumun unsurları hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Her gelişimin temelinde detaylı ve derin araştırmalar yer almaktadır. Ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli rol oynayan reformlar bu araştırmalar sonucu oluşturulmaktadırlar.

- Özerkçi Görünüm: Özerkçi görünüm, üniversiteleri bilgi arama ve bulma merkezleri olarak tanımlamaktadır. En önemli amacı bilgi üretmektir. Bu bakış açısı üniversitelerin araştırma görevini ekonomiden çok, kendi varlığını

sürdürmek için yaptığını savunmaktadır. Özerkçi görünüm üniversitelerin topumdan bağımsız hareket etmeleri gerektiğini ve ancak böyle yaparak varlıklarını sürdürebileceklerini öne sürmektedir. Üniversiteler ekonomiden çok toplumun sahip olduğu değerleri korumalıdır. Değerlerin korunması veya dönüştürülmesi medeni toplumların devamlılığına veya oluşumuna katkı sağlayacaktır.

- Karşılıklı Bağımlılık Görünümü: Bu görünüm araçsal ve özerkçi görünümlerin zıt noktalarını uzlaştırmaya çalışmaktadır. Üniversitenin topluma hizmet ettiğini aynı zamanda toplumdan ihtiyaç duyduğu şeyleri aldığını savunmaktadır. Toplum araştırma yapma süreçlerinde üniversitelere gereken kaynakları sunmaktadır. Bu kaynaklar olmadığı sürece araştırma görevini yerine getiremez. Üniversitelerin ekonomiyi geliştirmek için kullanılan araçtan çok daha fazla olduğunu aynı zamanda toplumdan bağımsız hareket edemeyeceğini öne sürmektedir.

Bütün bu bakış açıları ve yorumları göz önünde bulundurduğumuzda üniversite görev ve amaçlarının çok yönlü olduğunu fark etmekteyiz. Üniversiteler sadece meslek kazandıran, ekonomiyi geliştiren veya araştırma yapan kurumlar değildirler. Bu sayılanların çok fazlası üniversitelerde mevcuttur. Üniversitelerin birey ve toplumlar için sağladığı hizmetlerin sayısı çok fazladır. Genel anlamda insanların gelişimini sağlamaktadırlar. İnsanların gelişimi toplumlara da yansır. Eğitilen bireyler elde etmiş oldukları bilgiler sayesinde karşılaşmış oldukları sorunları kolayca çözebilmektedirler. Üniversitelerin yerine getirmiş oldukları görevler, toplum içerisinde başka kurum veya kuruluşlar tarafından gerçekleştirilemeyecek kadar zordur.

Üniversitelerin görev ve işlevlerinin, toplum ve bireylere ne tür katkılar sağladığını detaylı bir şekilde inceleyerek ne kadar önemli kurumlar olduklarını daha detaylı anlayabiliriz.

Eğitim, Araştırma ve Meslek Kazandırma: Her üniversitenin en temel işlevleri araştırma yapma, eğitim verme ve meslek kazandırmadır. Üniversitelerin araştırma görevi veya işlevi bilime katkı sağlayan en önemli işlevdir. Üniversiteler farklı alan ve konular hakkında araştırmalar yapmaktadırlar. Üniversiteler dahil

ettikleri bölümler ve enstitüler sayesinde bu işlevi yerine getirebilmektedirler. Eğitim verdikleri bireyleri de iyi birer araştırmacıya dönüştürmek üniversitelerin amaçlarından biridir. Araştırma yaparak bilime ne kadar fazla katkı sağlanırsa o kadar iyidir. Üniversiteler araştırma ve öğrenimi aynı anda ve yerde sağlayabilen kurumlardır (Anameriç, 2008).

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişiminde üniversiteler önemli rol oynamaktadırlar. Teknolojik gelişim ve yenilikler bireylere hayatlarında kolaylıklar sağlamaktadırlar. Günümüzde birey, şirket veya toplumlar için en önemli şey bilgiye sahip olmaktır. Bilgiye sahip olanlar güçlü olanlar olarak tanımlanmaktadır çünkü bilgi insanlara güç vermektedir. Bilgiye sahip olmayanlara kıyasen bilgi sahipleri avantajlı olmaktadırlar. Bilgi toplumunun hâkim olduğu dönemde, bilgi en önemli değer olarak sayılmaktadır. Üniversiteler bu değeri, bilgiyi üretmektedirler. Üretilen bilgi farklı teknoloji ve mesleklerin gelişimini sağlamaktadır. Ürettiği bilgiden dolayı üniversiteler hem iş çevresi hem de sosyal çevreler ile sürekli etkileşim içtersindedirler (Audier, 2006).

Üniversitelerin sunmuş oldukları eğitim ve öğretim bilim ile alakalı etik davranışları desteklemelidir ve bu davranışların var olmasını sağlamalıdır. Bireylere akademik değerleri koruyarak hareket etmelerini, girişimlerde bulunmalarını benimsetmelidir. Üniversiteler sadece ders niteliğinde bir konunun dersini vermek değildir. Evrensel ilkelerin korunmasını ve sürdürülmesini sağlatmaktadırlar (Bergan, 2004).

Bazı araştırmacılar, üniversitelerin sadece araştırma işlevini gerçekleştirmemeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Bu araştırmacılara göre üniversiteler, bilime katkı sağlamaya çalışan kurumlar olarak değil de meslek kazandıran kurumlar olarak görülmektedirler (Broad, 2010).

Günümüzde üniversiteler sadece kendileri için değil aynı zamanda şirketler için de araştırma yapmaktadırlar. Şirketlerin araştırma yapan bölümü olmadığı takdirde üniversitelerden bu görevi üstlenmelerini istemektedirler. Araştırma ve bilgi öneminin farkına varan ve bilen şirketler ise kendi araştırma birimlerini oluşturarak bu işlevi gerçekleştirmektedirler (Delanty, 2002).

Toplumlaşma Sürecine ve Kalkınmaya Olan Katkısı: Üniversiteler üretmiş oldukları bilgiler ve vermiş oldukları eğitimler ile toplumların gelişmesine ve kalkınmalarına yardımcı olmaktadırlar. İnsanlar yaşamış oldukları toplumlarda sürekli birbirleri ile iletişim içtersindedirler. Eğitim bu iletişim sürecini oluşturmakta önemli rolü oynamaktadır. İnsanlar hayatta kalabilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kendilerini geliştirebilmek için toplum ile etkileşim içtersindedirler. Bu etkileşim hem bireylere hem de toplumlara katkı sunmaktadır. Bireyler toplumlardan bir şeyler alabildikleri için toplumların çıkarlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Aksini düşünmek bireylere zarardan başka bir şey vermeyecektir (Drucker, 1993).

Araştırmacı ve yazarlar medeni ve gelişmiş toplumların en önemli özelliklerinden birinin insan ve toplum çıkarları arasında denge olduğunu dile getirmiştirler. Her toplumlaşma süreci ilk önce ailede başlamaktadır. Ailede başlayan süreç ilk aşamadır ve ikincisi eğitim sürecinin sonuna kadar olan o süreçte oluşmaktadır. Bu iki aşama sürelerinde, bireyler toplumlar ile alakalı tüm gereken gerçek bilgileri öğrenerek kendi kişilik ve kimliklerini oluşturmaktadırlar. İçinde yaşamış oldukları toplumdan farklı ve birçok şey öğrenerek, görüş ve düşüncelerini ona göre şekillendirmektedirler (Erdoğan, 2002).

Üniversiteler vermiş oldukları eğitim ile toplumlaşma sürecini en çok destekleyen kurumlardır. Bireyleri eğitim alma amacı ile bir araya getirerek topluluk içerisinde yaşamayı aşılayan yerlerdir. Üniversitelerin üretmiş ve aktarmış oldukları her yeni bilgi var olan değerlerin korunmasına ve toplum ve bireylere faydalı olacak yeni bilgilerin üretilmesine yardımcı olmaktadır. Üretilen bilginin paylaşımı böylelikle ülke ekonomisinin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. Ekonomik kalkınmanın gerçekleşebilmesi için bir ülkenin hem bilgiye sahip olması hem de sahip olduğu bilgiyi uygulaması gerekmektedir (Esterman, 2009).

Kültürün Oluşumuna Olan Katkısı: Kültür ile alakalı birçok tanımlama bulunmaktadır. Kültür toplum içerisinde yaşayan bireylerin yaşam süreleri boyunca öğrendikleri, benimsedikleri, uyguladıkları alışkanlık ve davranışlardan oluşan bir bütündür. Bir diğer tanımlama, kültürü farklı ve birçok alanı birleştiren kavram olarak tanımlamaktadır. Kültürün bir araya getirdiği alanların türleri çok fazladır. En temel alanlar toplumun uygarlığı, eğitimi ve sanatıdır. Her toplumun kültürel

değerleri farklı olabilmektedir. Kültür insanların inanç, düşünce, davranış ve değerlerinden oluşmaktadır. Kültürlerin bu unsurları nesilden nesile aktarılır (Güvenç, 1972).

İnsanların davranış ve düşünceleri benimsemiş oldukları kültürel değerlerden etkilendiği için faaliyetleri kültürel faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Her kültürün gelişim sebebinden dolayı tarihi bulunmaktadır. Kültürlerde zaman içerisinde yaşanan yenilik ve farklılıklardan dolayı değişime uğrayabilirler. Toplumlarda uygulanan yeni bilgiler, kültürlerin öğrenebilme yeteneğine sahip olduklarını göstermektedir. Kültürler süreklilik içermektedir. Kültürün her unsuru değişime uğrayabilir ve diğer nesillere aktarılabilir. Üniversiteler, kültürlerin zaman içerisinde uğradıkları değişimi tetikleyen kurumlardır. Hem eski hem de yeni bilgileri birleştirerek gelişime katkı sağlamaktadırlar (Harris, 2001).

Politik Bilinci Sağlaması ve Demokrasiye Olan Katkısı: Toplumun sahip olduğu düzenin iyi bir şekilde oluşması veya devam edebilmesi için bireylerin vatandaşlık bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Demokratik sistemlere sahip olan ülkeler halkın ne istediğine ve neyi uygun gördüğüne önem vermektedirler. Bu tür sistemlerin verimli olabilmesi için vatandaşların bilinçli bireyler olması gerekmektedir. Bu bilinç iyi bir eğitim sistemi sayesinde kazanılmaktadır. Eğitimin iyi olduğu ülkelerde bireyler daha bilinçlidirler. Demokratik bir sistemin oluşumunda ve devamlılığında bireylerin bilince sahip olmaları, kendilerini sorumlu hissetmeleri bu sistemin yapısını desteklemektedir (Slaughter, 2001).

Yapılan araştırmalar, eğitimli ve bilinçli bireylerin oy kullanma oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştırlar. Oy kullanarak doğru buldukları şeyleri desteklemeye çalışmaktadırlar. Özellikle genç nesile oy kullanmanın ve kullanılan oy ile memnun oldukları ve olmadıkları şeyleri değiştirebilecekleri eğitim ile öğretilmektedir. Demokratikleşme sürecine en önemli katkı, vermiş oldukları eğitim ile üniversitelerden gelmektedir. Aktif bireyler genellikle hem ahlaki hem de politik farkındalığa sahip kişilerdir. Bu farkındalık eğitim ile gerçekleşmektedir (Tanilli, 2000).

Üniversiteler bireylere kim ve ne olmak istedikleri ile alakalı yol göstermektedir. Bu süreç içerisinde onlara bilinçli ve sorumluluk sahibi bireyler olmayı öğretmektedirler. Sorgulayabilen, eleştiren, düşünme becerisine sahip olan, topluma katkı sağlayabilecek bireyler yetiştirmek her üniversitenin hedeflerinden biridir. Yapılan araştırmalar günümüzde üniversitelerin bunu gereken seviye de yapamadıkları sonucuna varmıştırlar. Öğrencilerin üniversiteleri meslek edinme ve kazanma kurumları olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Zamanla üniversitelerin de farklı amaçlara odaklandıkları dile getirilmiştir. Özellikle Amerika ve İngiltere'de bu bakış açılarının var olduğu fark edilince, çeşitli reform ve programlar düzenlenmiştir. Bu program ve reformlar sayesinde eski amaçlara yoğunlaşmaları sağlanmaya çalışılmıştır. En temel amaç yine bireylere bilinçli olmaları gerektiğini öğretmek olmuştur. Öğrencilerin farklı alanlarda katılım yapmaları ve sorumluluk bilincine sahip olmaları hedeflenmiştir. Katılım yaparak vatandaşlık görevlerini yerine getirmektedirler. Bireylere katılımın önemini anlatan ve bu şekilde demokrasiyi aşılayabilecek en önemli kurumlar üniversitelerdir (Moutsios, 2012).

Sosyal Sermaye Yaratıcısı Olarak Üniversiteler: Sosyal sermaye kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda ülke ekonomileri performanslarını yorumlayabilmek için kullanılmıştır. Robert Putnam (1993) sosyal sermayenin toplumların verimliliklerini arttırabilecek unsurlara sahip olduğunu dile getirmiştir. Putnam (1993) ekonomik kalkınmanın en çok bireylerin sosyal ağlara dahil olmaları ve aralarında iş birliği oluşturmaları ile gerçekleşebileceğini savunmuştur. Putnam gibi Fukuyama'da sosyal sermaye kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Fukayama (1995) sosyal sermayenin bireyler arasındaki güvenden oluştuğunu ve ortak hedeflere yoğunlaşarak gerçekleştirebileceğini dile getirmiştir. İnsanlar arasındaki güven ancak aynı değerlere sahip oldukları ve birbirlerine karşı dürüst olduklarında gerçekleşebilmektedir. Sosyal sermaye dahil ettiği değerlerden dolayı verimliliği arttırabilmektedir. Üniversiteler sosyal sermaye destekleyicisi olarak bilinmektedirler. Bireylere saygı ve iş birliği içinde yaşamalarını öğretmektedirler. Gelişim için dayanışma, iş birliği, beraberlik ve birliği öğretebilen kurumlardır (Duenas, 2003).

2.5. Üniversitelerin Yapıları

Son dönemlerde üniversitelerin yönetim ve yapılarında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler farklı yönetim, teknik ve rollerin uygulanmaya başlanması, yetkinin değişmesi, eğitim ile alakalı getirilen reformların uygulanması ve üniversite sayılarının çoğalmasından kaynaklanmıştır. Üniversitelerin oluşturdukları yapılar, başarılı olup olmamalarında önemli rol oynamaktadır. Oluşturmuş oldukları yapılar, iç ve dış faktörlerden etkilenmektedirler. Üniversite yapılarının oluşumu kolay bir süreç değildir. Farklı misyon ve görevlerin benimsenmesi, reformların uygulanması, teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi faktörler zaman içerisinde yapılarda değişim yaratmıştır ve yaratmaya devam edecektir. Bu faktörler aynı zamanda üniversite yönetimini, bireylerin sorumluluklarını ve rollerini de etkilemektedir (Bess, 2008).

Üniversite yapısı örgüt içerisinde koordinasyonu sağlar, akademik kadro ve yönetime görev ve sorumluluklarını bildirmektedir. Oluşturulan yeni birimler, uygulanan proje ve programlar üniversitelerin yapılarını etkileme gücüne sahiptirler. Bu gibi yenilikler, yönetim ve fakülteler arasındaki iletişim ve etkileşimi de etkilemektedir (Boer, 2006).

Üniversite yapısının başarılı olabilmesi için içinde bulunduğu çevrede yaşanan her türlü değişim ve yeniliğe ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Bu adaptasyonu gerçekleştirebildiği sürece hayatta kalmaya devam edebilmektedir. Yapıda yer alan her değişim ve yenilik verimliliği arttırabilmek için oluşturulmaktadır. Üniversite yapısı iş bölümü, yetki dağılımı ve koordinasyonu belirleyerek örgütün karşılaşabileceği tüm olumsuz olayları en aza indirmeye çalışmaktadır (Dobbins, 2006).

Yapılan araştırmalar daha büyük ve köklü üniversitelerin sorumluluk ve birimlerinin daha fazla olduğu sonucuna varmıştırlar. Bu tür üniversitelerin oturmuş bir yapıları vardır ve düzen hâkimdir. Genellikle bu tür üniversitelerin yapılarını değiştirmeleri onlar için daha zor olmaktadır. Büyük ama merkezleşmenin az olduğu üniversiteler değişime daha hızlı adapte olabilmektedirler çünkü birimler bazı karar verme yetkilerine sahiptirler. Yapı olarak daha küçük ve yeni kurulmuş olan

üniversitelerde köklü bir düzen olmadığı için değişim daha kolay yaşanabilmektedir (Taylor, 2006).

Kezar ve Eckel (2004) günümüzde üniversitelerin esnekliği dahil etmesi ile yaratıcılık ve yeniliği arttırabileceklerini savunmuşturlar. Yaratıcılık ve yenilik genellikle merkezleşmenin az olduğu örgütlerde mevcuttur. Üniversiteler düzen içeren kurumlar oldukları için merkezleşmenin yer aldığı yerlerdir.

Üniversitelerin tüm işlevleri oluşturmuş oldukları yapı tarafından düzenlenmektedir. Yapı iletilmesi gereken bilgiyi iletir, hedefe yönlendirir ve örgüt içerisinde birliği oluşturur. Örgütün hedefine ulaşabilmesi için doğru yapıya sahip olması gerekmektedir. Doğru yapı işlevlerin verimli şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Lucenberg, 2012).

Sanyal ve Martin (1998) üniversite yapılarının dört unsurdan oluştuğunu savunmuşturlar. Unsurlar şunlardır: merkez yönetim, yönetimin sunduğu hizmet, öğretim ve araştırma birimleri ve genel hizmet. Günümüzde üniversiteler merkezleşmiş sistemlerden uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Bu sistemlerde kararlar üst yönetim tarafından verilmektedir. Araştırmalar çok fazla merkezleşmenin düzene katkı sağladığını fakat süreçleri yavaşlattığı sonucuna varmıştırlar. Değişimin çok fazla yaşanmadığı çevrelerde farklı birim ve fakültelere belirli yetkilerin verilmesi süreci hızlandırmaktadır. Belirli derecede hiyerarşinin olması işlevlerin zamanında ve olması gerektiği gibi yapılmasında olumlu rol oynamaktadır. Üniversitelerin yapıları hedef, misyon, tür ve içinde bulundukları çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bazı yapılarda değişim yapmak kolay olduğu kadar bazılarında zordur. Üniversitelerin değişime daha kolay adapte olabilmeleri için belirli bir derece esnekliği yapılarına dahil etmeleri gerektiği tavsiye edilmektedir (Scott, 2013).

Her üniversite belirli bir hiyerarşik yapı içermektedir. Üniversitelerin en üst kademesinde lider olarak bilinen rektör ve yönetim kurulu, orta kademede rektör yardımcısı ve son olarak fakülte dekanları bulunmaktadır. Üniversite yapıları sadece bu üç kademeden oluşmamaktadır. Öğrenci işleri, hukuk departmanı, kütüphane, araştırma birimleri gibi farklı bölümlerde yapının parçasıdırlar. Her kademe ve bölümlerin sorumluluk ve görevleri farklıdır. Düzen ve verimliliğin devam

edebilmesi için tüm görevler yerine getirilmelidir. Kaliteli bir eğitim iyi bir planlama, strateji, yönetim ve girişimler ile gerçekleşmektedir (Zziwa, 2014).

III. BÖLÜM

3. İLETİŞİM KAVRAMI

3.1. İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim insanların kendilerini ifade etme sanatı olarak bilinmektedir. İnsanoğlu hangi çağda yaşamış olursa olsun farklı iletişim yollarını kullanarak ne hissettiğini ve ne düşündüğünü karşı tarafa aktarmaya çalışmıştır. Sosyal varlıklar olan biz insanlar hayatımızın her anında ve döneminde etrafımızdaki insanlar ile iletişim kurarak bilgi alışverişinde bulunuruz (Robbins, 2002).

İletişim kavramı çok uzun yıllardır üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. Bu konu üzerinde bu kadar durulmasının sebebi iletişimin insan doğasının en temel unsuru olmasıdır. İnsan iletişim, etkileşim kurduğu sürece vardır. Tüm duygu, düşünce ve ihtiyaçlarımızı iletişim kurarak ifade etmekteyiz (Andrews ve Herschel, 1996).

İletişim kavramı birçok bilim dalının odak noktalarından biri olmuştur. Ör: İnsan davranışını inceleyen psikoloji bireylerin kendilerini ifade etmelerinin sağlıkları açısından aşırı önemli olduğunu vurgulamaktadır. Toplumu inceleyen sosyoloji ise toplum içerisinde düzenin sağlanmasında iletişimin en büyük rolü oynadığını savunmuştur (Bilgin, 2005)

İletişimin gerçekleşmesi için illaki kelimeler veya sözlerin kullanılması gerekmemektedir. Cevap vermemek ya da beden dilini kullanmakta bir iletişim türüdür. İletişim kurmadan insanların birbirlerini anlamaları imkansızdır. İnsan ilişkilerini geliştirmede iletişim bir araç olarak görülmektedir. İletişim ve etkileşim birbirine bağlı bir şekilde hareket etmektedir. İletişimin sağlandığı yerde mutlaka bir etki yer alır (Koçel, 2014).

İletişim sadece bireylerin değil toplumların, örgütlerin hatta devletlerin hayatta kalabilmesi için en önemli rolü oynamaktadır. Ör: Bir toplumun inançları, değerleri, gelenekleri iletişim sayesinde diğer jenerasyonlara aktarılmaktadır. Bu

iletişim sayesinde toplumlar kültürel kimliklerini sürdürebilmektedir (Gülnar, 2007:43).

Özellikle günümüzde iletişim kavramına verilen önem her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bunun nedeni etkin iletişimin her alanda başarı sunmasından kaynaklanır (Eskiyörük, 2015:21).

Araştırmacılar sağlıklı ve verimli iletişim kurmada insanların empati yeteneğinin önemli rol oynadığını savunurlar. Empati yeteneği güçlü insanlar, genelde iyi dinleyicidirler. İyi dinleyici olmak aktarılan bilgiyi her detayına kadar almaktır. Bu davranış kişinin bilgiyi iyi değerlendirme potansiyeline sahip olduğunu gösterir (Drenth, 1998).

Araştırmalar aynı zamanda en büyük insan ilişkileri sorunlarının iletişimsizlikten doğduğu sonucuna varmıştır. İletişimsizlik her alanda sorunlar yaratmaktadır (Baker, 2002).

İş hayatında çalışanlarda aranılan en önemli niteliklerden biri iletişim becerisidir. Kişinin kendisini iyi ifade edebilmesi iletişim sürecini kolaylaştırır. Genellikle bu beceriye sahip olan bireyler konuştukları dili en iyi şekilde kullanabilmektedirler. Günümüz iletişim çağı bireylerin iletişim becerilerini geliştirmesini gerektirmektedir (Jensen, 2003).

Doğup büyüdüğümüz çevrelerin iletişim becerimize oldukça önemli etkileri bulunmaktadır. İletişim kurma şeklimiz veya davranışımız bazen kültürümüz ve değerlerimizi yansıtabilmektedir (Demir, 2012).

İletişim Latince “communis” kelimesinden türemiştir. Dilimizde bu kelimenin karşılığı bölüşme, paylaşma veya haberleşme anlamına gelir. Bilgi, düşünce veya duygunun başka birine aktarılması, başka biri ile paylaşılmasıdır (Tuna, 2012:7)

Başka bir görüş ise iletişim kelimesinin Latince “communicare” kelimesinden türediğini savunmuştur. Communicare kelimesi dilimizde komünikasyon ya da bildirişim anlamına gelmektedir (Uslu, 2012:65-66).

İletişim hakkında birçok tanımlama bulunmaktadır. En sık karşılaşılan tanımlamalar şunlardır:

- İletişim insanların birbirine bilgilerini, fikirlerini, duygularını semboller aracılığı ile aktarmasıdır.
- İletişim insanların birbirlerine ilettikleri mesajlar ile etkileşimin yaratılmasıdır.
- İletişim bilgi alışverişinin sağlandığı bir süreçtir.
- İletişim insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için iletişimi bir araç olarak kullanmaktadırlar.
- İletişim alınan bir bilgiyi algılama, yorumlama ve geri bildirme sürecidir. Birçok unsuru olan bir halka olarak yorumlanmaktadır (İnceoğlu, 2010).

Yapılan bütün bu tanımlamaları göz önünde bulundurarak iletişimi, herhangi bir bilgi veya mesajı karşı tarafa ileterek, bir etki veya değişiklik yaratma isteği ile karşı taraftan geri bildirim alma süreci olarak tanımlayabiliriz.

İletişimi konu alan birçok araştırma iletişim ile alakalı bazı varsayımlar öne sürmüştürler. Geçerliliklerini hala sürdüren varsayımlar şunlardır:

- İletişim kurmak seçenek değil mecburiyettir. Canlı varlık olarak biz insanlar doğamız gereği çevremiz ile iletişim içerisinde olmak zorundayız. Dünyanın kurulduğu günden bu yana iletişim hep var olmuştur, var olacaktır.
- İletişim içerik ve ilişki içermektedir Her iletişim karşı tarafa bir içerik aktarır. İletişim kurduğumuz insanlar hayatlarımızda farklı roller oynamaktadırlar. Bazıları ile çok formal iletişim şeklini seçerek konuşurken, arkadaş veya aile ortamımızda informal yollar seçerek iletişim kururuz. İnsanlar ile olan ilişki düzeyimiz onlarla kurduğumuz iletişim şeklini de etkilemektedir.
- İletişimde bilgi veya mesaj alışverişi mutlaka bir yapı içerir. Her etkileşim bir yapıdan oluşur. Bireylerin ilişkisi ya da mesajı gönderme şekli bu iletişim yapısını etkiler.

- İki çeşit mesaj vardır. İletişim sözlü veya sözsüz mesajlar dahil eder. Bazen beden dili ya da sözsüz mesajlar çok daha kesin, net duygu aktarabilir. Araştırmacılar hangi mesaj türünün daha etkin olduğunu araştırmaya çalışırken içinde bulunulan durumun bunu belirleyebileceği sonucuna varmıştırlar.

- İletişime dahil olan kişiler eşit olan veya olmayan ilişkiler içindedirler. İletişim kuran kişiler karşı taraf ile aynı seviyede olup olmadıklarını göz önünde bulundururlar. Bu seviyeye göre iletişimde benzerlik veya değişiklik yaşanır. Ör: Kadın erkek ilişkilerinde, erkek eğer kafasında kadına olan yaklaşımında, kaba veya sert düşünce yapısına sahipse eşine emir vererek konuşur fakat eşinden aynı iletişim şeklini sergilemesini istemez (Koza ve Dant, 2006).

3.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişimin birçok ve farklı amaçları bulunmaktadır. İnsanlar kendilerini ifade edebilmek, anlatabilmek, karşı tarafı anlayabilmek ya da birinin davranış biçiminde değişiklik yapabilmek için iletişim kurmaktadırlar. İnsan var olduğu süre boyunca sürekli birileri ile iletişimde kalmaktadır. İletişim bir insanın karşı tarafa bir bilgi göndermesi ve geri bildirim alması ile gerçekleşir. Sağlıklı bir iletişim iki tarafında etkileşim gerçekleştirdiğinde meydana gelmektedir. Gönderilen mesaj veya bilgi diğer kişi tarafından alınıp yorumlanırsa çok daha sağlıklı etkileşim oluşmaktadır (Ekici, 2013).

İletişim iyi bir dinleyici olmayı da gerektirmektedir. Sadece bir kişinin kendini ifade etmesi ve karşı tarafa söz hakkı vermemesi iletişimde tıkanıklığa yol açmaktadır. İletişime her geçen gün daha da önem verilmektedir. Bunun sebebi iletişimin bilgi veya düşünceyi aktarabilen ve paylaşılmasını sağlatan tek araç olmasıdır. İletişim sayesinde yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. İnsanlar iletişim kurdukları sürece var olduklarını hissederler (Candır, 2015).

Yapılan araştırmalara göre iletişimde en çok ulaşılmak istenen hedefler şunlardır:

- Var Olmak: İnsanlar varlığını sürdürebilmek için sürekli bulundukları çevrede birileri ile iletişim kurmaktadırlar. İsteseler de istemeseler de iletişim kurmak zorundadırlar çünkü insan doğası ve dünya düzeni bunu gerektirmektedir.

- Öğrenmek: İnsanoğlu hayatı boyunca sürekli bir şeyler öğrenmeye çalışmaktadır. Öğrenme sürecinde dünya ve kendi ile alakalı yeni ve farklı şeyler keşfetmektedir. İletişim kurarak çevresinde neler olduğunu ve geliştiğini öğrenmektedir.

- Paylaşmak: İnsanların birbirleri ile iletişim kurarak ulaşmaya çalıştıkları bir diğer hedef ise paylaşmaktır. Farkında olarak ya da olmayarak insanlar ile birçok şeyimizi paylaşmaktayız. Ör: Bir arkadaşımız ile herhangi bir konu hakkında sohbet ederken ona düşüncemiz ve bakış açımız ile alakalı bilgi veririz. Kendisine aktardığımız bu farklı bakış açısı ile onun da düşüncesini şekillendirebiliriz. Özellikle insanlar arasında gelişen uzun veya kısa sohbetler, kişiler arasında ortaklık, ilişki, anlayış veya anlaşmazlık yaratmaktadır. İletişimin nasıl bir etki bıraktığı içinde bulunulan durum ve düşüncenin ne derece iyi ifade edildiği ya da anlaşılabildiği ile alakalıdır.

- Etkilemek veya Yönlendirmek: İnsanlar birbirleri ile iletişim içindeyken duygu ve düşüncelerini ifade ederler. İfade sonrası bazen aynı fikir ve düşüncenin hâkim olduğu gözlemlense de bazen fikir ayrılıkları yaşanmaktadır. İletişim bireyin kendisini ifade etmesini sağlattığı için bu ifade bazen karşı tarafta davranış değişikliğine de yol açabilmektedir. İnsanlar ev, okul, iş gibi farklı ortamlarda sürekli vakit geçirmektedirler. Bu süre zarfı içerisinde birbirlerinin davranışlarına önemli etkileri olmaktadır.

- Mutlu Olmak: İletişimin psikolojide önemli yeri bulunmaktadır. Bu bilim dalı kişilerin kendi hislerini ifade ederek birçok konuda rahatlayabildiklerini savunmaktadır. Bu rahatlığa ulaşarak kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmektedirler. İnsanlar duygularını ifade etmek kadar dinlenilmeyi de severler. Karşı tarafın kendisini dinlediğini düşünen kişiler duygularına veya düşüncelerine önem verildiğini hissettiklerinde, iletişim daha da sağlıklı bir boyuta ulaşmaktadır (Eroğluer, 2014).

Çeşitli kaynaklar iletişimin farklı amaçları olduğunu savunmuştur:

- İletişimin amacı çevrede bir etkinlik veya olay yaratmaktır.
- İletişimin amacı bir bireyin davranışlarında değişiklik yapabilmek için yeni bilgi ve mesaj göndermektir.
- Bilgi alışverişi yapabilmek.
- Bireyler arasında yaşanan ilişkilerin devam etmesini sağlamak.
- Bireylerin toplum içinde uyumlu şekilde yaşamasında yardımcı olmak (Erdoğan, 2007).

İnsanların sergilemiş oldukları davranışların arkasında mutlaka bir amaç bulunmaktadır. Amacı gerçekleştirebilmek için çevresi ile iletişime geçmektedirler. Amaç ne olursa olsun ulaşılabilmesi için iletişim gerektirir. İnsanoğlu içinde bulunduğu toplumdan ayrı yaşayamaz mutlaka etkileşimde bulunması gerekir. İnsanın ihtiyaç duyduğu şey her ne olursa olsun iletişim olmadan elde edilemez. Bireyler iletişim kurarak toplumun bir parçası olmaktadırlar. İnsan ne hissettiğini ve düşündüğünü diğer insanlar ile paylaşma isteği duyar (Bilgiç, 2006).

Yapılan birçok araştırma bulunduğu çevrede yeterli derecede iletişim kurabilen insanların hem psikolojik hem de fiziksel açıdan iyi iletişim kuramayanlara kıyasen çok daha sağlıklı oldukları sonucuna varmıştır. İletişim bireylerin sosyalleşmesi açısından en önemli faktördür. İletişim becerileri iyi olan bireylerin daha yetenekli oldukları düşünülmektedir. Başkaları ile kurmuş olduğumuz iletişimler sonucu almış olduğumuz geri bildirimler bizlere kendimiz ile alakalı önemli bilgiler sunmaktadır. Elde ettiğimiz bilgiler bizlere mutlaka bir farkındalık kazandırmaktadır ve bu farkındalık bir süre sonra davranış ve tutumlarımıza da yansımaktadır (Tutar, 2003:44).

İletişim sadece psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamak için değil aynı zamanda fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı karşılamak içinde kullanılmaktadır. Her ihtiyacımızın giderilmesinde iletişime başvururuz. İnsan ilişkilerinin temelini iletişim oluşturmaktadır. İletişim kurarak çeşitli grupların üyesi oluruz. Üyesi

olduğumuz grubun amacı her ne olursa olsun doğru ve sağlıklı iletişim içermediği sürece hedeflerine ulaşamaz (Durmaz, 2004).

İçinde bulunduğumuz dünya toplu halde yaşamamızı gerektirmektedir. Genellikle doğru iletişim yolunu seçemeyen bireyler hayatlarında ve toplum içinde karmaşa yaşanmasına sebep olmaktadır. Sağlıklı iletişim kurabilen bireyler etrafındaki insanlar ile çok daha uyumlu bağlar ve ilişkiler kurabilmektedirler. Sağlıklı ilişkileri olan bireyler kendilerini her zaman çok daha mutlu hissederler. Kurmuş olduğumuz iletişimin ne derece iyi olduğunu anlayabilmek için ne kadar anlaşıldığımız ve anlayabildiğimizi sorgulayarak anlayabiliriz (Sumardi, 2015:50-60).

Toplumsal yaşamın daha verimli ve düzenli devam edebilmesi için etkin bir iletişim çok önemlidir. İletişim bozuklukları düzenlere negatif etki yapmaktadır. Çevre içerisinde anlaşmazlıkların yaşanmasını önlemek ancak sağlıklı iletişim ile gerçekleştirilebilir. İletişim sadece bireyler arasında değil örgütler ve devletler arasında da yer almaktadır. İletişim sürecinde yaşanılan yanlış anlamalar sadece bireyler arasında değil toplumlar, örgütler, devletler arasında da anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu anlaşmazlıkların sebep olduğu zararlar bazen çok yıkıcı olabilmektedir (Mirze, 2011).

Doğduğumuz ilk günden son güne kadar çevremiz ile etkileşim ve iletişim içerisinde oluruz. İletişim becerilerimiz çocukluğumuzda kurmuş olduğumuz ilişkilerin ve etkileşimlerin ürünü olmaktadır. Bir bireyin iyi iletişim becerilerine sahip olması, doğru çevrede doğru bireyler tarafında yetiştirildiği anlamına gelmektedir. İletişim şeklimiz değerlerimizi de yansıtır (ör: kültürel gelenek ve göreneklerin küçüklere aktarılması).

Bulunduğumuz yeni ortamlar, tanıştığımız yeni insanlar ve geçen zaman iletişim şeklimizin değişmesine sebep olabilir. Bu farklılıklar, farklı iletişim şekillerini benimsememize yol açabilir. Elde edilen yeni bilgi bu durumu oluşturabilir. İletişim, farklı deneyimler edinerek geleceğimizi şekillendirmemize yardımcı olur (Wood, 2014).

Bilgi çağında yaşadığımız için insanlar iletişim becerilerini geliştirmeye oldukça önem verirler. Bu sebepten bireyler bu becerilerini geliştirebilmek için farklı eğitimlere katılmaktadırlar. Etkili iletişim sergileyen bireyler hem hedeflerine daha hızlı ulaşırlar hem de daha iyi sonuçlar alırlar (Hopper, 2009).

İletişim olması için mutlaka bir söz veya kelime kullanmak gerekmez. Sessiz kalmak, göz teması kurmak veya mimiklerimiz ile cevap vermek bile bir iletişim yoludur. Hayatımızda olan hem en basit hem de en karmaşık şeyleri iletişim ile çözmekteyiz (Ireland, Auken ve Lewis, 1999).

Zenginlik, fakirlik, üretim, adalet ya da adaletsizlik, iş birliği, çatışma aklımıza gelebilecek her güzel ve kötü şeyin altında bir şeye sebep olan iletişim vardır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağından dolayı bilgiye sahip olan bireyler ya da örgütler güçlü olanlar olarak kabul edilirler ve çözüm odaklı olurlar. Kaliteli iletişimin olduğu yerde hem kişisel hem de toplumsal sorunlar daha sağlıklı bir şekilde çözüme ulaşır ve gelişim çok daha hızlı olur (Korkut, 2005).

3.3. İletişimin Temel Özellikleri

Yapılan araştırmalar iletişimin başlıca şu özelliklere sahip olduğu sonucuna varmıştır:

- İletişim ve süreci bilinçli davranışlar dahil ettiği kadar bilinçsiz davranışlarda dahil edebilmektedir. Bu sebepten dolayı iletilen bilgi veya mesaj alıcı tarafından farklı anlaşılabilir.

- İletişim sözel iletiler içerdiği kadar beden dilini de dahil edebilmektedir. Beden dilini gözlemleyerek karşı tarafın ne demek istediği veya hissettiği anlaşılabilir.

- İletişim bir mesaj iletildikten sonra geri bildirim alındığında daha sağlıklı ve etkin bir eyleme dönüşür. Etkin bir iletişim karşılaşılabilecek her türlü sorunu çözebilir.

- İletişim bulunduğu ortamı etkilediği kadar bulunduğu ortamdan etkilenmektedir.
- İletişim biz insanların davranışlarından meydana gelen bir eylemdir. İletişim sürekli devam eden bir eylem ve etkileşimdir.
- İletişim şekilleri zaman ve şartlara göre değişim göstermektedir. Bilim, teknoloji, kültürel değişimler bir süre sonra iletişime yansır.
- Bireyler ve toplumlar kendi değerlerine uygun iletişim şeklini seçmektedirler.
- İletişim bilgi, duygu, düşünce paylaşım sürecidir.
- İletişim birden çok unsuru içeren bir halka olarak yorumlanabilir.
- İletişim bazen basit bazen de karmaşık süreçler içerebilir.
- İletişim iki kişiden fazla birey dahil edebilir (Gökçe ve Baskan, 2012).

3.4. İletişim Becerileri

- İletişim becerileri kişinin karşı tarafında yer alan kişi ya da kişilere etkili ve doğru bir iletişimi sağlayarak aralarında sürecek bir iletişim ilişkisi başlatan ve devam ettiren becerileri kapsamaktadır. Hem iş hem de özel hayatlarımızda insanlar ile daha iyi iletişim kurmamızı sağlayan iletişim becerileri şunlardır:
- -Etkin Dinleme: Etkin dinleme kişinin karşısındakini iletişim esnasında aktif bir şekilde dinlemesine denmektedir. Etkin dinleme sadece sessiz bir şekilde dinlemek değil, doğru bir şekilde dinleyip anlama becerisidir. Etkin dinleme herhangi bir konuyu tüm gerçekleriyle öğrenmeyi ve anlamayı sağlar, iletişim esnasında yaşanacak olan yanlış anlaşılmalar ve kopukluklar etkin dinleme ile en aza iner, objektif yorumlar yapabilmek için etkin dinleme gerekir ve son olarak anlatılanı anlayarak dinlemeyi sağlar (Yılmaz, 2001).
- -İyi İfade Edebilme: Kişinin karşısındakine ya da kişilere arzu, istek ve fikirlerini açık ve net olarak iletebilme biçimine iyi ifade edebilme denir. İyi ifade edebilme becerisi doğru iletişimin yapı taşlarından biridir. İyi ifade kişiler arasında

doğru veya yanlış anlaşılmalara yol açılmamasında en önemli rolü oynamaktadır. Genelde iyi ifade özgüven ve özdeğeri yüksek olan kişilerde bulunmaktadır. İyi ifade edebilme becerisi insanların birbirleri ile daha derinden bağlantı kurmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde empati ve anlayış becerileri de gelişmektedir (Solak, 2006).

- -Sorun Çözme Becerisi: Belli bir durum çerçevesinde düşünebilme, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verebilme, eldeki imkanları kullanabilme ve bu yolla ulaşmaktır. Sorunların çözülebileceğine olan inanç, bireylerin yılmazlık becerilerini geliştirir, psikolojik sağlamlığı arttırır. Sorun çözme becerileri gelişmiş kişiler, hayatın zorluklarıyla başa çıkma konusunda da yetenekli olurlar. Sorun çözme süreci beş basamaktan oluşmaktadır: sorunun fark edilmesi, sorunun tanımlanması, sorunu çözmek için olası çözümler üretme, çözümlerin değerlendirilmesi, en uygun çözümü seçme, değerlendirme ve yeniden yapılandırma (Gizir, 2005).
- -Eleştirel Düşünme: Eleştirel düşünme düşünme sürecinde bir dizi zihinsel standardın kullanımıdır. Bu standartlar düşünme sürecini yönlendirdikleri gibi, bireylerin eleştirel düşünme yeteneğini arttırmaktadır. Düşünme sürecini geliştirme amacıyla düşünme üzerine yapılan düşünme eleştirel düşünmenin kalbidir. Eleştirel düşünme istenen sonucun olaılıgığı arttıran bilşsel becerilerin veya stratejilerin kullanımı olarak tarif edilmektedir. Eleştirel düşünme ile mantıksal çıkarımların düzenlenlenmesi, dikkatli ve mantıklı çıkarım geliştirme gerçekleşmektedir. Mantıklı yansıtıcı düşünme yoluyla ne yapacağına ve neye inanacağına karar vermek, bir yargıyı kabul edeceğine veya reddedeceüine amaçlı olarak karar vermektir. Eleşitrel düşünme bir dizi düşünme becerileri gerektirmektedir. Eleştirel düşünme becerisine sahip olan bireyler merkezi konuları ve varsayımları belirleme, eldeki verilerden doğru çıkarımlar yapma, elde edilen bilgilerden sonuç çıkarma, sonuçları yorumlama, değerlendirme gibi becerilere desahiptirler (Bolat, 1996).
- -Dilin Etkili Kullanımı: Dil insanlar arasında anlaşmayı sağlayan bir araçtır. İnsanlar birbirleri ile anlaşmak için dili kullanmaktadırlar. Dilin doğru ve etkin kullanımı insanların doğru iletişim kurmalarını sağlatmaktadır. Doğru ifade ve

anlatım için dil etkin ve doğru kullanılmalıdır. Etkin kullanılan dil doğru ifade içermektedir. Kelimelerin doğru seçilmesi, doğru vurgu, tonlama, etkin bir dil kullanımı ile gerçekleşmektedir (Zoran, 2007).

- -Özgüven: Özgüven bireyin kendisine yönelik iyi olumlu duygular geliştirmesi sonucu kendini iyi hissetmesidir. Bu iyi hissetme sonucunda kendisiyle ve çevresindeki kişilerle barışık olması demektir. Özgüven aynı zamanda yüreklilik, cesaret ve kişinin kendine güvenme duygusu olarakta tanımlanır. Özgüven koşullara, konuma, gelişmelere göre değişebilir. Yüksek-düşük özgüven şeklinde olumlu veya olumsuz olabilir (Moseley, 2009).
- -Saygı Duyma: Etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için karşı tarafa saygı duymak oldukça önemlidir. Saygı duymak iletişim becerileri öğelerinin olmazsa olmazıdır çünkü birey kendini topluma kabul ettirmesi için düşünce ve davranışa saygı duyma eylemini gerçekleştirmesi gerekir. Ayrıca bireyin kendini kabul ederek kendine de saygı duyması etkili iletişim becerileri için gereklidir (Koca, 2005).
- -Ulaşılabilir Olmak: Etkin ve doğru bir iletişimin olması ve bireylerin iletişimde yaşanabilecek kopuklukları ortadan kaldırabilmeleri için iletişime açık ve ulaşılabilir olmaları gerekmektedir. İletişime açık olmayan bireyler bilgi alamaz ve bilgiye ulaşamazlar. Fikir düşünce duygu ve bilginin paylaşılabilmesi için iletişime açık olmak gerekmektedir. Açık iletişim sayesinde iletişim süreci çok daha etkin gerçekleşmektedir (Durgun, 2006).

3.5. İletişim Türleri

İletişim türleri kullanılan koda, ilişkilere ve iletişim ağına göre üç gruba ayrılmaktadır.

3.5.1. Kullanılan Koda Göre İletişim Türleri

İletişim sürecinde gönderici bir mesajı veya iletiyi kodlayarak alıcıya göndermektedir. Burada sözlü, sözsüz, yazılı veya görsel kodlama şeklini seçebilir.

- Sözlü İletişim: Sözlü iletişim aynı zamanda konuşma dili olarak ta tanımlanabilir. İnsanlar ilk olarak doğdukları çevrede konuştukları dili öğrenirler ve ihtiyaçlarını konuştukları dil sayesinde gidermeye çalışırlar. Sözlü iletişim en yaygın kullanılan iletişim türüdür. Gün içerisinde sözlü iletişim kurduğumuz zamanlar diğer iletişim türlerine kıyasen çok daha fazladır. Arkadaşlarımız ile yapmış olduğumuz sohbetler, katıldığımız toplantılar veya seminerler, telefon görüşmelerimiz ve çok daha fazlası hepsi sözlü iletişim içermektedir. Sözlü iletişim kelimeler içerir. Bu iletişim türünde hangi kelimenin söylendiği kadar nasıl söylendiği de önem taşır. Söyleme şeklimize dahil olarak ses tonumuzda iletişim sürecini etkiler. İçinde bulunduğumuz ortam ve durum ses tonumuzda değişiklik yapmamıza sebep olur. Ör: Yetişkinlerin çocuklara karşı çok yüksek ses tonu ile konuşması onları korkutabilmektedir. Ses tonumuz ve iletişim sırasında bir şeyi nasıl söylediğimiz, ne tür bir konuşma dili seçtiğimiz, kendimiz ile alakalı karşı tarafa bilgi aktarmaktadır. İş arkadaşlarımız ile senli benli konuşabilirken, patronumuz veya işyeri yöneticilerimize bey ya da hanım gibi hitap kelimelerini konuşmamıza ekleyerek iletişim kurarız (Anwar, 2018).

- Sözsüz iletişim: Sözsüz iletişim bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak kullandığımız iletişim türüdür. Bu iletişim türü birçok farklı davranış içermektedir. Beden dilimizi kullanarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. Mimiklerimiz, duruşumuz, el kol hareketlerimiz ve daha nicesi sözsüz iletişim türünün özelliklerindendir. Sözsüz iletişim de karşı tarafa bir mesaj iletmektedir. Genellikle planlanan bir iletişim türü değildir ve anlık yaşanır. Sözsüz iletişim toplumlarda değişkenlik gösterebilir. Ör: Bir ülkede hayır veya evet demek için farklı mimikler kullanılabilir (Arins, 2013).

- Yazılı İletişim: Rapor, makale, tutanak gibi iletinin yazı içerdiği bir iletişim türüdür. Yazılı iletişim türü sözlü iletişime kıyasen daha kalıcıdır. Bugün yazıya dökülen bir şey yıllar geçse bile ulaşılabilir ve o yazıdan yararlanılabilir. Bir bireyin yazılanları anlayabilmesi için okuma, yazma ve yazılanı anlama gibi yeteneklere sahip olması gerekir. Bu tür iletişim genellikle yaptırım gücü içermektedir. Yazılı iletişim örgütlerde sıklıkla kullanılan iletişim türüdür. Sözlü iletişime kıyasen çok daha fazla zaman almaktadır. Özellikle yapıları büyük olan

örgütlerde tercih edilir. İnsanlar normal yaşantılarında bu iletişim türüne çok fazla başvurmazlar (Bentley, 2003).

- Görsel İletişim: Bu iletişim türü görseller içerir ve bu görseller sayesinde mesaj iletmeye çalışan iletişim yoludur. Görsel iletişim farklı alanlarda kullanılmaktadır. Posterler, trafik işaretleri, logolar, haritalar, kıyafetler, takılar görsel iletişim grubuna dahildirler. Görsel iletişim evrensel bir boyuta sahiptir. Ör: Trafik işaretleri dünyanın her yerinde aynı mesajı iletir. Görseller yazıya göre daha hızlı bilgi sunar. İnsan gördüğü görseli kendi bakış açısına göre de yorumlayabilir. Günümüzde etkin bir şekilde kullanılan iletişim türüdür. Estetik algısı olarak ta diğer iletişim türlerine göre avantajı vardır. Çoğu zaman yazılı ve sözlü iletişimin tamamlayıcısı olur. Ör: Bir ürünün ne tür yararlar sunduğu ile alakalı açıklaması vardır ve yanına görseller eklenir ya da bir otelin ne tür hizmetler sunduğu yazılı olarak belirtilir ve bu hizmetlerin fotoğrafları da kişiye iletilebilir. Günümüzde sosyal medya aracılığı ile sürekli görseller paylaşılmaktadır. Yapılan paylaşım insanlar tarafından görüldüğünde etkileşim yapılır. Bu etkileşim sonucu insanlar görseli nasıl anlamlandırdılar ise o şekilde yorum ve değerlendirme yaparlar. Günümüzde birçok ürün ve hizmet görsel paylaşım yapılarak insanlara iletilir. Direk göze hitap ettiği için ve hızlı algı yarattığı için paylaşılan görselin doğru mesajı iletebilmesi için doğru seçilmelidir (Dwyer, 2013).

3.5.2. İlişkilere Göre İletişimTürleri

İlişkilere göre iletişim beş farklı iletişim türünden oluşmaktadır. Bunlar kişisel iletişim, kişilerarası iletişim, grupsal iletişim, örgütsel iletişim ve kitlesel iletişimdir.

- Kişisel iletişim: Kişisel iletişim kişinin kendi iç dünyasında kendi ile kurduğu iletişimdir. Birey bu iletişim süreci içinde ihtiyaç duyduğu şeyleri belirler, kendi kendine soru sorarak cevaplar arar ve plan yapar. Hem gönderici hem de alıcı tek bir kişidir. Mesajı kendine iletir kafasında yorumlar ve geri bildirimde bulunur (Grazzi ve Pietrobelli, 2016).

- Kişilerarası iletişim: Kişilerarası iletişim çift yönlü iletişim olarak bilinir ve iki kişiden fazla birey dahil edebilir. Burada gönderici ve alıcı farklı kişilerdir. Gönderici mesajı ileterek süreci başlatır. Alıcı ona gönderilen mesajı alır yorumlar ve göndericiye geri bildirimde bulunur. Kişilerarası iletişim en sık kullanılan iletişim türüdür. Gün içerisinde başka biri ile iletişimde bulunmamız bu iletişim türünü uyguladığımızı gösterir. Süreçte gönderici veya alıcı sayısı artsa bile iletişim türü yine kişilerarası olarak tanımlanır (Formen ve Argenti, 2005).

- Grupsal İletişim: Bu iletişim türü küçük gruplar veya takımlar tarafından uygulanan iletişim türüdür. Sürece çok fazla birey dahil edebilir. Mesajı gönderen kişi tek olsa da alıcı tarafında birey sayısı çok fazla olabilir. Ör: Okullarda sınıflar ya da basketbol takımları grupsal iletişim grubuna girmektedir. Her ne kadar kişilerarası iletişime benzese de burada iletişim hem grup içerisinde hem de karşı taraf ile bir grup olarak kurulur. Gruba veya takıma dahil olan bireyler ortak kararlar ile hareket ederler. Grup içerisinde uyum olduğu sürece iletişim süreci sorunsuz ilerler. Herhangi fikir ayrımı ya da anlaşmazlık grubun iletişim kurduğu süreçleri negatif etkiler. Bu yüzden grup veya takım içerisinde takım ruhuna önem verilir ve grubun parçalara ayrılmaz birtakım olarak hissetmesi sağlanır (Gustavsson, 2012).

- Örgütsel İletişim: Örgütler iletişim kurmadan hayatta kalamazlar. Örgütlerin başarıya ulaşmasında örgütsel iletişim en önemli rolü oynamaktadır. Bir örgüt her ne kadar üretken olsa da örgüt içerisindeki bireyler arasında sağlıklı bir iletişim sağlanmazsa işlevlerini bir süre sonra gerçekleştiremez hale gelir. Örgütsel iletişim örgütlerin hem kendi içlerinde hem de dış çevreleri ile kurdukları iletişim anlamına gelmektedir. Her iki iletişim akışını başarı ile uygulanması örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Güngör, 2011).

Örgüt içerisinde birçok iletişim türü kullanılmaktadır. Yazılı, sözlü, görsel, grupsal iletişim türleri örgüt için ne zaman uygunsa o zaman uygulanır. Sağlıklı ve kaliteli örgütsel iletişim örgütün verimliliğini arttırır ve yaşanan herhangi bir değişim ve bozulmayı gerektiği gibi kontrol altına almasını sağlar. Örgütsel iletişim örgütteki bireylere gereken mesajı ileterek çalışanları hedefe ulaşım sürecinde yönlendirir (Hamer, 2005).

Özellikle günümüzde örgütler iletişime her geçen gün daha fazla önem vermeye başlamıştırlar çünkü doğru iletişimi kurarak çok daha fazla büyüyebileceklerini, gelişebileceklerini hem iç hem de dış sorunları daha kolay çözebileceklerini fark etmektedirler. Örgütün iç ve dış dünyası ile uyum sağlamasında ve bu uyumu devam ettirmede en önemli rolü oynamaktadır (Hamilton, 2008).

İletişim, örgüte hedefe ulaşmasında yol göstermektedir. Örgütün yapısı her ne kadar iyi olursa olsun doğru iletişim uygulanmadığı sürece verimlilik artmaz ve örgüt hayatta kalamaz. Örgütsel iletişim özellikle örgüt yönetiminin sorumluluğudur. Etkin veya etkin olmayan bir iletişim yaratmak tamamen yönetimin görevidir. Örgütsel iletişim bazen örgüt içindeki baskı, sürekli rekabet, hiyerarşi gibi farklı faktörlerden negatif etkilenebilmektedir. Günümüzde var olan örgütler örgütsel iletişimi daha da verimli bir hale getirebilmek için farklı yollar denemektedirler. Ör: Çalışanları karar alma sürecine dahil ederler, çok fazla denetim uygulamazlar, güven ortamı yaratmaya çalışırlar (Hegar, 2011).

- Kitlesel İletişim: Kitlesel iletişim türü tek tek ulaşılması imkânsız olan insan çoğunluğuna mesaj ya da ileti aktarmak için kullanılan bir türdür. Bu iletişim türü farklı iletişim araçları tercih etmektedir. Kullanılan iletişim aracı iletilmesi istenilen mesaj ve insan çoğunluğuna göre değişmektedir. Gazete, televizyon programları haberler, radyo, sosyal medya platformları günümüzde kitlelere ulaşmada tercih edilen iletişim araçlarıdır. Bu iletişim türü mesajı hızlı iletebilme yeteneğine sahiptir. Günümüzde bu iletişim türü genellikle insanlara haber vermek, onları eğlendirmek, farklı ürün veya hizmetlerden haberdar edebilmek için uygulanır. Teknolojinin sunmuş olduğu avantajlar ile kitlelere hitap etmek daha da kolaylaşmıştır (Inderst, 2009).

3.5.3. İletişim Ağına Göre İletişim Türleri

Ağına göre iletişim türleri biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türlerinden oluşmaktadır. Bu iki farklı iletişim türleri örgütlerde uygulanan iletişim türleridir (Jensen, 2013).

- Biçimsel İletişim: Bu iletişim türü kurallar, kontrol ve denetim içeren iletişim kanallarından oluşmaktadır. Örgüt veya kurum içerisinde resmi kanallar yolu ile sağlanan iletişim türüdür. Biçimsel iletişim yatay, dikey ve çapraz olarak üç başlık altında incelenebilir. Yatay iletişim aynı departman ya da bölümlerde çalışan bireyler arasında yer alan iletişim türüdür. Aynı departman çalışanları arasında geçen sohbetler, bilgi aktarımı, iş birliği ya da yardım isteme gibi sebeplerden dolayı yer alan iletişim türüdür. Dikey iletişim örgüt içerisinde farklı düzeylerde çalışan bireyler arasında gerçekleşen iletişim türüdür. Dikey iletişim yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim türlerinden oluşmaktadır. Yukardan aşağıya olan iletişim türü genellikle yöneticilerin çalışanlara bir mesaj ya da önemli haber, emir, kural iletmek istediklerinde gerçekleşen iletişim türüdür. Üst düzey çalışanların alt düzey çalışanlara ilettikleri mesajlardan oluşur. Aşağıdan yukarıya olan dikey iletişim alt düzeyde çalışan bireylerin üst düzeyde çalışanlara mesaj iletmesi ile gerçekleşir. Genellikle çalışanların yöneticilere bir talep veya şikâyette bulunmak istediklerinde tercih edilir. Destekleyici örgüt ortamlarında yer alan iletişim türüdür. Çalışanlar duygu ve düşüncelerini yöneticilere rahatlıkla bu kanalı kullanarak aktarabilirler. Çalışanların ne düşündüklerine ve ne hissettiklerine önem veren örgütlerde yer alan iletişim türüdür ve yöneticiler bu tür iletilere açık olan bireylerdir. Günümüzde örgütlerde bu iletişim türü oldukça sık kullanılmaktadır. Özellikle herhangi bir sorunun hızlı bir şekilde gereken kişilere iletilmesinde önemli rol oynar. Çapraz İletişim: Bu iletişim türü örgüt içerisinde farklı düzeylerde çalışan bireylerin birbirleri ile kurdukları iletişimden oluşmaktadır. Ör: Müdürün işyerindeki temizlik görevlisine aktardığı bilgi bu iletişim türünün bir örneği olabilir. Herhangi bir bilgi veya mesaj hızlı bir şekilde iletilmek istendiğinde bu iletişim yolu tercih edilir. Yapılan araştırmalar, çapraz iletişimin örgüt içerisinde yardımlaşmayı, iş birliğini ve hızlı bilgi alışverişini kolaylaştırdığını savunmaktadır.

- Biçimsel Olmayan İletişim Türü: Hiyerarşinin yer almadığı örgütlerde var olan iletişim türüdür. Çalışanlar duygu ve düşüncelerini birbirleri ile rahatlıkla paylaşabilirler. Genellikle planlamadan gerçekleşen iletişim türüdür. Herhangi bir kural içermediği için örgüt içerisinde yanlış bilgi veya mesajın aktarılmasına da

sebep olabilmektedir. Hızlı ve kural içermeyen bu iletişim yolu örgütün genel anlamda iletişim ağlarına zarar verebilir. Olumlu taraflarından biride örgüt içerisinde resmiyete yer vermediği için bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri ile örgüte ait hissetme ve çalışanlar arasında birliği de arttırabilmektedir. Hem negatif hem de pozitif etkiler içeren bu iletişim türü yöneticiler tarafından negatif etkiler yaratabilecek tarafları iyi yönetildiği sürece örgüt içinde çalışanların kendilerini iyi hissedebilmelerinde önemli rol oynamaktadır (Kalkın, 2009).

3.6. İletişim Süreci ve Öğeleri

Her iletişim süreci bir düzen içerisinde sürekli tekrarlanan ve gelişen birçok olay, hareket ve durum içermektedir. Süreçler zaman ve şartlara göre değişime uğrayabilirler. İletişim süreci bilgi veya mesajın bir taraftan diğer tarafa aktarılma sürecidir. Bu süreç sayesinde insanlar birbirlerini anlamaya çalışırlar. İki veya daha fazla kişi dahil edebilir. İletişim tek ve çift yönlü olarak ikiye ayrılmıştır. Tek yönlü iletişim bilginin karşı tarafa aktarılması fakat karşı taraftan herhangi bir geri bildirim alınmamasıdır. Çift yönlü iletişim ise sürece iki tarafı da dahil eder ve sürecin tüm unsurlarının görevlerini tamamlamalarını sağlatır. Burada gönderici alıcıdan geribildirim alır (Usluata, 1991).

İletişim sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişisel, kültürel, ekonomik, toplumsal ve teknolojik faktörler süreci en çok etkileyen faktörlerin başında

yer alırlar. Ör: İki kişi arasında gelişen iletişim sürecinde kişilerin yaşam biçimleri, değerleri, inançları, bilgileri, statüleri iletişim sürecinde doğru algılama ve yorumlamayı etkiler. Bu etki iletişimin hedefine ulaşıp ulaşamamasına da yansır. İletişim süreci bazı araştırmacılar tarafından paylaşım süreci olarak ta tanımlanmıştır. İnsanlar düşüncelerini çevrelerindeki bireyler ile paylaşma ihtiyacı duyarlar. Bu paylaşımlarda bireyler arasında etkileşimin gerçekleşmesini sağlar (Çakır,2006).

İletişim sürecinin nasıl işlediğini anlayabilmek için sürece dahil olan öğelerin işlevlerini bilmek gerekir.

İletişim süreci gönderici mesaj kodlama, kanal, alıcı, kod çözme, geri bildirim ve gürültüden oluşmaktadır.

- Gönderici: Gönderici iletişim sürecini başlatan ilk öğedir. Gönderici alıcıya iletmek istediği bilgi veya mesajı ilk olarak kendi zihninde oluşturur, bilgiyi kodlayarak sayılara sözcüklere dönüştürür. En son aşamada ise alıcıya belirlemiş olduğu kanal yolu ile iletir (Atay, 2006).

- Mesaj: İletişimin iki kişi veya daha fazla birey arasında gerçekleşebilmesi için göndericinin bir mesaj veya bilgiye sahip olması gerekir. Mesajlar göndericinin zihninde bir ifade oluşumudur. Mesajlar sözel veya sözel olmayan mesajlar olarak ikiye ayrılırlar. İletilerin alıcı tarafından doğru şekilde anlaşılabilmesi için göndericinin iletiyi doğru zamanda göndermesi ve uygun gönderme yolunu seçmesi gerekmektedir. Bu süreçte mesajdaki içeriğin doğru kodlanması önemli rol oynamaktadır (Lafferty, 2006).

- Kodlama: Kodlama alıcıya gönderilen fikir, duygu veya bilginin mesaja dönüştürülmesidir. Bu süreç içerisinde farklı kodlama yolları seçilebilir. Kodlama sözel, sözel olmayan, mimik veya görselden oluşabilir (Peltekoğlu, 1993).

- Kanal: Kanal iletişim sürecinde mesajın alıcıya gönderildiği yol olarak bilinir. Seçilen kanal yolu biçimsel veya biçimsel olmayan yollar olarak ikiye ayrılır. Biçimsel yol genellikle işyerlerinde otoritenin hâkim olduğu yerlerde tercih edilir. Biçimsel olmayan yollar ise insanların sosyal yaşantılarında tercih etmiş oldukları kanal türüdür (Saylı, 1995).

- Alıcı: Alıcı mesajın iletilmek istendiği öğedir. Alıcı olmadan iletişim süreci gerçekleşemez. Mesaj iletildiğinde alıcı tarafından yorumlanmaya, anlaşılmaya çalışılır. Bu süreç mesajı anlamlandırma sürecidir. Böylece gönderenin ne demek istediğini anlamaya çalışır. Alıcının mesajı ne derece iyi anladığı hem kendi ile alakalıdır hem de gönderici ile. Göndericinin mesajı iyi kodlaması ve anlaşılabilir bir hale getirmesi gerektiği kadar alıcının da aldığı mesajı anlamaya istekli olması gerekir (Kirtley, 1999).

- Kod Çözme: Kod çözme sürecinde alıcı göndericiden aldığı mesajı anlamaya, yorumlamaya çalışmaktadır. Bu yorumlamadan sonra mesajdan çıkardığı

bir anlam vardır. Göndericinin ne demek istediğini ancak kod çözmeyi gerçekleştirerek anlayabilir (Knopp, 1995).

- Geri bildirim: Etkin ve çift yönlü iletişim alıcının göndericiye geri bildirimde bulunduğunda gerçekleşir. Gönderici geri bildirimi mesajdan çıkardığı anlamı karşı tarafa aktararak yapmaktadır (Lahiff, 1997).

- Gürültü: İletişim sürecini negatif etkileyen ya da etkilemeye çalışıp aksaklık yaşanmasına sebep olur. Bu öğe sürecin her aşamasında etki gösterebilir. Hem göndericinin hem de alıcının eylemlerini etkileyebilmektedir. İletişimin gerçekleştiği ortamlarda iç ve dış faktörler olarak ortaya çıkabilir. Bu öğenin süreçte yer almaması için göndericinin mesajı doğru kodlaması ve doğru kanalı seçmesi gerekir (Lubove, 1996).

İletişim sürecinin etkili bir şekilde tamamlanması için şu özellikleri içermesi gerekir:

- Göndericinin mesajı veya iletiyi alıcının ilgisini çekecek şekilde tasarlaması.

- Göndericinin kodlama sürecinde kodlamaya dahil ettiği her şeyin sözel veya sözel olmayan, alıcını tarafından bilinmesi.

- Göndericinin alıcı hakkında bilgi sahibi olması, mesajı ona göre kodlaması süreçte etkinliği arttırmaktadır.

- Mesajın doğru zamanda gönderilmesi ve alınması.

- Alıcının alınan mesajı ilgiyle anlamaya çalışması.

- Alıcının mesajdan çıkardığı anlamı göndericiye iletmesi (Lazar, 2001).

Araştırmacılar etkin iletişimi engelleyen bazı faktörler olduğu sonucuna varmıştırlar. Süreci negatif etkileyen başlıca faktörler şunlardır:

- Kişisel Faktörler: Her iletişim sürecinde gönderici ve alıcı rolünü üstlenen bireyler vardır. Kişilerin duygu, düşünceleri, bakış açıları, değerleri bu sürecin etkin olup olmamasında önemli rol oynamaktadır. Gönderici mesajı iletirken

kodlamayı alıcıya göre şekillendirebilir ya da alıcı mesajı değerlendirirken kimden geldiğine bakarak yorumlama sürecini ona göre ayarlayabilir. Ör: Farklı toplum ve çevrelerde yetişen iki insan iletişim sürecinde mutlaka birbirlerinin farklı tutum ve davranışları olduğunu fark ederler. Değer ve inançlarda farkların olması süreci kesinlikle etkilemektedir. Mesajı kodlarken alıcının bilmediği bir sembol kullanmak alıcının doğru yorumlama ve değerlendirme yapmasını engellemektedir. Genellikle kişisel faktörler insan psikolojisinden doğan etkenlerdir. Bu yüzden sürece dahil olan kişilerin psikolojik tavır ve davranışları süreci oldukça etkilemektedir (Oktay, 1996).

- Fiziksel Faktörler: Her iletişim süreci bir ortam veya çevrede gerçekleştirilir. Çevre içerisinde maruz kalınan her şey süreci etkileyebilir. İki birey arasında gerçekleşen yüz yüze iletişim ile telefonda gerçekleştirilen iletişimin arasında fark vardır. Yüz yüze iletişimde mimikler de karşı tarafa mesaj iletir. Oysa telefon görüşmesinde sadece ses tonu mesajı iletmeye çalışır. Yüz yüze iletişimin gerçekleştiği ortamlarda gürültünün olması bireylerin birbirini anlamasında zorlanmalarına sebep olur. Ya da telefon ile yapılan görüşmede aniden teknik sorun ile karşılaşmakta iletişimin kesintiye uğramasına sebep olabilir (Halis, 2000).

- Semantik Faktörler: Bu faktörler kodlama sürecinde kullanılan sembollerden oluşabilecek engelleri içermektedir. Gönderici bu süreçte doğru sembolleri seçmelidir çünkü bazen semboller kişiler tarafından farklı anlamlar içerebilir ve farklı yorumlanabilir. Etkin iletişim için sembolün iki taraf içinde aynı anlamı içermesi gerekmektedir. Gönderici alıcının bildiği alışık olduğu sembolleri seçmelidir. Alıcının alışık olmadığı sembolleri alması geri bildirim yapabilme kabiliyetini ve olanağını düşürmektedir (Eren, 2001).

- Zamanlama: Mesaj doğru zamanda gönderilmeli ve alıcıya ulaştırılmalıdır. Bazen zaman darlığından dolayı iletilmesi gereken mesaj detaylı düşünülmeyip tasarlanamayabilir. Ya da alıcının meşguliyetinden dolay mesaj ilk olarak başka birine aktarılıp o kişinin yorumu da katılarak alıcıya onun sayesinde iletilir. Bu tür gelişmeler ve olaylar kesinlikle mesajın içeriğini etkiler (Balay, 2000).

- Algıda Seçicilik: Bu faktör iletişim sürecine dahil olan bireylerin bakış açısı, deneyim ve değerleri ile alakalıdır. Gönderilen mesajı kendi algılama şekillerine göre yorumlayıp ona göre geri bildirim yaparlar (Kantz ve Kahn, 1997).

IV. BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

4.1. Örgütsel İletişim Kavramı ve Tanımı

Örgütlerin yaşam ve devamlılıklarını sürdürmelerinde örgütsel iletişim en önemli rolü oynamaktadır. Örgütlerin başarılarını son derece etkileme kabiliyetine sahip olduğu için örgütsel iletişim kavramı birçok araştırmacının üzerinde çalıştığı konu olmuştur. Örgütsel iletişim sağlıklı ve etkin bir şekilde örgüt içerisinde yer aldığı sürece örgüt başarıya ulaşmaktadır. Örgütün başarıya ulaşması belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirebildiği anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmaların çoğu örgüt içerisinde yaşanan olumsuzlukların yetersiz iletişimden kaynaklandığı sonucuna varmıştır (Evans, 2001).

Her örgüt bir sistemden oluşmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları sistemlerin işlevlerini yerine getirebilmeleri için örgütler hem iç hem de dış çevreleri ile sürekli iletişim içtersindedirler. Örgütsel iletişim sayesinde örgüte dahil olan her birey ne yapması gerektiğini bilmektedir (DiFonzo ve Bordia, 2002).

Örgüt çalışanlarının motivasyonları, kendileri için belirlemiş oldukları hedefleri, verimli çalışıp çalışmamaları, örgütsel bağlılıkları, örgütün işlevlerini gerçekleştirmiş oldukları ortamlardaki uyumları, örgütün uygulamış olduğu iletişim şekli ile yakından alakalıdır. Başarıya ulaşabilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgütler doğru iletişim sistemini uygulamalıdırlar (Becerikli, 1999).

Örgütsel iletişim özellikle günümüz örgütlerinin en önemli yönetim fonksiyonudur ve stratejik bir faaliyettir. Örgütlerin verimli ve etkin bir şekilde iletişim sistemini yönetmelerini sağlamaktadır. Örgütün iç ve dış çevresi ile olan

ilişkilerini oluşturur, yönlendirir ve bu ilişkilerin devam etmesinde yardımcı olur. İç ve dış çevre ile sürekli bilgi alışverişini sağlamaktadır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar arasında uyum oluşur, çalışanlar örgütsel davranışlarını geliştirirler ve hedefin zamanında ve amaçlandığı şekilde gerçekleşmesini sağlar (Goodman, 2010).

Örgütsel iletişimin tarihsel gelişimini incelemek bu fonksiyonun zaman içerisinde ne tür değişikliklere uğradığını anlamakta yardımcı olmaktadır. 1900'lü yıllarda örgütlerin iletişim fonksiyonları reklamcılık ve tanıtım olmuştur. Bu yıllarda bu iki faaliyet örgütün iletişim kurabilmesi için yeterli olmuştur. Zamanın geçmesi ile örgüt yöneticileri farklı kitlelere ulaşmada sadece reklamcılık ve tanıtımın yeterli olamayacağını anladıklarında farklı iletişim türleri bulmaya çalışmıştırlar. Bu girişim ile birlikte örgütsel iletişim daha da önem kazanmıştır. Bazı araştırmacılar ve iletişim profesyonelleri örgütsel iletişimin verimliliğini arttırabilmek için halkla ilişkiler, sorun yönetimi, müşteri ve yatırımcı ilişkileri gibi farklı iletişim faaliyetlerini birleştirmeleri gerektiğini savunmuşturlar. Araştırmacılar uzmanlaşmaya verilen önemden dolayı farklı birimler arasında iletişimin aksaklığa uğrayabileceğini dile getirmiştirler (Cornelissen, 2004).

Araştırmacılar iletişimin en etkin ve verimli dereceye ulaşabilmesi için çalışanlar ve birimler arasında iş birliği ve bütünleşmenin olması gerektiğini tavsiye etmiştirler. Bu tavsiyeler üzerine, örgütlerin iletişim sistemlerinde değişimler olmuştur ve bütünleştirici yollar ve teknikler oluşturulmaya ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu dönemlerde iletişim halkla ilişikler departmanının sorumluluğu altında ilerleyen bir faaliyet olmuştur. 1990'larda internetin ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte medya yolu ile iletişim kurulmaya başlamıştır. Örgütlerin dış kitleler ile iletişimi farklı bir boyut kazanmıştır (Kaya, 2003).

Örgütsel İletişim Tanımları

- Örgütsel iletişim örgütün hedeflerine ulaşmada çeşitli eylemlerini gerçekleştirebilmesi için sürdürdüğü bilgi alışverişidir (Aziz ve Dicle, 2017).

- Örgütsel iletişim örgüte dahil olan her birey, bölüm veya öğe arasında doğru yönlendirme yapılmasını, bilgi alışverişinin gerçekleşmesini ve bu öğeler arasında ilişkilerin kurulmasını sağlayan bir süreçtir (Aydın, 2008).

- Örgütsel iletişim örgütlerin bulunmuş oldukları değişken çevrede her türlü toplumsal, teknolojik, ekonomik veya yasal değişikliklere farklı kaynaklardan elde etmiş olduğu bilgiler ile hızlı ve gereken şekilde cevap vermesini sağlar (Halis, 2000).

- Örgüt içerisinde bilginin bir bireyden başka bir bireye farklı iletişim kanallarını veya yollarını seçmesi ile aktarma sürecidir (Izgar, 2012).

- Örgütsel iletişim örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve üstlenmiş olduğu görevleri en iyi şekilde yerine getirmesinde yardımcı olmaktadır (Karahan, 2018).

- Örgütsel iletişim örgütün herhangi bir sebepten dolayı ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmasını sağlar (Licata, 2007).

- Örgütsel iletişim çalışanlar ve birimlerin verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar (Özarallı ve Torun, 2011).

Örgütsel iletişim örgüt için büyük önem taşımaktadır çünkü örgüte sağladığı birçok faydası bulunmaktadır.

Başlıca sağladığı faydalar şunlardır:

- Her örgüt farklı zaman ve süreçlerde kararlar almak zorunda kalır. Örgütsel iletişim karar alma sürecinde örgütün ihtiyacı olan bilgiyi karar alacak olan kişilere sunar.

- Alınan kararları çalışanlara aktarır ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar.

- Çalışanların davranışları üzerinde farklı etkiler yaratarak verimliliği ve çalışanların performanslarının artmasını sağlar.

- Çalışanların kendi aralarında düşünce ve bilgi paylaşımı yapmalarında yardımcı olur.

- Örgütün işlevlerinin iş birliği içinde yürütülmesini sağlar.

- Olumsuz olayların en az sayıda yaşanmasında önemli rol oynar.

- Örgütün almış olduğu her yeni kararın ve yapmış olduğu planların başarı ile sonuçlanmasını sağlatır (Dicle, 2017).

4.2. Örgütsel İletişimin Amaçları

İletişim, örgüt içerisinde aktarılan bilgi veya mesajın doğru şekilde anlaşılmasını, mesajın iletildiği kişiler tarafından geribildirim alınmasını ve örgüte dahil olan bireyler arasında ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlamaktadır. İletişimin örgüt içindeki temel amacı mesajı iletme, istediği bireyleri bilgilendirmek ve onları belirlenen hedeflere yönlendirmektir. Örgütsel iletişim bireylere görevlerini, hangi işin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini, kimin talimatlarını göz önünde bulundurmaları ile alakalı bilgi sunar (Singband ve Bell, 1989).

Etkin bir iletişim paylaşılan bilginin herkes tarafından anlaşıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan bilgi gereken kişilere ulaştığında ve onlardan da olumlu geribildirim alındığında ortak hedef için en verimli şekilde çalışılmaya başlanılır. Örgüt yönetimi doğru iletişim yolunu seçerek ve uygulayarak örgütün verimliliğini arttırır. İletişimde bir aksaklık yaşanmadığı sürece örgüte dahil olan her bireyin tutumlarını anlamak daha kolay olur ve örgüt hızlı şekilde bilgiye ulaşır (Zıllıoğlu, 2014).

Örgüte dahil olan bireylerinde kişisel hedefleri bulunmaktadır. Kişilerin kendileri için belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları görevlerini yerine getirdikleri anlamına gelmektedir. Bireylerin kişisel hedefleri genellikle daha başarılı olmak, onlardan beklenilen üretkenlikte çalışmak ve örgütsel hedefe ulaşmada kendi paylarına düşeni yapmaktır (Dacid ve Meim, 2001).

Örgütsel iletişimin temel amaçları şunlardır:

- Örgüt içerisinde iş birliği ve koordinasyonu sağlamak
- Örgüt amaçlarının her birey tarafından benimsenmesini ve bu amaç için uğraşmalarını sağlamak

- Çalışanlara görevlerinin ne olduğu bildirmek
- Görevlerin yerine getirilmesi ile ne tür sonuçlar elde ettiklerini gereken kişilere bildirmek
- Herhangi bir sorun yaşandığında veya karar alınması gerektiğinde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamak
- Bireylerin fikir ve duygularının ifade edilmesini sağlamak
- Örgütün gerçekleştirmeyi amaçladığı faaliyet ve projeler ile alakalı bilgileri gereken kişilere iletmek (Paksoy, 2001).

4.3. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri

4.3.1 Bilgilendirme İşlevi

Her örgüt işlevlerini yerine getirdiği bir çevrenin parçasıdır ve bu çevre içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler. İçinde bulundukları çevre ile uyum içerisinde olmaları için örgütler çevreleri ile sürekli bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Elde ettikleri bilgiler ile örgüt hem planlamalarını daha verimli ve etkin bir şekilde yapar hem de beklenmedik gelişmeler yaşandığında karşılaşılabilecek tüm olumsuzlukları azaltmaya çalışır. Örgütler farklı ve birçok sebepten dolayı sürekli karar almak zorunda kalırlar. Alınan kararların en doğru kararlar olabilmesi için örgüt sürekli bilgiye ihtiyaç duyar. Bilgilendirme işlevi ile gereken tüm bilgiye ulaşır. Örgütsel iletişimin bu işlevi örgüte en alt kademeden üst kademeye kadar bilgi sunmaktadır. Bilgilendirmenin yapıldığı iletişim şekli ve kanalı ne tür bir bilginin paylaşılacağı ve kime iletilmesi gerektiğine göre değişmektedir. Özellikle yöneticiler planlama, yönlendirme, uyum sağlama, karar verme ve denetim gibi işlevlerini gerçekleştirirken farklı kaynaklardan sürekli bilgi alırlar. Alınan bu bilgiler sayesinde yerine getirmiş oldukları işlevler uygulanmaktadırlar. Örgütsel iletişim örgütün ve çalışanlarının karşılaşmış oldukları belirsizlikleri azaltmaktadır. Örgütü ilgilendiren her konu ile alakalı bilgilendirme yapar. Elde edilen bilgilendirme ile bireyler içinde bulundukları durumu değerlendirmektedirler.

Yapılan araştırmalar bilgilendirme işlevinin örgütlere şu faydaları sunduğu sonucuna varmıştırlar:

- Karar alma veya herhangi bir soruna çözüm bulma sürecinde örgüte bilgi sunar. Bu bilgi ile yöneticilerin doğru kararı almalarında veya doğru çözümü uygulamalarında yardımcı olur.
- Örgüt içerisinde tüm görevler, birimler ve üyeler arasında uyum olmasını sağlar. Örgütte tüm bireylerin birlik olmasını ve hedefleri gerçekleştirmede birlikte hareket edebilmeleri için yol gösterir. Bilginin etken bir şekilde toplanması ve dağıtılması bu işlevin görevidir.
- Kısa ve uzun vadeli planlar yapılırken gereken bilginin sunulması ile planlar üzerinde değerlendirme yapılmasını mümkün kılar.
- En doğru ve etken denetim sisteminin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.
- Bilgilendirme işlevi örgütsel iletişimin en önemli görevini üstlenmektedir. Örgütün herhangi bir sorun ile karşılaşmaması ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için yerine getirilmesi gereken zorunlu bir işlevdir (Altun, 1995).

4.3.2. Eğitme ve Öğretme İşlevi

Örgütsel iletişimin bu işlevi yöneticilerin veya üst kademede çalışıp bir işin nasıl yapılması gerektiği ile alakalı gerekli tecrübe ve bilgiye sahip olan kişilerin alt kademede çalışanlara eğitim vermesi ile gerçekleşen bir işlevdir. Bu işlevi yerine getiren kişilerin örgüt tarafından elde etmiş olduğu bazı hakları ve yetkileri vardır. Bu yetki ve haklara sahip olan kişiler çalışanlara hem görevleri hem de genel anlamda örgüt ve örgütün kuralları ile alakalı eğitim verirler. Bu eğitimler sayesinde çok daha nitelikli çalışanları örgüte dahil ederler. Örgütsel iletişimin öğretici fonksiyonu ise alt kademelerde çalışan bireylerin ya da yeni yeni örgüte dahil olanlara örgüte uyum sağlayabilmelerinde gerçekleştirilen bir fonksiyondur. Bu fonksiyon sayesinde bireyler örgüt ile alakalı birçok bilgi edinirler. Örgütün kimliği, kültürü, yapısı ve görevlerini detaylı şekilde öğrenmiş olurlar. Eğitici kişinin astları

ile nasıl bir iletişim yolu seçeceği kendisi ile alakalıdır fakat yapılan araştırmalar çoğu eğitici kişilerin astları ile bağ kurarak iletişim sağlamalarını, süreci hem hızlandırdığı hem de daha verimli bir hale getirdiği sonucuna varmıştırlar. Eğiticinin empati duygusuna sahip olması öğrenme sürecini pozitif etkilemektedir (Baron ve Jerald, 1990).

4.3.3. Değerlendirme Sağlama İşlevi

Değerlendirme işlevi örgütün elde etmiş olduğu bilgi içinde bulunduğu durumu, örgütün gidişatı, hedeflere ulaşma gibi farklı konularda bireylerin inceleme, yorumlama ve değerlendirme yapmasını sağlatır. Örgütler açık sistemlerdir ve onları etkileyen birçok iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin yaratmış olduğu etkileri değerlendirmek örgüt için bir zorunluluktur. Örgütün değerlendirmesini yaptığı herhangi bir konu veya durum örgüte daha sağlıklı ve doğru kararlar vermesinde yardımcı olmaktadır. Değerlendirme süreci aynı zamanda örgütlere neyi yapmayı devam ettirmeleri ve neyi artık yapmamaları gerektiği ile alakalı yol göstermektedir. Değerlendirme işlevini uygulayarak ve geribildirim alarak örgütler ya değişimler yaparlar ya da mevcut gidişatı sürdürürler. Bazı örgütlerde değerlendirme sadece yöneticiler tarafından yapılmaktadır ve alt kademede çalışan bireylerin değerlendirme ve yorumlama yapmalarına izin verilmez. Araştırmacılar değerlendirme sürecine her kademeden çalışan dahil edilirse değerlendirme sürecinin daha yararlı olacağı sonucuna varmıştırlar.

Değerlendirme işlevinin gerçekleştiği süreçte göz önünde bulundurulması gereken üç önemli nokta bulunmaktadır.

- Bilgilerin Değerlendirilmesi: Bireyler onlara iletilen ve algıladıkları mesajların değerlendirmesini yaparlar. Bir mesajın veya bilginin değerlendirebilmesi için alıcı kişiye bir mesaj iletilmesi gerekmektedir. Birey bu süreç içerisinde mesajı algılamaya çalışır. Algılama eylemi olmadan değerlendirme yapılamaz.

- Değerlendirme Sonuçları: Bireylerin aldığı mesajı ne şekilde yorumlayacağı ya da ne tür sonuçlar çıkartacağı mesajı değerlendirme şekli ile alakalıdır. Değerlendirme şekilleri sonuçları oldukça etkilemektedir.

- Çıktıların Değerlendirmesi: Değerlendirme sürecinin bu öğesi örgütlerin başarıya ulaşıp ulaşamadıklarını, sunmuş oldukları hizmet veya ürünün istenilen kalitede olup olmaması, hangi örgüt işlevlerinin bu süreçte en büyük katkıyı sunduğunu ve hedeflere ne derece ulaşıldığı ile alakalı bilgi sunar (Geylan, 1994).

4.3.4. Etkileme ve Motive Etme İşlevi

Örgütsel iletişimin bu işlevi iki yönlüdür ve en önemli amacı bireyleri bir şeylere inandırmak, herhangi bir konuda ikna etmek ve etkilemektir. Bu işlevi gerçekleştiren kişiler sürekli birilerini etkilemeye çalışırlar. Yöneticiler bu işlev gerçekleştirirler çünkü çalışanları motive ederek görevlerini daha iyi ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinde onları motive etmeye çalışırlar. Bu işlevi uygulayan kişilerin ikna kabiliyetine sahip olmaları gerekir. İletişim kabiliyeti iyi olan bireyler genellikle ikna kabiliyetine de sahiptirler. Bu yetenek ve becerilere sahip olan bireyler alt kademede çalışanları rahatlıkla yönlendirebilmektedirler. Bu iletişim işlevi örgütlerde verimliliği arttırabildiği için büyük önem taşımaktadır ve uygulanırken iki önemli sebebi bulunmaktadır. Hem yöneticiler çalışanları hem de çalışanlar yöneticileri etkilemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yöneticiler çalışanları motive ederek liderlik özelliklerini, yeteneklerini ve bilgilerini ortaya çıkartarak saygınlıklarını arttırırlar. Çalışanlar ise yöneticilere işlerini iyi yaptıklarını göstermeye çalışarak yöneticilerini etkilemeye çalışırlar. Sürekli bir etkileşimin mevcut olduğu bu işlevde iletişim çift yönlüdür. Özellikle verimliliğe odaklanan örgütlerde bu işlevin önemini bilen yöneticiler işlevi sıklıkla gerçekleştirmektedirler (Çağlar, 2005).

4.3.5. Yüksek Verimlilik ve Performans Sağlama İşlevi

Her örgüt içerisinde verimliliği ve performansı arttırabilmek için çalışanlar motive edilmeli ve yönlendirilmelidir. Bu iki eylemde ancak örgütsel iletişim etkin olduğunda gerçekleşebilmektedir. Çalışanların performanslarının yükselebilmesi için birçok iletişim yolu seçilebilmektedir. Genellikle bu eylemi gerçekleştirilirken çok yönlü iletişim yer almaktadır. Verimliliği ve performansı arttırabilmek için çalışanlara sürekli bilgi aktarılır ve onlardan da geribildirim alınır. Bu işlevin gerçekleştirildiği örgütlerde katılımcı yönetim anlayışı mevcuttur. Yöneticiler çalışanları birçok ve farklı süreçlere dahil ederek daha da motive olmalarını sağlamaktadırlar (Ayanoğlu, 2002).

Türkmen'e (1992) göre örgütsel iletişimin temel işlevleri şunlardır:

- Örgüte dahil olan bireyler ve birimleri birbirine bağlayan bir sistem ve düzen oluşturmaktadır.
- Çevrede gelişen yenilikler ile alakalı yönetime bilgi sunar.
- Çalışanlara işin nasıl yapılması, ne kadar zaman içerisinde gerçekleşmesi gerektiği ve iş güvenliği ile alakalı bilgi aktarır.
- Örgütün en alt kademesinden üst kademesine kadar sürekli bilgi verir.
- İş birliği ve yardımlaşma ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.
- Faaliyetler gerçekleştirilirken hata yapılmaması için çalışanlara gereken uyarıları bildirir.
- Örgüt üyelerini örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerinde yönlendirir.
- Çift yönlü iletişim sağlatarak geri bildirim alınmasını sağlar.
- Bireyleri gelecek ile alakalı beklenti, olanak ve ödüllendirme gibi konularda bilgilendirir.
- Etkin ve doğru kararlar alınabilmesi ve denetimin sağlanabilmesinde katkıda bulunur.

- Örgütün karşılaştığı sorunların incelenmesinde ve gereken çözümlerin bulunmasında yardımcı olur.

Her örgüt iç ve dış çevresi ile iletişim kurmaktadır. Hem iç hem de dış iletişimin amaçları farklı olabilir fakat örgütün genel anlamda temel amacı belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmaktır. Bu yüzden iletişim türü ne olursa olsun temel hedefin gerçekleştirilmesi için uygulanmaktadır. Örgüte dahil olan her bireye farklı bilgilerde aktarılabilir. Örgüt bireylerine aktarılan bilgiler şu şekilde sıralanabilir (Halis, 2000).

- Üst kademe yöneticilere aktarılan bilgiler: çalışanların davranışları ve tutumları, örgütün kural ve politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması, çalışanlar parçası oldukları örgütten ne derece memnunlar, görevler verimli bir şekilde yerine getiriliyor mu.

- Orta kademe yöneticilere aktarılan bilgiler: denetleme sağlama yetkileri, çalışanlar ve birimler arasındaki ilişkiler, yetki sınırlılıkları.

- Çalışanların ihtiyacı olan bilgiler: maaş, ilerleme ve gelişme olanakları, çalışan hakları, performans değerlendirmesi (Tosun, 2006).

4.4. Örgütsel İletişim Kuramları

4.4.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı

Aberg'e göre örgütler iş birliği ve koordinasyon içerisinde çalıştıkları sürece başarılı olabilmektedirler. Çalışanlar ve departmanlar arasında uyum, birlik ve beraberliğin olduğu sürece yer almaktadır. İşbirliğinin olmadığı kurumlar devamlılıklarını sürdürememektedirler. Aberg iletişimin işlevlerini dört ana grupta incelemiştir. İşlevler şunlardır:

- Örgüt içinde sürekli etkin çalışmayı oluşturmak, örgütün temel işlevlerini desteklemek ve gerektiği gibi yürütüldüğünü bilmek, örgütün hem iç hem de dış çevresi ile etkileşimde olmasını sağlamak (düzenleme).

- Örgütlenme ve ürün merkezli konumlandırma (ikna etme).

- Örgütün hedef olarak gördüğü kitlelere farklı iletişim araçları ve yolları ile sürekli bilgi aktarma (bilgilendirme).
- Örgüte dahil olan bireylerin örgütsel davranışlarını daha da iyi seviyeye getirebilmek için sürekli eğitim vermek ve örgüte bağlılıklarını arttırmak (bütünleşme).

Aberg örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerinde bu dört iletişim işlevinin bütün olarak uygulanması gerektiğini savunmuştur. İşlevler birbirinden bağımsız şekilde uygulanılırsa, hedef kitlelere bilgi aktarımı verimli ve etkin şekilde gerçekleşemez. Bu yüzden Aberg örgütsel iletişim sisteminin bir bütün olduğunu ve bu bütünlüğe göre strateji ve planlamaların yapılması gerektiğini savunmuştur (Ertekin, 2018:30).

4.4.2. Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı

Goodman örgütün başarı ve verimliliğini etkileyen birçok faktör olduğunu ve örgütün başarılı olabilmesi için bu faktörlerin örgütü negatif etkilemesini engellemesi gerektiğini savunmaktadır. Örgütün fonksiyonlarını bir bütün olarak görmektedir. Örgüt, müşterileri, çalışanları, çevresi, ortakları, yönetimi ve daha nicesi ile sürekli etkileşimdedir. Devamlılığını sürdürebilmek için hepsi ile bağlantısını iyi yönetmesi gerekmektedir çünkü biri ile olan bağlantısında aksaklık yaşandığında diğerini de etkileyebilmektedir (Görkem, 2013:73).

Örgütlerin etkin ve verimli iletişim kurabilme çaba, strateji ve yolları örgütün yapısına, kültürüne, misyon ve vizyonuna göre değişebilmektedir. Goodman örgütlerin iletişim sistemlerinin ancak iç ve dış çevresi ile güçlü bağlantıları olduğunda etkin çalışabileceğini savunmuştur (Ertekin, 2017:70).

4.4.3. Paul Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı

Argenti günümüzde yaşanan hızlı yenilik ve gelişmeleri diğer kuramcılara kıyasen daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Örgütsel iletişimin etkin bir

şekilde sürdürülebilmesi için sadece oluşturmuş olduğu ilişkilerin yeterli olmayacağını savunmuştur. Örgütsel iletişime finansal bakış açısıyla yaklaşmıştır. Örgütün reklam, pazarlama, finans, proje, halkla ve yatırımcılar ile olan ilişkisi, üretim gibi birçok ve farklı departmanlarının iletişim sistemi oluşturulurken göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuştur (Savaş, 2015:15).

4.4.4. Alan Belasen Örgütsel İletişim Kuramı

Alan Belasen örgüte dahil olan her departmanın örgütsel iletişimin bir parçası olduğunu ve her departmanın kendine has bir çalışma stili ve kültürü olduğunu savunmuştur. Departmanlar kendi kültürlerine göre iletişim yolları ve araçları seçmektedirler. Departmanlar kendi değer, kültür, strateji ve politikalarına göre iletişim kurdukları için bu gibi durumlar bazen örgüt içerisinde iletişimin gruplar arasında aksaklığa uğramasına neden olmaktadır. Belasen bu gibi aksaklıkları ortadan kaldırabilmek ve iletişimi etkin hale getirebilmek için örgütlerin her departman tarafından benimsenebileceği ve kullanabileceği iletişim araçları ve türleri geliştirmeleri gerektiğini tavsiye etmektedir. Ortak iletişim araçları ve türleri belirlendiğinde ve uygulandığında iletişimde yaşanılabilecek tüm olumsuz olaylar ortadan kalkacaktır. Belasen geliştirmiş olduğu kuram ile iletişimdeki aksaklıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaya çalışmıştır (Görken, 2003:80).

4.4.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı

Van Riel geliştirmiş olduğu örgütsel iletişim kuramında örgütün başarısında en önemli rolleri yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimin oynadığını savunmuştur. Örgütün başarılı olabilmeleri için bu üç farklı iletişim kategorisine yatırım yapılmasını ve sürekli değer katılmasını tavsiye etmektedir.

Van Riel aynı zamanda örgütün etkin bir iletişim sisteminin sahip olabilmesi için iç ve dış çevresi ile olan iletişimini sürekli etkin tutması ve değişiklik yapılması gerektiği zamanlarda yapması ve olumlu olarak yönlendirmesi gerektiğini dile getirmiştir (Aydın, 2019:23).

Örgütün etkin iletişime sahip olabilmesi için çalışanlar ve bölümler arasında iş birliğinin olması gerektiğini ve çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmede istekli olmalarının önemli rol oynadığını savunmuştur (Ertekin, 2018:33).

4.4.6. Joseph Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Cornelissen örgütsel iletişimin tarihsel gelişimini incelediğinde örgütsel iletişimin halkla ilişkiler sorumluluğunda olduğunu dile getirmiştir. Halkla ilişkiler birimi medya üzerinden iletişimi gerçekleştirmektedir. Örgütsel iletişimin zamanla bilgi aktarma tekniklerinin uğradığı değişimler ve dış çevrede yer alan farklı durumlardan dolayı değişime uğradığını ve sürekli uğrayacağını savunmuştur. Bu değişimler örgütsel iletişimin nasıl uygulanacağını da etkilemektedir. Cornelissen çalışanlar ve departmanlar arası bütünleştirici iletişim sistemi geliştirmenin örgüt için en verimli ve etkin yol olacağını savunmuştur. Özellikle çevre ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkilerinin bütünleştirici iletişim sistemi ile daha da geliştirilebileceğini dile getirmiştir. Birleştirici ve bütünleştirici bakış açısının örgütün her alanında uygulanması gerektiğini tavsiye etmiştir (Görkem, 2013:103).

4.5. Örgütsel İletişim Şekilleri

Örgüt içerisinde seçilmiş olan iletişim şekli örgütün içinde bulunduğu şartlar, çevre ve çalışan profiline göre değişmektedir. Okay'a (2000) göre örgütsel iletişim şekilleri şunlardır:

- Bürokratik İletişim: Bu iletişim şekli genellikle kamu kurumlarında uygulanmaktadır. Çalışanlar arasında formel iletişim yolları ile bilgi aktarımı yapılmaktadır.

- Manipülatif İletişim: Bu iletişim şekli hem örgütün iç hem de dış çevresinden bilgi elde ederek belirli grupları yönlendirmek için kullanılmaktadır. Bu yönlendirme belirlenen hedefi gerçekleştirmek için yapılmaktadır.

- Demokratik İletişim: Bu iletişim şekli bireylere fikir ve duygularını özgürce ifade edebilme hakkı ve imkânı sunmaktadır.

- Orantısız İletişim: Orantısız iletişim şekli bilginin verimli kullanılamamasından kaynaklanan bir iletişim şeklidir. Bazen bilgi yoğunluğu olsa da gerektiği gibi bireyler arasında aktarılamadığı için etkin ve verimli olmaz bazen de bilgi kıtlığı olduğu için yeterince bilgiye ulaşılamadığından dolayı örgütler herhangi bir konu hakkında bilgi sahibi olamamaktadırlar.

Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim süreçleri bilgi aktarımı ve aktarılan bilgiden geri bildirim alarak gerçekleşmektedir. Süreç hem örgüt içi hem de örgüt dışı unsurlar dahil edebilmektedir. Bilgiler biçimsel veya biçimsel olmayan kanallar yolu ile iletişim süreci unsurlarına aktarılmaktadır. Biçimsel iletişim bireyler arasında emir, talimat veya raporların aktarılmasını sağlamaktadır. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişim boyutlarından oluşmaktadır. Dikey iletişim bilgilerin yukardan aşağıya doğru aktarılmasıdır. Bilgiler yöneticiler tarafından diğer çalışanlara iletilmektedir. Yatay iletişim aynı konumda çalışan bireyler veya birimler arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Çapraz iletişim bireyler arasında hangi konumda çalıştıklarına bakmaksızın gerçekleşen iletişimdir (Avados, 2017).

Biçimsel olmayan iletişim çalışanlar ve birimler arasında formel yollar kullanılmadan gerçekleşen iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişime kıyasen daha hızlıdır. Herhangi bir kural içermediğinden dolayı yetersiz olduğu düşünülse de etkin bir şekilde çalışanlar arasında uygulandığında sonuçları biçimsel iletişime kıyasen çok daha verimlidir. Hiyerarşik düzen uygulamayan örgütlerde kullanılmaktadır. Genellikle demokratik yapıya sahip olan örgütler tarafından tercih edilmektedir (Erol ve Akyüz, 2015).

4.6. Örgütsel iletişimde Kullanılan Araçlar

Örgütler hem iç hem de dış çevreleri ile iletişim kurabilmek için iletişim araçları kullanmaktadırlar. Farklı ve birçok örgütsel iletişim araçları bulunmaktadır. Örgütler kendileri için en etkin ve hızlı iletişimi sağlatacak iletişim araçlarını seçerler

ve kullanırlar. En uygun iletişim araçları bilgiyi doğru ve anlamını bozmadan ileten ve hızlı bilgi akışını sağlayan araçlardır. Örgütler iletişim araçlarını seçerken maliyeti en uygun ve karşılanabilecek iletişim araçlarını seçmektedirler. Örgütsel iletişim birçok ve farklı yollar ile gerçekleştirilebilmektedir.

4.6.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim örgütlerde en çok tercih edilen iletişim aracıdır. Yazılı iletişimin en önemli özelliği bilgiyi kaydedebilmesidir. Yazılı iletişimde bilgi unutulamaz veya yanlış hatırlanamaz. Unutulsa veya yanlış hatırlansa bile delil olarak gösterilebilmektedir. Yazılı iletişimde iletilen bilgi veya mesaj daha güvenlidir çünkü bilgiler saklanılabilir veya herhangi bir durumda tekrar alınıp incelenebilir. Yazılı iletişim araçları özellikle resmi bilgiler iletilmek istendiğinde kullanılmaktadır. Yazılı iletişimdeki en önemli dezavantaj hızlı geri bildirim sağlanması pek mümkün değildir. En sık kullanılan yazılı iletişim araçları şunlardır:

- Yazışmalar ve Belgeler: Yazışmalar ve belgeler en çok kullanılan yazılı iletişim araçlarıdır. Yazışmalar, çalışanlar ve yöneticiler arasında günlük faaliyetleri gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Belgeler herhangi bir duyuru veya istek olduğunda hazırlanmaktadır. Bu iki farklı iletişim araçları kişisel olabildikleri kadar bir topluluğa hitap etmek içinde hazırlanabilmektedir.

- Raporlar: Raporlar değerlendirme yapmak için hazırlanan belgelerdir. Genellikle örgütler yıllık raporlar hazırlarlar. Bu değerlendirme sayesinde örgütler faaliyet ve projelerinin gidişatı ile alakalı bilgi edinirler. Örgütün iyi ilerleyip ilerlemediğini öğrenmiş olurlar.

- Broşürler: Örgütler kendileri ile alakalı hedeflemiş oldukları kitle veya kitlelere bilgi vermek için broşürler hazırlarlar. Az sayfadan oluşan broşürler örgüt ve faaliyetleri ile alakalı birçok görsel içermektedir. Genellikle örgütün tanıtımını yapmak ve alıcıların kafasında örgüt ile alakalı pozitif imaj oluşturabilmek için tasarlanmaktadırlar.

- Kitapçıklar: Kitapçıklar örgütler hakkında daha detaylı bilgi vermek için hazırlanırlar. Çalışanlar kitapçıkları örgütün kuralları ve politikalarını daha yakından öğrenebilmek için kullanırlar. Müşteriler ise örgütün sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin neler olduğunu bilmek için okumaktadırlar.

- Gazete, Dergi ve Bültenler: Bu iletişim araçları hem örgüte dahil olan bireyleri hem de dış çevrede olan hedef kitleleri ürün, hizmet, proje ve faaliyet gibi konularda bilgilendirmek için kullanılmaktadır. Bu iletişim araçları farklı konulara değinmektedirler. Hem çalışanlar hem de müşteriler için güncel haberler aktarmaktadırlar. Çalışan hakları, ekonomik ve sosyal gelişmeler, ödüller gibi farklı konu ve içerik bulunmaktadır. Özenle hazırlanan dergiler ve bültenler sürekli ve düzenli bilgi aktarımı yapmaktadırlar. İçermiş oldukları görseller insanların ilgisini çekmektedir.

- Bilgi Notları ve Duyuru Panoları: Bilgi notları hem kişiler tarafından hem de örgüt içinde kullanılmaktadır. Bir konu ile alakalı özet bilgi içermektedirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi aktarımı için kullanılmaktadırlar. Duyuru panoları da örgüt içi iletişimde kullanılır. Kişisel değildir ve daha geniş kitleye hitap etmektedir. Bilgi notlarına kıyasen daha fazla görsel içermektedir (Altunay, 2009).

4.6.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim iki veya daha fazla birey arasında mesajların sözler ile kodlanarak aktarıldığı iletişim türüdür. Gün içerisinde çalışanlar arasında en fazla uygulanan iletişim aracı sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim genellikle yüz yüze iletişim kurulduğunda gerçekleşmektedir. Bu iletişim türü yazılı iletişime kıyasen çok daha hızlıdır ve geri bildirim çabuk alınabilmektedir. Bu iletişim türünün en önemli dezavantajı grup mesajları veya bilgileri aktarılmak istendiğinde yaşanmaktadır. Bir bilginin gruba aktarılması gerektiği zamanlarda grup üyelerinin her biri orada bulunmalıdır. Orada olmayanlara bilginin tekrardan iletilmesi zor olmaktadır ya da başka birileri tarafından farklı içerikler eklenerek aktarılırsa mesaj veya bilgi içeriği değişebilmektedir. Sözlü mesaj iletilirken alıcıların iyi dinlemeleri gerekmektedir. İyi

dinlemedikleri sürece aldıkları bilgi kolayca unutulabilmektedir. Örgütlerde en çok kullanılan sözlü iletişim araçları toplantılar, bireyler arası sohbetler veya görüşmelerdir (Baker, 2002).

4.6.3. Sözlü Olmayan İletişim Araçları

Sözlü olmayan iletişim araçları sözler olmadan ya da sözlü iletişimin yer aldığı zamanlarda iletişimi destekleyen iletişim türüdür. Sözlü olmayan iletişim araçları beden dili, ses tonu, mimikler, takılar, kıyafetler gibi karşı tarafa bilgi aktaran iletişim tarzıdır. Herhangi mimik hareketi alıcıya bir bilgi veya mesaj iletebilmektedir. Sözlü ve sözsüz iletişim birbirini destekleyen iletişim araçlarıdır. Ör: yüz yüze görüşmelerde sözlerin kullanıldığı kadar beden dili de iletişimde yer almaktadır. Sözlü olmayan iletişim bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak uygulanabilmektedir. Sözlü iletişime kıyasen bireylerin ne hissettiklerini daha çok açığa vurduğu düşünülmektedir. Bireylerin yüz ifadeleri kullanmış oldukları kelimelerden çok daha açıklayıcı olabilmektedir. Yapılan araştırmalar bireylerin yüz yüze iletişim süreçlerinde 70% sözlü olmayan iletişim araçlarını dahil ettikleri sonucuna varmıştırlar (Ebrahimi, 2014).

4.6.4. Görsel İletişim Araçları

Her örgütün kendine ait görselleri bulunmaktadır. Genellikle örgütler tanıtım amacı ile görseller kullanmaktadırlar. Görsel iletişim araçları fotoğraf, afiş, maket, film, slayt gibi göze hitap eden araçlardan oluşmaktadırlar. Görsel iletişim araçları diğer iletişim araçlarına kıyasen alıcıların daha fazla ilgisini çekebilmektedir. Bu iletişim aracı diğer iletişim araçlarını desteklemede önemli rol oynamaktadır. Ör: örgütün düzenlemiş olduğu bir etkinlikte çekilen fotoğraflar sözlü veya sözsüz iletişimi destekleyebilmektedir (Guta, 2015).

4.6.5. Elektronik İletişim Araçları

Teknolojik gelişmeler ve yenilikler örgütlerin farklı iletişim araçlarını kullanmaya başlamalarına vesile olmuştur. Günümüzde örgütler farklı ve birçok iletişim aracını kullanabilmektedirler. Elektronik iletişim araçları en çok kullanılanlardandır. Elektriksel işaretlere dönüştürülebilen her çeşit işaret, sembol, ses veya görüntü elektronik cihazlar sayesinde aktarıldığında elektronik iletişim oluşmaktadır. Elektronik iletişim araçları bireyler veya kurumlar arasında hızlı iletişimi sağlayabilmektedir. Bu iletişim türü her geçen gün daha da fazla kullanılmaktadır. Özellikle günümüzde televizyon, cep telefonları ve bilgisayarlar hemen hemen herkes tarafından kullanılmaktadır. Cep telefonları sayesinde insanlar birbirleri ile hem yazılı hem de sözlü olarak iletişime geçebilmektedirler. Telefonların internet ile birleşmesiyle birlikte insanlar farklı ihtiyaçlarını ve yapmak istediklerini telefon üzerinden halledebilmektedirler. Televizyonlar özellikle kitlelere bilgi veya mesaj iletmektedirler. Televizyonda verilen haberler, yayınlan dizi veya belgeseller insanları farklı konularda bilinçlendirmektedir. Örgütlerde elektronik iletişimi en iyi şekilde uygulayan araçlar bilgisayarlardır. Örgüt içerisinde bireyler arasında bilgi aktarımı bilgisayarlar sayesinde gerçekleşmektedir. Bilgisayar aracılığı ile iletilen mesajlara ulaşmak oldukça kolaydır çünkü bilgileri depolama özelliğine sahiptir. Bilgisayarlar bilgiyi alırlar, işlerler ve internet üzerinden paylaşımını sağlamaktadırlar. Günümüzde örgütler kullanmış oldukları farklı sosyal medya siteleri sayesinde binlerce kişiye ulaşabilmektedirler. Bireyler çok daha hızlı ve kolay şekilde etkileşimde olabilmektedirler. Bu siteler sayesinde geri bildirim almakta kolaylaşmıştır. Sosyal medya platformları dikkatli ve etkin şekilde kullanıldığı sürece tanıtım için en fazla tercih edilen iletişim türü olmuştur. Çok geniş kitleler ile iletişim kurulabilmektedir. Örgütler yapı olarak küçük olsalar bile sosyal medya ve internet sayesinde tanıtımlarını az maliyete çok etkin bir şekilde yapabilmektedirler. İnternet sayesinde insanlar bilgiye çok daha hızlı ulaşabilmektedirler. Örgütler için internetin en önemli avantajı müşterilere sunmuş oldukları hizmet ve ürünü detaylı ve hızlı şekilde tanıtabilmeleridir (Jokiaho, 2013).

4.7. Örgütsel İletişimde Etkinliğin Sağlanması

Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için etkin bir iletişimin sağlanması ve uygulanması örgüt için mecburiyettir. Özellikle günümüzde teknolojinin de yararları ile bu etkinliği sağlamak kolaylaşmıştır çünkü farklı iletişim araçlarını kullanarak bireyler bilmedikleri konular hakkında istedikleri zaman bilgiye ulaşarak, kendilerini geliştirerek örgütün gelişimine katkıda bulunabilmektedirler. Bu gelişmeler bireyler ve örgütlere işlevlerin gerektiği gibi yürütülmesinde ve çalışma ortamında yapılan değişikliklere uyum sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda farklı iletişim araçlarını kullanmaya başlayarak bireyler ve örgütler iletişimi etkin hale getirebilmektedirler (Reeves ve Oh, 2008).

Örgütler iletişim yeterliliğini sağladıkları sürece verimliliği arttırabilmektedirler. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için çalışanların iletişim yetenekleri sürekli güncellenmelidir. Örgüte dahil olan bireylere farklı iletişim becerilerinin eğitimi verilerek, çalışanları çok daha nitelikli bireylere dönüştürmek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012).

Etkin bir örgütsel iletişim gereken bilgilerin gerekli kişilere ulaşması sürecinde herhangi bir aksaklığın yaşanmadığı anlamına gelmektedir. Gümümüzde bilgi çağında yaşadığımızdan dolayı bilgi örgütler için oldukça önemlidir. Bilgiler doğru şekilde kullanıldığı sürece örgütün etkinliği artmaktadır. Bilgi çağının yer alması ile birlikte örgütlerin iletişim şekilleri ve kanalları da değişime uğramıştır. Bu değişim aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresi ile olan iletişimini de etkilemiştir (Şahin, 2007).

Örgütsel iletişimin etkin olup olmadığını anlayabilmek için bilgilerin vaktinde iletilip iletilmediği ve bu süreç içerisinde aksaklık yaşanmadan alıcılara ulaşıp ulaşmadığı yetkili kişiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Etkin bir iletişimin var olması için geri bildirim almak büyük önem taşımaktadır. Geri bildirimin alınması kadar fikirleri önemsemek, iyi bir dinleyici olmak, alıcı ile alakalı genel bilgiye sahip olmak ve mesajı ona göre tasarlamak hem iletişimi etkin bir hale getirir hem de yetersiz iletişimden kaynaklanabilecek tüm çatışma ve sorunları en aza indirmektedir (Solak, 2009).

İletişimde etkinliğin sağlanması için yöneticilerin bakış açısı, örgütsel faktörler, teknik koşullar ve cinsiyet farklılıkları önemli rol oynamaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000).

4.7.1. Yöneticilerin Bakış Açısı

Yönetim örgütün kurallarını belirleyen ve bu kurallara herkesin uymasını sağlayan birimdir. Örgüte dahil olan her bireye hangi kurala uyması ve nasıl davranış sergilemesi gerektiği ile alakalı yol göstermektedir. Bir örgütün başarıya ulaşabilmesi için gerekli nitelikleri kendilerinde barındıran bireylerden takımlar oluşturmaktadır. Bu takımların oluşturulması yönetimin görevidir. Yöneticiler aynı zamanda bu takımları yönlendirerek, onları denetleyerek, örgütün kültürünü oluşturarak örgütün değerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Trepper, 2000).

Yöneticilerin bu süreç içerisindeki tutum, davranış ve rolleri şu şekilde sıralanabilir:

- Etkinlik: Örgütün değerini arttırabilmek için doğru kararları doğru zamanlarda almak ve eyleme dönüştürmek.
- Tutarlılık: Örgütün amacına ulaşabilmesinde amaçlar, örgütün misyonu ve prensipleri arasındaki ilişkiyi sürekli incelemektedir.
- Şeffaflık: Yöneticilerin iletişim kurarken destekleyici olmaları önemlidir.
- Eşitlik: Bireyler arasında herhangi bir ayrım yapmamak.
- Hesap verilebilirlik: Her türlü hata veya olumsuz olay yaşandığında bunu açıklayabilmek.
- Sorumluluk: Örgütün kendisinden beklediği tüm sorumlulukları başarı ile üstlenebilmek.
- Katılımcılık: Örgüt bireylerini süreçlere dahil ederken onların motivasyonu ve örgüte bağlılıklarını arttırmak (Bakan, 2004).

Yöneticilere örgütsel iletişimin etkin olabilmesinde büyük sorumluluk düşmektedir. Yönetici bu etkinliği en alt kademeden üst kademeye kadar sağlamak ile sorumludur. Yöneticilerin tutum ve davranışları birçok alanda etkiler yaratmaktadır. Pozitif davranışlar sergileyen yöneticiler genellikle denetleme süreçlerinde çalışanlara stres yaşatmazlar. Sergilemiş oldukları tavırlar ile çalışanlar arasındaki iş birliği ve yardımlaşmayı da arttırmaktadır. Gelişen ve sürekli büyüyen örgütlerde yöneticilerin rolü çok önemlidir. Yönetim sadece örgütün değil dış çevrenin de beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya çalışmaktadır. En temel amacı verimliliği ve sürekliliği sağlamaktır. Örgütün tüm faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirmesinde iletişim sistemi temeli oluşturmaktadır (Greengard, 1998).

Etkin bir iletişim sistemini sağlamak için yöneticiler şu teknikleri kullanmalıdırlar.

- İletilen mesajdan elde edilen sonucu değerlendirmek.
- Mesajın iletilme sürecinde aksaklık olmamasını sağlamak, herhangi bir sorun yaşandığında hemen düzeltmeler yapmak.
- Yöneticilerin empati duygusuna sahip olması ve çalışanlara anlayış göstermesi.
- İletilen mesajın anlaşılır olup olmadığını anlamak için teyit etmek.
- İletişim sürecinde kullanılan dili karşı tarafında anlamasını sağlamak
- Farklı iletişim kanallarını kullanarak bilgi veya mesajın daha hızlı iletilmesini sağlamak (James, 1996).

Örgütlerde yöneticilerin bilgili ve tecrübeli olmaları iletişim sürecini daha etkin yapabilmektedir. Özellikle günümüzde teknolojiden kaynaklanan değişim ve gelişmelerden dolayı yöneticiler farklı ve birçok sorumluluk üstlenen bireylere dönüşmüştürler. Günümüz yöneticileri çevre koşullarına uyum sağlayan, değişime ayak uydurmada yol gösteren, sürekli denetim sağlayan ve risk alabilen bireylerdir (Yazıcı, 2004).

Yöneticiler etkin örgütsel iletişimi sağlamada kendi çıkarlarından çok örgütün başarısını düşünmeleri gerekmektedir. Toplantı sıralarında farklı bölüm veya

birimlerden olan bireylere söz hakkı vermek, etkin iletişimi sağlamada etkili bir yol olabilmektedir. Çalışanlar farklı fikirler ürüterek en verimli olanını seçmede yöneticilere yardımcı olabilirler (Tonus, 2001).

4.7.2. Örgütsel Faktörler

Etkin iletişimin sağlanmasında kişisel faktörler etki sağladığı kadar örgütsel faktörlerde önemli rol oynamaktadırlar. Etkin iletişimi sağlamada halkla ilişkiler birimi yürütmüş olduğu faaliyetler ile büyük katkı sunmaktadır. Halkla ilişkilerin yanı sıra yönetim tarzı, liderlerin davranışları, örgütün oluşturmuş olduğu kültür, örgütsel adalet, çalışan hakları, maaş, yöneticilerin davranışlarında etkili olmaktadır. Örgütün yapısı, büyüklüğü, uzmanlaşma derecesi, statü farkları da iletişim sürecini etkilemektedir. Statü farkı olan bireyler arasında doğru bilginin birbirlerine sunulması önemli bir faktördür. Çalışanların yöneticilere bilgileri gerekli zaman ve tam olarak aktarmaları gerekir. Bilginin eksik veya farklı sunulması yöneticilerin yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Yöneticiler kendilerine iletilen bilginin tam ve doğru olduğunu anlayabilmeleri için sürekli denetim ve doğrulama eylemlerini gerçekleştirirler. Bir mesajın iletilmesi sürecinde zamanın kısıtlı olması da iletilen mesajı etkileyebilmektedir ve farklı anlam çıkarılmasına yol açabilir (Barlı, 2010).

Aşırı merkezci örgütlerde sürekli yöneticilerden haber bekleme veya onları her konuda bilgilendirme iletişim sürecinde aksaklık yaşanmasına sebep olur çünkü üst kademede çalışanlara ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticiler farklı iletişim şekillerini de kullanılabilir hale getirerek bu tür sıkıntıları yok edebilirler. Günümüzde faaliyet gösteren örgütler dijital haberleşme veya bilgi aktarımını uygulayarak iletişimi hızlandırmaktadırlar (Elma, 2003).

Etkin iletişimi negatif etkileyen bir diğer konu ise örgüt içerisinde söylenti veya dedikodunun yer almasıdır. Dedikodu gibi çalışanların motivasyonunu düşüren eylemlerin örgüt içerisinde yer almaması gerekir. Bu tür eylemler gerçekleştiği sürece bireyler huzursuz hissederler ve bu durum da onların verimliliklerine yansır (Okay, 2000).

Örgüt tarafından gerçekleşebilecek ve etkin iletişimi negatif etkileyebilecek tüm olumsuz olayların önüne geçebilmek için en doğru ve farklı iletişim araçlarının kullanılabileceği bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır. En doğru iletişim sistemi oluşturulduğu takdirde bilgilerin en doğru zamanda aksaklık yaşanmadan iletilmeleri gereken kişi ve yerlere iletilecektir (Avcı, 2019).

4.7.3. Teknik Koşullar

Örgütsel iletişimi yakından ilgilendiren teknolojik gelişmeler ve yenilikler etkin iletişimi sağlamakta önemli yararlar sunmaktadırlar. İnternetin kullanılmaya başlanılması ile iletişim şekilleri ona göre tasarlanmaya başlamıştır. İnternet sayesinde bireyler bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir. İnternet özellikle 1991 ve 1997 yılları arasında hızlıca büyümüş ve tüm dünyayı sarmıştır. Bu hızlı büyümeden sonra Amazon, Yahoo, Ebay ve Google gibi çevrimiçi markalar ilk olarak ortaya çıkmıştır. Bu markaların ortaya çıkması sonucu bilgiye ulaşım daha da kolaylaşmıştır (Çomu ve Halaiqa 2014).

İnternet artık günlük yaşantılarımızda en çok kullandığımız unsur olmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren örgütler teknik koşullarını geliştirme ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmek zorundadırlar. Teknolojik gelişmelerden geri kalan kurumlar faaliyet gerçekleştirme süreçlerinde hızlarını kaybetmektedirler (Ryan, 2017: 98).

Örgütlerin iletişim teknolojilerini kullanmaları artık seçenek değil bir mecburiyete dönüşmüştür. Bu iletişim teknolojileri sayesinde hem iletişim hızlı gerçekleşmektedir hem de zamandan tasarruf edilmektedir. Teknolojik gelişmeleri takip ederek ve uygulayarak çok daha geniş kitlelere hitap edebilmektedirler. Ör: Günümüzde birçok ürün ve hizmet internet üzerinden pazarlanarak satılmaktadır. Teknik koşullarını güçlendiremeyen örgütler devamlılıklarını sürdüremezler. Özellikle sosyal medya platformları üzerinden iletilen mesajlar çok daha hızlı geri bildirim almaktadırlar. Etkin iletişimi sağlamada teknik koşulların sürekli güncellenmesi örgütleri başarıya ulaştıracaktır (Esen, Şentürk ve Çetinoğlan, 2018: 47).

4.7.4. Cinsiyet Farklılıkları

Cinsiyet farklılıkları etkin iletişimi yakından etkilemektedir. Cinsiyet farklılıklarının iletişime ne tür etkiler yaptığı ile alakalı birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda üslup ve ses tonunun da nasıl etkiler yaptığı göz önünde bulundurulmuştur. Amerika'da yapılan bir araştırmada kadınların iletişim kurarken erkeklere kıyasen çok daha nazik ve kibar davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Kadınların genel olarak iletişim süreçlerinde samimi ve destek verici konuşmaları karşı tarafa dinlenildiği ve önemsendiği hissi verdiği için daha etkin iletişimin yer almasını sağlamaktadır (Aziz, 2017).

Amerika'da danışmanlık firmasında yapılan bir başka araştırma kadınların iletişimde çok daha iyi oldukları sonucuna varmıştır. Bir diğer araştırmada ise konuşma stilleri incelenmiştir ve erkeklerin kadınlara kıyasen çok daha egolu ve statü belirtmeye çalışarak iletişim kurdukları, kadınların ise karşı tarafa yardım etme isteğinin olduğu sonucuna varılmıştır (Eskiyörük, 2015).

4.8. Etkin Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Etkin örgütsel iletişim gönderici ve alıcının mesajdan aynı anlamı çıkardıklarında, alıcının davranışında değişiklik olduğunda ve alıcıdan geri bildirim alındığında oluşmaktadır (Tutar, 2003:92).

Örgütler her ne kadar etkin iletişimi oluşturmakta çaba harcasalar da bazen çeşitli faktörlerin etkilemesi ile iletişim süreci etkin olmayabilir. Etkin örgütsel iletişimi en çok etkileyen faktörler şunlardır:

4.8.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireylerin değer, inanç, yetişme tarzları, tecrübeleri ve davranışlarından oluşmaktadır. Bireyler iletilen mesajları kendi kişisel özelliklerine göre yorumlayabilmektedirler. Aktarılan mesaj içeriğinde değişiklik yapılmamasına, her bireye aynı iletişim aracı ve yolu ile iletilmesine rağmen farklı anlamlar çıkartılabilmektedir. İnsanların farklı bakış açıları almış oldukları mesajı yorumlamalarında farklılığın oluşmasını sağlamaktadır. Gönderici alıcının kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak mesajı tasarlamalıdır. Mesajın istenildiği gibi algılanmasını sağlamak için vurgu ve değişiklikler yapması gerekebilmektedir (Başyiğit, 2006:33).

İletişimde yaşanan aksaklıkların çoğu gönderici ve alıcının kişisel özelliklerinden meydana gelen sorunlardır. Mesajı ileten bireyler mesajı tasarlarken ve gönderirken iki tarafında kişisel özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır (Koçel, 2011).

Koçel'e (2011) göre etkin bir iletişimin gönderici ve alıcı arasında gerçekleşebilmesi için süreç şu unsurlara sahip olmalıdır.

- Alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır
- Bir taraf konuşurken diğer taraf dinlemelidir
- Mesajın iletildiği ortam bireyler birbirlerini iyi şekilde ifade edebilmeleri için müsait olmalıdır
- İletişim süreci içerisinde dikkati dağıtabilecek her şey ortadan kaldırılmalıdır
- İki tarafında empati duygusunu güçlü olması gerekir
- Taraflar sakin ve sabırlı olmalıdırlar
- Konu iki tarafında ilgisini çekmelidir
- Soru sorulmalı ve cevaplanmalıdır
- Bilginin doğru olması gerekir

4.8.2. Kültürel Faktörler

Bireylerin içinde yetişmiş oldukları kültürel farklılıklarda iletişimi olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. İnsanlar kültürel değerlere sahiptirler ve bu değerleri iletişim kurdukları zamanlarda bazen bilinçli bazen de bilinçsiz bir şekilde yaşatmaktadırlar. Kültürel değerlerimiz bakış açımızı, düşüncelerimizi, davranışlarımızı da etkilemektedir. Aynı değerlere sahip olan bireyler daha etkin iletişim kurabilmektedirler. Bambaşka kültürlerde doğup büyüyen bireyler, iletilen mesajları farklı algılayıp yorumlayabilmektedirler. Mesajın istenildiği gibi algılanmaması ve yorumlanmaması iletişim sürecini olumsuz etkilemektedir (Büyükbeşe, 2004:15).

4.8.3. Fiziksel Faktörler

Fiziksel faktörlerin oluşturmuş olduğu engeller genellikle örgütlerin büyümesi ile meydana gelen engellerdir. Örgütler büyüdükçe farklı ve birçok iletişim aracı ve türü kullanılmaya başlanılır. Mesajın iletilmesi doğru iletişim aracı ve türü seçilmediği sürece yavaşlar. Bu durum da mesajın zamanında gereken kişilere ulaşmasını engeller. Fiziksel engellerin ortadan kaldırılmasında internet ve teknolojik gelişmeler önemli rol oynamaktadır (Yılmaz, 2011:50).

4.8.4 Semantik Faktörler

Dil iletişim kurma aracıdır. Gönderici ve alıcının iletişim kurarken kullanmış oldukları dil de bazen iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir. Dilden kaynaklı sorunlar genellikle alıcı ve göndericinin aynı kelimelerden farklı anlamlar çıkartmalarından kaynaklanmaktadır. Dilden kaynaklı sorunların ortadan kaldırılabilmesi için iki tarafta dil kullanımında kendilerini geliştirmelidirler. Gönderilen mesajdan aynı anlamın çıkarılabilmesi için kelimelerin her iki taraf içinde anlaşılması gerekmektedir (Erbaş, 2008:47).

4.8.5. Statü Farkı

Örgüt içinde her birey farklı statüye sahiptir. Örgütlerde ast üst ilişkileri statüden oluşmaktadır. Statü iletişim sürecini hem olumu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Statü iletişimi şu durumlarda olumsuz etkilemektedir: alt kademede çalışanların yöneticilere bilgiyi eksik iletmeleri, iletilen bilgiden farklı anlam çıkartarak iletilmesi, hiyerarşinin olduğu örgütlerde mesajın hızlı aktarılamaması, mesajı iletme isteksizliğinin olması ya da iletememesi, yöneticileri etkileyebilmek ve terfi etmeleri için bilginin kendi çıkarlarına göre yorumlanıp aktarılması en sık karşılaşılan sorunlardır (Lunenburg, 2010).

4.8.6. Bireyin Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

İletişim süreçleri özellikle bireylerin ilgi alanlarına giren konular içerdiğinde etkin olmaktadır. İlgi alanlarına giren konuları daha detaylı dinlerler, konu üzerinde düşünürler ve değerlendirme yaparlar. Çalışanlar ilgi duymadıkları konuları detaylı dinlemezler. Bu detaylı dinlememe iletişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler paylaştıkları bilgileri veya konuları çalışanların ilgilerini çekecek şekilde tasarlayıp aktardıkları sürece süreç yine etkinlik kazanabilmektedir. Çalışanların motivasyonu yüksek olmadığı zamanlar aktarılan bilgiye gereken ilgiyi göstermezler. Bu yüzden çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, verimli ve etkin iletişimin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Summardi, 2015).

4.8.7. Fazla Bilgi Yüklenmesi ve Bilgi Eksikliği

İletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken iki önemli konuda bilginin doğru oranda aktarılıp aktarılmamasıdır. Bazen örgüt üyelerine gereğinden fazla bilgi aktarılır. Bu tür olaylar alıcının kafasının karışmasına ve hangi bilgiye ne kadar önem vermesi gerektiğini bilmemesi ile sonuçlanır. Doğru ve yeterli değerlendirme

yapmakta zorlanmaktadır. Fazla bilgi aktarımının yaratmış olduğu sorunlar kadar bilgilerin yetersiz aktarımı da sorun yaratmaktadır. Mesajın doğru algılanabilmesi için eksiksiz gönderilmesi gerekmektedir. Eksik olan bilgi veya mesajlar alıcı tarafından yanlış yorumlanabilir ve geri bildirim yapılamaz (Tariszka, 2012).

4.8.8. Zaman Baskısı

Günümüzde teknolojik gelişmelerden dolayı günümüzde her şey çok hızlı ilerlemekte ve gelişmektedir. Zaman yönetimi her birey için oldukça zorlaşmaya başlamıştır. Yapılması gereken her iş belli başlı zaman dilimleri içinde halledilmeye çalışılmaktadır. Sürekli zaman ile yarışmak çalışanlara baskı altında olduklarını hissettirmektedir. Bazen iletilmesi gereken mesaj vaktinde iletilmediğinde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. Zamanın dar olması mesajın yanlış ve yetersiz yorumlar ile iletilmesine sebep olabilmektedir (Wrench, 2011).

4.8.9. Kesintiler

Kesintiler iletişim süreçlerini olumsuz etkileyen faktördür. Kesintiler iletişim sürecinde farklı şekillerde yer alabilirler. İki kişi yüz yüze konuşurken başka birinin gelmesi, telefon görüşmesinde şebekenin çekmemesi, çok fazla gürültülü ortamda mesajın iletmeye çalışılması kesintiler örneği olarak verilebilir (Wood, 2014).

4.8.10. Örgütsel Stres

Örgüte dahil olan bireylerin sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için bireylere verilmektedir. Hedeflere ulaşma sürecinde bireyler baskı hissettikleri için stres olabilirler. Bireylerin stresli hissetmelerine sebep olacak birçok faktör bulunmaktadır. Stres

yaratan faktörler şunlardır: iş yükü, gürültülü iş ortamı, zaman baskısı, yetersiz iletişim (David, 2003).

4.8.11. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin yapıları, büyüklükleri, yönetim tarzları, içinde bulundukları çevre, hiyerarşisi iletişim sürecini bazen olumsuz etkileyebilmektedir. Hiyerarşinin var olduğu örgütlerde alt kademede çalışan bireyler her konu ile alakalı yetkililerden bilgi ve tavsiye almak zorundadırlar. Bu tür durumlar işleyişi yavaşlatmaktadır. Özellikle uzmanlaşmanın fazla olduğu örgütlerde gruplar kendilerine göre iletişim araçları ve türleri seçmektedirler. Bu seçimler ve farklılıklar örgüte dahil olan gruplar arasındaki iletişimi negatif etkilemektedir. Örgütün değerleri, kültürü, hiyerarşik yapısı, iletişim sürecini etkileme potansiyeline sahiptir (Downey, 2007).

4.9. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütlerin iletişim sistemleri her zaman iyi çalışmıyor olabilir. Değişken çevrelerde işlevlerini geçekleştirmeye çalışan örgütleri etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütü etkileyen faktörler ve çevre iletişim sistemini de pozitif veya negatif etkileyebilmektedir. İletişimde yaşanan aksaklıklar ve yetersizlikler örgütlerin ve yöneticilerin izleyebilecekleri bazı yollar ile giderilebilir. Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi şu yöntemler ile gerçekleştirilebilir:

- İş görenlerden sürekli ve doğru geri bildirim almak, işin nasıl yapıldığını takip etmek ve çalışanların doğru geri bildirimi yaptığından emin olmak.

- Hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde çalışanların yöneticilerle sadece önemli bilgilerin aktarılması gerektiği zamanlarda iletişime geçmeleri gerekir. Burada ne tür bir iletişim şekli seçilebileceğine yönetim karar vermektedir.

- Gönderici ve alıcının iletişim sürecinde birbirlerini iyi dinlemeleri ve anlamaya çalışmaları gerekir. Böylece iletişim sürecinde yanlış anlaşılmalar azaltılabilmektedir.

- İletilen mesajın çok karmaşık içerik içermemesi gerekmektedir.
- İletilen mesaj veya bilgi alıcı tarafından anlaşılmadıysa açıklamalar veya düzeltmeler yapılarak tekrar gönderilmelidir.
- Uzun bir süredir kullanılan iletişim şekilleri ve kanalları iletişim etkinliğini arttırmıyorsa farklı iletişim şekilleri ve kanalları kullanılmalıdır.
- Teknolojik araçlarının sürekli güncellenmesi ve teknolojik gelişmeler takip edilmelidir.
- Beden dilinin ve mesajın daha kolay anlaşılabileceği farklı şekiller içeren resim veya grafik gibi unsurların iletişim sürecinde daha sık kullanılması gerekmektedir.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişki oluşturmak.
- Hem yöneticilerin hem de çalışanların duyarlı davranışlar sergilemeleri.
- İletişim becerilerini geliştirmek için eğitimler vermek.
- İletişimin ne derece etkin olduğunu anlayabilmek için sürekli denetleme yapmak.
- Örgütün açık iletişim sistemi oluşturması etken iletişim oluşturmada önemli rol oynamaktadır (Hopper, 2009).

4.10. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri

Örgütsel işlevlerin verimli yürütülmesi, örgüte dahil olan bireyler arasında iletişimin hızlanması, örgütün içinde bulunduğu çevredeki gelişmelerden haberdar olabilmesi için örgütler farklı ve birçok iletişim ağı modelleri kullanmaktadırlar.

Örgütlerin kullanmış oldukları başlıca iletişim ağı modelleri şunlardır: merkezi model, zincir modeli, daire modeli, yıldız modeli ve serbest iletişim modeli (RogalaveBialowas, 2016: 120).

4.10.1. Merkezi İletişim Modeli

Merkezi iletişim modeli tekerlek model olarak ta bilinmektedir. Bu iletişim modelinde karar verme yetkisi en üst yöneticidedir. Otoritenin hâkim olduğu bir örgüt yapısı mevcuttur. Burada tüm yetki bir kişiye aittir. Yukarıdan aşağıya ve tek yönlü iletişim yer almaktadır. En üst yöneticiye tüm bilgiler aktarılmaktadır. Bu modelin en önemli özelliği otokratik olmasıdır. Çalışanlar arasında pek fazla iletişimin kurulduğu bir model değildir (Dal, 2012).

4.10.2. Zincir İletişim Modeli

Bu iletişim modeli örgüt içindeki bireylerin yakınlığına göre şekillenmektedir. Yöneticilere veya liderlere yakın olan bireyler ön plana çıkabilirken, yönetici ve liderler ile yakınlıkları olmayan bireyler zincirin sonlarında kalmaktadırlar. Zincirin başında yer alan kişiler kendilerinden sonra gelenler ile yakın iletişim kurarken sonlarında olanlar ile iletişim kuramamaktadırlar. Son da kalan kişiler birkaç kişi ile iletişim kurarak yapmaları gereken işler ile alakalı bilgilendirilirler. Yapılan araştırmalar bu iletişim modelinin verimliliği azalttığını ve çalışanlar arasında kurulan ilişkileri zayıflattığı sonucuna varmıştırlar. Bilginin hızlı aktarılamadığından, takım ve kişisel tatminleri azalttığından dolayı çok fazla tavsiye edilmeyen bir modeldir (Başpınar, 2012).

4.10.3. Yıldız İletişim Modeli

Bu iletişim modelinde hem demokratik hem de otokratik özellikler mevcuttur. Merkezi modelden sonra merkezleşme derecesinin en yüksek olduğu iletişim modelidir. Bilgi aktarımı oldukça hızlıdır. Lider ve bireyler tatmini ve aktarılan mesajın doğruluk oranı da yüksektir. Bazı grupların tatminleri düşük olabilmektedir. Örgüt içersindeki her grup birbiriyle iletişim kurmamaktadır. Bu tür iletişimsizlikler grupların motivasyonunu düşürmektedir (Öztürk, 2014).

4.10.4. Daire İletişim Modeli

Bu iletişim modelinde herhangi bir lider veya yönetici bulunmamaktadır. Tüm örgüt üyeleri iletişime dahil olabilmektedirler. Çift yönlü iletişim mevcuttur. Aktarılan bilginin doğruluk ve hız oranı düşüktür (Dal, 2012).

4.10.5. Serbest İletişim Modeli

Bu iletişim modelinde tüm üyeler iletişime dahil olabilmektedirler. Çift yönlü iletişim mevcuttur. Demokratik özellikler barındırır. Belirgin bir lider veya yönetici olmadığından dolayı merkezleşme oranı çok düşüktür. Grup tatmini çok yüksektir. Aktarılması gereken bilgi hızlı aktarılamamaktadır ve sürecin yavaş ilerlemesinden dolayı mesaj farklı etkilere uğrayabilmektedir (Başpınar, 2012).

İletişim ağı modelleri incelendiğinde hepsinin farklı avantajları ve dezavantajları olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt yapısı, kültürü, büyüklüğü, çevresi hangi iletişim modelinin seçileceğini etkilemektedir. Örgütler iletişim modelinde değişiklik yaparak farklı bir modeli kullanmaya başlayabilmektedirler.

4.11. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Örgütsel İletişim Ayrımı

Örgütsel iletişim birçok faaliyeti gerçekleştirmektedir. İletişim sisteminin gerçekleştirdiği en önemli faaliyetler çalışanlara görevlerini bildirmek, örgüt kurallarını aktarmak, çalışanların örgüt kültürü ve değerlerine göre davranmalarını sağlamak ve örgütün uygulamaya çalıştığı stratejiler ile alakalı bilgilendirmektir (Smith, 2009).

İletişim sistemi örgüte dahil olan her bireye yol göstermektedir. İletişim hem bireylerin hem de örgütlerin amaçlarını ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmeleri için en önemli rolü oynamaktadır. Bireysel yaşamlarda olduğu kadar, örgütlerin ve toplumların düzeni de iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişimin düzen oluşturabilmesi ve amaçların gerçekleştirilmesinde başarılı bir araç olarak

kullanılması için yeterli ve etkin olması gerekmektedir. İletişimin yetersiz veya etkin olmadığı zaman ve mekanlarda başarı elde edilemez. Özellikle topluluklardan oluşan örgütlerin verimlilikleri ve başarıları uygulamış ve kullanmış oldukları iletişim sistemine bağlıdır. İletişim örgüt içinde bireyler arasında etkileşim sağlayarak onlara yol göstermektedir (Tıngoy ve Kurt, 2009: 57).

Her örgüt toplum ve çevrenin bir parçasıdır ve varlığını içinde bulunduğu çevre içerisinde sürdürmektedir. İçinde bulundukları çevrede sürekli değişim ve yeniliğe maruz kalan örgütler karşılaşmış oldukları beklenmedik şartlar ve durumları en iyi şekilde yönetebilmek için iç ve dış çevreleri ile iletişim kurmaktadırlar. Örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için hem iç hem de dış çevre ile iletişimde olmaları gerekmektedir. İletişim hem örgüt içinde hem örgüt dışında etkin bir şekilde yönetildiği sürece örgütler başarıya ulaşabilmektedirler (Ünsal, 2008).

Bolat'a (2014) göre örgütlerin dış çevresi ile kurmuş olduğu iletişim, içinde bulunduğu toplum ve çevre ile bilgi alışverişinde bulunduğunda gerçekleşmektedir. Bilgi alışverişi yapılırken örgüt ve toplum arasında bütünleşme olmaktadır. Bu bütünleşme ile birlikte hem örgüt çevresini etkileme kapasitesine sahip olur hem de toplum veya çevre örgütü etkileyebilmektedir. Çevresi ile kurmuş olduğu iletişim ile örgütler topluma varlıklarını farklı işlevler ve iletişim kanalları ile tanıtmaktadırlar.

Örgütler toplumların hizmet ve ürün ihtiyaçlarını karşılayarak, toplumlar da örgütlere sunmuş oldukları hizmet ve ürünün karşılığını vererek birbirlerini desteklemektedirler. Bu destek çift yönlü olmalıdır. Eksik olan bir yön diğerinin başarısızlığına yol açmaktadır (Özdemir, 2014).

Örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişimde farklı iletişim araçları ve modelleri kullanılmaktadır. Örgüt içinde kullanılan örgüt iletişim ağı, formel veya informal iletişim şekilleri gibi konular örgüt içi iletişime dahil olan konulardır (Atak, 2005).

Günümüzde özellikle teknolojik gelişme ve yeniliklerinde yardımı ile dış çevre ile iletişimde farklı iletişim araçları kullanılmaya başlamıştır. Örgütler tarafından özellikle tercih edilen iletişim araçları sosyal medya, e-posta, online reklam ve pazarlama gibi iletişim araçlarıdır (Badea, 2014).

Örgütler dış çevreleri ile kurmuş oldukları iletişimde tanıtım, bilgi aktarma ve duyuru gibi konularda bu yeni nesil iletişim araçlarını tercih etmektedirler. Bu görevler özellikle halkla ilişkiler departmanının gerçekleştirmiş olduğu görevlerdir. Özellikle hizmet veya ürün pazarlamasında ve satışında bu iletişim araçları oldukça etkindirler (Aziz ve Dicle 2017: 93).

Örgütler dış çevre ile iletişim kurarken örgüt içi iletişime kıyasen çok daha fazla özen göstermektedirler. Aktarmış oldukları bilgi veya mesajlar örgütü tanıttığı ve örgüt ile alakalı fikir yürütmelerine sebep olduğu için daha resmi ve özenli yollar seçerek iletişim kurmaya çalışırlar. Örgütün yapmış olduğu her duyuru iyi bir yönetim süreci gerektirmektedir. Bu alanda hizmet veren kişiler sadece bilgi aktarımında bulunmazlar, aynı zamanda alıcılardan geri bildirim almaya çalışarak çift yönlü iletişim oluşturmaya çalışırlar (Binbir, 2012).

Örgütler genellikle en iyi şekilde tanıtımlarını yapabilmek için dış dünya ile formel yollar seçerek iletişim kurmaya çalışsalar da bazen yönetim ve örgütün elinde olmayan durumlarda formel olmayan yollar ile de dış dünya ile iletişim sağlanılır. Formel olmayan yollar ile yayılan bilgiler genellikle dedikodu türü bilgilerdir. Bu tarz bilgilerin yayılımı örgütler için sıkıntı yaratmaktadır. Dedikodu örgüt içinde sorunlara yol açtığı kadar örgütün çevresinde de sıkıntılara sebep olmaktadır. Formel olmayan yollar ile insanlara aktarılan bilgiler örgütün kimliğine zarar verebilmektedir (Gülnar, 2007).

Formel olmayan yollar ile aktarılan bilgiler her zaman negatif veya yanlış bilgiler olmayabilirler. Bazen bu şekilde yayılan bilgiler örgütler için olumlu sonuçlarda doğurabilir. Olumlu olduğu süreç ve zamanlarda bu tarz bilgi alışverişleri örgüt için reklam niteliğindedir (Bostanci, 2010).

Örgüt içi iletişimde seçilen ve uygulanan iletişim araçları ve şekilleri örgütün yapısı, büyüklüğü, misyonu ve kültürüne göre değişmektedir. Bazı örgütlerde sadece biçimsel iletişim şekli uygulanırken bazı örgütlerde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim şekilleri aynı anda kullanılabilmektedir. Seçilen ve uygulanan iletişim şekli ve türü ne olursa olsun çalışanlara yön göstermek için uygulanır. Örgüt içindeki bireyler arasında uyum ve düzenin oluşabilmesi için birden

fazla iletişim aracı uygulanabilir. İletişim sistemi etkin olduğu sürece çalışanlar ve yöneticiler arasında hızlı bilgi aktarımı gerçekleşmektedir. Örgütler aynı bireyler gibi iletişim kurdukları sürece hayatta kalabilen varlıklardır. Başarıya ulaşabilmek için hem iç hem de dış çevre ile olan iletişimlerini etkin bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir (Bostanci, 2010).

V. BÖLÜM

5. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ VE ROLÜNE DAİR NİTEL BİR ARAŞTIRMA: TRAKYA VE BALKAN ÜNİVERSİTESİ KARŞILAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez araştırmasında üniversitelerdeki örgütsel iletişimin örgüt içindeki rolü ve öneminin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye Edirne ilinde bulunan Trakya Üniversitesi ile Kuzey Makedonya Üsküp şehrinde Balkan Üniversitesinde bazı görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde örgütsel iletişimin önemi ve rolüne dair iki üniversite arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuştur.

5.2. Yöntem

Bu araştırmada üniversitelerdeki örgütsel iletişimin rolü ve önemine dair görüşler ve bu görüşlerin altında yatan sebeplerin detaylı bir şekilde ortaya konması için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Konu ile alakalı detaylı literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından sonra araştırma soruları uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Araştırmanın ölçme aracı araştırma sorularıdır. Araştırma soruları katılımcılar ile yüz yüze görüşme yapılarak sorulmuştur. Yüz yüze görüşme yönteminin seçilme sebebi konu ile alakalı detaylı ve yeni bilgiler elde etmek olmuştur. Araştırmada desen olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni uygulanmıştır. Araştırma örneklemi amaçlı örneklemdir. Hem Trakya hem de Balkan Üniversitesinden katılım sağlayan akademisyenler demografik özellikler yönünden eşit olarak seçilmeye çalışılmıştır. Araştırma analizleri betimsel ve içerik analizleridir.

5.3. Katılımcılar

Araştırmadaki katılımcılar sayısı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.Katılımcılar

Üniversite	Katılımcılar
Trakya Üniversitesi	16
Balkan Üniversitesi	16
Toplam	32

Araştırmanın katılım sağlayan kişiler Trakya Üniversitesi ve Balkan Üniversitesinde çalışan 32 akademisyenden oluşmaktadır. Katılımcıların seçimi hedefli ya da amaçlı örnek ile yapılmıştır. Araştırma amaçlı örneklem ile yapılmıştır. Her iki üniversiteden eşit ve demografik özellikleri aynı veya benzer olan akademisyenler dahil edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan kişilerdir. Araştırma öncesinde iki üniversitedeki akademisyenler görev yaptıkları yerleşke, unvanları, cinsiyetleri, yaşları, görev süreleri yönünden değerlendirilerek bu değişkenlere dair mümkün olduğunca eşit katılımcıya erişilmeye çalışılmıştır. Araştırmadaki örneklemin Trakya Üniversitesi ve Balkan Üniversitesi toplam şeklinde gösterimi Tablo 1'de verilmiştir.

5.4. Veri Toplama ve Analiz

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminden içerik ve betimsel analizler kullanılmıştır. Araştırmanın verileri her iki ülke de yüz yüze görüşmeler yaparak toplanılmıştır. Balkan Üniversitesi'ndeki görüşmeler İngilizce dilinde yapılmış daha sonra Türkçeye çevrilmiştir, veri analizi için MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır. Veri analizi için MAXQDA programı kullanımı sonucu elde edilen kodlar ve alt kodlar Şekil 1. de gösterilmektedir. Şekil

2. Tek Vaka Modeli'ndeen sık ifade edilen kodlar gösterilmektedir. Şekil 2. de gösterilen İki Vaka Modeli iki üniversite katılımcılarının vermiş oldukları cevaplardaki farklılık ve benzerlikleri göstermektedir. Son olarak Şekil 4. de Kod Birlikte Oluşturma Modeli bizlere hangi kodlar arasında ilişki olduğunu göstermektedir. En sık ifade edilen kodların hepsi çift yönlü iletişim ile ilişkilidir.

5.5. İnandırıcılık

Görüşmeler öncesinde her iki üniversitede yedişer kişilik odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Buna ilaveten araştırma soruları için uzman görüşü alınmıştır. Bu hususlar sonrasında araştırma sorularında düzenlemelere gidilmiştir. Veri analizi kısmında ise çapraz kodlama yapılarak ve uzman görüşü alınarak geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

5.6. Etik Hususlar

Araştırmaya başlamadan önce Trakya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Başkanlığı'ndan etik kurul izni alınmıştır. Görüşmelerde katılımcılara bilgilerin yalnızca bu tez çalışması için kullanılacağı ve onun haricinde başka bir yerde kullanılmayacağına dair bilgi verilmiştir.

5.7. Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında literatür incelemesi ve uzman görüşü alınarak oluşturulan araştırma soruları aşağıda gösterilmektedir.

1. Örgütsel iletişim sizin için ne ifade ediyor, önemi nedir?

2. Akademisyenlerin sahip olmaları gereken iletişim becerileri sizce nelerdir?

3. Akademisyenler ve öğrencileri düşündüğümüzde iletişim becerilerinin demografik özellikleri yönünde farklılaştığını düşünüyor musunuz?

4. Öğrencilerin sahip olmaları gereken etkili iletişim becerileri sizce nelerdir?

5. Görev yapmış olduğunuz örgüt içerisinde meslektaşlarınız ve kendinizin rahat ifadeye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

6. Siz parçası olduğunuz örgüt içinde çift yönlü ve tek yönlü iletişimden hangisinin daha yaygın olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi iletişim türünün üniversitelerde yaygın kullanılması gerekir?

7. Özel ve devlet üniversiteleri arasında etkin ve verimli iletişim açısından karşılaştırma yapacak olsanız, neler söylersiniz?

8. Örgütsel iletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz, görsel ve elektronik olarak ayrılmaktadır, çalıştığınız üniversitede bu araçlardan en sık kullanılan hangisidir?

9. Örgütsel iletişimin birçok ve farklı işlevleri var. En belirgin işlevleri bilgilendirme, değerlendirme, etkileme ve motive etme, verimlilik ve performansı arttırma olarak biliniyor. Bunların arasında sizce en fazla yerine getirdiği işlev hangisidir?

10. Sözlü iletişim araçlarının yanı sıra sözsüz iletişim aracı olan beden dilinin iletişimdeki etkisini değerlendirebilir misiniz?

11. Öğrencileriniz ile iletişim kurarken formel ve informal yollardan hangisini daha çok tercih ediyorsunuz. Öğrencilerde ve iletişim sürecinde sizce hangisinin daha olumlu bir etkisi oluyor ve neden?

12. Size göre çalışmış olduğunuz üniversitede bireylerin karşılaştıkları iletişim problemleri ve sebepleri nelerdir?

13. Etkili iletişim açısından yüz yüze, uzaktan ve hibrit eğitimi karşılaştırdığınızda düşünceleriniz nelerdir?

14. Üniversite, yöneticiler, öğretim üyeleri, çalışanlar ve öğrencilerin örgütsel iletişimle ilgili durumlarını değerlendirdiğinizde ilave etmek istediğiniz son sözünüz var mıdır?

1. Örgütsel iletişim sizin için ne ifade ediyor, önemi nedir?

-What does organizational communication mean for you, why is it important for organizations (what is its importance)?

2. Akademisyenlerin sahip olmaları gereken iletişim becerileri sizce nelerdir?

-What communication skills should academicians possess?

3. Akademisyenler ve öğrencileri düşündüğümüzde iletişim becerilerinin demografik özellikleri yönünde farklılaştığını düşünüyor musunuz?

-Do you think that communication skills of students and academicians change according to demografic characteristics?

4. Öğrencilerin sahip olmaları gereken etkili iletişim becerileri sizce nelerdir?

-What communication skills should students possess?

5. Görev yapmış olduğunuz örgüt içerisinde meslektaşlarınız ve kendinizin rahat ifadeye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

-Do you think you can express yourself freely in the university you work for? İs freedom of expression supported in this organization?

6. Siz parçası olduğunuz örgüt içinde çift yönlü ve tek yönlü iletişimden hangisinin daha yaygın olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi iletişim türünün üniversitelerde yaygın kullanılması gerekir?

-Which way of communictaion is most used in this university (one-way or two way), which one should be used according to your opinion?

7. Özel ve devlet üniversiteleri arasında etkin ve verimli iletişim açısından karşılaştırma yapacak olsanız, neler söylersiniz?

-If I ask you to compare public and private universities in case of effective communication what would you say?

8. Örgütsel iletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz, görsel ve elektronik olarak ayrılmaktadır, çalıştığınız üniversitede bu araçlardan en sık kullanılan hangisidir?

-There are different organizational communication tools. The most known are written, verbal, nonverbal, image and electronic ones. which one do you use the most in this organization?

9. Örgütsel iletişimin birçok ve farklı işlevleri var. En belirgin işlevleri bilgilendirme, değerlendirme, etkileme ve motive etme, verimlilik ve performansı arttırma olarak biliniyor. Bunların arasında sizce en fazla yerine getirdiği işlev hangisidir?

-The functions of organizationalcommunication are:

*to motivate

*to inform

*to evaluate

*to increase performance

10. Sözlü iletişim araçlarının yanı sıra sözsüz iletişim aracı olan beden dilinin iletişimdeki etkisini değerlendirebilir misiniz?

-Could you please explain the effect of nonverbal communication during communication process?

11. Öğrencileriniz ile iletişim kurarken formel ve informal yollardan hangisini daha çok tercih ediyorsunuz. Öğrencilerde ve iletişim sürecinde sizce hangisinin daha olumlu bir etkisi oluyor ve neden?

-Do you prefer informal or formal ways while communicating with your students? Which one has a postive impact on students according to your opinion?

12. Size göre çalışmış olduğunuz üniversitede bireylerin karşılaştıkları iletişim problemleri ve sebepleri nelerdir?

-What is the most common source of miscommunication people face in this organization?

13. Etkili iletişim açısından yüz yüze, uzaktan ve hibrit eğitimi karşılaştırdığınızda düşünceleriniz nelerdir?

-To you what kind of education is the most effective one? (Face-to-face, online, hybrid).

14. Üniversite, yöneticiler, öğretim üyeleri, çalışanlar ve öğrencilerin örgütsel iletişimle ilgili durumlarını değerlendirdiğinizde ilave etmek istediğiniz son sözünüz var mıdır?

-Taking into consideration all the people that are part of this organization is there anything else you want to add?

5.8. Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik ve mesleki bilgileri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.Katılımcıların Demografik ve Mesleki Bilgileri

Cinsiyet			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Kadın	8	10	18
Erkek	8	6	14
Toplam	16	16	32
Medeni Durum			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Evli	10	12	22
Bekar	6	4	10
Toplam	16	16	32
Yaş			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
25-35	7	6	13
36-45	2	4	6
46-55	4	5	9
56 ve üzeri	3	1	4
Toplam	16	16	32
Unvan			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Arş. Gör.	4	5	9
Dr. Öğr. Üyesi	3	4	7
Doç. Dr.	5	5	10
Prof. Dr.	4	2	6
Toplam	16	16	32
Bulunduğu Üniversitede Görev Süresi			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
1-10	5	11	16
11-20	3	5	8
21-30	7		7
31 ve üzeri	1		1
Toplam	16	16	32
Daha Önce Başka Bir Üniversitede Görev			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Evet	8	6	14
Hayır	8	10	18
Toplam	16	16	32
Üniversite Türü Görev Yeri			
	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Özel	3	2	5
Kamu/Devlet	5	3	8
Toplam	8	5	13

Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden 10 kadın akademisyen katılırken, Trakya Üniversitesi'nden 8 kadın akademisyen katılmıştır. İki üniversitenin toplamında ise kadın katılımcıların sayısı 18 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Trakya Üniversitesi ve Uluslararası Balkan Üniversitesi erkek katılımcıları kıyaslandığında araştırmaya katılan Trakya Üniversitesi erkek akademisyen sayısının daha fazla olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya Trakya Üniversitesi'nden 8 erkek katılımcı katkı sağlarken Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden ise 6 erkek katılımcı katkı sağlamıştır. Erkek katılımcıların toplam sayısı 14 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir.

Medeni durum değişkeni göz önünde bulundurulduğunda Trakya Üniversitesi katılımcılarından 10 akademisyen medeni durumunu evli olarak belirtirken, katılımcılardan 6 akademisyen ise medeni durumunu bekar olarak belirtmiştir. Uluslararası Balkan Üniversitesi'nde ise 12 akademisyen evli olduğunu dile getirirken, 4 akademisyen ise bekar olduğunu dile getirmiştir. İki üniversite arasında kıyaslama yapıldığında katılımcılardan Uluslararası Balkan Üniversitesi evli akademisyen sayısının Trakya Üniversitesi evli akademisyen sayısından daha fazla olduğunu Tablo 2'de görmekteyiz. Aynı zamanda Trakya Üniversitesi bekar akademisyen sayısı Uluslararası Balkan Üniversitesi bekar akademisyen sayısından daha fazladır ve bu sayılarda Tablo 2'de gösterilmiştir. İki üniversite toplamı olarak bakıldığında evli akademisyen sayısının 22 olduğu sonucuna varılırken bekar akademisyen sayısının da 10 olduğu Tablo 2'de görülmektedir.

Yaş değişkenini göz önünde bulundurduğumuzda araştırmaya en çok 25-35 yaş aralığındaki katılımcıların katılım sağladıkları görülmektedir. Bu yaş aralığında olan ve katılım sağlayan bireylerden 7 akademisyen Trakya Üniversitesi'nde görev yapan kişilerdir. Diğer 6 akademisyen ise Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden katılım sağlamıştır. Bu yaş aralığında olan katılımcı sayısı 13 kişi olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. 36-45 yaş aralığında olan akademisyenlerden çoğunluğunu Uluslararası Balkan Üniversitesi katılımcıları oluşturmaktadır. Trakya Üniversitesi'nden sadece 2 katılımcı katılırken Uluslararası Balkan Üniversitesinden ise 4 akademisyen katkı sağlamıştır. 46-55 yaş aralığında olan katılımcılardan 4

akademisyen Trakya Üniversitesi'nde görev yapan bireylerdir. Bu yaş aralığında olan ve Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden katılım sağlayan akademisyen sayısı ise 5 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. 56 ve üzeri yaş aralığında olan akademisyen sayısı Trakya Üniversitesi'nde daha fazladır. Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden bu yaş aralığında olan akademisyen sayısı 1 olarak Tablo 2'de gösterilirken Trakya Üniversitesi'nde ise 3 olarak gösterilmiştir.

Unvan değişkeni için farklı unvanları olan bireyler araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır. Her unvan için eşit sayı oluşturma amaçlanmıştır. Akademisyenlerin unvanları Tablo 2'de sırası ile gösterilmektedir. Araştırmaya en çok katılım sağlayan akademisyenler Doç. Dr. unvanına sahip olan bireylerdir. Her iki üniversite göz önünde bulundurulduğunda Doç. Dr. unvanına sahip olan katılımcı sayısı 5 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu unvanı takip eden bir diğer önemli katılım sayısı ise araştırma görevlileri tarafından oluşturulmaktadır. Her iki üniversite göz önünde bulundurulduğunda araştırma görevlisi unvanına sahip olan akademisyen sayısı 9 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırmaya Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden 5 araştırma görevlisi katkı sağlarken Trakya Üniversitesi'nden 4 akademisyen dahil olmuştur. Dr. Öğr. Üyesi sayısı her iki üniversite için de 7 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden 4 Dr. Öğr. Üyesi katkı sağlarken Trakya Üniversitesi'nden 3 akademisyen katkı sağlamıştır. Son olarak Prof. Dr. unvanına sahip olan bireylerden toplam 6 kişi araştırmaya dahil olmuştur. Bu unvana sahip 4 akademisyen Trakya Üniversitesi'nden katkı sağlarken 2 akademisyen ise Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden araştırmaya dahil olmuştur. Trakya Üniversitesi Prof. Dr. unvanına sahip olan ve araştırmaya katılan akademisyenlerin sayısı Uluslararası Balkan Üniversitesi Prof. Dr. unvanına sahip olan akademisyen sayısından daha fazladır. Bu fark Tablo 2'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılım sağlayan akademisyenlerin bulundukları üniversitedeki görev süreleride değişken olarak göz önünde bulundurulmuştur. İki üniversite toplamı olarak yorumladığımızda en çok katılım sağlayan akademisyenlerin 1-10 yıl arası görev süreleri olduğu sonucuna varılmıştır. Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden 11 akademisyen bu gruba dahil olurken diğer 5 akademisyen ise

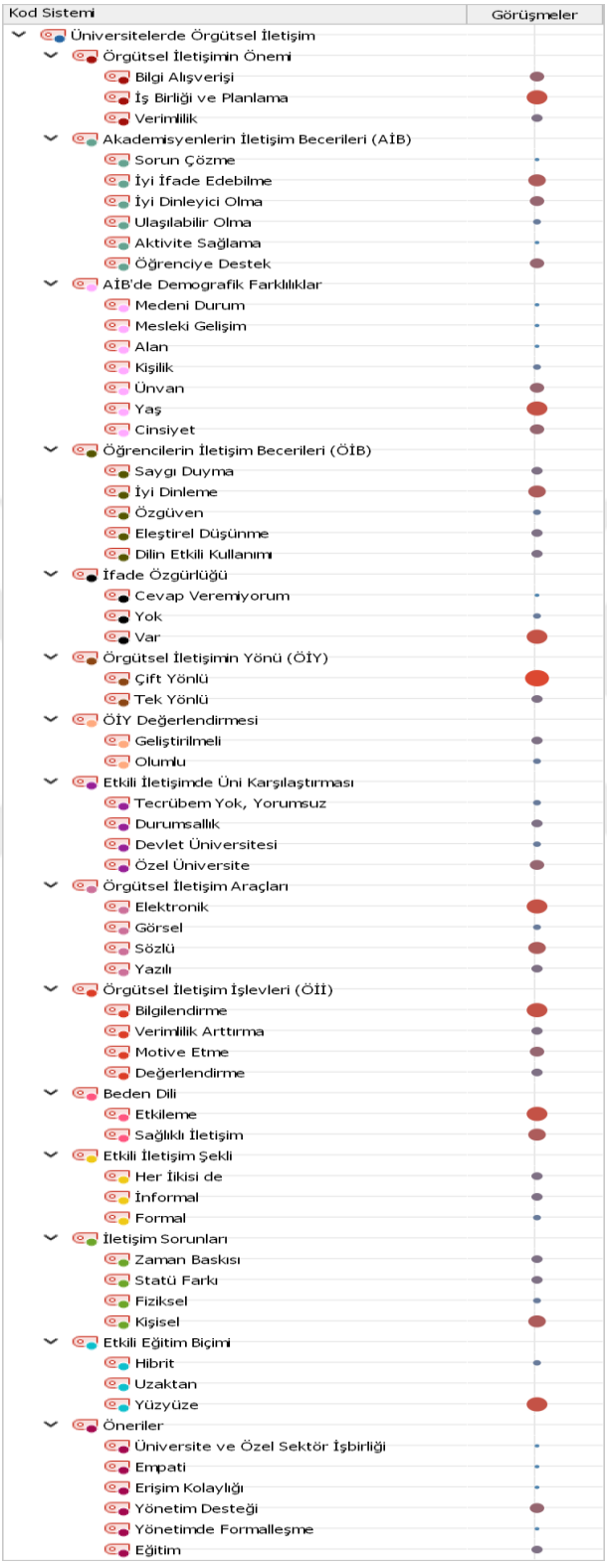
Trakya Üniversitesi'nden dahil olmuştur. 11-20 görev süresi aralığını göz önünde bulundurduğumuzda toplam 8 akademisyenin bu gruba dahil olduğunu Tablo 2'de görmekteyiz. Bu görev süresi aralığında yer alan 3 akademisyen Trakya Üniversitesi'nden katılım sağlarken diğer 5 akademisyen ise Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden katılım sağlamıştır. Diğer 21-30 ve 31 ve üzeri görev süresi aralığında olan gruplarda sadece Trakya Üniversitesi katılımcı akademisyenler yer almaktadır. 21-30 görev süresi aralığı grubunda yer alan 7 akademisyen bulunmaktadır ve bu akademisyenlerin hepsi Trakya Üniversitesi'nden katılım sağlamıştırlar. Son olarak 31 ve üzeri görev süresi aralığı göz önünde bulundurulduğunda sadece bir akademisyenin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu akademisyende Trakya Üniversitesi'nden katılım sağlayan akademisyendir. Uluslararası Balkan Üniversitesi Trakya Üniversitesi'ne kıyasen yeni kurulmuş bir üniversite olduğu için burada bulunan akademisyenlerin görev süreleri Trakya Üniversitesi'ne kıyasen daha azdır.

Başka bir üniversitede görev değişkeni göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların çoğu başka bir üniversitede görev yapmadıklarını belirtmiştirler. Başka bir üniversitede çalışma tecrübesi olmayan akademisyen sayısının toplamı 18 olarak Tablo 2'de gösterilmiştir. Uluslararası Balkan Üniversitesi katılımcı akademisyenlerden 10 kişi daha önce başka bir üniversitede çalışmadığını dile getirmiştir. Trakya Üniversitesi katılımcı akademisyenlerden 8 katılımcı böyle bir tecrübesi olmadığını belirtmiştir. Daha önce başka bir üniversitede görev yaptınız mı sorusuna toplamda 14 akademisyen evet cevabını vermiştir. Bu cevabı veren akademisyenlerden 8 katılımcı Trakya Üniversitesi çalışanıdır. Diğer 6 katılımcı akademisyen ise Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden katılım sağlamıştır.

Son olarak üniversite görev türü değişkenini göz önünde bulundurduğumuzda katılım sağlayan akademisyenlerin daha önce şu an bulunmuş oldukları üniversite haricinde kamu veya özel üniversitede çalışma tecrübelerinin olup olmadığı sorulmuştur. Trakya Üniversitesi katılım sağlayan akademisyenlerden 3 katılımcı daha önce özel üniversitede çalıştığını belirtirken Uluslararası Balkan Üniversitesi akademisyenlerinden olan 2 katılımcı daha önce özel üniversitede çalıştığını dile getirmiştir. İki üniversite toplamında katılım sağlayan 5

akademisyenin özel üniversitede çalışma tecrübesi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer 8 katılımcı akademisyen ise şu an bulunmuş oldukları üniversite öncesinde kamu üniversitelerinde çalıştıklarını belirtmiştirler. Trakya Üniversitesi akademisyenlerinden 5, Uluslararası Balkan Üniversitesi akademisyenlerinden 3 katılımcı bu tecrübeye sahip olduğunu dile getirmiştir. İki üniversite arasında kıyaslama yaptığımızda Trakya Üniversitesi katılımcı akademisyenlerin bu değişken yönünde tecrübelerinin daha fazla olduğu sonucu Tablo 2'de gösterilmektedir.

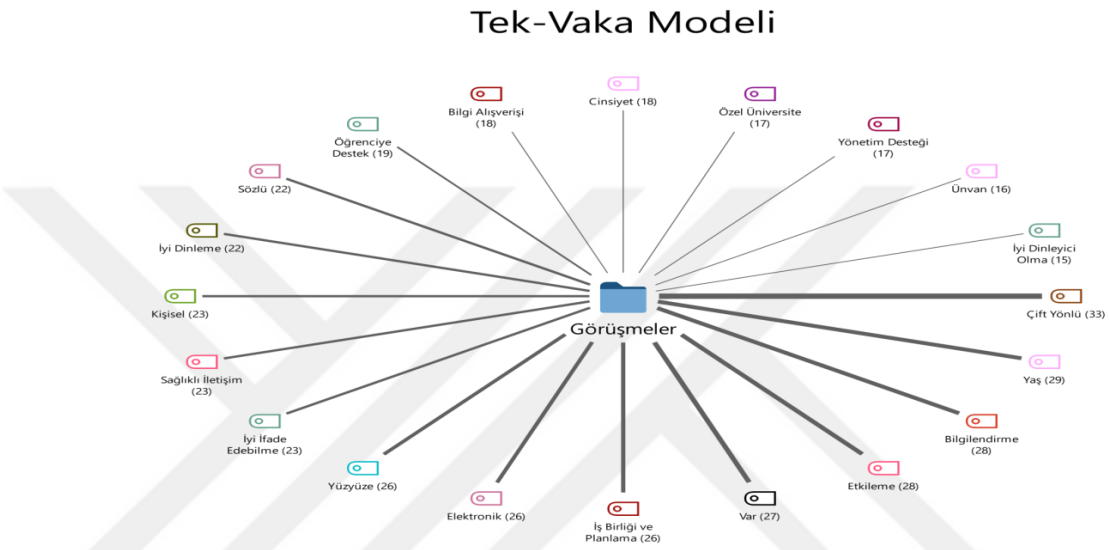
Görüşmelerde yapılan içerik ve betimsel analiz için oluşturulan kodlar ve alt kodlar Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1.Kod Matris Tarayıcısı

Araştırma kapsamında üniversitelerde örgütsel iletişim teması altında 15 kod ve 15 koda ait 58 alt kod belirlenmiştir. Şekil 5'te gösterilen dairelerin büyüklüğü kodların sıklığını yansıtmaktadır.

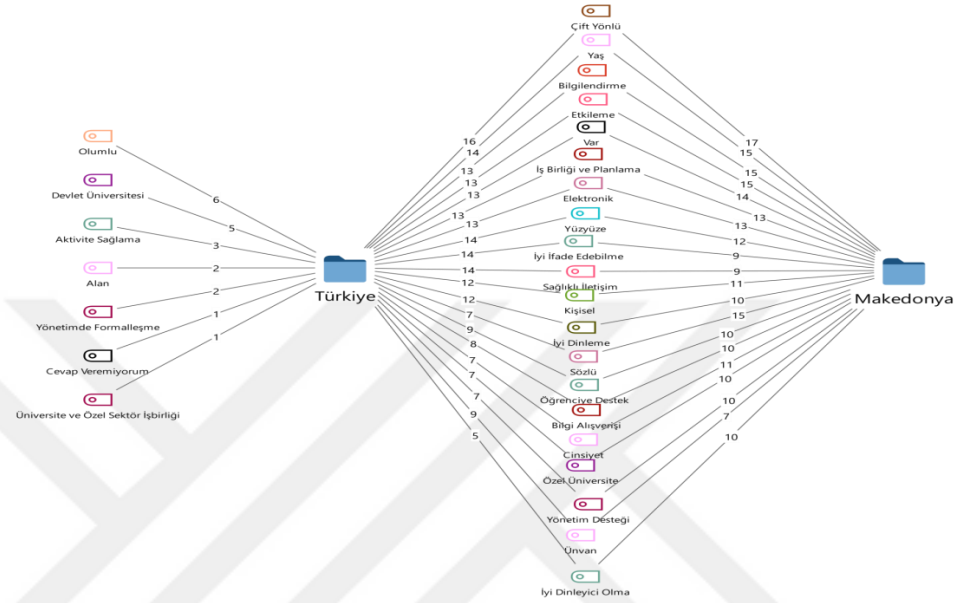
Yapılan analizlerde yukarda ifade edilen kodların en sık kodlanan 20 alt kodun dağılımı Şekil 2'de tek vaka modelinde gösterilmektedir.



Şekil 2.Tek VakaModeli

Şekil 2'de Trakya Üniversitesi ve Uluslararası Balkan Üniversitesi'ndeki katılımcıların tamamı bütün olarak gösterilmektedir. Şekilde 2'deki çizgilerin kalınlığı kod sıklığını ifade etmektedir, göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında en sık ifade edilen kod çift yönlü iletişim kodu olmuştur. Katılımcıların çoğu çift yönlü iletişimin olduğunu ve örgüt başarısında önemli rol oynadığını dile getirmiştirler. Çift yönlü iletişimden sonra en sık ifade edilen diğer kodlar ise yaş, bilgilendirme, etkileme, var, iş birliği ve planlama, elektronik, yüz yüze, iyi ifade edebilme, sağlıklı iletişim, kişisel, iyi dinleme, sözlü ve öğrenciye destek olarak Şekil 2'de gösterilmektedir. Son olarak bilgi alışverişi, cinsiyet, özel üniversite, yönetim desteği, unvan ve iyi dinleyici olma kodları diğerlerine kıyasen daha az sıklığı olan kodlardır.

En sık ifade edilen 20 kodun iki üniversitede ayrı ayrı nasıl dağıldıkları iki vaka modeli şeklinde gösterilmektedir.

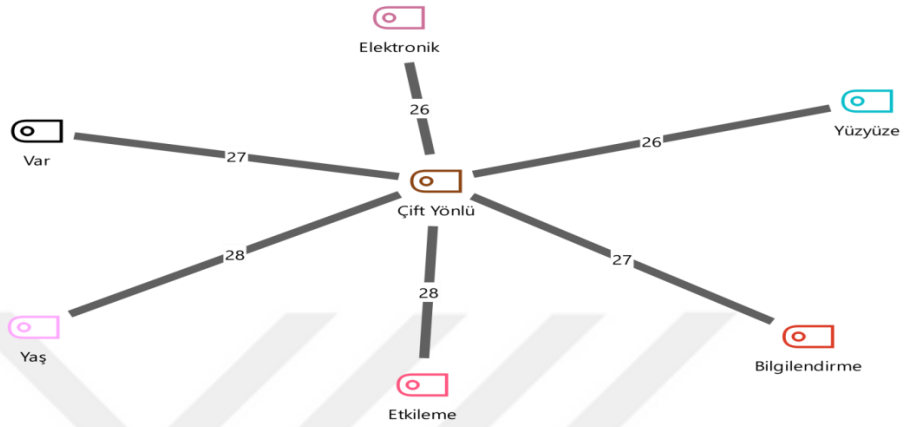


Şekil 3.İki Vaka Modeli

İki vaka modeli şekli iki üniversite arasında yer alan benzerlik ve farklılıkları göstermektedir. Her iki üniversiteden olan katılımcıların çoğunluğu şu an görev yapmış oldukları üniversitede çift yönlü iletişimin daha yaygın olduğunu dile getirmiştirler. Aynı zamanda bir örgütün başarılı olabilmesi ve işlevlerini olumlu bir şekilde ilerletebilmeleri için örgüt içinde çift yönlü iletişimin sağlanması gerektiğini savunmuşturlar. Katılımcıların çoğu demografik yaş özelliğinin bireylerin iletişim becerileri üzerinde etki yaptığını dile getirmiştir. Beden dili kullanmanın bireylerin birbirleri ile olan iletişimde etkili rol oynadığını savunmuşturlar. Akademisyenler aynı zamanda şu an çalışmış oldukları üniversitede ifade özgürlüğünün var olduğunu ve kendilerini rahatça ifade edebildiklerini dile getirmiştirler. Her iki üniversitede örgütsel iletişim çoğunluk olarak iş birliği ve planlama olarak tanımlanmıştır. Teknolojinin sunmuş olduğu fırsatlar ve kolaylık neticesinde Trakya ve Balkan Üniversitesi'nde elektronik iletişim araçları etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Trakya üniversitesi katılımcıları ve Balkan üniversitesi katılımcıları arasında kıyaslama yapıldığında Trakya üniversitesi katılımcıları yüz yüze eğitimi daha etkin bulduklarını dile getirmiştirler. Her iki üniversite katılımcıları da akademisyenlerin en önemli iletişim becerisinin iyi ifade olduğunu savunmuştur. Trakya üniversitesi katılımcıları bu kodlamayı daha fazla vurgulayan akademisyenler olmuşturlar. İletişimsizliğin en sık kaynağı nedir sorusuna verilen cevapta hem Trakya hem Balkan üniversitesi kişisel faktörleri dile getirmiştirler. Öğrencilerin en önemli iletişim becerisi olarak iyi dinleyici olmaları gerektiğini savunmuşturlar. Her ne kadar elektronik iletişim araçları en sık kullanılan araçlar olarak dile getirilse de bunun yanı sıra sözlü iletişim araçları da iki üniversitede aynı oranda kullanılmaktadır. Balkan üniversitesi katılımcı akademisyenler öğrenciye destek kodlamasını Trakya üniversitesi katılımcılarından daha çok tercih etmiştirler. Her iki üniversitede akademisyenlerin çoğunluğu cinsiyetin iletişim becerilerinde etki yaptığını dile getirmiştirler. Bu değişken hakkında Balkan üniversitesi katılımcıları kodlamayı daha fazla yapmıştırlar. Hangi üniversite türünde iletişim daha etkin sorusuna her iki üniversiteden eşit ifade sayısı gelmiştir. Katılımcılar bazı konularda üniversite yönetiminin daha fazla destek sunması gerektiğini dile getirmiştirler. Trakya üniversitesi katılımcılarından bir akademisyen örgütsel iletişim ile alakalı son olarak eklemek istediğiniz başka bir şey var mı sorusuna istinaden genel anlamda üniversiteler ile özel sektör arasında iş birliğinin daha fazla olması gerektiğini dile getirmiştir. Bu iki unsur arasındaki iletişim daha yoğun olur ise öğrenciler iş hayatına çok daha donanımlı atılacaktırlar yorumunu yapmıştır. Trakya Üniversitesi katılımcılarından bir diğer akademisyen kendinizi örgüt içinde rahat ifade edebiliyor musunuz sorusuna cevap veremiyorum yanıtını vermiştir. İki akademisyen etkinlik alanlarının kısıtlı olduğunu alan ve aktivite sağlama konularında yönetimin daha fazla şeyler yapmaları gerektiğini dile getirmiştirler. Son olarak Trakya üniversitesi katılımcılarından 5 akademisyen devlet üniversitelerindeki iletişimin çok daha etkin ve verimli olduğunu düşündüklerini söylemiştirler.

Kodlamalar ve analizler esnasında en sık birlikte oluşturulan kodlar Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.Kod Birlikte Oluşma Modeli

Şekil 4'te kodların birlikte oluşturulma sıklıkları gösterilmektedir. Model oluşturulurken minimum birlikte oluşturma sayısı 25 olarak belirlenmiştir. Bu model en sık oluşturulan kodların hepsinin çift yönlü iletişim ile ilişkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.Kelime Bulutu

Şekil 5. Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların en fazla kullandıkları kelimeleri göstermektedir. Katılımcılar tarafından en sık kullanılan kelime iletişim kelimesi olmuştur. Farklı renkler ile belirtilen kelimeler ise iletişim haricinde en çok dile getirilen kelimelerdir.

Betimsel olarak araştırma sorularına verilen cevaplar ve bunlara dair yapılan kodlamalar analiz edildiğinde şu bulgulara erişilmektedir.

Örgütsel iletişimin önemi kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.Örgütsel İletişimin Önemi Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Bilgi Alışverişi	8	10	18
İş birliği ve Planlama	13	13	26
Verimlilik	7	3	10
Toplam	28	26	54

Tablo 3. Örgütsel iletişimin önemi kodu altındaki alt kodların dağılımını göstermektedir. Her iki üniversitede bulunan ve katılımcı olan akademisyenlere "örgütsel iletişim sizin için ne ifade ediyor önemi nedir" sorusu sorulduğunda katılımcıların çoğu örgütsel iletişimin örgüt içinde iş birliği ve planlamayı sağladığını dile getirmiştirler. Katılımcılar bu düşüncelerini şu sözler ile ifade etmiştirler.

"Örgütsel iletişim bence yönetim kadrosu ile çalışanlar arasında ve çalışanların kendi arasında etkin iletişim kurma becerisi. Yapılan planlar, programlar ve gelişmelerden haberdar olabilmek için iletişim en önemli unsurdur. İletişim olmazsa gelecek için planlama yapılamaz" (Tr. K3).

"Örgütsel iletişim bana göre çalışanlar arasında iş birliğini sağlayan unsur. Bir örgütün mensubu olan her birey arasında çaycısından rektöre kadar iletişim ve etkileşimi oluşturup işleyişin devam etmesini sağlıyor" (Tr. K10).

"Alınan bütün kararlar yapılan bütün planlamalar iletişim sayesinde oluyor. Geleceğimizde nerede olmak istediğimiz ile alakalı tüm kararlar iletişim sayesinde alınıyor. Bana göre iletişim bir örgüt için hayati önem taşıyor" (Mk. K4).

"Örgütsel iletişim örgüt içinde koordinasyon iş birliğini ve ekip ruhunu oluşturan öğedir. Örgüt bu öğenin verimli çalışması ile varlığını sürdürmektedir" (Mk. K8).

Akademisyenlerin bir diğer çoğunluğu ise örgütsel iletişimin özellikle bilgi alışverişi için önemli olduğunu dile getirmiştir. Trakya Üniversitesi'nden 8 katılımcı akademisyen bilgi alışverişini dile getirirken, Balkan Üniversitesi'nden 10 akademisyen bilgi alışverişi öneminden bahsetmiştir. Akademisyenlerin bilgi alışverişi ile alakalı ifadeleri şunlardır:

"Örgütsel iletişim bana göre bireyler arasında bilgi akışını sağlayan bir araç. İletişimin olmadığı bir yerde örgüt zaten var olamaz. Bu yüzden önemi oldukça fazla" (Tr. K7).

"Bana göre örgütsel iletişim işleyiş ve güncel gelişmeler ile alakalı bilgilendirme. Üniversite içerisinde öğrenci akademisyen ve yönetim arasında gerçekleşen bilgi akışı olarak yorumlayabilirim. İletişim çok önemli ve kesinlikle hızlı ve zamanında gerçekleşmesi gereken bir unsur. Özellikle günümüzde teknolojinin sunmuş olduğu yararlar ile hızlı olabilmesi çok kolaylaştı. İletişim hızlı net ve güvenilir olmalı. Bir örgüt bunu yapamaz ise başarı elde etmesi mümkün değil bence" (Tr. K8).

"Örgütsel iletişim örgüt içindeki bilgi akışıdır. Bu sadece üst kademeden alt kademeye aktarılan bilgi akışı değildir. Genel anlamda örgütü bir bütün olarak kapsayan ve gerek sözlü gerek sözsüz var olan iletişimdir" (Mk. K3).

"Bireyler arasında gerçekleşen haberleşme, bilgi aktarımı diyebilirim. Yaptığımız her şey iletişim sayesinde gerçekleşiyor. Önemi hem örgüt hem de bireyler için çok fazla" (Mk. K13).

Son olarak Trakya Üniversitesi katılımcılarından olan 7 akademisyen örgütsel iletişimin aynı zamanda örgütün verimliliğini arttırdığını dile getirmiştir. Balkan Üniversitesi katılımcılarından ise sadece 3 akademisyen bu düşünce ve fikri desteklemiştir.

"Örgütsel iletişim insanların birbirlerini anlamaları tanımaları ve görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmede yardımcı oluyor. Önemi ile

alakalı aşırı önemli çünkü insanların mutluluğu, verimliliği, huzuru işlerin aksamadan yapılması tamamen iletişim ile gerçekleşiyor" (Tr. K4).

"Örgüt bu öğenin verimli çalışması ile varlığını sürdürmektedir" (Mk. K8).

Sayıları her ne kadar az olsa da birkaç akademisyen sorun çözme becerisinin de iletişimde önemli bir rol oynadığını dile getirmiştir. Bu alt kod için Trakya Üniversitesi'nden 2, Balkan Üniversitesi'nden ise tek bir cevap gelmiştir.

"Sorun çözme becerilerimiz iyi olmalı. Bu iletişimde gerekli bir beceri" (Tr. K4).

Akademisyenlerin iletişim becerileri kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.Akademisyenlerin İletişim Becerileri Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Sorun Çözme	2	1	3
İyi İfade Edebilme	14	9	23
İyi Dinleyici Olma	5	10	15
Ulaşılabilir Olma	3	3	6
Aktivite Sağlama	3		3
Öğrenciye Destek	9	10	19
Toplam	36	33	69

Tablo 4. akademisyenlerin iletişim becerileri ile alakalı bilgi sunmaktadır. Akademisyenlere sizce akademisyenlerin iletişim becerileri nelerdir neler olmalıdır sorusuna gelen yanıtlar farklı olmuştur. Her iki üniversite katılımcıları bir akademisyenin kesinlikle iyi ifadeye sahip olması gerektiğini dile getirmiştirler. Akademisyenlerin bu cevabı vermelerinde en önemli etken öğrencilere sürekli bilgi verme ve bir şeyler anlatmak, öğretmek olduğundan kaynaklanmaktadır. Her iki üniversite akademisyenler bu beceri ve konu hakkında düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştirler.

"İfade edebilme kabiliyetine sahip olmamız gerekiyor çünkü biz işimiz gereği sürekli iletişim içerisindeyiz. Yanlış ifade her şeyin yanlış anlaşılmasına sebep olabilir" (Tr. K13).

"İfade edebilme yetkisine sahip olmalı. Başka bir özellik söyleyemiyorum çünkü her akademisyenin iletişim üslubu farklı. Bazıları çok konuşur bazıları az. Diğerlerinin kişilik özelliklerine göre değiştiğini düşünüyorum. Benim için kendini ifade edebilmesi anlatmaya çalıştığı şeyi anlatabilmesi yeterli" (Tr. K14).

"Kendini iyi ifade edebilen bireyler olmamız gerekiyor. En önemli becerinin bu olduğunu düşünüyorum. İşimiz gereği sürekli bir şeyler anlatmak zorundayız. İyi ifadeye sahip olmayan bireyler akademisyen olmamalı zaten" (Mk. K13).

"Bilgi aktarımı yaparken iyi ifadeye sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum. Bazı hocalar ne kadar bilgili olursalar olsunlar ifade kısmında sorun yaşayabiliyorlar. Bazılarına bir şey anlatmak için saatler yetmez iken bazıları çok kısa zaman içinde öğrencinin bilmesi gereken şeyleri ona aktarabiliyor. İfade çok önemli. Onun haricinde motive eden anlayışlı bireyler olmaları gerekiyor" (Mk. K14).

Akademisyenler büyük bir çoğunluk ile öğrencilere destek olmaları gerektiklerini dile getirmiştirler. Öğrencilere destek ve yardımcı olarak onlarında motivasyonlarını arttırabileceklerini düşünmektedirler. Öğrenciye destek ile alakalı noktada kendilerini şu şekilde ifade etmiştirler.

"Özellikle öğrencilerin düzenledikleri aktiviteler kesinlikle desteklenmeli. Bu sadece tek fakülte içinde değil aynı zamanda bölümler arasında da yapılmalı ki öğrenciler kaynaşabilmeli" (Tr. K11).

"Öğrencilere karşı geliştirilebilecek en iyi iletişim becerisi destekleyici olmak diyebilirim. Öğrencilerin desteklenmeye fikirlerinin önemsenmesine ihtiyaçları var. Bunu her akademisyen yapıyor mu bilmiyorum ama ben yapmaya çalışıyorum. Öğrenciyken beni en fazla motive eden şey bu oldu. Desteklenmek ve önemsenmek. Öğrencilere bizden yaşça küçük bireyler olarak değil de yarın öbür gün aynı işi yapacak olan meslektaşlar olarak bakılması gerektiğini düşünüyorum. Onlara hitap ederken bu yaklaşımı sergilemeliyiz bence. Tecrübe konusunda

onlardan önde olabiliriz ama enerji konusunda geri kalıyoruz. Onlara yol göstermek onları dinlemek düşüncelerini rahat ifade etmelerini sağlamamız gerekiyor" (Mk. K12).

Akademisyenler sahip olunması gereken diğer iletişim becerisini iyi dinleyici olma olarak belirtmiştirler. Balkan üniversitesinden 10 katılımcı bu iletişim becerisinin önemli olduğunu savunurken, Trakya Üniversitesi'nden ise 5 akademisyen bu beceriyi dile getirmiştirler.

"Akademisyenler kesinlikle iyi dinleme becerilerine sahip olmalılar" (Tr. K3)

"İyi dinleyen, iyi konuşan, karşındaki insanın yaş ve bilgi düzeyini anlayarak ona göre eğitim vermeye çalışan, akademisyenin sahip olması gereken iletişim becerileri bana göre bunlardır"(Tr. K8).

"Öğrenciye karşı hoşgörülü davranış sergilemek onu yargılamaktan çok anlamaya çalışmak rehberlik yapmak iyi bir dinleyici olmak benim bir akademisyende olması gerektiğini düşündüğüm becerilerdir" (Mk. K12).

"Bence dinlemeyi bilmeliler donanımlı bilgili olmalılar bilgi aktarırken karşı tarafın anlayabileceği dilden aktarmalılar" (Mk. K1).

İletişimi daha etkin ve verimli bir hale getirebilmek için akademisyenler ulaşılabilir olmayı dile getirmiştirler. İki üniversite katılımcılarının toplamında 6 akademisyen öğrenciler tarafından ulaşılabilir olmaları gerektiklerini savunmuşturlar. Bu beceri ile alakalı görüşler şu şekildedir:

"Akademisyenler kesinlikle açık iletişime sahip olmalılar. Üniversitede yer alan her birey ile yeri geldiğinde iletişime geçmeli ve sohbet etmeliler. Açık iletişimi hem öğrenciler hem de yönetim ile gerçekleştirmeliler. Sorun çözme becerileri iyi olmalı gerektiği zaman ulaşılır olmaları gerekir. Kapısı herkese açık olmalı diye düşünüyorum" (Tr. K4).

"Açık iletişime ve iletişim kanallarına sahip olmalı ama bu tabii ki de öğrenciler ile sosyal medya veya telefon üzerinden iletişim kurması gerektiği

anlamına gelmiyor. Ben kesinlikle tercih etmiyorum bu yolları. Öğrencilerime de benimle kurumsal mail adresimden iletişime geçin diyorum" (Tr. K6).

"Öğretim üyeleri olabildiği kadar kendini iletişime açmalı yani ulaşılabilir olmalı. Şöyle bir şey de ekleyeyim ulaşılabilir olalım ama tabi bu yakınlık ve açıklık suistimal edilmemeli. İletişim kuran bireyler bunun farkında olmalılar. Ben öğrencilerime de bana sürekli ulaşabileceklerini fakat hassas bir çizgim var onu aşmayın diyorum. Her taraf o çizgiye saygı duymalı. Sonuçta burası eğitim kurumu belli bir seviye dışına çıkılmamalı diye düşünüyorum" (Tr. K10).

"Özellikle değinmek istediğim en önemli nokta iletişime açık olmaları gerekiyor diye düşünüyorum. Ulaşılabilir bir birey ile bir şekilde iletişim kurabiliyorsunuz" (Mk. K2).

"En önemli iletişim becerisi bana göre iletişime açık olmak. Bir öğrenci hocanın iletişime açık olmadığını gördüğü zaman bir kez daha konu ne olursa olsun ona ulaşmayı değil de bizlere ulaşmayı tercih ediyor. Genel anlamda bizim fakültemizde iletişime kapalı hoca sayısı yok denecek kadar az ama olan birkaç hoca sayesinde bunu gözlemleyebildim Öğrenci her daim hocaya ulaşabilmeli danışabilmeli. Hocalar bunu öğrencilere hissettirmeliler" (Mk. K9).

Trakya Üniversitesi'nden 3 akademisyen akademisyenler öğrencilerin ilgilerini arttırmak için aktiviteler düzenlenmesi gerektiğini dile getirmiştirler. Balkan Üniversitesi'nden herhangi bir akademisyen bu konu ile alakalı cevap vermemiştirler.

"Aynı zamanda bireyleri bir araya getirecek olan farklı aktiviteler düzenlenmeli" (Tr. K11).

"Günümüzde Z kuşağı olan öğrencilerimiz okumaktan çok görsel şeylere önem verdikleri için onlara videolar görsel efektler ile ders anlatmak daha eğlenceli olabiliyor. Daha çok ilgilerini çekiyor bunlar. Çünkü iki saat filmleri bile izlemiyorlar artık 40 dakikalık filmleri izliyorlar. Öğrencileri sıkmamak adına bence akademisyenler öğrencilerin derse ilgisini artıracak şekilde dersi işlemeliler" (Tr. K2).

Akademisyenlerin iletişim becerilerinde demografik farklılıklar kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.Akademisyenlerin İletişim Becerilerinde Demografik Farklılıkları Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Medeni Durum	1	1	2
Mesleki Gelişim	1	2	3
Alan	2		2
Kişilik	5	1	6
Unvan	9	7	16
Yaş	14	15	29
Cinsiyet	7	11	18
Toplam	31	37	76

Görüşmeler esnasında akademisyenlere iletişim becerilerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediği sorulmuştur. Akademisyenler bu soru ile alakalı farklı görüşler belirtmiştirler. Medeni durumun iletişim becerilerinde etki yaptığını dile getiren akademisyen düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir.

"İletişim becerilerinin medeni durum ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Gerek erkek gerek kadın olsun fark etmez ailesini kurmuş ve mutlu olan insanların daha iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını düşünüyorum. Özellikle kadınlarda bunun daha yaygın olduğunu düşünüyorum. Evlenmemiş ve gittikçe yaşlanan bireylerin iletişimde zorlandıklarını düşünüyorum. Hem meslektaşları hem de öğrenciler ile sıkıntı yaşıyorlar. Bunu sadece akademisyenler için demiyorum bunu toplumdaki her birey için söylüyorum. Hayatlarının her alanında sorun yaşadıklarını düşünüyorum çünkü anlayış yetenekleri gün geçtikçe azalıyor. Daha gaddar insanlara dönüşüyorlar. Böyle bireylerin insan ilişkilerinde çok başarılı olduklarını düşünmüyorum. Düzgün aileye sahip olan insanlar bence her alanda başarılı oluyorlar çünkü ev hayatında mutlu huzurlu olanlar iş hayatlarında da öyle oluyorlar" (Tr. K10).

"Bekar bir çalışan ile evli bir çalışan arasında fark yaşanıyor. Evli bir bireyin sorumlulukları çok daha fazla. Bu sorumlulukları yerine getirdiğinizde bekar bir bireye kıyasen çok daha fazla yorgun olabiliyorsunuz. Bu yorgunluk iletişiminize de yansıyor" (Mk. K4).

Akademisyenler iletişim becerilerinin mesleklerini uygulamaları ile de geliştirebileceklerini dile getirmiştirler. Mesleklerinde her ne kadar fazla vakit geçirirler ise ve bu alanda kendilerini daha fazla geliştirirler ise iletişim becerilerinin de o derece artmış olduğunu ifade etmiştirler. Mesleki gelişim ile alakalı Balkan Üniversitesi'nden 2 katılımcı, Trakya Üniversitesi'nden ise 1 katılımcı bu yorumu yapmıştır.

"Şunu da göz önünde bulundurmak istiyorum burada kendinizi ne kadar geliştirdiğinizin de etkisi var. Bir genç akademisyen olarak kendinizi geliştirirseniz daha yaşlı akademisyenden daha etkin ve verimli işinizi yapabilirsiniz. Bu çağın eğitim sistemleri zaten bizleri sürekli geliştirmeyi amaçlıyor ve geliştiriyor" (Tr. K10).

Akademisyenlerden bazıları iletişim becerilerinin alan ve bölüme göre değiştiğini söylemiştirler. İletişim becerilerini çalışmış oldukları alana göre ayarladıklarını dile getirmiştirler.

"*Unvana, yaşa ve cinsiyete göre değil de içinde bulunduğunuz alana göre değişiyor. Alan sizden farklı iletişim becerileri uygulamanızı gerektirebilir" (Tr. K11).*

Trakya Üniversitesi'nden 5 akademisyen ve Balkan Üniversitesi'nden 1 akademisyen iletişim becerilerinin özellikle kişilik ile alakalı olduğunu söylemiştirler. Bunu belirtirken şu ifadeleri kullanmıştırlar.

İletişim becerilerinin cinsiyetten çok kişilik ile alakalı olduğunu düşünüyorum. bazı insanlar konuşmayı sever diyalog kurarlar bazıları da pek konuşmaz. Kendi doğasında çok iyi bir insandır ama sırf konuşmayı sevmediği için iletişim kurmak baya zorlaşabilir" (Tr. K1).

"Kadın, erkek, yaş, unvan bence iletişim becerilerini etkilemiyor. İletişim becerileri tamamen kişilik ile alakalı. Genç ile genç yaşlı ile yaşlı olmak gerekir. Ast üst demeden iletişim kurmalı ve insanları kategorize etmemeliyiz" (Tr. K4).

"Yaş iletişim becerilerini etkileyebilir zamanla ama burada en önemli nokta kişinin kişilik özellikleri. Yaştan önce bunu göz önünde bulundurmamız gerekiyor. Bazen an geliyor araştırma görevlisi profesörden çok daha iyi iletişim kurabiliyor. Kesinlikle iletişimin kişilik özellikler ile alakası var" (Tr. K6).

"İletişim becerileri karakter ile de çok alakalı. Bazı insanlar yapıları kişilikleri gereği iletişime çok açık olmayabiliyorlar. Bazıları da gereğinden fazla oluyor. Kişilik özelliklerinin çok etkisi olduğunu düşünüyorum" (Mk. K7).

"Kişiden kişiye fark gösterebilir diye düşünüyorum. Bazı insanlarda hiç değişim olmamasına rağmen bazılarında fark edilebilir değişimler yaşanıyor. Kişilik ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Çok kesin bir şey söyleyemiyorum çünkü çok fazla tecrübemde yok. Uzun süreli bir akademisyen hayatım olsaydı kesin bir şey söylerdi" (Mk. K10).

Akademisyenlerin bazıları iletişim becerilerinin unvan ile değiştiğini dile getirmiştir. Unvan ile alakalı hem olumlu hem olumsuz değişebileceğini söyleyen akademisyenler şu yorumları yapmıştırlar.

"Unvan açısından yorumlayacak olursam unvanı daha yüksek hocaların unvanı düşük olan hocalar ile çok sağlıklı iletişimleri olduğunu düşünmüyorum. Ben unvanı yüksek olan hocaların daha özgüvenli eleştiriye kapalı ve kendi düşüncesini doğru bulan hocalar olduğunu düşünüyorum. Herkes için geçerli değil tabii bu söylediğim ama önemli bir oranda hocaların unvanı arttıkça daha egolu olduklarını düşünüyorum. Akademide öyle bir şey var. Ben unvanı yüksek hocalar ile iletişim kurarken çok rahat hissetmiyorum açıkçası. Onların unvanına göre konuşma tarzı belirliyorum desem daha doğru olur. Eleştiriye bazen kapalı olabiliyorlar" (Tr. K2).

"Unvanın çok etki yaptığını düşünmüyorum" (Tr. K3).

"Unvan konusunda şunu söyleyebilirim. Bazı hocalar unvanı ne olursa olsun çok nazik oluyor. Bazıları da tam tersi tavırlar sergileyebiliyorlar" (Tr. K6).

"Unvana göre ben iletişim becerilerinin olumlu yönde etkilendiğini düşünüyorum çünkü unvan ile yaşta artıyor. Ben genç akademisyenlerin her şeyi daha hızlı kestirip attıklarını düşünüyorum. Unvan ve yaş ile akademisyenler bence daha hoşgörülü olmaya başlıyorlar. Tecrübeler artıyor ve daha anlayışlı olabiliyorlar. Bunun tam tersi de yaşanabilir tabii. Bazen unvanlar bireylere boş güvende verebiliyor. Bu boş güven karşısındakini anlamayı azaltıyor ve iletişim negatif etkileniyor" (Tr. K8).

"Türkiye genelinde konuşacak olursam unvana göre akademisyenlerin iletişim beceriler bence olumsuz yönde etkileniyor. Bizim toplumumuzda şöyle bir algı var. Birinin unvanı yükseldikçe ders anlatma becerisinin daha iyi olacağını düşünüyorlar. Oysa hiç öyle değil. Ben etrafıma baktığımda doçentlerin profesörlerden çok daha iyi ders anlattıkları birçok ana şahit oldum. Ya da daha alt kademelerin çok fazla hevesli ve bilgiye açık olduklarından dolayı yapmış oldukları işi tutku ile yaptıklarına da şahit oldum. O yüzden unvanın negatif etkilediğini düşünüyorum. Ben bir seviyeye ulaştım bundan sonra kendimi kanıtlamam gerekmiyor deyip çok rahat davranmaya başlayabiliyorlar" (Tr. K15).

"Meslektaşlarım arasında unvanın çok fazla iletişime etki yaptığını düşünmüyorum. Elde edilen unvana göre iletişim şekilleri değişmiyor bence" (Mk. K1).

"Elde edilen unvanında iletişim becerilerini olumlu etkilediğini düşünüyorum çünkü daha da uzmanlaşmış oluyorsunuz. Bu uzmanlaşma ile bilgi birikiminiz ve tecrübeleriniz artıyor. Ben bu faktörlerin olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum" (Mk. K2).

"Unvan açısından şunu söyleyebilirim bazı akademisyenler hangi unvana gelirseler gelsinler iyi iletişim becerileri geliştiremiyorlar. Bazılarının neden akademisyen olduğunu bile anlamıyorum. Eğitim hayatında iyi ifadeye mecbursunuz. Böyle bir ifadeniz yok ise zaten burada olmamanız gerekir" (Mk. K8).

"Unvan açısından yorumlayacak olursam bana öyle bir şey hissettirmediler ama yine de aralarında böyle durumlar yaşanır mı bilmiyorum" (Mk. K9).

"Unvana göre bir fark göremiyorum. Araştırma görevlisi ve profesör arasında bir ayrım olduğunu düşünmüyorum" (Mk. K11).

"Bizim fakültemizde unvanında bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Tecrübe çok önemli bir nokta eğitim sürecinde ama tecrübeden çok işinizi ne kadar sevdiğiniz ile alakalı bir konu bu bence. İşinizi sevdiğinizde sürekli bir şeyler üretmek istiyorsunuz. Bu üretkenlik sizi yormaktan çok mutlu ediyor. Genel anlamda fakültemizdeki bireyler işini seven insanlar bu yüzden iletişim kurarken unvanı çok fazla yansıtmıyorlar" (Mk. K12).

Demografik farklılıklardan yaş ile alakalı yapılan yorumlar şunlardır:

"Kesinlikle fark ediyor. İlk olarak öğrenci açısından yorumlayacak olursam yeni neslin zaten farklı bir iletişim yolu var. Biz araştırma görevleri yolun daha çok başındayız anlayabiliyoruz ama bunu anlamak herkes için aynı olmuyor. Kişiler ile iletişimde çok fazla sıkıntı yaşamıyoruz ama belli yaş gruplarında çatışmalar kuşak çatışmaları illa ki gerçekleşiyor. Öğrenci açısından bakarsak onların farklı bir dili var" (Tr. K1).

"Yaş olarak daha olgun hocalarımızın bence öğrencilerin seviyelerine inmeleri daha zor oluyor. Çok fazla onların seviyelerine indiklerini düşünmüyorum. Bence daha genç akademisyenler öğrenciler ile daha iyi iletişim kurabiliyorlar" (Tr. K2).

"Yaş aldıkça öğrenciler ile jenerasyon farklılığı oluyor ve ben bu farklılığın iletişimi olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Daha az iletişim kurmaya başlıyoruz. Şöyle de bir şey eklemek istiyorum yaş ile alakalı. Daha yaşlı akademisyenlerin tecrübeden dolayı öğrencilere karşı daha anlayışlı olduklarını düşünüyorum. Bu kesinlikle katkı sağlıyor öğrenciler ile olan ilişkilerimize" (Tr. K3)

"Hem akademisyenler hem öğrencileri göz önünde bulundurduğumda yaşın önemli etkisi olduğunu düşünüyorum. Ben genç akademisyen ve öğrencilerin daha agresif olduklarını düşünüyorum. Özellikle öğrenciler çok fazla üsluplarına dikkat etmiyorlar. Bu yüzden lisans okuyan öğrencilerin iletişim etkili iletişim dersi almalarının ve farklı iletişim seminer ve programlarına katılmalarının etkili

olabileceğini düşünüyorum. Bu üslup konusunda araştırma görevlilerinin de dikkat etmeleri gerektiğini düşünüyorum" (Tr. K6).

"Yaş açısından bakarsak olumlu yönde etkilendiğini düşünüyorum çünkü zamanla tecrübe ediniyorlar. Genç akademisyenler daha enerjikler tabii ama tecrübesizler. Daha olgun akademisyenler tecrübe ile daha verimli oluyorlar. Gençler bir konu için günlerce hazırlanmaya çalışırken tecrübeli bir akademisyenin hazırlanması bile gerekmiyor. Genelleme yapmamı istersen daha yaşlı akademisyenlerin daha iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını düşünüyorum" (Tr. K10).

"Yaş aldıkça ve bu yaş elli civarlarında olduğunda lisansüstü öğrencileri ile daha fazla ilgileniyorlar bence. Öğrenci sayısının bu alanlarda az olmasından kaynaklanabilir. Lisansta herkes ile bire bir iletişim mümkün değil ama yüksek lisans ve doktorada durum değişiyor. Daha meslektaşım gözü ile bakmaya başlıyorsunuz ve iletişim daha da açık oluyor. Zaten bu alanlarda eğitim gören bireylerde belli başlı yaşlara gelmiş olan insanlar oldukları için onlarında iletişim becerileri daha iyi olmuş oluyor" (Tr. K11).

"Değişiklik gösterdiğini düşünüyorum çünkü yaş ile tecrübe de artıyor. Bunu hem akademisyenler hem de öğrenciler açısından söylüyorum. Ben öğrencilerinde almış oldukları yaş ile iletişim becerilerinin olumlu yönde etkilendiğini düşünüyorum. İlk üniversiteye geldikleri yıl ve mezun oldukları yıl arasında önemli fark var. Kendilerini ve düşüncelerini daha iyi ifade eden bireylere dönüşüyorlar" (Mk. K1).

"Yaş açısından konuşacak olursam genç akademisyenlerin iletişim becerileri daha yaşlı olanlara kıyasen iyi olmasa da çok daha enerjik oldukları için daha iyi iletişim kurduklarını düşünüyorum. Yaş ve unvanın getirdiği sorumluluklar çok fazla oluyor. Ben bu sorumlulukların hocaları yorduğunu düşünüyorum. Genç akademisyenler ile öğrenci arasında çok fazla yaş olmadığı için sanki bir konu üzerinde daha eğlenceli bir ortam oluşturarak çalışıyorlar gibime geliyor. En azından ben öyle hissediyorum. Yaşı daha büyük olan akademisyenler bana göre daha az girişimciler ama tecrübeleri daha fazla" (Mk. K5).

"Yaş konusunda iletişim becerileri olumlu yöne etkileniyor. Bizim alanımızda tecrübe çok önemli. Hoca bir şey anlatırken tecrübeli ise dikkati dağılmadan bilgiyi sunabiliyor. Tecrübesiz hocalar tıkanıp kalıyorlar. Bu durum kişiden kişiye de değişebiliyor" (Mk. K13).

Demografik özelliklerden son olarak cinsiyet ile alakalı yapılan yorumlar şunlardır:

"İletişim becerilerinin cinsiyet açısından farklı olduğunu da görmedim. Ben hiç rastlamadım. Daha yeni olduğum için olabilir" (Tr. K1).

"Cinsiyet açısından yorumlamam gerekirse ben erkek akademisyenlerin daha iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını düşünüyorum en azından burada böyle gözlemledim. Bazen öğrencilerimde nabız yokluyorum diğer dersler nasıl filan diyorum onlardan duyduğum kadarıyla onların çoğunluğu da erkek akademisyenlerin daha iyi olduğunu düşünüyorlar. Erkek akademisyenler daha fazla espri yapıyorlar. Bence bu tarz davranışlar olumlu etki yapıyor onlarda. Kadın akademisyenlerin bazen ses yükselttiğini sert davrandıklarını söylüyorlar" (Tr. K3).

"Ben hem kız hem de erkek öğrencilerim ile gayet iyi anlaşıyorum ama kadın öğrenci ve kadın akademisyenlerin bazen iyi iletişim kuramadıklarını fark ettim. Şahit olduğum zamanlar oldu. Kendi düşüncemi söyleyeyim kadınların erkeklere kıyasen daha çabuk sinirlendiklerini düşünüyorum. Özel hayatta da böyle. Birbirleri ile ego savaşı verdiklerini düşünüyorum. Erkek öğrenci ve kadın akademisyenlerde bunu görmedim. Bir yorum yapmamı istersen şunu söyleyebilirim kadınlar daha detaylı ifade ediyorlar ama uzatıyorlar erkekler ise iyi ifade edemiyorlar fakat daha netler. Hemen sadede geliyorlar ve dinleyiciyi yormuyorlar" (Tr. K2).

"Cinsiyet açısından erkek hocaların daha iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını düşünüyorum. Böyle düşünmemin sebebi şu aslında kadın hocaların çok fazla sorumlulukları var. Özellikle ev ve çocuk sorumlulukları. İster istemez bu durum işlerine de yansıyor. Gerek yorgunlukları gerekse duygusal geçişler. Erkek hocalar bu durumda yorulmadıkları için çok daha rahat olduklarını düşünüyorum.

Erkeklerin sorumlulukları çok daha az. Bu yoğunluk ve yorgunluk kadınları biraz iletişimsiz kalmaya sürüklüyor gibime geliyor" (Tr. K5).

"Cinsiyet açısında şunu söylemek istiyorum. Bazen kadınların çok olduğu ortamlarda kraliçe arı sendromu karşımıza çıkabiliyor. Bazen kadınlar tek kadın olmak istiyorlar bulunmuş oldukları mertebede. Bu nedenle kendilerinin alt kademesinde bulunan kadınlar ile çok sağlıklı iletişim kuramıyorlar. Bu sadece değinmek istediğim bir konuydu. Genelleme yapmamı istersen evet kadınlar erkeklere kıyasen daha fazla empati kurabiliyorlar. Çok kesin bir şey söyleyemiyorum çünkü her türlü durum ile karşılaşabiliyoruz. Çok anlayışlı tavır ve davranış sergileyen erkek akademisyenler de mevcut. Bu konu ile alakalı en çok etki yaratabilecek şeylerin kişisel özellikler kişinin gelişimi ve yetişmiş olduğu ortam ve kültür olduğunu düşünüyorum. Öğrencilerimde cinsiyetten kaynaklı iletişim farklılığı görmedim" (Tr. K6).

"*Gözlemlerimden konuşacak olursam öğrenciler arasında da cinsiyet farkı iletişim de farklılık yaratıyor. Ben kadın hocalar ile kadın öğrencilerin daha iyi anlaşabildiklerini düşünüyorum. Bunun en önemli sebebi ilgi alanlarından kaynaklandığını düşünüyorum. Genellikle kadınlar ve erkeklerin ilgi alanları farklı oluyor. Bu yüzden kadınların kadınlar ile erkeklerin erkekler ile daha iyi iletişim kurduğunu söyleyebilirim. Bu her zaman böyle olmaya da biliyor. Her iki tarafın iletişim becerileri süreci etkiliyor diye düşünüyorum. Akademisyenleri cinsiyet olarak düşündüğümde fark olduğunu gözlemliyorum. Ben kadın akademisyenlerin daha açık iletişime sahip olduklarını düşünüyorum. Kadın akademisyenlerin öğrenciler açısından daha fazla sevildiklerini ve beğenildiklerini düşünüyorum" (Mk. K1).*

"Cinsiyet konusunda şöyle bir noktaya değinebilirim bunun da kişilik ile alakalı olduğunu söyleyebilirim. Biz kadınlar erkeklere kıyasen çok duygusal varlıklarız. Bazı kadın akademisyenler bu duygusallığı iş hayatına da yansıtabiliyorlar. Doğru olduğunu düşünmüyorum. Erkekler çok daha mantık ile hareket ediyorlar. İş hayatında onlar için duygusallığa pek yer yok. Bu yüzden erkekler kadınlara kıyasen daha iyi olabilirler iletişim konusunda ama yine de tekrarlayayım bu tamamen sizin kişilik özellikleriniz ile alakalı" (Mk. K4.)

"Cinsiyet açısından yorum yapacak olursam çoğu insandan kadınlar ile anlaşmanın zor olduğu cümlesini duydum ama ben böyle bir fark gözlemlemedim. Hem öğrencilerim ile hem de kadın meslektaşlarım ile bir sorun yaşamadım. Şunu da eklemek istiyorum bazen iki kadın arasında iletişimin çok iyi olmadığına şahit oldum. Bunun neden kaynaklandığını bilmiyorum o yüzden yorum yapmayayım. Sanki erkekler iletişim konusunda daha iyiler gibime geliyor. Kadın ve erkek öğrencilerim arasında pek bir fark görmüyorum ama sanki kadın öğrencilerim iletişim konusunda daha açıklar. Kendilerini daha fazla ifade ediyorlar. Erkek öğrencilerin biraz daha çekimser olduklarını düşünüyorum" (Mk. K7).

Öğrencilerin iletişim becerileri kodu altındaki alt kodların dağılım Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6.Öğrencilerin İletişim Becerileri Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Saygı Duyma	4	6	10
İyi Dinleme	12	10	14
Özgüven	3	5	8
Eleştirel Düşünme	5	6	11
Dilin Etkili Kullanımı	8	3	11
Toplam	32	30	54

Akademisyenlere öğrencilerin iletişim becerileri nelerdir neler olmalıdır sorusu sorulduğunda verilen cevapların arasında en çok iyi dinleme becerisi olmuştur. Akademisyenler daha fazla anlatan taraf oldukları için aynı zamanda öğrencilerin bilgiyi alan taraf oldukları için anlatılanları anlamalarında iyi dinleme önemli rol oynamaktadır. Her iki üniversitede bu cevabın sayısı çok fazladır. Akademisyenlerin bu konu hakkında vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir.

"Öğrenciler genelde mesajı alan taraf oldukları için bence ilk olarak iyi dinleyiciler olmaları gerekiyor. Dinlemeyi bilmeyi öğrenmeliler" (Tr. K2).

"Kesinlikle dinlemeyi bilmeliler. Ben özellikle bu çağın gençlerinin dinlemeyi bilmediklerini düşünüyorum. Çok sabırsızlar" (Tr. K8).

"Öğrenciler en önemli beceriler olarak dinleme ilgi ve girişkenlik becerilerine sahip olmalılar. Bu becerilere sahip olan öğrenciler zaten sürekli üniversiteden imkanlarından bir şeyler almaya çalışıyorlar. Bizim fakültede çok fazla proje geliştirme oluyor. Bu becerilere sahip olan her öğrenciden inanılmaz fikirler çıkıyor. Belki başka fakültelerde farklı beceriler aranabilir ama bizim fakültede bunlar en önem verilen beceriler diyebilirim" (Mk. K9).

Akademisyenler öğrencilerin saygılı olmaları gerektiğini de belirtmiştirler. Bazen sergilenen saygısız tavırlardan çok rahatsız olduklarını dile getirmiştirler. Bu konu ile alakalı yapılan yorumlar şöyledir:

"Bazı öğrenciler saygı çerçevesi içinde iletişim kurabilirken bazıları çok fazla sınırları aşabiliyorlar. Bunlar tamamen eğitim dışında öğrenilen tavır ve davranışlar. Bizler burada ilkokul öğretmeni değiliz. Yetişkin bireyler ile iletişim kuruyoruz. Onlara tekrar geriye dönüp bir konuda nasıl davranmaları gerektiğini öğretemeyiz. Burada da kişisel faktörler rol oynuyor bence. Saygılı bilinçli nerede nasıl davranmaları gerektiğini bilen insanlar olmaları çok önemli. Bunu bilen bir birey zaten doğru iletişim kurabiliyor" (Mk. K4).

Bazı akademisyenler öğrencilerinin özgüvenli bireyler olmalarından mutluluk duyduklarını dile getirmiştirler. Bu mutluluk şu ifadeler ile yorumlanmıştır.

"Özgüvenli olmalılar. Korkmamalılar. Haklarını bilen bireyler olmalılar. Fikir ve düşüncelerini mutlaka dile getirmeliler. Böyle davranışlar sergileyemeyen bireyler hayatlarının her alanlarında içine kapanık bireylere dönüşüyorlar. Bunun olmaması gerekiyor" (Tr. K10).

Her iki üniversitede öğrencilerin eleştirel düşüncelerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyen akademisyenler şu ifadeleri kullanmıştırlar.

"Girişken ilgili çözüm odaklı ve eleştirel düşünceye sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum" (Mk. K12).

Son olarak akademisyenler öğrencilerin iletişim kurarken kullanmış oldukları dil ve cümlelere dikkat etmeleri gerektiklerini dile getirmiştirler.

"Kesinlikle hocalara nasıl davranmaları gerektiklerini bilmeleri gerekiyor. Size burada ast-üst ilişkisinden bahsetmiyorum. Genel olarak davranış tarzlarından bahsediyorum. Öğrenciler nerede nasıl davranmaları gerektiğini bilmeliler. Kurmuş oldukları cümleler çok garip bu aralar. Bu konuşma tarzları özellikle lise eğitiminden ve bulunmuş oldukları ortamdan kaynaklanıyor bence. On yıl önceki öğrencilerimin davranış şekilleri çok farklıydı. Onlar nasıl davranmaları ve konuşmaları gerektiğini biliyorlardı. Onların iletişim becerileri çok daha iyiydi" (Tr. K3).

"doğru ifade ile doğru zamanda doğru kelimeleri kullanarak konuşabilmeliler. Bazen öğrencilerin bir şey aktarırken özellikle şikâyet veya sıkıntı çektikleri konularda kendilerini ifade etmeye çalışırken yanlış üslup seçtiklerini düşünüyorum. Yanlış üsluptan dolayı haklı olsalar bile haksız duruma düşebiliyorlar. Bu yüzden kendilerini ifade etmeye çalışırken bence biraz daha düşünerek hareket etmeleri gerekiyor. Bende bu üniversitede öğrenci oldum. Şu an burada çalışıyorum. Dikkat ediyordum davranış ve ifade şeklime hem öğrenciyken hem de şu an bir çalışan olarak. Dikkat ettiğim için bir sıkıntı yaşamıyordum" (Mk. K1).

İfade özgürlüğü kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7.İfade Özgürlüğü Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Cevap Veremiyorum	1		1
Yok	2	2	4
Var	13	14	27
Toplam	16	16	32

Görüşmeler esnasında akademisyenlere çalışmış oldukları üniversitede ifade özgürlüklerinin olup olmadığını aynı zamanda kendilerini ifade ederken rahat hissedip hissetmedikleri sorulmuştur. Katılımcıların çoğu özgür ifadeye sahip olduklarını dile getirmiştirler. Ben kendimi ifade ederken rahat hissetmiyorum diyen

akademisyen sayısı her iki üniversitede 2 olarak Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu soruya mesleğe yeni başladığından ve hala bu konuda pek emin olamadığını belirten akademisyen sayısı ise 1'dir. İfade özgürlüğüm pek yok kendimi çok rahat ifade edemiyorum diyen akademisyenlerin yorumları şu şekilde olmuştur.

"Ben çok fazla özgür ifadeye sahip olduğumuzu düşünmüyorum. Söylediklerimiz karşılık bulmuyor. Karşılık bulmadığını gördüğümüzde kırgınlık yaşamaya başlıyoruz. Bu kırgınlıktan dolayı içe kapanıyoruz ve düşüncelerimizi ifade etmemeye başlıyoruz. Aynı zamanda karşı da gelmemeye başlıyoruz. Bize verilen görevi karşı çıkmadan veya bir şey eklemeden yerine getirmeye başlıyoruz. Bazen çok doğru bulmadığım şeyleri bile yaptığımı fark ettim. Çünkü akademide en yüksek unvana sahip olanların ne dediği önemseniyor. Daha az unvana sahip olanların ne dediği pek önemsenmiyor" (Tr. K2).

"Ben her basamakta görüşümüzün alınmadığını düşünüyorum. Bence araştırma görevlilerinin düşünceleri çok fazla değerlendirilmiyor. Üst basamakta olan akademisyenlerin görüşleri daha fazla önemseniyor. Bunun en önemli sebebi tecrübesiz olmamız bence. Onlar bizden kat ve kat daha tecrübeliler. Anlayabiliyorum" (Mk. K1).

Rahat ve özgür ifadeye sahibim diyenlerin ifadeleri şu şekilde olmuştur.

"Özgür ve rahat ifadeye sahip olduğumu düşünüyorum. Şöyle açıklayabilirim bunu. Herhangi bir görev verildiğinde onu nasıl ve ne kadar süre içerisinde yapabileceğimi ben biliyorum. Zamanım o iş için kısıtlı olursa veya bir değişim gerekirse bunu rahatlıkla dile getirebiliyorum. Ben fikirlerimi en iyi üslup ve nezaket ile söyleyebiliyorum. Aynı zamanda idari görevi olan bir bireyim. Katıldığım toplantılar veya etkinliklerde de fikirlerim sorulur ve önemsenir" (Tr. K6).

"Ben daha öncede söylemiş olduğum gibi farklı kurumlarda çalıştım. Sadece burada değil o kurumlarda da rahat ifadeye sahiptim. Kendimi nasıl ifade etmem gerektiğini bildiğim için bir sıkıntı yaşamıyorum. Rahat ifadeye sahip olup olmamanızı kesinlikle içinde bulunduğunuz örgütün kültürü etkiliyor. Bizim örgüt kültürümüzde rahat ifade destekleniyor. En azından ben kendi adıma öyle olduğunu düşünüyorum. Tecrübelerimden dolayı fikirlerim ve düşüncelerim sorulur" (Mk. K4)

Örgütsel iletişimin yönü kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8.Örgütsel İletişimin Yönü Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Çift Yönlü	16	17	33
Tek Yönlü	5	9	14
Toplam	21	26	47

Akademisyenlere çalışmış oldukları kurum içinde ne tür bir iletişim yönü olduğu sorulmuştur. Çoğunluk çift yönlü iletişimin hâkim olduğunu ama duruma göre de değişkenlik olduğunu dile getirmiştirler. Çift yönlü iletişim olduğunu söyleyen akademisyenler şu ifadeleri kullanmıştırlar.

"Kendi açımdan yorumlayacak olursam ben çift yönlü iletişimin daha yaygın olduğunu düşünüyorum. Gerek yöneticiler gerek meslektaşlarım ile çift yönlü iletişim kurduğumuzu fark ediyorum. Bu çift yönlü iletişim öğrencilerim çok uçuk sorular sormadıkları ve dersi kapsadığı sürece onlar ile de çift yönlü iletişimimin olduğu söyleyebilirim" (Tr. K6).

"Çift yönlü iletişimin daha yaygın olduğunu düşünüyorum. Ben öğrencilerimden mutlaka geribildirim almaya dikkat ederim. Ders ile alakalı bir karar almak istediğimizde ortak karar alırız mutlaka. Zaten genelde sınıflarda öğrenci sayısı az bunu yapmak hiç zor olmuyor" (Mk. K3).

Üniversitemizde iletişim tek yönlüdür diyen akademisyen sayısı Balkan Üniversitesi katılımcılarında daha fazla olmuştur ve yorumlar şu şekildedir:

"Genel olarak yorumlamam gerekirse ben tüm üniversiteyi göz önünde bulundurduğumda tek yönlü iletişim olduğunu düşünüyorum ama tabii ki de çift yönlü iletişim her zaman daha sağlıklı olandır" (Tr. K7).

"Tek yönlü iletişim daha yaygın. Belki üniversitenin gün geçtikçe büyümesinden kaynaklanıyordur. Ben burada öğrenci oldum önceden öğrenci sayısı ve hiyerarşi daha azdı. Şimdi fazlalaştığı için kararların yönetim tarafından alındığını düşünüyorum. Öğrenci açısından yorumlayacak olursam yine tek yönlü çünkü ilgili değiller. İlgili olan bireyler mutlaka fikir belirtiyorlar" (Mk. K5).

Örgütsel iletişim yön değerlendirmesi kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9.Örgütsel İletişimin Yön Değerlendirmesi Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Geliştirilmeli	10	1	11
Olumlu	6		7
Toplam	16	1	17

Görüşmeler esnasında akademisyenler çalışmış oldukları üniversitedeki iletişim yönünü çift yönlü veya tek yönlü olarak ifade etmiştirler. Bazı akademisyenler örgüt içindeki iletişim şeklinin önemli derece de çift yönlü olarak dile getirseler de yine de tam anlamıyla çift yönlü cümlesini kullanamamıştırlar. Verilen cevapların çoğunluğu genelleme için verilmiş cevaplar olmuşturlar. Yaygın olarak çift yönlü iletişim mevcut deseler bile bazen bazı kararların onlara danışılmadan yönetim tarafından alındığını dile getirmiştirler. Bu cevapları veren akademisyenler genellikle örgüt içinde çift iletişim mevcut deyip bu yüzden olumlu yönde yorumlamıştırlar. Örgüt içindeki iletişimden hiç memnun değilim diyen ve durumun kendilerini rahatsız ettiğini dile getiren akademisyenler ise örgütsel iletişimin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştirler.

"Ben genel anlamda iletişim konusunda iyi olduğumuzu düşünüyorum ama tabii gelişimin sürekli olması için hep bir şeyler yapmak gerekiyor. Olduğumuz yerde saymak bize hiçbir şey kazandırmaz" (Tr. K16).

"Dediğim gibi iletişim konusunda bir sıkıntı yaşamıyoruz. Her fakülte adına konuşmak doğru olmayabilir ama içinde bulunduğum bölüm ve fakülte adına konuşacak olursam bir sıkıntı yok. Üniversite açısından daha da geliştirilmesi

gerekiyorsa o da kesinlikle bölüm ve fakülteler arası etkinliklerin daha fazla düzenlenmesi ile gerçekleşebilir diye düşünüyorum" (Mk. K2).

Etkili iletişimde üniversite karşılaştırması kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10.Etkili İletişimde Üniversite Karşılaştırması Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Tecrübem yok	4	1	5
Durumsallık	6	6	12
Devlet Üniversitesi	5		5
Özel Üniversite	7	10	17
Toplam	22	17	39

Görüşmeler esnasında akademisyenlere iletişimin hangi üniversitelerde daha iyi olduğu sorulmuştur. Burada üniversite türü olarak özel ve kamu üniversiteleri arasında kıyaslama yapmaları istenmiştir. Bazı akademisyenler benim bu konu ile alakalı hiçbir tecrübem yok o yüzden yorum yapmam doğru olmaz ifadesini kullanmıştırlar. Bu soru hakkında iki üniversitede de çalışma tecrübesi olmayan akademisyenler kesin bir bilgi veremeseler de en azından düşünce ve fikirlerini dile getirmiştirler. Bir tecrübem yok diyen akademisyenlerin ifadeleri şu yönde olmuştur.

"Bir fikrim yok o yüzden bir şey söylemek istemiyorum" (Tr. K9).

"Bu konu ile alakalı kesin bir yorum yapmak zor bence. Her üniversitenin ister özel ister devlet olsun farklı yapıları var" (Mk. K4).

Her iki üniversite katılımcılarından eşit sayıda toplamı 12 olan kişi iletişimin verimliliğinin ve etkinliğinin örgüt türü ile alakalı olmadığını ve bu durumun üniversiteden üniversiteye göre değişebileceğini dile getirmiştirler. Bu düşünceleri şu sözler ile ifade etmiştirler.

"Kurumdan kuruma değişiyor bu hem devlet üniversiteleri hem de özel üniversiteler için böyle düşünüyorum. Ben daha önce özel üniversitede çalıştım en

azından onun adına konuşacak olursam oradaki iletişim her mensup arasında daha iyiydi. Verimliliği arttırmak için her yol düşünülüyordu. Bunun yapılması için zaten iletişim temel unsurdu ve gayet güzel ilerliyordu her şey" (Tr. K11).

"Devlet ve özel üniversite olarak değil de genel anlamda iletişime ne kadar önem verildiğine bakmak gerekiyor diye düşünüyorum. Benim okuduğum üniversite Makedonya'nın en köklü üniversitedir. Şu an devlet üniversitelerinden bir tek onu göz önünde bulundurabiliyorum bir de şu an çalıştığım üniversiteyi. Bu kıyaslama öğrenci ve akademisyen olarak ne kadar doğru olur bilmiyorum. Mutlaka farklar var. Burada öğrenciye daha fazla ilgi gösteriliyor ama öğrenci sayısı daha az. İleriki dönemlerde artar ise durum ne olur bilmiyorum. Bu konuda yönetimin ne kadar açık iletişimi desteklediği de önemli. Bu üniversitede iletişim oldukça destekleniyor. Hala büyüyen bir üniversite. Diğer üniversite çok köklü bir üniversite ve oturmuş bir düzeni var. Sadece şunu ekleyebilirim. İşlerimi aksatacak bir iletişimsizlik mevcut değil bu üniversitede ve bu beni mutlu ediyor" (Mk. K9).

Trakya Üniversitesi'nden 5 katılımcı devlet üniversitelerinde iletişim daha iyi derken bu fikri destekleyen Balkan Üniversitesi katılımcısı olmamıştır. Devlet üniversitelerinde iletişim kesinlikle daha iyi diyen Trakya Üniversitesi katılımcılarının ifadeleri şu yöndedir.

"Ben özel üniversitelerin tamamen tek yönlü iletişime sahip olduğunu düşünüyorum. Çok fazla emir olduğunu düşünüyorum özel üniversitelerde. Akademik personel ve çalışmalara çok önem verilmiyordu. Bizim fikrimiz alınmıyordu. Emir veriliyordu sadece. Tabii her özel üniversitede böyle değildir. Benim çalıştığım üniversite çokta köklü değildi belki ondan kaynaklıdır. Daha iyi bir üniversite olsaydı belki öyle olmazdı. Söylediklerimiz göz önünde bulundurulurdu belki. Öğrenciler açısından sadece şu yorumu yapabilirim. Akademisyenler ile daha iyi iletişim kurabiliyorlar çünkü para ödüyorlar. Para ödedikleri için akademisyenler de onlara karşı daha rahat hissediyorlar. Akademisyenler şikâyet edilmemek için aslında öğrenciler ile iletişimlerini iyi kurmaya çalışıyorlar. Öğrenciler bunun farkında o yüzden devlet üniversitesinde olan öğrencilere kıyasen iletişim kurarken çok daha rahat ifade edebiliyorlar kendilerini daha cesaretliler" (Tr. K5).

"Devlet üniversitelerinde iletişim bence daha iyi çünkü bu üniversiteler devlet tarafından destekleniyorlar. Ben özel ve devlette sağlanan imkanların aynı olduğunu düşünmüyorum. Özel üniversitelerde şahıslar var ve devletin sunmuş oldukları imkanları sunabileceklerini sanmıyorum. Hocaların iş garantisi yok özel üniversitelerde. Bu durum tabii onların davranışlarını etkiliyor. İşten atılmamak için öğrenciler ile iyi iletişim kurmaya çalışabilirler ama acaba yönetim ile ne derece iyi iletişimleri var bunları sorgulamak gerekiyor. Ne olursa olsun devlet üniversitelerinin her konuda daha iyi olduklarını düşünüyorum. Buna iletişim de dahil" (Tr. K5).

Balkan üniversitesi katılımcılarından 10 akademisyen özel üniversitelerde iletişimin daha iyi olduğunu dile getiren Trakya Üniversitesinde 7 katılımcı bu düşünceyi desteklemiştir. Bu düşünceyi destekleyen ifadeler şu yöndedir.

"Özel üniversitelerde öğrenci ve akademisyen arasında iletişimin daha iyi olduğunu düşünüyorum. Öğrenci sayısı devlet üniversitesine kıyasen daha az. Hem öğrenci akademisyene hem akademisyen öğrenciye daha rahat ulaşabiliyor bence" (Mk. K1).

"Aslında iletişimin daha verimli olduğunu düşünmemin sebebi hocalar bu duruma biraz mecburlar aslında. Öğrenciler burada eğitim alabilmek için ücret ödüyorlar" (Mk. K2).

"Özel üniversitelerde biraz daha müşteri gözü ile bakıldığı için öğrenciyi kaybetme korkusu var. Kaybeder ise üniversite için zarar olacağını biliyor. Öğrenciyi memnun ederek üniversitenin reklamını bile yapmasını isteyebilir" (Tr. K1).

"Özel üniversitelerde daha çok ticari mekanizma var bence. Denetlemenin daha çok olduğunu düşünüyorum. Denetleme sayesinde çift yönlü iletişim daha hakimdir gibime geliyor. Devlet üniversitelerinde bu mekanizma olmadığı için iletişim çok iyi değil" (Tr. K2).

Örgütsel İletişim Araçları kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11.Örgütsel İletişim Araçları Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Elektronik	13	13	26
Görsel	1	7	8
Sözlü	7	15	22
Yazılı	7	6	13
Toplam	28	31	69

Günümüzde teknolojinin sunmuş olduğu olanaklar ve imkanlar ile iletişim her geçen gün daha da kolaylaşmıştır. Katılımcı akademisyenlerin hepsi tüm iletişim araçlarını kullandıklarını dile getirmiştirler. Özellikle duruma göre iletişim araçlarının kullanım oranı değişmektedir cevabini vermiştirler. Her iki üniversite katılımcıları bu aralar en çok elektronik iletişim araçlarını kullandıklarını dile getirmiştirler. Balkan üniversitesi katılımcılarının çoğu reklam amaçlı görsel iletişim araçlarını kullandıklarını belirtmiştirler. Üniversiteler bilgi veren ve aktaran kurumlar oldukları için sözlü iletişimi de en fazla kullanılan olan iletişim araçlarından saymıştırlar. Yazılı araçlar genellikle resmi durumlarda kullanılıyor cevabını vermiştirler. Akademisyenlerin iletişim araçları hakkında ki ifadeleri şunlardır:

"Sözlü iletişim en yaygın olan iletişim aracı. Onun haricinde şu an elektronik iletişim araçlarını da kullanıyoruz" (Tr. K1).

"Yazılı ve sözlü iletişim en yaygın şu an ama bana sorarsan bence yazılı en çok kullanılmalı. Söz uçar yazı kalır. Ben talimatların sözlü şekilde iletildiğinde yerine getirilmediğini düşünüyorum. Çünkü verilen talimat bir yere kaydedilmiyor. Kaydedilmediği için o görev yapılsa da bir yerde yazılı olmadığı için yapılmamış gibi gözüküyor. Kanıtlayabilmek için yazılı en etkili iletişim bence" (Tr. K2).

"Hepsini kullanıyoruz. Hepsi mevcut ama şu an en fazla kullandıklarımız elektronik ve sözlü diyebilirim. Yine duruma göre değişiyor tabii. Ders esnasında

sözlü, ders dışında elektronik kullanılıyor. Görsel daha fazla reklam için yapılan bir şey. Bu konuda da iyi olduğumuzu düşünüyorum" (Mk. k4).

Örgütsel iletişimin işlevleri kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12.Örgütsel İletişimin İşlevleri Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Bilgilendirme	13	15	28
Verimlilik Arttırma	6	3	9
Motive Etme	6	9	15
Değerlendirme	3	6	9
Toplam	28	33	61

Tablo 12. Akademisyenlerin örgütsel iletişimin işlevleri hakkında bilgi sunmaktadır. Bu işlevler arasında en çok dile getirilen işlev bilgilendirme olarak Tablo 12'de gösterilmiştir. Katılıcıların özellikle bilgilendirme işlevi demelerinin sebebi öğrencilere sürekli bilgi aktarımında olduklarından dolayıdır. Verimlilik arttırma ve değerlendirme işlevi çok yaygın olmayan işlevler olarak dile getirilmiştir. Akademisyenler daha iyi iletişim için bu iki işlevin daha fazla yerine getirilmesi yönünde fikirlerini beyan etmiştirler. Son olarak motive etme işlevi ile alakalı Balkan Üniversitesi'nden 9, Trakya Üniversitesi'nden ise 6 katılımcı tarafından yer aldığı belirtilmiştir. Akademisyenlerin bu işlevler ile alakalı ifadeleri şunlardır:

"Öğrenciler açısında yorumlayacak olursam bilgilendirme en sık yerine getirilen işlev. Hocalar eğer ki öğrencileri motive etmek ve derslere katılımı arttırmak istiyorlar ise ikinci sırada motive etmek geliyor diyebilirim. Bu işlev tamamen hoca ile alakalı. Kendi açımdan yorumlayacak olursam üst kademeden bana olan bakışın daha çok değerlendirme yönlü olduğunu düşünüyorum. Benim onlara bakışımda da değerlendirme oluyor. Onlar benim üstüm oldukları için bana katacak çok şeyleri var ve bilgi akışı sağlıyorlar. Aslında benim açımdan baktığımızda ben onlar ile bilgi amaçlı iletişim kuruyorum. Onların açısından ise bu değerlendirme oluyor. Kişi ve duruma göre işlev değişiyor diyebilirim" (Tr. K1).

"Bizim üniversitede en çok bilgilendirme işlevi yerine getiriliyor. Motive etme ve değerlendirme bence çok fazla yok. Zaten bilgilendirme işlevi de talimat için veriliyor. Öğrencinin motive olup olmadığını ölçebilmek için bir şey yapıldığını sanmıyorum. Değerlendirme yapmayarak öğrencinin bilgiyi alıp almadığını hayatında uygulayıp uygulamadığını bilmiyoruz" (Tr. K2).

"İlk olarak motive etme diyebilirim. Öğrenciler ve bizler iletişim kurabildiğimizi ve geri bildirim alabildiğimizi gördüğümüzde motive oluyoruz. Hem bizler derste daha aktif olmaya başlıyoruz hem öğrenciler ilgili olmaya başlıyorlar. Bu ilgi ve motivasyon tabii verimliliğe de yansıyor. Bence sağlıklı iletişim ilk olarak motive eden iletişimdir. Bu motivasyonda yapmış olduğunuz her şeye yansır" (Tr. K5).

"En çok bilgilendirme işlevi gerçekleşiyor bence. Diğer işlevlerin çok fazla yerine getirilmediğine inanıyorum. Üniversiteler zaten bilgi veren kurumlar. Daha etkin bir kuruma dönüşebilmesi için diğer işlevlerde en az bilgilendirme kadar yerine getirilmeli diye düşünüyorum" (Mk. K9).

"En çok bilgilendirme işlevi gerçekleşiyor bence. Diğer işlevlerin çok fazla yerine getirilmediğine inanıyorum. Üniversiteler zaten bilgi veren kurumlar. Daha etkin bir kuruma dönüşebilmesi için diğer işlevlerde en az bilgilendirme kadar yerine getirilmeli diye düşünüyorum" (Mk. K1).

Beden dili kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13.Beden Dili Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Etkileme	13	15	28
Sağlıklı İletişim	14	9	23
Toplam	27	24	51

İletişim sadece sözleri kullanarak gerçekleşen bir şey değil. Beden dili de iletişim sürecinde önemli rol oynamaktadır. Günümüzde beden dilinin etkin ve doğru kullanılması ile alakalı kitaplar yazılmakta, seminerler düzenlenmektedir. Bu derece önem verilmeye başlanılmasının sebebi ise sağlıklı ve etkin iletişimde önemli rol

oynamasıdır. Katılıcılardan hepsi beden dilinin önemini vurgulayıp iletişim sürecinde en az sözler kadar karşı tarafa bilgi verdiğini dile getirmiştirler. Akademisyenlerden bazıları beden dilini karşı tarafının ilgisini çekebilmek için kullandıklarını diğerleri ise sağlıklı iletişim kurabilmeleri için kullandıklarını ifade etmiştirler. Her iki ifade için söylenen cümleler şunlardır:

"Yapılan araştırmalar beden dilinin sözlüden kat ve kat fazla olduğu sonucuna varmıştır. Mimiklerimiz beden dilimiz ne söylediğimizden çok daha önemli. Sözler yalan söylese bile beden mimikler söylemez. Ben iyi iletişim kurabilen insanların beden dillerini de zamanında ve yerinde kullandıklarını düşünüyorum. Kalemi elinizde oynatma şekliniz bile bir bilgi verebiliyor karşı tarafa. Beden dili insanın söylemek isteyip söyleyemediklerini bile ortaya serebiliyor. Kesinlikle sözlerden önemli ve her bireyin geliştirmesi gereken bir unsur" (Tr. k5).

"Kesinlikle beden dili çok önemli. Beden dili ve kullanmış olduğunuz kelimeler arasında uyum olmalı aksi takdirde yanlış anlaşılmalar yaşanıyor. Birbirini desteklemeliler. Ben çok önem veriyorum. Beden dilimi kullanarak iletişime katkı yapmaya sağlıyorum" (Tr. k11).

"Beden dili sözlü iletişim ile aynı öneme sahip bence. Ses tonunuz giyim tarzınız duruşunuz yürüyüşünüz ellerinizi kullanımınız bunların hepsi çok fazla etki yapıyor. Bunlar olmadığı sürece veya yeterince dahil edilmediği sürece karşı tarafın ilgisini çekmeniz imkânsız. Sadece kelimeleri ağzınızdan çıkarmak iletişim için yeterli değil. Zaten öyle yapılıyorsa bir robottan farkınız yoktur anlamına geliyor. Ben öğrencilerin özellikle derste sıkılmalarının bundan kaynaklandığını düşünüyorum. Dersin başından sonuna kadar aynı ses tonunda konuşmak bile öğrencinin dikkatini dağıtabiliyor. Bir dersi öğrencinin dikkatini çekebilecek şekilde anlatmak önemli bir beceri. Bununda beden dilini kullanarak yapılabileceğini düşünüyorum" (Mk. K3)

Etkili iletişim şekli kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 14'te gösterilmektedir

Tablo 14.Etkili İletişim Şekli Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Her ikisi de	9	3	12
İnformal	3	9	12
Formal	4	4	8
Toplam	16	16	32

Her örgüt içinde iki şekil iletişim bulunmaktadır. Bazı örgütlerde bu iletişim şekli çoğunluk ile formal iken bazı örgütlerde ise informaldir. Hangi iletişim şeklinin uygulanacağı veya bireyler tarafından kullanılacağı örgütün kültür ve yapısı ile de alakalıdır. Bu durum kişinin seçme şansı var ise ona göre de şekillenmektedir. Araştırmanın yapıldığı iki üniversitede de kişiler daha çok kendilerinin buna karar verdiklerini ve kendi seçimleri ile ya informal yolları ya da formal yolları tercih ettiklerini dile getirmiştirler. Bunun yanı sıra bazı katılımcılar duruma göre seçim yaptıklarını söylemiştirler. Her birey vermiş olduğu cevabı iletişimi daha etkin yaptığı için uyguladığını dile getirmiştir. Akademisyenlerin bu soru ile alakalı cevapları şunlardır:

"İkisini de yerine göre kullanıyorum. Bir tarafa daha fazla kayıyorum diyemem dengeli olmalı bence" (Tr. K16).

"İnformal yolu daha fazla kullandığımı düşünüyorum. Birbirimiz ile sürekli iletişim içindeyiz. Bence informal yollar çok daha etkili" (Tr. K12).

"Üniversiteler zaten hiyerarşiye sahip olan kurumlar bu yüzden temelinde bu olan kurumlarda çok fazla informal iletişim olması gerektiğini düşünmüyorum. Ara sıra olabilir ama ben daha fazla formel taraftarıyım" (Tr. K7).

"İnformal yolları daha çok tercih ediyorum. Ders haricinde de öğrencilerimin bana ulaşmalarını kolaylaştırmaya çalışıyorum. Numaram zaten hepsinde var. Aradığınız veya mesaj yazdığınız zamanlara dikkat edin diyorum. Pek sorun yaşamadım bu konuda" (Mk. K12).

"Formel yolları daha çok tercih ediyorum. İnformal yolları kullandığım her an çoğu öğrenci tarafından suistimal edildiğini gördüm tecrübe ettim" (Mk. K11).

İletişim sorunları kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15.İletişim Sorunları Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Zaman Baskısı	5	6	11
Statü Farkı	8	1	9
Fiziksel	1	5	6
Kişisel	12	11	23
Toplam	26	23	49

Etkin ve verimli iletişimi engelleyen farklı faktörler bulunmaktadır. Literatür taramasında bu faktörler zaman baskısı, statü farkı, fiziksel ve kişisel olarak belirtilmiştir. Akademisyenlere iletişimsizliğin en çok neden kaynaklandığı sorusu sorulduğunda her faktörün gerçekten etki yapabildiği sonucuna varılmıştır. Bu faktörler ile alakalı ifadeler şunlardır:

"Kişisel faktörlerin en önemli kaynak olduğunu düşünüyorum. Yanlış ifade düşündüğünü dile getirememe gibi konuların kişisel faktörlerden kaynaklandığını düşünüyorum" (Tr. K16).

"Zaman baskısı var. Yoğunuz ve ertelemek zorunda kalıyoruz bu da iletişimi etkiliyor. Onun dışında kişisel faktörlerde iletişimi negatif etkileme potansiyeline sahip bence" (Tr. K13).

"Statü farkı ile oluşan egodan dolayı iletişimde sıkıntı yaşandığını düşünüyorum. Bu durum özellikle meslektaşlar arasında gerçekleşiyor. İletişimsizlik kariyerinizde yer alan farklılıklardan oluşuyor. Aynı unvana sahipken sanki daha iyi iletişim kuruluyor. Unvan yükseldikçe çevre de değişiyor. Vakit geçirdiğimiz ortamlar bile değişiyor. Ama tabii bu söylediğim herkes için değil. Bir de şu var. İnsanlar yapıcı değiller. Bir sorun olduğunda çözme taraftarı değiller. Kim neyi

nasıl anlarsa anlasın açıklama yapmam mantığı ile bakıyorlar. Bu da iletişimi ve ilişkileri etkiliyor" (Tr. K10).

"Kişisel ve fiziksel diyebilirim. Kişisel iletişim sorunları bireylerin ilgisizlik ve kendilerini iletişime kapamalarından kaynaklanıyor. Fiziksel olarakta yeterli etkinlik alanı olduğunu düşünmüyorum. Birçok öğrenciyi barındıran bir yerde etkinlik alanları daha fazla olmalı. Hem bizler hem de öğrenciler için" (Mk. K7).

"İlgisizlik ve zaman baskısı diyebilirim. İlgisiz öğrenciler ile iletişim kurmak çok zor. Aynı zamanda bizler için zamanın yetersiz olması ve sürekli bir şeylere yetişiyor olmak yorucu oluyor. Bu durum bir süre sonra verimliliğimizi düşürüyor" (Mk.11).

"Meslektaşlar arasında statü farkı diye düşünüyorum. Elde edilen unvan ile bazen davranışlarda değişim yaşanabiliyor. Öğrenci ve akademisyen arasında ise zaman baskısı diye düşünüyorum. sürekli bir şeylere yetişmeye çalışıyoruz. O yüzden bazen ders dışında öğrenciler ile yeterli derecede iletişim kuramıyor olabiliriz. Ders dışında da sık iletişim kurulması gerektiğini düşünüyorum" (MK. K9).

Etkili eğitim biçimi kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 16'da gösterilmektedir

Tablo 16.Etkili Eğitim Biçimi Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Hibrit	2	5	7
Uzaktan			
Yüz Yüze	14	12	26
Toplam	16	17	33

Tablo 16. Akademisyenlerin hangi eğitim biçimini en etkin buldukları soruya verdikleri cevapları göstermektedir. Akademisyenler yüz yüze eğitimin en verimli olduğunu ancak çok mecburi durumlarda diğerlerinin kullanılması gerektiğini savunmuşturlar. Bu soru ile alakalı alınan cevaplar şunlardır:

"Ben uzaktan ya da hibrit eğitimi verimli ve etkin bulmuyorum istemiyorum da. Uzaktan eğitimde öğrencilerin ders dinleyip dinlemediğini bile bilmiyoruz. Bazıları videoyu açıp ekranın başından ayrılıyor. Anlayabiliyorum teknolojik bir ortam herkesin sesi açtığı takdirde iletişimde sıkıntı yaşanabiliyor ama bu türlü de kim ne kadar dinliyor bilmiyoruz. Yüz yüze eğitim olduğunda öğrenci ile göz kontağı kurabiliyoruz. Öğrenci konuşmasa bile beden dilinden anlayıp anlamadığını fark edebiliyoruz. Hibrit eğitim bazen kullanılabilir ama onun da sık kullanılması taraftarı değilim" (Tr. K5).

"Yüz yüze eğitim kesinlikle en iyisi. İnanın uzaktan hiç etkili olmuyor. Bazı konularda elektronik araçları kullanarak çoğu şeyi hızlandırabiliyoruz ama eğitim için kesinlikle yüz yüze eğitimi tercih ederim. Uzaktan veya hibrit mecburiyet hissedildiğinde uygulanmalı. Yüz yüze eğitimde hissedilen o sıcaklık başka türlü hissedilmiyor. Ben öğrencilerimin online eğitim esnasında beni dinlediklerini bile düşünmüyorum. Soru sorduğumda cevap alamıyorum. Bu tür durumlar inanın beni de kötü etkiliyor. Motivasyonumun düştüğünü çok net anlayabiliyorum" (Tr. K2).

"Yüz yüze eğitim en etkili olan iletişim türü bence ama uzaktan eğitime de çok olumsuz bakmıyorum. Uzaktan eğitim zaman açısından faydalı oluyor diye düşünüyorum. İş yerine uzakta yaşayan biri iseniz kesinlikle zamandan kazanmış oluyorsunuz. Yolda kaybedeceğiniz zaman ile başka bir şey yapabilirsiniz. Hibrit eğitim uygulanmalı diye düşünüyorum. Yaşadığımız bu çağda teknolojik imkanlar buna izin veriyor" (Mk.8).

"Bölüme göre değişmeli bence. Bazı bölümlerde yüz yüze eğitim olmak zorunda. Bazılarında zorunlu olduğunu düşünmüyorum. Yüz yüze eğitim etkin olabilir ama uzaktan eğitim de gerektiği zamanlarda yapılabilir" (Mk. K13).

Öneriler kodu altındaki alt kodların dağılımı Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17.Öneriler Kodu ve Alt Kodları

	Türkiye	Kuzey Makedonya	Toplam
Üniversite ve Özel Sektör İş birliği	1		1
Empati	2	1	3
Erişim Kolaylığı	2	1	3
Yönetim Desteği	7	10	17
Yönetimde Formalleşme	2		2
Eğitim	6	6	12
Toplam	20	18	38

Son olarak Tablo 17. Örgütsel iletişimin daha etkin ve verimli bir hale getirilebilmesi için akademisyenlerin önerilerini göstermektedir. Akademisyenlerden bazıları iletişimin sadece örgüt içinde değil aynı zamanda örgüt dış çevresinde de iyi olmasını dile getirmiştir. Bu öneriyi sunan akademisyenin görüşü şu olmuştur.

"Buna ek olarak özel sektör ile de iletişim kurmadığını düşünüyorum üniversitemizin. Bizim anlattığımız bilgi özel sektörde ihtiyaç karşılamıyor. Ben öğrencileri gerektiği şekilde iş hayatına yetiştirebildiğimizi düşünmüyorum. En önemli nedeni özel sektör ile iletişim kurulmuyor. Yapılanlardan haberdar olamıyor taraflar. İş hayatına atıldıklarında eksik kalmamaları gerekiyor. Bu eksikliğin yer almaması için öğrenci üniversite ve özel sektörde iş birliği ve iletişim olmalı. Bu iletişim sayesinde her taraf kazançlı çıkacak diye düşünüyorum" (Tr. K2).

"Ben üst yönetim kademesinin bizleri sadece bilgilendirmek ve değerlendirmek için değil de aynı zamanda bizlerin bir şeyleri uygulamaya çalıştığı süreçte bizler ile daha yakından iletişim kurmaları gerektiğini düşünüyorum. Sadece işi yapıp yapmadığımız ile ilgileniyorlar. Uygulama sürecinde çok fazla destek olduklarını düşünmüyorum. Ne manevi ne de maddi destek sağlamıyorlar. Maalesef yönetim uygulama sürecinde yanımızda yok" (Tr. K3).

"Bence yöneticiler öğrenci ve akademisyen arasındaki iletişimin daha da iyi bir duruma getirilmesi için farklı etkinlikler düzenlemeli. Aile ve evlerini bırakıp geldikleri için bu tür etkinliklerin öğrencileri kaynaştırma adına çok verimli olacaklarını düşünüyorum. Kulüpler tiyatro dans kursları gibi farklı toplulukların sayısı artmalı. En büyük sorumluluk yöneticilerde. En doğru iletişim stratejilerin uygulamaları gerekiyor. En doğru olanı bulabilmeleri için gerekirse danışman yardımı alsınlar yeter ki verimli ve etkili olsun. Öğrencilerin nelerden hoşlandıklarını anlamak ve bulmak için onlardan da fikir alsınlar. Ben günümüz öğrencilerin girişimci fakat iletişim kurmakta zorlanan bireyler olduklarını düşünüyorum. Bu becerileri hem bizden yardım alarak hem de kendileri emek harcayarak geliştirirler ise çok daha donanımlı bireyler olacaklarından eminim" (Tr. K5).

"İletişim kurarken de mutlaka saygı çerçevesinde empati kurarak yüksek duygusal zekaya sahip olarak karşı tarafı da anlayarak aktif bir dinleyici olarak iletişim kurmamız gerektiğini düşünüyorum. Ben bireyler arasında sağlıklı iletişimin daha da yaygınlaşması için insanların iletişim konusunda gelişime daha fazla önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum. İletişim becerilerini geliştirebilecekleri farklı program ve seminerlere katılıp profesyonellerden yardım alabilirler" (Tr. K6).

"Ben hem akademisyenleri hem öğrencileri motive etme kaynaştırma etkinliklerinin az olduğunu düşünüyorum. Bence bireylerin aidiyet duygusunu arttırmak ve iletişimi daha etkin yapabilmek için daha fazla etkinliğin düzenlenmesi gerekiyor" (Mk. K6).

"İletişim gibi önemli bir unsurun en verimli şekilde yerine getirilmesi gerekiyor. Aksaklığın yaşanmaması için yönetim ve çalışanların ellerinden geleni yapmaları gerekiyor. Yapmalıyız" (Mk. K7).

"İletişim ile alakalı öğrenciler açısından şunu söylemek istiyorum. Onların iletişim becerilerini geliştirmek aslında fazlasıyla bizim elimizde. Eleştirmeden ne söylediklerine önem verirsek kendilerini ifade etmekte sorun yaşamıyorlar" (Mk. K11).

TARTIŞMA

Yapılan bütün araştırmalar doğru, etkin ve sürekli olan iletişimin örgütün başarısında ve hayatta kalmasında en önemli rolü oynadığını vurgulamaktadır. İletişimin olmadığı hiçbir örgütte görev ve işlevler yerine getirilememektedir. Örgütün ayakta kalması, plan ve programlarını yerine getirebilmesi için iletişim temel oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırma örgütsel iletişimi örgüt türü olan üniversiteleri göz önünde bulundurarak incelemiştir. İki farklı üniversiteden akademisyenleri dahil ederek örgütsel iletişim hakkında görüş ve düşüncelerini almıştır. Alınan görüşler neticesinde her iki üniversite katılımcıları da iletişimin hem insanlar hem de örgütler için olmazsa olmaz olduğunu dile getirmiştirler. Her iki üniversite katılımcıları eşit sayıda örgütsel iletişimin özellikle işbirliği ve planlama için kullanıldığını söylemiştirler. Trakya Üniversitesi katılımcıları çalışmış oldukları üniversite içinde aynı zamanda verimliliği arttırdığını söylerken, Balkan Üniversitesi katılımcıları bunun fazla gerçekşemediğini dile getirmiştirler.

İletişimi en verimli hale getirebilmek için belirli iletişim becerilerine sahip olunması gerektiğini dile getiren akademisyenler özellikle iyi dinleme, iyi ifade, sorun çözme, eleştirel düşünme gibi iletişim becerilerini dile getirmiştirler. İletişim becerilerinin demografik özellikleri yönünde değişip değişmediği sorusuna her iki üniversite akademisyenleri de farklı cevaplar vermiştirler. Akademisyenlerin çoğunluğu özellikle yaş ve cinsiyetin iletişim becerilerine etki yaptığını dile getirmiştirler. Bazı katılımcılar kadın akademisyenlerin empati duygularının daha yoğun olduğundan ve daha detaylı bilgi sunduklarından dolayı daha iyi iletişim becerilerine sahip olduklarını dile getirirken, bazı katılımcılar ise kadınların özellikle ev hayatlarında daha fazla iş üstlendiklerinden dolayı iletişime daha kapalı olduklarını ve buna fazla enerjilerinin kalmadıklarını dile getirmiştirler. Trakya Üniversitesi katılımcılarından çoğunluğu elde edilen ünvanın meslektaşlar arasında var olan iletişimi kötü etkilediğini dile getirmiştirler. Aynı zamanda yine Trakya Üniversitesi katılımcılarının çoğunluğu iletişim becerilerinin tamamen kişilik ile alakalı olduğunu vurgulamıştırlar. Yaş faktörü açısından yapılan görüş ve düşüncelerde ise genç akademisyenler öğrenciler ile aralarında çok fazla yaş farkı

olmadığı için öğrencilerin kendilerine daha fazla arkadaş gözüyle baktıklarını dile getirmiştirler. Genellikle bu tür yaklaşımlardan rahatsız olduklarını vurgulayan akademisyenler, öğrenciler ile iletişim kurarken formal yolları seçmeyi tercih ettiklerini vurgulamıştırlar. Özellikle günümüzde öğrencilerin dili etkin kullanmadıklarını ve cümlelerine çok fazla dikkat etmediklerini söylemiştirler. Medeni durum faktörünün iletişim becerilerine etki yaptığını düşünen iki katılımcı bulunmaktadır. Trakya Üniversitesi'nden katılım sağlayan bir akademisyen evli ve mutlu bir aileye sahip olan bireylerin daha iyi iletişim kurduklarını dile getirmiştir. Balkan Üniversitesinden olan diğer katılımcı ise kadınlara ev ve iş hayatında karşılaştıkları işlerin hepsinin çok ağır geldiğini bu yüzden daha agresif olmaya başladıklarını ve kendilerini iletişime kapadıklarını dile getirmiştir.

Katılımcılar bir öğrencide olması gereken en önemli iletişim becerisinin iyi dinleme olduğunu dile getirmiştirler. Akademide özellikle uzun yıllardır görev yapan katılımcılar önceki yıllara kıyasen öğrencilerin derslerde hiç aktif olmadıklarını ve kesinlikle dersleri dinlemediklerini söylemiştirler. Ders esnasında eski öğrenciler kadar saygılı olmadıklarını, çoğu öğrencinin ne ve nasıl konuştuğuna dikkat etmediklerini son olarak çok ilgisiz olduklarını dile getirmiştirler. Dersi ve söylenenleri anlamaları için güzel ve dikkatli dinlemeleri gerektiğini söylemiştirler. Bu yorumu öğrencilerin bilgi alan taraf olduklarında dolayı yaptıklarını söylemiştirler.

Görev yapmış olduğunuz örgüt içinde rahat ifadeye sahip olduğunuzu düşünüyormusunuz sorusuna çoğunluk evet cevabını vermiştir. Rahat ifadeye sahip değilim diyen katılımcılar fikir ve görüşlerinin alınmadığını bu yüzden artık yorum yapma ve fikir sunma isteklerinin kalmadıklarını dile getirmiştirler. Balkan Üniversitesi katılımcılarını çoğunluğu çalışmış oldukları örgüt içinde tek yönlü iletişimin var olduğunu söylemiştirler. Tek yönlü iletişimin sadece talimatlardan oluştuğunu ve kendilerininde bu talimatlara uymak zorunda olduklarını dile getirmiştirler. Bu cevap özellikle araştırma görevlilerinden sıklıkla duyulmuştur.

İletişimin özellikle öğrenciler arasında daha etkin olabilmesi için Trakya Üniversitesi katılımcıları onları bir araya getirecek aktivite sayısının arttırılmasını istediklerini söylemiştiler. Tek yönlü iletişimi en aza indirebilmek için iletişime dahil

olan bireylerin ulaşılabilir olmaları gerektiğini aksi takdirde iletişimin etkin olamayacağını söylemiştirler. Öğrencilerin hocalarına karşı kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri için anlaşılmak istediklerini bilmeleri gerektiğini düşünen katılımcı sayısı her iki üniversitede de eşittir.

Trakya Üniversitesi katılımcılarının çoğunluğu devlet üniversitesinde iletişim daha iyi cevabını verirken, Balkan Üniversitesi katılımcıları da özel üniversitelerde daha iyi olduğunu söylemiştirler. Bu soru karşısında iki üniversite arasında farklı bakış açıları olduğu farkedilmiştir. Özel üniversitede daha iyi diyen Balkan Ünivetsitesi katılımcıları özel üniversitelerde öğrenci saysının az olduğunu ve içinde bulundukları örgüt kültürünün iletişimi desteklediğini söylemiştirler. Devlet Üniversitesinde iletişim daha iyidir diyen Trakya Üniversitesi katılımcıları ise özel okulların eğitimden çok ticari mekanizmaya sahip olduklarını ve devlet tarafından değilde kişiler tarafından desteklendikleri için bir devlet üniversitesinde olan iletişimden daha iyi bir iletişime sahip olamayacaklarını söylemiştirler. Öğrenci ve hoca arasındaki iletişimin istek ile alakalı değil de hocaların buna mecbur olduklarından ve işlerini kaybetmek istemediklerinden dolayı yaptıklarını söylemiştirler.

Özellikle pandemi sürecinden sonra iletişim araçlarının oldukça değiştiğini söyleyen akademisyenler elektronik araçların daha fazla kullanılmya başladığını söylemiştirler. Elektronik araçların yanı sıra artık öğrencilerin herşeyi görseller ile daha çabuk anladığını dile getiren Trakya Üniversitesi katılımcılarının sayısı Balkan Üniversitesi katılımcılarına kıyasen daha fazladır. Yazılı iletişim araçlarının bir işi yaptırmak için en iyi yol olduğunu söyleyen Trakya Üniversitesi katılımcıları yazılı bir belge olmadığında insanlar yapılması gerekenleri çok fazla önemsemiyor cevabını vermiştirler.

Balkan Üniversitesi katılımcılarının çoğu örgütsel iletişimin değerlendirme için kullanıldığını söylerken Trakya Üniversitesi katılımcıları ise bilgilendirme işlevinin en çok yerine getirildiğini söylemiştirler. Katılımcılar beden dilinin iletişim üzerindeki etkisi hakkında özellikle sağlıklı iletişim ve karşı tarafı etkileme ve dikkatini alabilmek için çok önemli olduğunu söylemiştirler. Balkan Üniversitesi katılımcıları beden dilini çoğunlukla karşı tarafı etkileme için kullandıklarını dile

getirirken, Trakya Üniversitesi katılımcıları ise sağlıklı iletişim için kullandıklarını söylemiştirler. Trakya Üniversitesi katılımcılarının çoğunluğu beden dili ve sözler arasında uyum olması gerektiğini söylemiştirler. Uyum olmadığı sürece yanlış anlaşılmaların doğabileceğine vurgu yapmıştırlar.

Katılımcılar öğrenciler ile iletişim kurarken hangi yolları daha fazla tercih ettiklerini dile getirmiştirler. Balkan üniversitesi katılımcılarının çoğunluğu informal yolları tercih ettiklerini dile getirmiştirler. Bu iletişim şeklini tercih etmelerinin sebebi olarakta öğrencilere arkadaşça davranarak onlar ile aralarında oluşabilecek duvarları yok etmek istediklerini dile getirmiştirler. Trakya Üniversitesi katılımcıları ise formal yolların öğrenciler ile iletişim kurarken daha etkin olduğunu dile getirmiştirler.

Trakya Üniversitesi katılımcıları iletişimsizliğe en çok yol açan faktör olarak statü farkını dile getirirken, Balkan Üniversitesi katılımcıları ise fiziksel faktörlerin buna neden olduğunu söylemiştirler. Aynı zamanda iş yükünün çok fazla olmasından ve zamanın kısıtlı olmasından dolayı kendilerini istemsizce işlerini halledebilmek için iletişime kapadıklarını dile getirmiştirler.

En etkili eğitim türü olarak çoğunluk yüz yüze eğitimi dile getirmiştir. Hibrit eğitime de sıcak bakan Balkan Üniveristesi katılımcılarının sayısı Trakya Üniversitesi katılımcılarından fazladır.

Son olarak iletişimi üniversitelerde en etkili hale getirebilmek için bazı önerileri olan katılımcılar şunları dile getirmiştirler. Trakya Üniversitesi katılımcılarından bir akademisyen özel sektör ve üniverisiteler arasında işbirliğinin olması ve birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmaları gerektiğini dile getirmiştir. Bir diğer katılımcı, iletişimde sorun yaşamamak için beden ve sözlü iletişim arasında uyum olması gerektiğini söylemiştir. Bilime daha fazla katkı sağlayabilmek için üniversiteler arasında işbirliğinin daha fazla olması gerektiğini de vurgulamıştırlar.

SONUÇ

Bu çalışma örgütsel iletişimi bireylere eğitim veren ve bireyler, toplumlar, son olarak ülkelerin gelişiminde en önemli rollerden birini oynayan üniversiteleri göz önünde bulundurarak yapılmıştır. Örgüt türü olarak üniversitelerin seçilme sebebi çok fazla insanın bir arada ve sürekli iletişimde olmalarından dolayıdır. Araştırma iki farklı ülkede olan biri özel diğeri kamu kurumu olan üniversitelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Türkiye'de bulunan Trakya Üniversitesi'nden 16 ve Kuzey Makedonya'da bulunan Uluslararası Balkan Üniversitesi'nden 16 akademisyen katılım sağlamıştır. Araştırma için nitel araştırma türü olan mülakat seçilmiştir. Her iki üniversiteden katılım gösteren akademisyenler özellikle Eğitim, Mühendislik, Sağlık ve son olarak İktisadi ve İdari Bilimleri'nden eşit sayılarda seçilmiştir. Toplamda 32 akademisyen ile yapılan bu görüşmelerde 14 soru sorulmuştur.

Araştırmanın en önemli amacı iki farklı ülke ve kültürde eğitim veren iki üniversite arasında örgütsel iletişim ile alakalı ne tür benzerlikler ve farklılıklar olduğunu bulmaktır. Bazı sorulan sorulara her iki üniversite akademisyenlerinden benzer cevaplar gelse de bazı cevaplar birbirinden farklı olmuştur. Elde edilen bulgular etkin ve doğru iletişimin örgütün başarısında en önemli rolü oynadığını vurgulamıştır. Katılımcılar etkin iletişim için hem öğrencilerin hem de kendilerinin belli başlı letişim becerilerine sahip olmaları gerektiklerini dile getirmiştirler. İletişime her gün daha fazla önem verildiğini dile getiren akademisyenler iletişim becerilerininde zamanla değişebileceğini dile getirmiştirler. Verilen cevaplar demografik özelliklerin iletişim becerilerine etki yaptığını göstermektedir. Özellikle cinsiyet, yaş ve ünvanın bu konuda etkili olduğunu dile getirmiştirler.

Öğrencilerin iletişim becerilerinde zamanla değişim yaşandığını söyleyen akademisyenler öğrencilerin almış oldukları yaş ile kesinlikle iletişim becerilerinin olumlu etkilendiklerini dile getirmiştiler. Rahat ifadeye sahip olup olmadıkları ile alakalı farklı düşünce belirtmiştirler. Balkan Üniversitesi katılımcılarının çoğunluğu rahat ifadeye sahip değilim derken, Trakya Üniversitesi katılımcıları çoğunlukla sahibim cevabını vermiştir. Rahat ifadeye sahip olamamanın akademisyenleri

negative etkilediği sonucuna varılmışır. Özel ve devlet üniversitesi arasında iletişim göz önünde bulundurmaları ve kıyaslama yapmaları istenildiğinde yine farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Balkan Üniversitesi katılımcıları özel okulların iletişimde daha iyi olduğunu söylerken, Trakya Üniversitesi katılımcıları devlet üniversitelerinin daha iyi olduğunu düşünmektedir.

Katılımcılar teknolojik gelişmelerden dolayı elektronik iletişim araçlarının daha fazla kullanılmaya başladığını dile getirmiştirler. En etkili eğitim şeklinin yüz yüze olduğunu söyleyen katılımcılar, hibrit eğitim için yeterli ekipmana sahip olmadıklarını dile getirmiştirler. iletişimsizliğe en çok yol açan faktörler olarak zaman baskısı, kişsel, kültürel, ilgisizlik gibi faktörleri dile getirmiştirler.

Katılımcılar iletişimin daha etkin olabilmesi için bireylerin iletişime açık olmaları gerektiğini ve özel sektör ve üniversiteler arasında işbirliğinin arttırılması gerektiğni dile getirmiştirler.

İki farklı ülke ve toplumda eğitim veren üniversiteler arasında örgütsel iletişime karşı çok fazla farklılıklar bulunmadığı belirlenmiştir. Katılımcılar iletişimin genellikle birey ile alakalı olduğunu ve bir örgüt içinde etkin olabilmesi için örgüt kültürünün bunu desteklemesi gerektiğini dile getirmiştirler. Günümüzde iletişim becerilerine her gün biraz daha fazla önem verilmeye başlamıştır. Her meslekte gerektiği için akademisyenler öğrencilerin iletişim becerilerine daha fazla önem vermeleri gerektiğini dile getirmiştirler.

KAYNAKÇA

Abbott, A., *Methods of Discovery: HeuristicsfortheSocialSciences*, New York, 2004.

Ada, N. *ÖrgütselİletişimVe Yeni Bilgi Teknolojileri: ÖrgütselİletişimAğları*, EgeAkademikBakış, Ege Academic Review, 2007.

Ada, N. *ÖrgütselİletişiminÖrgütselBağlılıkÜzerineEtkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan veİmalatSektörüÇalışanlarıÜzerindeYapılan Bir Araştırma*, Ege Academic Review, 2008.

Adorisio, A., "Mutch, A., InSearch of HistoricalMethods", Management andOrganizationalHistory, *Management andOrganizationalStudies*, p. 10-22.

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

Akatay, A.*Örgütlerde Zaman Yönetimi*, SelçukÜniversitesiSosyalBilimlerEnstitüsüDergisi, 2003.

Aldirch, H.E., "OrganizationsEvolving", *ThousandOaks: Sage*, London, 1999.

Altınışık, S., "Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998.

Altun, H., *Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri*, K.H.O. Yayınları, Ankara. 1995.

Altunay, A., *OrganizationalCommunicationandİtsRelationtotheJobSatisfaction*, (Yeditepe University, Master Thesis), 2009, p. 11-17.

Andrews, P.H., Herschel, R.T., *OrganizationalCommunication Empowerment in a TechnologicalSociety*, HoughtonMiffinCompany, 1996.

Anteby, M., Molnar, V., *Collective Memory MeetsOrganizational Identity*, 2012.

Anwar. A., *CulturalPerspectives on Communication İn CommunityLeadership,* (WaldenUniversity, College of Management andTechnology, PhD Thesis), Minnesota, 2018.

Argyle, M., *The Psychology of InterpersonalBehavior*, 4th Ed. London: Penguin, 1983.

Arıns, A., *InternalCommunicationChannelswithin a MultinationalOrganization,* (HaagaHeliaUniveristy, Master Thesis), Finland, 2013.

Arnon, E., A ReviewandReconceptualization of OrganizationalCommitment, *Academy of Management Review*, 1985.

Arsel, İ., *Biz Profesörler*, 4. Basım, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1997.

Atak, M., "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2005.

Atay, O., Örgüt Kültürü ve Süreci, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2006.

Audier, S., *Cumhuriyet Kuramları*, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2006.

Avados, Y., "Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 53, 2017, s. 65-67.

Avcı, Ö., *Duygusal Zekâ ve İletişim*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2019.

Axley, S. *Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor*, Academy of Management Review, 1984.

Ayanoğlu, F., *İletişim ve Örgütsel İletişimin İş gören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi,* (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

Aydın, B., *Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri*, (Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), 2019.

Aydın, H., *Örgütlerde insan İlişkileri. Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2008, s. 137-161.

Aziz, A., Dicler. Ü., *Örgütsel İletişim*, Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Tic. Ve Ltd. Şti., İstanbul, 2017.

Aziz, A., *Toplumsallaşma ve Kitlesel İletişim*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.

Badea, M., "Social Media andOrganizationalCommunication", *ProcediaSocialandBehavioralSciences*, 2014, p. 70-74.

Baker, K.A., Communication, OrganizationalCommunication, *FundedScience*, 2002, p. 73.

Bal, S.*İnsanKaynaklarıYönetimindePerformansDeğerlendirmeİçin Bir BulanıkUzmanSistemGerçekleştirimi*, Ege Academic Review, 2009.

Balay, R., *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın, Ankara, 2000.

Barge, K. *Reflexivity and Managerial Practice*, Communicatio Monographs, 2004.

Barker, C.*Danger, Duty and Disillusion*, Illinois: Waveland Press, 2009.

Barker, J. *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Selfmanaging Teams*, Administrative Science Quarterly, 1999.

Barlı, Ö., *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2010.

Baron, R., *Behavior in Organization: UnderstandingandManagingthe Human Side of Work*, Third Edition, Massachusetts, Allyn Bacon, 1990.

Başpınar, N., *Büro Yönetiminde Yöneltme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 13-16.

Bayram, L. *GelenekselPerformansDeğerlendirmeYöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 DerecePerformansDeğerlendirme*, SayıştayDergisi, 2006.

Bazerman, C., Paradis, J., *Textual Dynamics of theProfessions*, University of Wisconsin Press, Madison, 1991.

Becerikli, S.Y., *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü*, (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1999.

Benligiray, S. *PerformansDeğerlendirme*, İnsanKaynaklarıYönetimi, Anadolu Yayınları, Eskişehir, 2008.

Bentley, T.J., "Report Writing in Business: The EffectiveCommunication On Information", *Britain Cima Publishing*, 2003.

Berger, R. *The Covering Law Perspective as a Theoretical Basis for the Study of Human Communication*, Communication Quarterly, 1977.

Berlo, D. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*, San Francisco, 1960.

Bilgen, H.N., *Üniversite*, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 306, Ankara, 2004.

Bilgiç. A.S., *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*, (İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2006.

Bilgin, S., *The Place of CorporateCulture in Human Resource Management and an Example*, (Marmara University, Institute of SocialScience, Human Resource Management and Development GraduateProgramme), Istanbul, 2005, p. 117.

Binbir, S., *Kurumsal İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Optimizasyonu: Türkiye'deki İşletmelerin Sosyal Medya Optimizasyon Çalışmaları*, (Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2012.

Birdwhistell, R., *KinesicsandContext: Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadephia, 1970.

Bolat, S., "Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 12, 1996.

Booth, A. *Organısatıonal Communication: A Case Study*, Business Intelligence Journal, 2008.

Bostancı, M., *Sosyal Medya Gelişimi ve İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları*, (Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 2010.

Bozyiğit, S., Özel Okulların Eğitim Hizmetlerine İlişkin Veli Beklentisi ve Algısı: Nitel Bir Araştırma, *International Congress on Political, EconomicandSocialStudies,* 2017.

Bryman, A. Le*adership in Organizations*, London: Sage, 1999.

Bucheli, M., *Organizations in Time: History, Theory*, Methods, New York, 2013.

Burke, P., *Bilginin Toplumsal Tarihi*, Tarih Vakfı yurt Yayınları, İstanbul, 2000.

Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002.

Candır, M., *Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi*, (Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep, 2015.

Certeau, M., *The Practice of Everday Life*, University of California Press, Los Angeles, 2002.

Chan, J. *Changing Police Culture*, British Journal of Criminology, 1996.

Cheney, G. *Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication*, Journal of Applied Communication Research, 1995.

Childs, M.D., "Master SlaveRituals of Power at a Gold Mine in 19th Century Brazil", *History Workshop Journal, Oxford UniversityPress*, 2002, p. 42-65.

Clark, E.A., "History, Theory, Text: HistoriansandtheLinguisticTurn", *Cambridge Mass Harvard Press*, 2004.

Conrad, C. *Development of Key Constructs,The New Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 44-77, 2012.

Cornelissen, J., *Corporate Communications: TheoryandPractice*, Sage Publications, London, 2004.

Çağlar, Y., "Verimlilik ve Eğitim-Öğretim Söyleyişleri", *Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Bölümü Başkanlığı*, Ankara, 2005.

Çakır, Ö., Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İşe İlişkin Tutumlar, 2006.

Çomu, T., Halaiga, İ., *Yeni Medya Çalışmalarında Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2015.

Dal, A., *Grup İletişimi ve Örgüt İçi İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 94-114.

David, F., *Strategic Management ConceptsandCases*, Ninth Edition, Francis Marion University, New Jerser, 2003.

Davis, A. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 11th ed., New York: McGraw-Hill, 2002.

Dawson, P.*Key Issues in Organizational Communication*, New York: Routledge, p. 60-73, 2004.

Deetz, S. *Future of Discipline: The Challenges, the Research, and the Social Contribution*, 1994.

Deetz, S. *The New Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 3-46, 2003.

Delia, J. *Communication Research: Handbook of Communication Science*, Beverly Hills, CA: Sage, p. 20-98, 1997.

Demir, K., *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2012.

Demir, M. *ÖrgütselİletişiminVerimlilikveEtkinliğindeYararlanılanİletişimAraçlarıveHalklaİlişkilerFilmleriÖrneği*, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2010.

Demir, S., *Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu İşbirlikçi Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi*, (Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014.

Demirhan, K., "Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 30, Pamukkale, 2018.

DiFonzo, N., Bordia, P., "CorporateRumor Activity, BeliefandAccuracy", *PublicRelationsReview*, 2002, p. 1-19.

Dillman, A. *How to Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley, 1994.

Doğan, S., Orta çağ Manastır Sistemi: Doğu ve Batı Manastırları, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 2003, s. 73-89.

Down, S., "Knowledge SharingReview- The Use of History in Business and Management andSomeImplicationsfor Management Learning", *Management Learning*, 2001, p. 39-41.

Downey, J., "Strategic Analysis Tools", *Topic Gateway*, Series No. 34, United Kingdom, 2007, p. 7-10.

Downs, C.W., "Hazen, M.D., A FactorAnalyticStudy Of CommunicationSatisfaction", *The Journal of BusinessCommunication*, p. 19.

Dökmen, Ü., *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Drenth, P.J.D., Thierry, H., deWolff, C.J., *Handbook of WorkandOrganizationalPsychology*, East Sussex PsychologyPress Ltd., 1998.

Drucker, P.F., *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

Dunnette, M., *The Handbook of IndustrialandOrganizationalPyschology*, RandMcNally, Chicago, 1976.

Durgun, S. *ÖrgütKültürüveÖrgütselİletişim*, YüzüncüYılÜniversitesi, EğitimFakültesiDergisi, 2006.

Durmaz, M., *Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon*, Ege Üniversitesi Basın Evi, İzmir, 2004.

Duygulu, E., *Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü*, 2005.

Dwyer, J., *Communicationfor Business andtheProfessions*, Pearson, Australia, 2013.

Ebrahimi, R., Sourati, P., "InvestigatingtheEffect of OrganizationalCommunication on thePerformance of Managers in GovernmentAgencies of Astara", *International Review of Management and Business Research*, 2014, p. 20-22.

Edigin, L., OrganizationalTheories: A Conceptual Analysis, *The NigerianJournal of PoliticsandPublicPolicy*, 2009.

Eisenberg, E. *Ambiguity as Strategy in Organization Communication Monographs*, 2009.

Ekici, K.M., *Örgütsel İletişim*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013.

Elma, C., Demir, K., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

ER, İ. *İşletmelerdeDavranış, DüşünceBasınYayınHizmetleri*, İstanbul, 1991.

Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, Kişisel Yayınlar, İstanbul, 2007.

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Eren, E., *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir, 1995.

Eroğlu, E. *ÖrgütselİletişimSürecindeYönetimselİknaveEtkileme*, II. UlusalHalklaİlişkilerSempozyumu, 2006.

Eroğluer, K., "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2011.

Erol, Y., Akyüz, M., Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması, 2015.

Ertekin, İ., *Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması*, (İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), İstanbul, 2017.

Esen, M., Şentürk, T., Çetinoğlu, N., "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Algıları", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 7, Muğla, 2018.

Eskiyörük, D., *Örgütsel İletişim*, Cinius Yayınları, 1. Baskı, Cinius Yayınları, İstanbul, 2015.

Evans, D., "Suprevisory Management: PrinciplesandPractice", *Cengage Learning EMEA, CasselEducation Ltd*., United Kingdom, London, 2001.

Fiske, J., *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Ark Yayın, Ankara, 1996.

Forman, J., Argenti, P.A., "How CorporateCommunicationInfluencesStrategyImplementation, Reputation, andtheCorporateBrand: An ExploratoryQualitativeStudy", *CorporateReputationReview*, 2005, p. 24.

Fulk, J. and Collins, L., *Wired Meetings: Technological Mediation of Organizational Gatherings*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 62-66, 2001.

Gardner, H., *ChangingMinds: The Art andScience of ChangingOurOwnandOther People' Minds*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Genç, N., *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005.

Geuna, A., *EuropeanUniversities: An InterpretiveHistory*, University of Limburg, Maastricht, 1996.

Geylan, R., *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1994.

Glass, A., L., Holoyak, K.,*Cognition*, 2nd Ed. McGraw Hill, New York, 1989.

Goodman, M.B., Introductiontothe Special Issue, CorporateCommunication: The WayForward, On theOccasion of CCICorparateCommunicationİnternational 10th Anniversary, Corporate Communications, An International Journal, 2010, p. 13-14.

Gökçe, D., Baskan, G., "Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 44, 2012, s. 200.

Görkem, Ş., *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim*, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), İstanbul, 2013.

Göztaş, A., *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997.

Grazzi, M., Pıetrobelli, C., "FirmInnovationand Productivity in Latin Americaandthe Caribbean", *Inter-American Development Bank*, Washington, 2016.

Gustavsson, T.K., *Communication in Mega ProjectstheConsultant'sPerspective*, (Stockholm University, Thesis Department of Real Estateand Construction Management, CivilEngineeringand Urban Management, Construction Project Management, Master Thesis), Stockholm, 2012.

Guta, J., "The Role andtheImportance of Communication in the Manager Activity", *Annals of theUniversity of Petroiani, Economics*, 2015, p. 15-17.

Gülnar, B., *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk, İstanbul, 2007.

Gümüş, M. *ÇalışanlarınKurumsalİtibarSürecineKatılımlarındaİçselİletişiminRolü*, Journal of Yasar University, 2009.

Güngör, N., *İletişime Giriş*, Ekinoks Yayın, Ankara, 2011.

Gürgen, H., *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Gürüz, D., "Halkla İlişkiler Teknikleri", *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*, No 1, İzmir, 1993.

Gürüz, K., *Yükseköğretimde Bilim ve Eğitim*, TÜBA Yayınları, Ankara, 2002.

Güvenç, B., *İnsan ve Kültür*, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara, 1972.

Halis, M. ÖrgütselİletişimveİletişimTatminineİlişkin Bir Araştırma, 2007.

Halis, M., Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2000.

Halis, M., *Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerlendirme*, Yönetim Organizasyon Kongresi, 2000.

Hall, R.H., Tolbert, P.S., *Organizations: Structures, ProcessesandOutcomes*, Ninth Edition, UpperSaddleRiver, PrenticeHall, New York, 2009.

Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, p. 13.

Hamer, B.M., *Communicationwithin in theWorkplace*, (The GraduateSchooLUniversity of Wisconsin-Stout, PartialFulfillment of theRequirementsforthe Master of ScienceDegree in Training andDevelopmen, Master Thesis), Menomonie, 2005.

Hamilton, C., "CommunicatingforResults: A Guide for Business andthePrfessions", Eighth Edition, *Thomson HigherEducation*, Belmont, 2008.

Harris, R., The Knowledge BasedEconomy: IntellectualOriginsand New EconomicPerspectives, *International Journal of Management Reviews*, p. 22.

Hasanoğlu, M., "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, 2004, p. 42-56.

Hegar, W.K., *Modern Human Relations at Work*, Elevent Edition, USA, 2011.

Helriegel, D. *Organization Behavior*, West Publishing Company, USA: Newyork, 1980.

Hoftstede, G., *Culture'sConsequencses: CompanyValues, Behaviours, InstitutionsandOrganizationsAcross Nations*, CA: Sage, ThousandOaks, 2001.

Hopper, M., *CommunicationSatisfaction, JobSatisfaction, OrganizationalCommitmentandIntentiontoLeave*, (The University of Waikato, OrganizationalPsychology, Master Thesis), New Zeland, 2009.

House, R., *A BriefHistory of Globe*, Journal of ManagerialPsychology, s. 3-4, 1998.

House, R., *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

Hylmo, A. and Buzzanell, M. *Telecommuting as Viewed Through Cultural Lenses: An Empirical Investigation of the Discourses of Utopia, Identity, and Mystery*, Communication Monographs, 2005.

Inderst, R., Innovation Management in Organizations, *EuropeanEconomicReview*, 2009, p. 87.

Ireland, R.D., Auken, V.P.M., Lewis, P.V., "An Investigation of theRelationshipBetweenOrganizationalClimateandCommunicationClimate", *Journal of Business Communication*, 1978, p.10.

Irwin, H., *Communicating With Asia: Understanding People and Customs*, St Leonards, NSW: Allen and Unwin, 1996.

Izgar, H., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, Konya, 2012.

İnceoğlu, M., *Tutum, Algı, İletişim*, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2010.

James, P., "The Future of Human Resources: Is on the Internet", *Rethinkind HR*, 1996.

Janis, L,*Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd Ed, Boston: Houghton Mifflin, 1982.

Javidan, M., *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe, Organizational Dynamics*, p. 23-45, 2001.

Jensen, K.B., "A Handbook of Media andCommunicationResearch", New York, 2013.

Jensen, M.T., "OrganizationalCommunication a Review: Researchand Development Report", *Servicebooks*, 2003.

Jokiaho, P., *StrategyImplementation in CustomerInterface*, (KymenlaaksoUniversity, Master Thesis), 2013, p. 21-25.

Jones, E. *Organizational Communication: Challenges for the New Century*, Journal of Communication, 2007.

Kalkın, G., *Örgütsel İletişimin İç İmaj Üzerine Etkisi: Malatya'daki Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, (İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2009.

Kandemir, Y., *Devlet Okulu Öğretmenlerinin Özel Okullar İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*, (Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015.

Kantz, D., Kahn, R., "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", *TODAİE*, Ankara, 1977.

Kara, Ç. *İnsanveİnsanlar*, 9. Basım, Evrim BasımYayımDağıtım, İstanbul, 1988.

Karahan, G., *Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı ile Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye'de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimi, Doktora Tezi), İstanbul, 2018.

Karahoca, A., Karahoca, D., *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta, İstanbul, 1998.

Kaya, A., *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2006.

Kaya, B., *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2003.

Kaya, H. *İnsanKaynaklarıYönetimi, Genişletilmiş*, 2. Baskı, Alter Yayınları, Ankara, 2010.

Kerr, C., *The Uses of theUniversity*, 5th Edition, Harvard UniversityPress, Cambridge, 2001.

Kırım, A., *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Kipping, M., Üsdiken, B., "Business Historyand Management Studies, The Oxford Handbook of Business History", *Oxford UniversityPress*, 2008.

Kirtley, M.D., *The Influence of InterpersonalCommunicationVariables on GroupAttractionandGroupCommunicationSatisfaction*, (University of Kansas, UMI Dissertation Service, Phd Thesis, Kansus), 1999.

KOCA,F.*DeğişimeUyumSürecindeİçveDışÖrgütselİletişimÇabalarınınEntegrasyonuGerekliliği*, Manas Üniversitesi, SosyalBilimlerDergisi, 2005.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2014.

Korkut, F., "Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi", *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 2005, s. 143.

Koza, K., Dant. R., "Effects Of RelationshipClimate, Control Mechanismand Communications on ConflictResolutionBehaviorandPerformanceOutcomes", *Journal of Retailing,* 2006, p. 27-29.

Kuhn, T. *The Institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies,* Management Communication Quarterly, 2005.

Kuprenas, J.A., "ImplementationandPerformance of a MatrixOrganizationStructure", *International Journal of Project Management,* 2003, p. 51-62.

Küken, G., *Orta çağda Eğitim Felsefesi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Lafferty, C., "OrganizationalTrust: An Organizationforthe HRD Practioner", *Tulsa,* Oklohama, 2001.

Lahiff, J.M., *Business Communication*, PrenticeHall, New Jersey, 1997.

Lammers, C.J., *The Organization of MassMurder*, OrganizationStudies, p. 13-15,

Lawyor, A., "Productivity Improvement Manual", *AldershotGower*, United Kingdom, 1985.

Lazar, J., *İletişim Bilimi*, Vadi Yayınları, Ankara, 2001.

Lester, A., *Project Planning and Control*, Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

Licata, P.P., *Multiple Generations in theWorkplace: A StudyComparingWorkValues of DifferentGenerations of Workers*, (CapellaÜniversity, PhD Thesis), 2007.

Linde, C., *WorkingthePast: NarrativesandInstitutional Memory*, Oxford UniversityPress, New York, 2009.

Lubove, S., DestroyingtheOldHierarchies, Forbes, 1996, p. 63-65.

Lunenburg, F., *CommunicationtheProcess, BarriersandtheImprovingtotheEffectiveness*, Sam Houston StateUniversity, 2010, p. 2-6.

Madansky, A., "TeachingHistory in Business Schools: An OutsiderView", *Academy of Management Learning andEducation*, p. 55-56.

Marsen, S., Professional Writing: The Complete Guide for Business, Industry and IT, Basingstoke: Palgrave, p. 45, 2003.

Martin, J. *Culture Wars*, Thousand Oaks: Sage, 2002.

Martin, J. *Cultures in Organizations*, New York: Oxford University Press, 1992.

Mayhew, A., "Narrating The Rise of Big Business in the USA", *Routlage*, New York, 2009.

McKinlay, A., "DeadSelves: The Birth of the Modern Career", *Organization*, p. 59-61.

McPhee, D. R. and Poole, S. *Organizational Structures and Configurations*, 2001.

Mcphee, R. D. and Zaug, P. *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge and Problematic Integration*, Journal of Communication, 2001.

Miller, K. *Organizational Communication Approaches and Processes*, fifth edt. Nelson Education Ltd., USA, 2009.

Miller, V. *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change*, Journal of Applied Communication Research, 1994.

Mirze, K., *IntroductionTo Business*, Economic Edition, Literature Publisher, IstanbulUniversity School of Business Administration, Istanbul, 2011.

Moseley, L. Communıcatıon in Performance-Based Training and Instruction: From Design To Practice, Performance Improvement, 2009.

Motley, T. *On Whether One Can (not) Communicate: An Examination Via Traditional Communication Postulates*, Western Journal of Speech Communication, 1990.

Mumby, K. *Critical Organizational Communication Studies: The Next 10 Years*, Communication Monographs, 1993.

Mumby, K. D. and Stohl, C. *Disciplining Organizational Communication Studies*, Management Communication Quarterly, 1996.

Mumby, K. *Power and Politics*, the New Handbook of Organizational Communication, CA: Sage, 2001.

Nelson, D.B., Quick, J.C., "UnderstandingOrganizationalBehavior", *South-Western Cengage Learning*, Mason, 2011.

Newton, T., "FromFreemasonstotheEmployee: Organization, HistoryandSubjectivity", *OrganizationStudies*, p.13-15.

O'Kane, P. *Communication without Frontiers: The Impact of Technology upon Organization, Key Issues in Organizational Communication,* New York: Rutledge, 2004.

Okay, A., *Kurum Kimliği*, Media-Cat Yayınları, Ankara, 2000.

Okay, A., Okay, A., *Halkla İlişikler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul, 2001.

Oktay, M., *İletişimciler İçin Davranış Biçimlerine Giriş*, 1996.

Onal, G. *HalklaİlişkiIer*, TürkmenKitapevi, Ozan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Orlikowski, J. *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations,* Organization Science, 1992.

Oskay, Ü. *İletişiminABC'si*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Özarallı, N., Torun, A., "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Sayı 6, 2011, s. 101-112.

Öztunalı, Ö., *Üniversiteler Tarihi ve Vakıf Üniversiteleri*, İstanbul, 2001.

Pacanowsky, M. *Organizational Communication as Cultural Performance,* Communication Monographs, 1983.

Paksoy, M., *Örgütsel İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, p. 96.

Papa, J. *Organizing for Social Change within Concertive Control Systems: Member Identification, Empowerment, and the Masking of Discipline,* Communication Monographs, 1997.

Peltekoğlu, F., "Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı", *Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi*, İstanbul, 1993.

Peters, J. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.

Peters, J. *The Problem of Communication*, Chicago: University of Chicago Press, 1999.

Pettinger, R., Introduction to Management, Basingstoke: Palgrave, 2002.

Pira, A., Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler, *İzmir Üniversiteliler Ofset*, İzmir, 2000.

Prachter, B. *When the Little Things Count and They Always Count: 601 Essential Things That Everyone in Business Needs to Know*, New York: Marlowe and Company, 2002.

Preston, P. *Non Verbal Communication: Do You Really Say What You Mean*,Journal of Healthcare Management, 2005.

Pugh, S. *Writers on Organization: An Invaluable Introduction to the Ideas of Leading Authorities of Management*, London: Penguin Books, 1997.

Putnam, L. *Contradictions and Paradoxes in Organizations*, Norwood, NJ: Ablex, 1986.

Putnam, L. *The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983.

Qubein, N. *Get the Best from Yourself*, New York: Berkley, 1986.

Redding, W. *Organizational Communication: Past and Present Tenses*, Handbook of Organizational Communication Norwood, NJ: Ablex, 1988.

Reed, D., UniversitiesandthePromotion of CorporateResponsibility, *Journal of AcademicEthics*, 2004.

Reeves, T.C., Oh, E., *GenerationalDifferences in Handbook of Research on Educational Communications andTechnology*, Thirth Edition, Athens, 2008.

Reyhanoğlu, M., *Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları*, (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi), Hatay, 2009.

Richetto, M. *Organizational Communication Theory and Research: An Overview*, Transaction Publishers, 1997.

Robbins, S., *OrganizationalBehaviors*, PrenticeHallUpperSaddleRiver, New York, 2002.

Rogala, A., Bialowas, S., *Communication in OrganizationalEnvironments: Functions, DeterminantsandAreas of Influence*, Palgrave Macmillan, Londra, 2016.

Rosen, R., *İnsan Yönetimi*, Mess Yayınları, İstanbul, 1998.

Ruben, D.*Communication and Human Behavior, Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Ruben, D. *Linking Communication Scholarship and Professional Practice in Colleges and Universities*, Journal of Applied Communication Research, 2005.

Ruben, D. *Systems Theory and the Quality Approach to Organizations*, Communication Theory: A Casebook Approach, Dubuque, Kendell Hunt, 2000.

Rukancı, F., Anameriç, H., Orta çağda İlk Üniversiteler, *Felsefe Dünyası*, Sayı 39, 2004, s. 17-18.

Rusell, B., *Eğitim Üzerine*, 2. Basım, Say Yayınları, İstanbul, 2001.

Ryan, D., *Dijital Pazarlama*, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2017.

Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., *Örgütlerde İletişim*, 2. Baskı, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2012.

Sağsan, M., *Bilim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesindeki Yenilik Yapma Eğilimleri* (Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi) 2008.

Savaş, S., "Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 24, 2015, s. 148-167.

Saylı, H., *Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim*, (Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 1995.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., *OrganizationalBehavior*, John WilleySons, New York, 2000.

Schön, A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, London: Temple, 1983.

Scoot, W.R. OrganizationTheoryandHigherEducation, *Journal of OrganizationTheory in HigherEducation*, StandfordUniversity, 2013.

Scott, J.C., The Mission of University: MedievaltoPostmodernTransformations, *The Journal of HigherEducation*, 2006, p. 1-23.

Scudder, N. *Communication Competencies as Discriminators of Superiors Ratings of Employee Performance*, The Joumal of Business Communication, 1989.

Shonner, C. The Mathematical Theory of Communication, University Ilinois Pres. 1999.

Sigband, N.B., Bell, A.H., *Communicationfor Management and Business*, 5th Edition, Scott, ForesmanandCo, İllinois, 1989.

Simon, H., *AdministrativeBehavior*, Simon andSchusterInc, USA, 1997.

Smircich, L. and Calas, M. *Organizational Culture: A Critical Assessment*, Handbook of Organizational Communication, Beverley Hills, CA: Sage, 1993.

Smith, C. R. and Eisenberg, M. *Conflict at Disneyland: A Rootmetaphor Analysis*, Communication Monographs, 1994.

Smith, S. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983.

Smith, Tom., "The Social Media Revolution", *İnternationalJournal of Market Research*, 2009, p. 55-56.

Solak, A., *İnsan İlişkileri*, Hegem Yayınları, Ankara, 2009.

Sumardi, D., *The Impact of ServantleadershipandtheOrganizationalCommunication on Employees*, (Master Thesis), 2015, p.50.

Summardi,D.,*TheImpactofServantLeadershipandtheOrganizationalCommunication on Emlployees*, (Master Thesis), 2015, p. 50-60.

Sunel,G.YöneticileriniletişimBecerilerininDeğerlendirilmesivePenguenGıda İşletmesindebirUygulama, Review of Social, Economic & Business Studies, 2003.

Sutherland, J. Canwell, D. *Key Concepts in Management*, Basingstoke: Palgrave, 2004.

Şahin, A., "Türk Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", *Maliye Dergisi*, 2007, s. 82-100.

Tanilli, S., *Uygarlık Tarihi*, 3. Baskı, Adam Yayınları, İstanbul, 2000.

Tannebaum, R.*How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, 1973.

Tariszka, E., *OrganizationalInternal Communications As a Means of ImprovingEfficiency*, (College of Szolnok, PhD Thesis), 2012, p. 88-89.

Taylor, J. *Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges*, Communication Yearbook, 2001.

Taylor,J.*Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing, 1993.

Telman, N., Uzunkoca, Ü., *İletişimin Temel Alanlarına Psikolojik Bakış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2018.

Thayer, L. *Communication and Communication Systems: In Organization, Management, and Interpersonal Relations*, Lanham: University Press of America, 1986.

Theaker, A. *Public Relations Handbook*. Florence, KY, USA: Routledge, 2001.

Timur, T., *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler*, İmge Kitabevi, Ankara, 2000.

Tompkins, P. *Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations, Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills, CA: Sage. 1985.

Tonus, Z., *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve İşgücü Planlaması*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi 2001.

Topsakaloğlu, S., *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), İstanbul, 2015.

Tortop, N., Burhan, A., *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.

Tosun, C., *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe etkisi*, (Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2006.

Trepper, C., *E-Commerce Strategies*, Microsoft Press, Washington, 2000.

Truong, N., *Market Research in Vietnam*, (SavoniUniversity, Bachelors Thesis), Vietnam, 2016, p. 13-15.

Tuna, Y., *İletişim*, Pegem Akademi, Ankara, 2012.

Tutar, H., *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Tutar, H., *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Türkmen, İ., *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*, MPM Yayınları, 1992.

Urlu, O. 360 *DerecePerformansDeğerlendirmeSistemi*, Paradoks, Ekonomi, SosyolojivePolitikaDergisi, 2003.

Uslu, B., Balcı, E., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki", *Türk Dünyası Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3, Ankara, 2012, s. 46-48.

Usluata, A., *İletişim*, İletişim Yayınları, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, 1991.

Uygun, S., Türkiye'de Dünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış, Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 2, s. 10-12.

Ünsal, H., *Örgütlerde İletişim Kalitesinin İyileştirilmesinde Bilişim Teknolojilerinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2008.

Van Maanen, J. *The Smile Factory: Work at Disneyland, Reframing Organizational Culture*, Newbury Park: Sage, 1991.

Verderber, R. *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills*, 6th Ed, CA: Wadsworth, Los Angeles, 1992.

Versan, V., Üniversitelerin Tarihi Gelişimi ve Toplumsal Görevi, *Hukuk Araştırmaları*, Cilt 4, 1989, s. 1-3.

Wasserburg, G.J., *Üniversite Toplumu Öğretim ve Araştırma Fırsatlar ve Büyüklüğe Giden Yol, 21. Yüzyılda Bilim İnsanı Yetiştirme Üzerine Öneriler,* Tüba Yayınları, Ankara, 2005.

Wilenski, H. *Organization Intelligence*, Basic Books, New York, 1967.

Williams, R. *Problems in Materialism and Culture*, London: Verso, 1980.

Wood, J. *Cultural Change in the Governance of Security*, Policing & Society, 2004.

Wood, J., *InterpersonalCommunicationEverydayEncounters*, Eight Edition, The University of North Carolina at ChapelHill, Canda, 2014.

Wood, J., *InterpersonalCommunicationEverydayEncounters*, Eight Edition, The University Of North Caroline at ChapelHill, Canada, 2014.

Wrench, J., *An IntroductiontoOrganizationalCommunication*, Virginia University, The United States, 2011.

Wrench, J., *An IntroductiontoOrganizationalCommunication*, Virginia University, The United States, 2011.

Yılmaz, N., *Okul Öncesi Öğretmenlerin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri*, (Muğla Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2011.

Yurttaş, A., *Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Telfi İlişkisi: Kamu Örgütü Üzerine Bir Araştırma*, (KKTC Yakındoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), 2014.

Zoran, M. *PerformansYönetimiUygulamalarındaPerformansınÖlçümü Ve Değerlendirilmesi*, SayıştayDergisi, 2009.

Zorn, E. *Nuts about Change: Multiple Perspectives on Changeoriented Communication in a Public Sector Organization*, Management Communication Quarterly, 2004.

Zorn, E. *The Emotionality of Information and Communication Technology Implementation*, Journal of Communication Management, 2002.