

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM
DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA
(ANKARA ÖRNEĞİ)**

NİLÜFER EROL

EYLÜL-2006

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM
DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA
(ANKARA ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Nilüfer EROL**

**Danışman
Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR**

BOLU-2006

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Nilüfer EROL'a ait, "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama(Ankara Örneği)" adlı çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye :Prof.Dr. Güniz AKINCI KESİM

Üye :Prof.Dr. Ali KARACA

Üye (Tez Danışmanı) :Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR

Prof.Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA (ANKARA ÖRNEĞİ)

Nilüfer EROL

**Yüksek Lisans Tezi
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR**

Haziran, 2006, 139 Sayfa

Bu araştırmada; turizm sektörünün önemli bir bileşeni olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak araştırma evreni olarak seçilen Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin değerlendirmeleri alınmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki 210 anket hedef kitleye dağıtılmıştır. Bunlardan 147 tanesi geri dönmüş ve böylece geri dönüş oranı %70 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen veriler frekans ve yüzde dağılımı, Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi ve Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi teknikleriyle çözümlenmiştir.

Buna göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri örgütlerindeki iletişim düzeylerini genel olarak olumlu olarak nitelendirmektedirler. Diğer taraftan, yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri bazı değişkenlere (yöneticilerin eğitim düzeyi ve otel işletmesinin statüsü -dört ve beş yıldızlı-) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler:Otel İşletmeleri, İletişim, Örgüt İçi İletişim,Ankara

ABSTRACT**AN INVESTIGATION TO DEFINE THE COMMUNICATION LEVEL OF
INTERNAL COMMUNICATION IN FOUR OR FIVE STARRED HOTELS****Nilüfer EROL****M. Sc., Enstitute of Social Sciences
Department of Tourism and Hotel Management
Adviser: Yrd.Doç.Dr. Said KINGIR****June, 2006, 139 Pages**

In this study, the main purpose is to define the communication level of internal communication in four or five starred hotels that are important parts of tourism sector. Comments of owners of those four or five starred hotels in Ankara, which are chosen as a research environment, have been taken. Data is gathered by means of questionnaires. 210 questionnaires have been given to target pupil in hotels participated in this research. 147 out of those have returned and thus feedback rate have become as %70. Data gathered analyzed using frequency and percentage spread, T Test for Independent Exemplifications, Single-factored Variance for Independent Exemplifications techniques.

Thus, directors of four or five starred hotels regards communication levels in their organizations as positive. On the other hand, opinions of directors about this subject depict meaningful differences according to some variables (education level of directors and status of hotel owners – four or five starred).

Key Words: Hotels, Communication, Internal Communication, and Ankara

Canım Ablam Müjgan'a...

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlama, araştırma ve yazılması süreçlerinde pek çok kişinin emeği ve katkısı bulunmaktadır.

Öncelikle araştırmanın her safhasında göstermiş olduğu fedakarlık, rehberlik ve anlayışlarından dolayı, değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans derslerim sırasında ve tez aşamasında gösterdikleri anlayış ve manevi desteklerinden dolayı, Sayın Prof.Dr. Güniz Akıncı KESİM'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca olumlu görüşleri ve katkılarını isteme cesareti veren saygıdeğer hocalarım Yrd.Doç.Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye ve Öğr.Gör. İbrahim KILIÇ'a yakın ilgi ve yönlendirmelerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, bütün yüksek lisans eğitimim boyunca benden manevi hiçbir desteğini esirgemeyen fedakar ablam Müjgan YILMAZ'a ve sevgili eniştem Bahtiyar YILMAZ'a en derin teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İTHAF	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.1. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	4
1.3. Sayıtlılar	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.	6
1.5. Tanımlar	6

BÖLÜM II

1. OTEL İŞLETMELERİ.....	8
2.1. Konaklama Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi ve Özellikleri	8
2.2. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	10
2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	13
2.3.1. Faaliyet süreleri bakımından Otel işletmeleri	13
2.3.2. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri.....	14
2.3.3. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri	15
2.3.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
2.3.5. Hukuki Bakımından Otel İşletmeleri	16
2.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	16

2.4.1. Gelir Getiren Departmanlar	20
2.4.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar	22
2.5. Otel İşletmelerinin Türkiye’deki Durumu	24

BÖLÜM III

3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM	29
3.1. İletişimin Tanımı ve Önemi	29
3.2. İletişim Sürecinin Ögeleri	32
3.2.1. Kaynak	35
3.2.2. Mesaj	37
3.2.3. Kanal	38
3.2.4. Alıcı	40
3.2.5. Geri Bildirim	42
3.3. Örgüt ve Örgüt İçi İletişim Kavramı	44
3.4. Örgüt İçi İletişim	47
3.4.1. Sözel İletişim	49
3.4.2. Sözsüz İletişim	51
3.4.3. Yazılı İletişim	53
3.5. Örgüt İçi İletişim Araçları	55
3.6. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri	56
3.6.1. Dikey İletişim	57
3.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim	57
3.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim	59
3.6.2. Yatay İletişim	61
3.6.3. Çapraz İletişim	63
3.7. Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Amaçları	64
3.8. Örgüt İçi İletişimin Engelleri ve Bu Engellerin Giderilmesi	68
3.8.1. Fiziksel Engeller	68
3.8.2. Kişilerden Kaynaklanan Engeller	69
3.8.3. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engeller	70
3.8.4. Dinleme Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller	71
3.8.5. İfade Açıklığının Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller	73

3.9. Örgüt İçi İletişimde Yöneticiye Düşen Görevler	73
3.10. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim.....	80

BÖLÜM IV

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ

İLETİŞİM DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Yöntem.....	84
4.1.1. Verilerin Toplanması.	84
4.1.2. Evren ve Örneklem	85
4.1.3. Verilerin Çözümlemesi	86
4.2. Bulgular ve Değerlendirme.....	87
4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin (Deneklerin) Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Otel İşletmelerindeki Örgüt İçi İletişim Düzeylerine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular (Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular)	92
4.2.3. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular)	113

SONUÇ.....

KAYNAKÇA.....

EKLER.....

Ek – 1: Anket Formu.....	132
Ek – 2: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Listesi.....	135
Ek – 3: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik.....	136

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı(2005).....	27
Tablo 3.1: 100 İşyerinde İletişim Etkinliğini İnceleme Sonuçları	58
Tablo 4.1: Deneklerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	87
Tablo 4.2: Deneklerin Yaşlarına İlişkin Bulgular	88
Tablo 4.3: Deneklerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Bulgular	88
Tablo 4.4: Deneklerin Turizm Eğitimlerine İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 4.5: Deneklerin Turizm Alanında Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 4.6: Deneklerin Şu Anki İşletmede Ne Kadar Süredir Çalıştığına İlişkin Bulgular	90
Tablo 4.7: Deneklerin Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 4.8: Deneklerin Yönetmel Pozisyonuna İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 4.9: Deneklerin Kadro Durumlarına İlişkin Bulgular	91
Tablo 4.10: Deneklerin Örgütsel İletişim Alanında Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadığına İlişkin Bulgular.....	92
Tablo 4.11: “Otel İçi İletişim Zamanında Gerçekleştiği İçin Çalışmalarla İlgili Karar Alma Süreci Hızlıdır” Yargısına İlişkin Bulgular	93
Tablo 4.12: “Çalıştığım Yerdeki İletişim Sayesinde Personel İşletme Faaliyetlerinden Haberdar Olmaktadır” Yargısına İlişkin Bulgular	93
Tablo 4.13: “İşletmedeki İletişimin İyi İşlemesi Nedeniyle Personel Daha Verimli Çalışmaktadır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 4.14: “İletişim Eksikliğinden Dolayı İşletme Kayıp ve Zarara Uğramıştır” Yargısına İlişkin Bulgular	94
Tablo 4.15: “Otel İçerisindeki İletişimin Sağlıklı İşlemesi Yönetimin Başarısını Olumlu Yönde Etkilemektedir” Yargısına İlişkin Bulgular	95
Tablo 4.16: “Otel Personeli Arasındaki İletişim Yeterli Düzeydedir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	96
Tablo 4.17: “Otel Personelinin Haberleşmesi İçin İletişim Panosu Düzenli	

Kullanılır” Yargısına İlişkin Bulgular	96
Tablo 4.18: “Otel İçinde Günlük Kısa Bilgi Akışı Toplantıları Düzenli Olarak Yapılır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	97
Tablo 4.19: “Otel İçinde İletişim Dergi, Bülten v.b. Araçlarla Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular	97
Tablo 4.20: “Otel İçinde İletişim Yüz Yüze Görüşmelerle Sözel Olarak Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular	98
Tablo 4.21: “Otel İçinde İletişim Yazışmalarla (memorandum) Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular	99
Tablo 4.22: “Otel İçinde İletişim Aracı Olarak Bilişim Sistemi (Mail) Düzenli Olarak Kullanılır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 4.23: “Otel İçi İletişimde Yönetime Temenniler Dilek Kutusu Vasıtasıyla Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	100
Tablo 4.24: “Otel İçi İletişim İşletme İçinde Müdürlerden Başlayarak Alt Personele Kadar Tüm Çalışanları Kapsar” Yargısına İlişkin Bulgular.....	100
Tablo 4.25: “Otel Personeli Görevleri İle İlgili Konularda Kolaylıkla Yönetimle Görüşebilir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	101
Tablo 4.26: “Otel Yöneticileri Personelin Görevleri İle İlgili Konulara Karar Verirken Onların Fikirlerini de Alır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	102
Tablo 4.27: “Otel Yöneticileri Otel Departmanları İle İlgili Herhangi Bir Konuda Karar Verirken Her Departmanın İlgili Kişilerinin de Fikrini Sorar” Yargısına İlişkin Bulgular.....	102
Tablo 4.28: “Otel Yöneticileri Personele Değer Verdiğini Sözleri ve Davranışları İle Gösterir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	103
Tablo 4.29: “Otel Yöneticileri Görevlerin Daha İyi Yapılması İçin Personelin Bilmesi Gereken Tüm Bilgiyi Zamanında İletir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	103
Tablo 4.30: “Otelde Bölümler Arası İletişim Görevlerin Tam Olarak Yerine Getirilmesi İçin Yeterlidir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	104
Tablo 4.31: “Otelin Farklı Bölümlerinde Görev Yapan Otel Personeli İşbirliği ve Dayanışma İçinde Çalışır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 4.32: “Otelin Aynı Bölümünde Görev Yapan Otel Personeli İşbirliği ve	

Dayanışma İçinde Çalışır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 4.33: “Otel Personeli Yaptıkları İşle İlgili Özel Bir Dil ve Kelimeler Kullanır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	106
Tablo 4.34: “Otelde Kim Kimden Emir Alabilir, Kim Kime Emir Verebilir (Hiyerarşik Yapı) Açıkça Bellidir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	106
Tablo 4.35: “Otel Amaçları Otel Personeli Tarafından Aynı Biçimde Anlaşıp Yorumlanır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	107
Tablo 4.36: “Otelde Yapılan Toplantılara Yöneticilerin Büyük Çoğunluğu Katılır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	108
Tablo 4.37: “Otelde Yapılan Toplantılara Personelin Büyük Çoğunluğu Katılır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	108
Tablo 4.38: “Belirli Aralıklarla Otel Yöneticilerini ve Personeli Bir Araya Getiren Geziler, Partiler v.b. Eğlenceler Düzenlenir” Yargısına İlişkin Bulgular.....	109
Tablo 4.39: “Otelde Kabul Gören Değer Yargıları (Personele yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve Kurallar Her Fırsatta Sloganlar, Yazışmalar ve Konuşmalarla Belirtilir” Yargısına İlişkin Bulgular...	109
Tablo 4.40: “Otelde Kabul Gören Değer Yargıları (Personele yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve Kuralları Otel Yöneticileri ve Personel Bilir ve Ona Göre Davranır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	110
Tablo 4.41: “Otelde Yeni Göreve Başlamış Personel Kısa Sürede Otel Yöneticileri ve Personel İle Kaynaşır” Yargısına İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 4.42: “Otel Yöneticileri Personelin Mesleki Bilgileri Yanında İletişim Becerilerinin de Yeterli Olup Olmadığını Takip Eder” Yargısına İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 4.43: “Personel Kendi Arasındaki Sorunları Yöneticilere Başvurmadan Yine Kendisi Arasında Çözer” Yargısına İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 4.44: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	113
Tablo 4.45: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre	

Karşılaştırılması.....	113
Tablo 4.46: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	114
Tablo 4.47: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırılması.....	115
Tablo 4.48: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Turizm Alanında Almış Oldukları Eğitime Göre Karşılaştırılması.....	115
Tablo 4.49: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	116
Tablo 4.50: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Şu An Çalıştıkları İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 4.51: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Dönelik Görüşlerinin Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 4.52: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Yönetmel Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 4.53: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Kadro Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 4.54: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Örgütsel İletişim Alanında Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Karşılaştırılması.....	119
Tablo 4.55: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Otel İşletmesinin Statüsüne Göre Karşılaştırılması.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması	18
Şekil 2.2: Otel İşletmesi Departmanları	19
Şekil 3.1: Kişiler Arası İletişim Sürecinin Modeli	34
Şekil 3.2: İletişim Sürecinin Öğeleri	35
Şekil 3.3: Etkili İletişim ve Davranış	41
Şekil 3.4: Organizasyonel Zekanın Unsurları	65
Şekil 3.3: Tüm Yönetim İletişim Darboğazından Geçer	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Dünyada özellikle ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan gelişim ve değişimler; tüm sektörlerdeki işletmeleri kendilerini geliştirmeye yönlendirdiği gibi, turizm sektöründeki işletmeleri de değişime itmektedir. Otel işletmelerinde gelişmelere uyum sağlayarak, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan kaynağı önemli bir yer tutmaktadır. Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde, turistik mal ve hizmetlerin pazarlanma sürecinde insan faktörü önemli etkindir. Otel işletmelerinde, hizmeti hazırlayıp sunan da satın alanda insandır. Dolayısıyla hem çalışanlar arasında hem de müşteriler ile mutlak bir iletişim söz konusu olmaktadır.

İnsanoğlu varolduğundan bu güne çevresiyle ilişki içerisinde yaşamıştır. İnsan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlardan soyutlanmış bir şekilde hayatını yaşamaya uzun müddet devam edemez. İnsanlar yaşantıları içerisinde çevrelerindeki diğer insanlarla sürekli bir ilişki içerisinde dirler. Sosyal bir varlık olan insan gruplar ve topluluklar içerisinde varlığını sürdürür. Varolduğundan bu güne kadar insanoğlu hem en yakın hem de en uzakta ki diğer insanlarla haberleşme, bilgi alış verişinde bulunmak arzusu içerisinde olmuştur. Haberleşme ile insanlar daha çok bilgiyi paylaşmış, etkilenmiş diğerini etkilemiş, farklı kültürler birbirini tanımış, kurduğu ilişkiler sonucunda da varlığını daha da anlamlandırmıştır.

İnsanların bir araya gelerek, ortak bir amaç için çalışılan örgütler için de iletişim önemli bir kavramdır. Örgütü oluşturan unsurlar arasında koordinasyon iletişim yoluyla sağlanmaktadır. Örgütlerin amaçlarına yönelik sadece makineleri ve teknolojiyi kullanmaları yeterli değildir. İnsan tüm üretim öğelerini bir araya getirip yönlendirendir. Günümüzün tüm etkili aletlerine ve sermayeye hatta bilgisine sahip olan bir örgüt, insan gücünü yeterli kullanmadığı sürece istediği amaçlara ulaşmada zorluk çekebilir. Bu nedenle çalışanların sürekli bilgi geliştirmeleri, bunu örgüte

yönelik kullanmaları ve paylaşımları için öncelikle örgüt içinde anlaşılır bir iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri hizmet ürettikleri ve emek-yoğun bir endüstri kolu oldukları için insanın önemi ön plana çıkmaktadır. Otellerin artan rekabet ortamında kaliteli hizmeti müşterilerine sunabilmeleri için öncelikle sahip oldukları bilgileri kaliteli bir iletişimle örgüt içinde paylaşımları gerekmektedir.

Bu bağlamda, yapılan bu araştırma ile turizm sektörünün önemli bir bileşeni olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına da yer verilen bu tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, araştırma konusuna genel bir giriş yapılarak, Konuya ilişkin problem cümlesi ve alt problemler ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmanın amacı, araştırma konusunun önemi, araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıkları ile çalışma içinde geçen bazı ifadeler yer verilmiştir.

İkinci bölümde otel işletmeleri hakkında genel bilgiler verilmiş, otel işletmelerinin sınıflandırılması ve organizasyon konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, tezin inceleme konusu olan iletişim ve örgüt içi iletişimin tanımı, örgüt içi iletişim araçları, akışı, önemi ve amaçları açıklanmıştır. Ayrıca, örgüt içi iletişimin engelleri ve bu engellerin giderilmesi, örgüt içi iletişimde yöneticiye düşen görevler ve otel işletmelerinde örgüt içi iletişim konuları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyinin belirleyebilmek üzere Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacı ile hazırlanmış 10 adet kapalı uçlu soru ve ikinci bölümde ise, otel işletmelerinde “örgüt içi iletişim” düzeyini belirlemeyi amaçlayan 33 adet kapalı uçlu yargı bulunmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesi olarak Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler belirlenmiştir. Ana kütle kapsamındaki tüm işletmelerdeki yöneticilere anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle araştırmada örneklem seçilmemiştir. Anket formları her bir otel işletmesindeki insan kaynakları veya ön büro müdürü vasıtasıyla dağıtılarak, 12 adet üst yönetici (genel müdür, genel müdür yardımcısı), 31 adet orta yönetici (departman müdürü, departman müdür yardımcısı), 104 adet alt yönetici (şef) olmak üzere toplam 147 yöneticiye ulaşılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS 10.0 for Windows” istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, otel işletmeleri katılımcılarının örgüt içi iletişimin düzeyini belirlemeye yönelik ankette verilen her yargıya ait görüşleri, demografik özellikleri itibarıyla farklılaşıp farklılaşmadığı, araştırmanın amacına uygun istatistikî yöntemlerle (yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama, örneklem için T testi ve bağımsız örneklem için Tek-Faktörlü Varyans Analizi) analiz edilmiştir.

1.1. Problem Cümlesi

Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim hangi düzeydedir?

1.1.1. Alt Problemler

- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki örgüt içi iletişim düzeyi konusundaki görüşleri nelerdir?
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki örgüt içi iletişim düzeyi konusundaki görüşleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir mi?

1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İnsanoğlu varolduğundan bu yana çevresiyle iletişim ve etkileşim içerisinde olmuştur. Sosyal bir varlık olan insan diğer insanlarla ilişki kurmak ister. Bu ilişkilerde ne kadar sağlıklı ve kusursuz olursa o kadar mutlu yaşarlar. İnsan ilişkileri ve iletişim konusunda bilgilendirilmiş bireyler hem kendisini hem de çevresini daha iyi anlar ve değerlendirebilir. Aynı şekilde işletmeler içerisinde çalışan insanlar da birbirleriyle gün içerisinde sayısızca iletişim kurarlar. Çalışanlar diğer çalışanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi oldukça ortak amaçları için ortak standartlar belirlerler. Günümüze kadar birçok değişik alan, yer ve zamanda örgüt içi iletişimin önemini belirleyecek araştırma yapılmıştır. İşletmeler ne kadar ileri teknolojiyi örgüte taşırlarsa taşırsınlar insan unsurunun önemi ilk sıradadır. İnsanların fikirleri, vizyonları ve fizik güçleri olmadan örgütlerin çalışması mümkün olmamaktadır. Otel işletmeleri ise bilindiği gibi emek-yoğun işletmeler olup; insan faktörünün önemi otel işletmelerinde daha da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt içindeki iletişim ağının sağlıklı çalışıyor olması otel işletmeleri için vazgeçilmez olmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyinin araştırılması, otel işletmelerinin işgörenlerin ve müşterilerin memnuniyeti açısından önemlidir.

Bu çalışmada; dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin –deneklerin- demografik özelliklerini belirlemek.
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki örgüt içi iletişim düzeyi konusundaki görüşlerini belirlemek.
- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki örgüt içi iletişim düzeyi konusundaki görüşlerinin yöneticilerin;
 - Cinsiyet,
 - Yaş,
 - Öğrenim durumu,

- Turizm eğitimi,
- Turizm alanında toplam çalışma süresi,
- Bulunduğu işletmedeki çalışma süresi,
- Departman,
- Yönetmel pozisyonu,
- Kadro durumu ve
- İletişim eğitimi gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

Yukarıdaki amaçların gerçekleştirilmesi, gerek dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyini belirleyerek eksiklikler veya olumsuzlukların hangi konularda olup olmadığını anlaşılması gerekse literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacaktır.

1.3. Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan işgörenlerin, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
3. Uygulanan anket formunun güvenilirliğini arttırmaya yönelik olarak, araştırmaya katılan işgörenlerden isim ve kimlik bilgileri istenmemiştir.
4. Anket formunun ilk bölümünde, anket formunda bulunan ifadelere verecekleri yanıtlardan elde edilecek bilgilerin saklı kalacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı deneklere belirtilmiştir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırma, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlayıcı faktörler olarak rol oynamıştır.
3. Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Bu araştırmada aşağıdaki kavramlar, tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Otel İşletmesi: “Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” olarak tanımlanabilir¹.

İletişim: “Herhangi bir davranış değişikliği meydana getirmek amacıyla, bireylerin fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerini akla gelebilecek türlü yollarla bir başkasına aktarma, iletme ve paylaşma sürecidir.”²

Örgüt: “İçinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir.”³

Örgüt içi iletişim: “Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve

¹ Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Ed.Nazmi Kozak, Ankara, Detay Yayıncılık, 2002, s.2.

² İbrahim Ethem Özgüven, *Ailede İletişim ve Yaşam*, PDREM Yayınları, Ankara, 2001, s.18.

³ “Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”, *Milli Produktivite Merkezi Yayınları:169*, Ankara, 1974, s.8.

evresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.”⁴

⁴ **Nihat Karakoç**, *rgtsel İletişim ve rgtsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, Kurgu, Sayı: 6, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Haziran 1989, s.83.

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİ

2.1. Konaklama Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi ve Özellikleri

Konaklama endüstrisinin geçmişi birkaç bin yıl önceye kadar gitmektedir. İnsanlar tarihin her döneminde çeşitli amaçlarla seyahat etmişler, seyahat süresince konaklama ihtiyacı duymuşlar ve bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır⁵.

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak bir gelişme göstermiştir. Eski Yunan’da (yaklaşık M.Ö.4000-100) insanlar din etkisiyle veya batıl itikatlar nedeniyle yabancıların konaklama ihtiyacını karşılamaktaydılar. Yabancılar konaklama hizmeti sunmadaki temel felsefeye “verme-alma”, diğer bir deyişle “bir yabancıya bugün yemek ve yatacak yer verirsiniz, beklide o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır” düşüncesi hakimdi⁶. Diğer yandan bugünkü anlamda konaklama tarihini bu kadar eskiye götürmenin gereği yoktur. Çünkü günümüz konaklama işletmeleri paranın icadı ile ortaya çıkmıştır⁷.

Konaklama endüstrisinin tarihi gelişimi incelendiğinde, bu endüstrinin Doğu’da ve Batı’da farklı biçimlerde oluştuğu ve farklı amaçlar taşıdığı görülmektedir. İnsanların seyahat etmeleri ile doğan konaklama endüstrisi Doğu’da birer hayır kurumu, müşterilerin tanrı misafiri kabul edildiği yer olarak kervansaraylar biçiminde ortaya çıkarken, Batı’da ticari olarak düşünülen birer

⁵ **Hasan Olalı - Meral Korzay**, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.7.

⁶ **Fermani Maviş**, *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:843, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, No:1, Eskişehir, 1994, s.43.

⁷ **Ertuğrul Çetiner**, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, TUTİBAY Ltd. Şti, Ankara, 1995, s.8.

işletme olarak hanlar şeklinde ortaya çıkmıştır. Batı’da ilk ve orta çağlarda yolların gelişmesiyle artan hanlar, askeri ve politik misyonların sayısını arttırmış, tüccar ve bilginlerin güvenlik içinde seyahat etmelerini sağlamıştır. Günümüzde otellerin öncüsü olan bu hanlar, o dönemin bütün hanları gibi, sahibinin ailesiyle birlikte oturduğu kendi evi durumundaydı. Misafirler, dinlenmek ve temel yiyecek ihtiyaçlarını karşılamak için buralarda konaklamakta ve hiç tanımadıkları diğer yolcularla (seyyah) aynı odayı paylaşmaktaydılar. İlk hanlar, kendi kendilerine servis yapılan, pek güven vermeyen ve gerici sahipleri tarafından yönetilen yerlerdi. Kervansarayların ilk ve mükemmel örnekleri, Anadolu Selçuklu İmparatorluğunda görülmektedir. Bu tip kervansaraylara örnek olarak Konya-Aksaray yolu üzerinde 1299’da kurulmuş Sultan Hanı, Ürgüp civarında Sarı Hanı, Kayseri-Sivas yolu üzerinde kurulan diğer bir kervan sarayı, Antalya yakınında Evdir Hanı gösterilebilmektedir⁸.

Zamanla Doğu toplumlarının ekonomik zenginliklerini kaybetmesi hayır kurumu biçimindeki kervansarayların giderek ortadan kalkmasına neden olurken, Batı’da zengin kitlelere yönelik ticari amaçla kurulan hanlar zamanla seyahatlerin kitlesel karakter taşımasının da etkisiyle gelişme imkanı bulabilmiştir⁹.

Hanlardan ayrılan ilk oteller Fransa’da ortaya çıkmıştır. Günümüzde kullandığımız konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl kadar öncesine kadar gitmektedir. Otel sözcüğü ilk olarak Fransa’da, daha sonra 1760 yılında İngiltere’de kullanılmıştır¹⁰.

Amerika’da “otel” teriminin kullanılması 1796 yılından sonradır. Endüstri devrimiyle trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçakları ulaşımına büyük kolaylıklar getirmiştir. Bu gelişmeler Amerika’da otelcilik sektörünün hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlamıştır¹¹.

⁸ Olalı - Korzay, *a.g.e.*, s.7.

⁹ Adnan Türksoy, “Otelcilik endüstrisi Fiyatlama Kararlarında simülasyon Yönteminin Uygulanması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995, s.7.

¹⁰ Savaş Ürgen, *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yay. No:53, Antalya, 1993, s.225.

¹¹ Maviş, *a.g.e.*, s.46.

Otel fonksiyonu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York'ta açılan 73 odalı City Hotel'dir. Ancak, gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren "Tremont House" otelidir¹².

İkinci Dünya Savaşından sonra Conrad Hilton, otellere yönelik talebi fark ederek, Chicago'daki 2000 odalı Stevens Oteli kiralamıştır. Daha sonra Palmer House, Waldorf, Astoria Plaza ve Los Angeles'deki Town House'u satın alıp, 1950'de Hilton ve Statler otellerini birleştirerek dünyanın ilk büyük modern otel zincirini yaratmıştır¹³.

2.2. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri ile ilgilenen ve bu konuda araştırma yapan uzman ve kuruluşlar, otel işletmesi için bir tanım aramışlar ve bir otelin sahip olacağı özellikler üzerinde tartışmışlar, ama bir anlaşmaya varamamışlardır. Bu nedenle; dinleri, milliyetleri, seyahat amaçları, farklı insanların ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda olan otel işletmeciliğinin ortak bir tanımı yapılamamıştır. Zaten, modern dünyanın gelişmekte olduğunu unutarak, otelciliği basit bir hizmet işletmesi olarak değişmez bir tanım ile tanımlamak, otelciliği klasik bir kuruluş olarak düşünmektedir. Oysa zamanımızda otelcilik modern bir endüstri olarak düşünülmektedir. Yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Prof..Dr. Walter Hunziker'e göre, "Otel, bulundukları yerin yabancısı olan misafirlerin ilk olarak geçici konaklama, ikinci olarak yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir"¹⁴.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "Otel, yolcuların seyahat sürelerince ücret ödeyerek konaklayabildikleri ve sürekli olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekküldür"¹⁵.

¹² Maviş, a.g.e., s.46-49.

¹³ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s.10.

¹⁴ Olalı - Korzay, a.g.e., s.22.

¹⁵ Çetiner, a.g.e., s.8.

Yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla modern bir insanın talep ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir¹⁶.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği'nde yapılan tanıma göre; "Oteller, asıl fonksiyonları misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetle beraber yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir".

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel kavramının her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip işletmeler için kullanılmasını kabul etmiştir. Buna göre Otel¹⁷:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatısıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir. Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatı araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Asgari koşulları belirlenen otel işletmelerinin temel özellikleri 11 madde ile özetlenebilmektedir¹⁸:

- Otel İşletmeciliği insan gücüne dayanmaktadır. Hizmet üreten diğer işletmeler, teknik gelişmelerden yararlanarak işçi yerine makine kullanabilmektedir. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete ihtiyaç gösterdiğinden, otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür.
- Otel işletmelerinde müşteri ağırlanması temel hizmet olduğuna göre, belli bir sayının altında personel çalıştırmak imkansızdır. Bu ise, personel sayısının

¹⁶ **Nazmi Kozak, Meryem A.Kozak ve Metin Kozak**, *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı, Ankara, Kasım 2001, s.50.

¹⁷ **Maviş**, *a.g.e.*, s.42.

¹⁸ **Çetiner**, *a.g.e.*, s.9-10.

çok olmasını gerektirmektedir. Otel işletmelerinde personel sayısının çok olması ise, personelin sosyal sorunlarından doğan problemlerin de artmasına neden olmaktadır.

- Otel işletmesi, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir işletmedir. Buna göre, diğer insanlar dinlenirken, otel personeli çalışıyor demektir. O halde otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlaması gerekmektedir.
- Otel işletmelerinin bütün bölümleri birbirine bağlı olarak ve sürekli bilgi alışverişinde bulunarak görevlerini yerine getirmektedirler. Bir bölümün ya da personelin yapacağı hata, diğer bölümleri ya da personeli misafir karşısında mahcup edeceğinden, otel işletmelerinde personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım kesinlikle gerekli olmaktadır¹⁹.
- Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilememektedir. Konaklama işletmelerinde satışlar ekonomik, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle konaklama endüstrisinde risk yüksektir²⁰.
- Otel işletmelerinde oda günlük olarak satışa sunulmaktadır. O günkü zaman dilimi içerisinde tüketilmesi gerekmektedir. Bugün satılamayan odanın bir gün sonraya aktarılması (zamanın stoklanması) mümkün değildir. Bu nedenle gününde satılamayan oda, konaklama işletmesi için bir kayıptır²¹.
- Konaklama işletmeleri kuruluşları aşamasında ve faaliyet dönemlerinde büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlerle karşılanmaktadır.²²
- Otel işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptirler. Dinamiklik yapısı, teknolojik gelişmeler ve bu sektördeki işletmecilik anlayışını hızlı bir şekilde değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Tüketiciler, konakladıkları işletmelerde bu yeni hizmetleri aramaktadır. Bu nedenle, işletmeler bu yeni gelişmelere

¹⁹ **Sabah Kozak**, *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:868, Eskişehir, 1995, s.11-12.

²⁰ **Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir**, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s.8.

²¹ **Nejdet Hacıoğlu**, *Turizm Pazarlaması*, Bursa, 1989, s.13.

²² **Tütüncü ve Demir**, *a.g.e.*, s.8.

paralel olarak kendilerini yenilemelidirler. Dinamiklik yapısını kaybeden işletmenin zaman içerisinde başarısızlığa uğraması söz konusu olmaktadır²³.

- Konaklama işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı yoktur. Dolayısıyla müşterilerin konaklama işletmelerine gelmeleri gerekmektedir²⁴.
- Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan zaman olmaktadır²⁵.
- Otel işletmelerinde, müşterinin her an oteli terk edebileceği varsayılarak, müşteri hesaplarının daima ödemeye hazır bir halde bulundurulması gerekmektedir²⁶.

2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otelin tanımı ve sahip olacağı özellikler konusunda olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da birlik sağlanamamıştır. Otellerin sınıflandırılmasında kullanılan kriterler ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği gibi farklı kişiler tarafından yapılan sınıflandırmalarda değişiklik görülmektedir. Ülkemiz koşulları ve çalışma şekilleri bakımından otel işletmeleri beş grupta sınıflandırılabilir.

2.3.1. Faaliyet Süreleri Bakımından Otel İşletmeleri

Faaliyet süresi bakımından otellerin sınıflandırılması, otelin hizmet verdiği süre esas alınarak yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır²⁷.

²³ Betül Yılmaz ve Yaşar Yılmaz, *Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.9.

²⁴ Tütüncü ve Demir, *a.g.e.*, s.9.

²⁵ Tütüncü ve Demir, *a.g.e.*, s.9.

²⁶ Çetiner, *a.g.e.*, s.10-11.

²⁷ Nazmi Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000, s.52-53.

2.3.2. Karşılادıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri

Karşılادıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından otel işletmelerini çeşitli gruplara ayırmak mümkündür. Bunlardan bazıları beş başlıkta toplanabilmektedir²⁸:

Merkezi Oteller: Bu oteller büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde ya da bu merkezlere yakın mesafelerde kurulan işletmelerdir. Merkezi otel işletmelerinin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanlar faydalandığı için, bu otellerde müşteri devir hızı oldukça yüksektir.

Resort Oteller: Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin taleplerine uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Resort otelleri kapsamında; dağ otelleri, termal oteller ve beldelerinde kurulan kıyı otelleri yer almaktadır.

Şehir Dışı Otelleri: II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerika ve Avrupa'da ekonominin gelişmeye başlaması, ticaret ve iş merkezlerinin de popülerliğini arttırmış ve bu bölgelerdeki arsa ve bina fiyatları aşırı yükselmiştir. Bu nedenle birçok işletmeci kent merkezlerinden daha uzak, halkın oturduğu bölgelerde, daha ucuz ve uygun fiyatlarla binalar kiralayarak ya da inşa ederek bu bölgelerde oteller kurmaya başlamışlardır. Ancak günümüzde, kent dışında kurulan oteller ile diğer türdeki otellerin ayırt edilebilmesi biraz güç olmaktadır.

Karayolları Kavşak Otelleri (Moteller): Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir. Motellerde müşterilerin kalma süresi çok kısadır. Bu nedenle, bu motellerde, hizmetler daha kısıtlı olduğu gibi, oda başına düşen personel sayısı da düşüktür.

Havaalanı Otelleri: Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek bir müşteri devir hızına sahiptir.

²⁸ Oral, a.g.e., s.16-17-18.

2.3.3. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri:

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini aşağıdaki gibi üç grupta toplayabiliriz²⁹:

Özel Otel İşletmeleri: Özel otel işletmeleri tüm varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir.

Kamu Özel İşletmeleri: Tüm varlıklarının çoğunluğuyla kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığına ait özel işletmeleri gibi.

Karma Otel İşletmeleri: Bunlar, sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanmış olan oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait olan oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere, otel işletmeleri değişik biçimlerde sınıflandırılabilir³⁰.

2.3.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Büyüklüklerine göre otellerin sınıflandırılmasında çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Bunlar³¹:

- Otel sermayesinin tutarı,
- Otelde istihdam edilen eleman sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen maaş ve ücretlerin toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,

²⁹ Olalı - Korzay, a.g.e., s.44.

³⁰ Oral, a.g.e., s.25.

³¹ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1985, s.23.

- Oda ve yatak sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının varlığı ve kapasitesi,
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere, PTT-banka, döviz büroları ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin varlığıdır.

Otel işletmelerinde yatak sayısı ve bunun yanında oda ve personel sayısı işletmenin büyüklüğü açısından daha anlamlı bir kriter olarak görülmektedir. Büyüklüklerine (oda sayısına) göre otel işletmeleri aşağıdaki gibi ³²:

- 25 veya daha az odaya sahip olan küçük oteller
- 25-99 odaya sahip olan küçük oteller
- 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
- 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller.

2.3.5. Hukuki Bakımından Otel İşletmeleri

Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı’nca çıkarılan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 68. maddesine göre oteller beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir. Turistik işletme belgesi olmayan bütün tesisler ve oteller “turistik olmayan işletme ve oteller” grubunda yer almaktadırlar. Bu işletmeler yerel belediyeler tarafından sınıflandırılmakta, kontrolleri belediye tarafından yapılmakta ve fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptamaktadır³³.

2.4. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Mehmet Oluç, organizasyonu şöyle tanımlamaktadır: “Dar anlamda organizasyon, herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirileceği gruplar halinde düzenlenmesidir. Geniş

³² Maviş, *a.g.e.*, s.58.

³³ Oral, *a.g.e.*, s.20-25.

anlamda ise, insanların ve fiziksel araç ve imkânların bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenleyip hizmete konulmasıdır”³⁴.

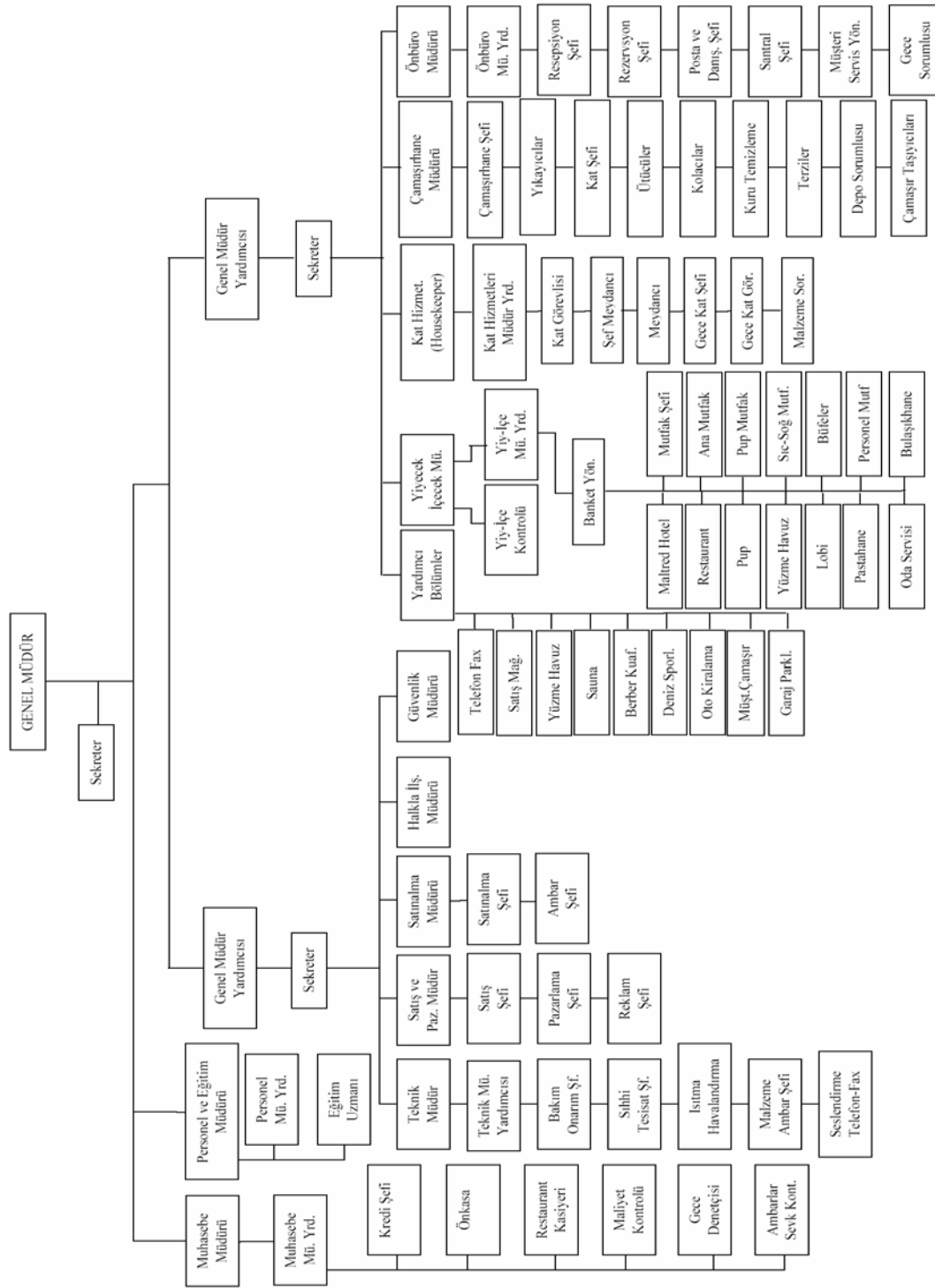
Bir organizasyondaki her bir iş grubu ile bunların oluşturduğu pozisyonlara (makam, kadro) verilen isimler örgütsel ünvan olarak ele alınmaktadır.³⁵ Otel işletmelerinde örgütlenme çalışmaları, otel işletmesinin hedeflenen amaçlara ulaşması için ihtiyaç duyulan biçimsel yapının kurulmasına yöneliktir. Yönetmel yetki hiyerarşisi, genellikle bir organizasyon şeması üzerinde gösterilmektedir. Otel yöneticisinin en önemli fonksiyonlarından biri olan organizasyon yapısının kurulması ve işletilmesi konusunda görüş birliği oluşmamıştır. Biçimsel yapının nasıl kurulacağı ve örgütlenme sırasında faydalanılabilecek ilkelerin neler olduğu konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir.³⁶ Dolayısıyla, otel işletmeleri için tek tip organizasyon yapısından bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, günümüzde, otel işletmelerinde; fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modelleri uygulanmakla birlikte genel olarak büyük otel işletmelerinde Sekil 2.1’de verilen karma organizasyon modeli kullanılmaktadır.³⁷

³⁴ Maviş, a.g.e., s.107.

³⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İÜ. İ. Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s.180.

³⁶ Maviş, a.g.e., s.86-87.

³⁷ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997, s.196-204.



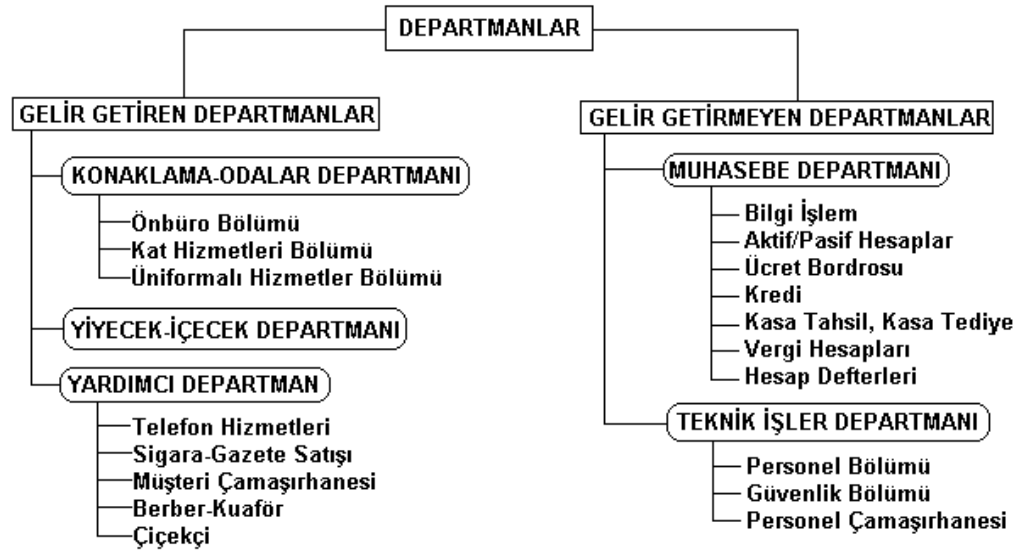
Şekil 2.1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Kaynak: Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997, s.207.

Şekil 2.1’den de anlaşılacağı üzere, otel işletmelerinin örgüt yapısı yukarıdan aşağıya doğru indikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgütün, üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademede çalışanlar olmak üzere üç farklı basamaktan oluştuğu görülmektedir.³⁸

Başarılı ve etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürmek isteyen otel işletmelerinde yetki ve sorumlulukların en uygun şekilde dağıtılması, bireyler ve bölümler arasında sağlıklı bir işbölümü, haberleşme ve koordinasyonun oluşturulması ve düzenli iş akışının sağlanması, bina edilen organizasyon yapısının doğruluğuna ve istikrarına bağlıdır.³⁹

Örnek olarak aldığımız ve ülkemiz otelleri için ortak olabilecek aşağıdaki organizasyon şemasına bakıldığında, genel olarak otel işletmelerinde bulunan departmanların Şekil 2.2’deki gibi iki gruba ayrıldığını görmekteyiz. Bunlardan birincisi doğrudan doğruya gelir getiren departmanlar, ikincisi ise gelir getirmeyen departmanlardır.



Şekil 2.2: Otel İşletmesi Departmanları

³⁸ Şener, a.g.e., s.204.

³⁹ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.173.

2.4.1. Gelir Getiren Departmanlar

Gelir Getiren Departmanlar; Konaklama (odalar), Yiyecek-İçecek departmanlar olarak temel gelir bölümleri ve çamaşırhane, gazete satışları, kuaför, telefon v.b. yardımcı gelir bölümleri olarak ikiye ayrılmaktadır.⁴⁰

Konaklama-Odalar Departmanı:

Organizasyon şemasından da görülebileceği gibi, konaklama departmanı; önbüro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler olarak üçe ayrılmaktadır.

Önbüro Bölümü:

Önbüro, bir otel işletmesinin odak noktası veya beyin merkezi konumundadır ve işletmenin organizasyon yapısı içerisinde, her basamağında neler olup bittiğinden haberdar olmalıdır. Otelin önbüro bölümünden sorumlu olan önbüro müdürü, önbüro personelinin ve çalışmalarını kontrol eder. Onun denetimi altında çalışanlar; rezervasyon, önkasa, üniformalı personel ve telefon operatörleridir.

Önbüronun temel görevleri aşağıda belirtildiği şekildedir⁴¹:

- Otelde kalacak müşterilere ilişkin rezervasyonları ve yazışmaları yapmak,
- Müşterileri kaydetmek ve oda ayırmak,
- Müşterilere ait posta, telgraf ve haberleri iletme,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında bilgi vermek,
- Otelin kapasitesine ve doluluk oranlarına göre oda satış politikasını tespit etmek,
- Rezervasyon şefi ile birlikte, çeşitli türdeki rezervasyonları incelemek, dolu ve boş günleri belirleyerek, doluluk oranları arttırmak için planlar yapmak,
- Üst yönetime önbüro ile ilgili raporlar hazırlamak.

⁴⁰ Seymen, a.g.e., s.173.

⁴¹ Maviş, a.g.e., s.120.

Kat Hizmetleri Bölümü:

Kat hizmetleri bölümü bir otel işletmesindeki bütün konuk odalarının ve genel alanların temizlik işlerinden sorumludur. Bölüm bir yada daha fazla denetçinin yardım ettiği Kat Hizmetleri Müdürü tarafından yönetilir. Kat Hizmetleri Müdürü; lobi, bürolar ve meydanlar dahil tüm genel alanlarının temizlik bakım işlerinin yapılmasından sorumludur. Çamaşırhane, kayıp ve bulunan eşyalar, çamaşır taşıyıcılar vb. alt birimlerin fonksiyonları da bu bölüm yöneticisinin denetiminde olabilir. Kat hizmetleri müdürüne yardımcı olan kat şeflerinden her biri bir veya daha fazla kata tahsis edilirler. Her kat şefi kendi alanındaki misafir odası görevlileri olan kat hizmetlerinin çalışmasına kontrol etmeden sorumludur.

Üniformalı Hizmetleri:

Konaklama hizmetlerine yardımcı olan bir diğer departman da üniformalı hizmetlerdir. Müşterileri karşılayıp ön büroya götürmek, müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak, müşterileri odalarına götürmek, müşterilere ait posta ve telgraflarını teslim etmek, postaya vermek, müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları ön büroda müşteri adına yazdırmak, müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmak ve benzeri birçok iş bu bölüm tarafından yerine getirilmektedir⁴².

Yiyecek –İçecek Departmanı:

Organizasyon şemasından da görüleceği gibi; bu bölüm yiyecek ve içecek malzemesi satın alma ve depolama, yiyecek hazırlama, yemek ve içki servisi hizmetlerini yapan bir bölümdür. Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümünün yöneticisi olan yiyecek içecek kadar tüm işlerin yapılmasından sorumludur ve tüm yiyecek içecek hizmetlerinin denetimi gerçekleştirir. Yiyecek İçecek Müdürü; yiyecek maliyeti kontrolü, menü planlama ve geliştirme, pazarlama ve personel seçimi konularında bilgili ve deneyimli olmalıdır.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanının önemli olmasının en büyük etkenlerinden birisi de oda gelirlerinden sonra en büyük gelir kaynağını oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Yiyecek-içecek gelirleri oransal olarak otel

⁴² **Adnan Türksoy**, *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.10.

gelirlerinin %38'lik bir kısmını oluşturmaktadır. Hatta birçok otelde bu oran daha fazla olup toplam gelirin %50'sine yakın bir miktarı teşkil etmektedir⁴³.

Yardımcı Departmanlar:

Otellerin müşteri ihtiyaçları ile ilgili olarak büyüklük ve sınıfına göre işletmekte bulunduğu yardımcı gelir departmanları, her otel işletmesinin farklı olabilir. Müşterilerin yatma, yeme-içme ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını karşılayan başlıca yardımcı gelir departmanları şunlar olabilir⁴⁴:

- Telefon hizmetleri,
- Sigara-Gazete satış,
- Müşteri çamaşırhanesi,
- Berber – Kuaför
- Çiçekçi
- Diğerleri

2.4.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar

Pasif işletme bölümleri olarak düşünebileceğimiz hizmet departmanları, müşteri ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir.

Muhasebe Departmanı:

Bir otelin muhasebe bölümü işletmenin finansal hareketlerini takip etmeden sorumludur. Muhasebe bölümü aynı zamanda; bütçeleme ile otel işletmesinin harcama limitlerini belirlemeye, tahmin raporları hazırlamaya ve beklenen satış gelirlerini projelendirmeye yardımcı olmaktadır.

Otel işletmelerinde muhasebe departmanı içinde görevleri bakımından yer alan kısımlar şunlardır⁴⁵:

- Bilgi-işlem
- Aktif hesaplar- Pasif hesaplar

⁴³ Olalı - Korzay, *a.g.e.*, s.364.

⁴⁴ Çetiner, *a.g.e.* , s.19.

⁴⁵ Çetiner, *a.g.e.*, s.20.

- Ücret Bordrosu
- Kredi
- Kasa Tahsil, Kasa Tediye
- Vergi Hesapları
- Hesap Defterleri

Teknik İşler Departmanı:

Bir otelin teknik servis bölümü; işletmenin iç ve dış kısımlarının bakım işlerinden ve bu işlerde kullanılan malzeme, araç ve gereçlerin muhafazasından sorumludur. Otel işletmelerinin teknik personeli arasında; ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemlerinin bakımını yapan teknisyenler, elektrikçiler sıhhi tesisatçılar, boyacılar ve döşemeciler bulunmaktadır. Teknik servis bölümü çalışanları otel binası tesisatının bakım onarımı ile ilgilenirler ve çalışmalarını tamamıyla arka planda yürütürler.

Personel Bölümü:

Personel bölümü, işletmede boş olan pozisyonlara en iyi adayları bulmakla ve ilgili departmana yardım etmekle sorumludur. Adayların seçimine ilişkin son karar çoğunlukla ilgili bölüm tarafından verilmektedir. Personel bölümünün aynı zamanda; sicil tutma, işe alma, mülakat, işe yerleştirme, eğitim programları hazırlama, ücret araştırmaları yapma, iş ilişkilerini bildirme, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, iş güvenliği, sağlık ve sosyal hizmetler kurma ve işletme gibi sorumlulukları bulunmaktadır⁴⁶.

Güvenlik Departmanı:

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zara, hırsızlık, çok asabi müşterilerin kasten yarattığı olaylar, sarhoşluktur. Oteller, sıralanmış bulunan bu olaylara karşı önleyici tedbirler

⁴⁶ Kozak, a.g.e., s.26.

almak ve hazırlıklı olmak zorunluluğundadır. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacından doğmaktadır⁴⁷.

Çamaşırhane Departmanı:

Bir otel işletmesinin çamaşırhanesi, gelir getiren bir departman olarak müşteri çamaşırlarının yıkandığı “müşteri çamaşırhanesi” ve gelir getirmeyen bir bölüm olarak otel çamaşırlarının yıkandığı “otel çamaşırhanesi” olarak iki ayrı kısım olarak işletilebilir. Genellikle tek bir departman olup, hem müşteri çamaşırlarının, hem de otel çamaşırlarının yıkandığı bir yer olarak faaliyet göstermektedir⁴⁸.

2.5. Otel İşletmelerinin Türkiye’deki Durumu

Türk otelciliğinin kökünü hanlarda ve kervansaraylarda aramak gerekmektedir. Han ve kervansarayların ilk örnekleri olarak da ribatlar kabul edilebilmektedir. Ribatlar, askeri amaçla kurulmuştur. Kervansaraylar, İslam dünyasında kurulan ribatların bir devamı olmuştur.⁴⁹ Kervansaraylar, kervanlarla yolculuk eden kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleridir.⁵⁰ Kervansarayların en eski örneği olarak bilinen Ribat-ı Mahi 1019-1020 yıllarında yapılmıştır. Anadolu’nun ekonomik stratejisinin önemini anlayan Selçuk Sultanları kervansarayların yapımına hız vermişlerdir. Örnek olarak, Konya-Aksaray üzerinde 1229’da yapılan Sultan Han ve Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han gösterilebilmektedir⁵¹

Konaklama işletmelerinin çağdaş örnekleri ilk olarak “Orient Express” in İstanbul’a yönelik tren seferleri sırasında görülmektedir. Bu yıllarda İstanbul’da pek çok konaklama tesisinin işletmeye açıldığı bilinmektedir. Bunlardan en çok tanınanı “Pera Palas”tır. Diğer konaklama işletmeleri arasında “Grand Hotel Français”, “The Prince of Wales”, “Hotel de Breslau”, “Hotel d’Angleterre”, “Hotel de Rome”

⁴⁷ Maviş, *a.g.e.*, s.150.

⁴⁸ Çetiner, *a.g.e.*, s.21.

⁴⁹ Maviş, *a.g.e.*, s.47

⁵⁰ Sait Evliyaoğlu, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara,1989, s.135.

⁵¹ Maviş, *a.g.e.*, s.48-49.

sayılabilir.⁵² Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Otelidir. Bu otel, belli bir süre Türkiye’de otelcilik alanında bir eğitim kurumu görevi yapmıştır.

Öte yandan Türkiye’de öncü ve örnek konaklama tesislerin yapılmasında ve işletilmesinde T.C. Turizm Bankası A.Ş. önemli bir özelliğe sahiptir. Banka 1955 yılında faaliyete geçmiş, ilk tesisini 1956’da Kilyos’da açmıştır.⁵³ Turizm önemli bir ekonomik faaliyet olmasına rağmen, bu alanda planlanan yatırımlar 1983’lü yıllara varıncaya kadar tüm sektörler içerisindeki en düşük yatırımlar olmuştur. 1983 yılında çıkarılan 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile Türkiye’de turizm yatırımlarının teşviki artmış, altyapı yatırımlarını devletin, üst yapı yatırımlarını da özel kesimin yapması ön görülmüştür.⁵⁴ Günümüzde Türkiye’nin sahip olduğu konaklama tesisleri gerek mimari, gerekse donanım yönünden “Akdeniz Çanağı”nın en iyileri arasına girmiştir.⁵⁵ Türk turizmi, Akdeniz çanağındaki yakın rakiplerinden çok daha hızlı büyümeye devam etmektedir. Fiyat-kalite dengesindeki avantajı Türk turizminin rekabet gücünün motorudur. Modern konaklama tesisleri, başarılı Türk tur operatörleri, bu başarıda önemli pay sahibidirler.⁵⁶

Turizm, hizmetler içinde büyük ve hızla gelişen sektörlerden biridir. Turizm dünya hizmet ihracatının %30’unu oluşturmaktadır. Türkiye % 1,8’lik payı ile dünya turizm ticaretinde 13. sırada yer almaktadır.⁵⁷ 2020 yılına doğru turizmde talep hacminin tüm dünyada 1,6 milyar kişi gibi çok büyük bir rakama ulaşacağı öngörülmektedir. Böylesi bir talep artışının arz cephesini de ciddi ölçüde sarsması ekonominin doğuş mekanizması içinde beklenir bir durum olacaktır. Dolayısıyla talep tek genişleme arz piyasasında da şiddetli bir rekabeti beraberinde getirecek, hem dünyadaki diğer ülkelerin hem de Türkiye’nin yatırım kararlarını ve planlarını yeniden ve daha ciddi bir şekilde gözden geçirmelerine sebep olacaktır. Çünkü

⁵² Kozak, Kozak, Kozak, *a.g.e.*, s.121.

⁵³ Oral, *a.g.e.*, s.14.

⁵⁴ Ali Çımat, Ozan Bahar, “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, sayı 6, 2003, s.7.

⁵⁵ Kozak, Kozak, Kozak, *a.g.e.*, s.121.

⁵⁶ <http://www.sedefed.org/default.aspx?pid=24918&nid=11401>, 13.03.2006

⁵⁷ Gülsevin Onur, Banu Bektaş, “Dünya Hizmet Ticaretinde Gelişmeler Ve Türkiye Açısından Yarattığı Fırsatlar”, <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2027/bakis2776.htm>, 2006.

sektör, Türk ekonomisinde önemli bir görevi üstlenmiştir ve ilerleyen yıllarda ekonominin en önemli sektörü olmaya adaydır.⁵⁸

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2005 yılına ilişkin dünyada en fazla turizm geliri elde eden ve en fazla turist ağırlayan ilk 10 ülkeyi açıklamıştır. Buna göre, turizm gelirinde 81,7 milyar dolarlık gelirle ABD, turist ağırlamada ise 76 milyon kişiyle Fransa birinci olmuştur. Türkiye bu sıralamada ilk 10 arasına girerek 18,2 milyar dolar gelir elde ederken, 20,3 milyon kişiyi ağırlamıştır.⁵⁹ 2005 yılı sonu itibariyle Türkiye’de konaklama tesislerinin yıldız ve sınıflarına göre ulaştıkları sayısal durum ayrıntılı olarak Tablo 2.1’de verilmiştir.

⁵⁸ Çımat, Bahar, *a.g.e.*, s.8.

⁵⁹ <http://www.tuyed.org.tr/detail.asp?id=683&t=2>, 2006.

Tablo 2.1: Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2005)

KONAKLAMA TESİSLERİ		Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
Tür	Sınıf	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
Oteller	5 yıldızlı	143	92.863	189	121.860
	4 yıldızlı	203	83.111	384	121.708
	3 yıldızlı	229	34.400	577	87.684
	2 yıldızlı	216	16.780	687	58.175
	1 yıldızlı	55	2.972	113	6.196
Tatil Köyleri	1.sınıf	32	21.400	72	49.410
	2.sınıf	23	12.047	22	8.300
Moteller	1.sınıf	1	130	2	216
	2.sınıf	7	215	9	417
	Moteller	8	274	5	256
Özel Belgeli Oteller	-	29	1.803	138	9.562
Apart Oteller	-	4	1010	110	11.173
Pansiyonlar	-	60	2.139	85	2.754
Kampingler	-	7	2.046	7	1.626
Oberjler	-	4	280	5	1.019
Golf Tesisleri	-	4	382	2	488
Turizm Kompleksleri	-	1	5.743	2	1.987
Eğitim ve Uygulama Tesisleri	-	1	216	3	499
Mola Tesisleri	-	1	54	-	-
Butik Otel	-	6	550	-	-
Kırsal Turizm Tesisleri	-	1	20	-	-
Toplam	-	1.039	278.255	2.412	483.330

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (<http://www.ttyd.org.tr/tablo9.htm>)

Tablo 2.1'e göre, Türkiye'nin toplam işletme belgeli yatak sayısı 483.330 ve toplam yatırım belgeli yatak sayısı ise 278.255'dir. Tablo incelendiğinde, 2005 yılında turizm işletme belgeli 189 tane 5 yıldız ve bunlara ait 121.860 yatak bulunduğu anlaşılmıştır. Yine 2005 yılında turizm işletme belgeli 384 tane 4 yıldız ve bunlara ait 121.708 yatak bulunduğu anlaşılmıştır. Yatırım belgeli 5 yıldızlı otel

sayısı 143, yatak sayısı 92.863 ve 4 yıldızlı otel sayısı ise 203 ve bunlara ait yatak sayısı 83.111 olduğu görülmektedir. İşletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %25; 4 yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık yine %25'dir. Yatırım belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %33 iken, 4 yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %30'dur. Verilere göre, toplam işletme belgeli yatak kapasitesinin yaklaşık 1/4'ü işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri tarafından sağlandığı, yine 1/4'ünün de işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri tarafından sağlandığı anlaşılmaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'na göre, Türkiye'nin AB'ye girmesi durumunda 2023 yılındaki yabancı ziyaretçi sayısı 63,33 milyon, girememesi durumunda 46,1 milyon ve olası bir kriz çıkması halinde 32,27 milyon kişi olacak.⁶⁰

Ancak, Türkiye son yıllarda turizmde çok yüksek performans sergilemesine ve sahip olduğu turistik arz potansiyeline rağmen dünya genelinde ve özellikle de Akdeniz bölgesinde Pazar payı küçüktür. Dolayısıyla da, dünya turizminin odak noktalarından birini oluşturan Türk turizminin amacı, büyüyen dünya turizm pazarındaki payını daha üst seviyelere çıkarmak olmalıdır.⁶¹ Bu nedenle büyüyen dünya turizm payıyla birlikte ortaya çıkacak olan talebi karşılayabilmek için, ülkemizdeki mevcut otel işletmelerinin dolayısıyla da yatak kapasitesinin talebe yönelik arttırılması gerekmektedir diyebiliriz.

⁶⁰ <http://www.tuyed.org.tr/detail.asp?id=692&t=2>, 2006.

⁶¹ Çımat, Bahar, *a.g.e.*, s. 16.

BÖLÜM III

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

3.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

Dilimizde kullanımı giderek yaygınlaşan “iletişim” kavramı yerine, yakın zamanlara kadar “haberleşme” ve Fransızca’dan “komünikasyon” (Communication) sözcükleri kullanılmaktaydı⁶². Sözcük, Latince’de “ortak kılma” anlamına gelen “communicare” fiilinden gelmekte ve bu anlamda iletişim, “insanlar arasında anlamları ortak kılma süreci” olarak tanımlanmaktadır⁶³.

İletişim kavramı ile ilgili bir çok tanım bulunmaktadır Bir tanıma göre, “İletişim esas olarak simgeler kullanılarak bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir”. Bir diğer tanıma göre ise, “İletişim katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya varmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir”⁶⁴. Ortak bir tanıma göre iletişim; zamansal, nesnel ve sosyal boyutları olan ve taraf olan kişilerin birlikte hareket etmeleriyle tutum ve davranışlar gerçekleştirmelerine ve sosyal yapılar oluşturmalarına olanak sağlayan bir sistemdir⁶⁵.

İletişim; kendi duygularımızı, davranışlarımızı ya da tepkilerimizi karşımızdaki kişilere aktarabilmek ve karşımızdakilerin de duygu ve düşüncelerini bazen de tepkilerini algılayabilmenin en kolay yoludur⁶⁶. İletişim süreci içinde

⁶² Merih Zılloğlu, *İletişim Bilgisi*, Anadolu Ün. Yayını no:739, Sosyal Bilgiler, Eskişehir, Eylül 1995, s.2.

⁶³ Özgüven, a.g.e., s.18.

⁶⁴ Z.Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1998, s.139.

⁶⁵ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları :no:168, Eskişehir, 2000, s.98.

⁶⁶ Erhan Eroğlu, “Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletimin Rolü”, *Kurgu Dergisi*, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Sayı:20, Eskişehir, 2003 , s.250.

insanlar kendi anlamlarını, tecrübelerini, bilgilerini ve yorumlarını kullanabilecek biçimde iletişimi yapılandırmaktadırlar⁶⁷.

En yalın ve mekanik tanımıyla iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılma sürecidir. Masterson ve Watson'a göre "iletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı diğerleriyle paylaştığımız insani bir süreçtir"⁶⁸. İletişim, bir yerden bir yere veya bir canlıdan bir canlıya bilgi akışıdır. Bireyler arası iletişimde ise bilgi, fikir ve duyguların bir kişiden ötekine geçiş süresidir⁶⁹.

İşletme bilim adamlarına göre iletişim, göndericiden alıcıya; gerek gönderici, gerekse alıcı tarafından anlaşılır şekilde bilginin aktarılması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰

İletişim bireyler arasında yapılan bir çeşit gönderim ve alım olayı olarak da tanımlanabilmektedir⁷¹.

Genel bir tanım olarak iletişim, herhangi bir davranış farkı oluşturmak amacıyla, kişilerin fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerini akla gelebilecek çeşitli yollarla bir diğerine aktarma, iletme ve paylaşma sürecidir⁷².

Belli bir topluluk içerisinde yaşayan ve kendi dışındaki diğer canlılarla ilişki içerisinde bulunan bütün varlıklar, iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, yaratılışı ve sosyal gruplar halinde yaşama özellikleri nedeniyle insanlar , iletişim sürecinden en gelişmiş şekilde yararlanan canlılardır. Çünkü, iletişim, insanların belirli ilişkileri devam ettirmeleri ve belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan köprüdür⁷³.

İnsanoğlu varolduğundan beri bir arada yaşamanın olumlu getirilerinden yararlanırken bir yandan da beraber yaşamanın yarattığı sorunlarla mücadele etmektedir. Birlikte yaşama isteği bireylerin iletişim etkinliklerini uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Yaşam süresince dahil olunacak bu etkinliklerle çevreye uyum

⁶⁷ **Edibe Sözen**, *Medyatik Hafıza*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997, s.107.

⁶⁸ **İlker Bıçakçı**, *İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım*, Mediacat Yayınları, Basım ve Cilt:Ajanstürk, 1998, s.24.

⁶⁹ **Nurullah Genç**, **Osman Demirdüğü**, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.94.

⁷⁰ **Harold Koontz**, **Ctrl O'donnel**, **Heinz Wehrich**, *Essentials of Management*, New York, McGraw Hill Co., 1998, s.419.

⁷¹ **EM,Griffin**, *A First Look at Comm. Theory*, USA, 1997, s.40.

⁷² **Özgüven**, *a.g.e.*, s.18.

⁷³ **Feyzullah Eroğlu**, *Davranış Bilimleri*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.206.

sağlanmaya çalışılmaktadır. Kısaca toplumsal bir yaşam için iletişime gerek duyulmaktadır. İster ev kadını, ister baba, ister mağazada bir satıcı, bir holding sahibi, bir şirkette müdür, bir firmada ekip başı ya da ekip üyesi olunsun; bireyin kendini ifade edebilmesi, sözünü söyleyebilmesi, anlaşılması, kabul görmesi en büyük ihtiyacıdır. Birey bu ihtiyacını diğer insanlarla iletişim kurarak gidermektedir⁷⁴.

Kişiler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin gerçekleşmesi için mutlaka kişiler arasında bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşarak yaşamalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır⁷⁵.

İletişim temel olarak kişiler arasında bir anlam köprüsüdür. Bu köprüyü kullanarak bir insan, tüm insanları birbirlerinden ayıran yanlış anlama nehrini güvenli bir şekilde geçebilmektedir. İletişim ile ilgili önemli bir nokta, iletişimin her zaman iki birey arasında olduğudur. Bunlar, gönderici ve alıcıdır. Tek başına bir birey iletişim sürecini gerçekleştiremez. Ancak bir alıcı ile iletişim olayı tamamlanabilmektedir⁷⁶.

İletişim, insan ilişkilerinin, günlük yaşamın temelidir. Aile fertleri arasındaki ilişkiler, karı-koca ilişkileri, arkadaş ilişkileri, öğrenci öğretmen ilişkileri, işyerindeki ilişkiler, çevre ve toplumla olan ilişkilerin korunması ve geliştirilmesi kişinin iletişim becerileri ile sağlanmaktadır. İnsan ilişkilerinin devamını, kişiler arası iletişimin niteliği ve niceliği belirlemektedir. Birey, tecrübelerini ve kişisel düşüncelerini bir diğeri ile paylaştığı zaman ilişkiler güvence altına alınmış olmaktadır⁷⁷.

İletişim, insanların insan özelliğinden gelen toplumsallaşmanın bir yansımasıdır⁷⁸. İletişim; bireyler, gruplar ya da toplumlar arasında çeşitli

⁷⁴ **Aysel Bilge Dicleli ve Serra Akkaya**, *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*, MESS Yayın No:340, İstanbul, Aralık 2000, s.22.

⁷⁵ **Eroğlu**, *a.g.e.*, s.206.

⁷⁶ **Davis Keith**, *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Arizona State University, Çeviri:Kemal Tosun, Yön Ajans 1988, 5.Baskı, s.504.

⁷⁷ **Özgüven**, *a.g.e.*, s.18.

⁷⁸ **Ünsal Öskay**, *Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri*, AÜSBF Yayınları, Ankara,1962, s.310.

yöntemlerle bilgi, düşünce ve inanç alışverişini sağlayan etkileşim sürecidir⁷⁹. İnsanların toplumda var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi, kurallara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması, kısaca toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşmektedir. İnsanlar başkalarıyla bir arada yaşayabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani; toplumsallaşabilmek için iletişim kurmaktadırlar⁸⁰.

İletişim beş temel amaca yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bu amaçlar; varolmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek, eğlenmek ve mutlu olmaktır. Toplumsal bir varlık olan insan, diğer insanlardan yalıtılmış biçimde uzun müddet yaşayamamaktadır. Toplumsal yaşamın işleyişi, insansal iletişimi zorunlu kılmaktadır. Her birey, kuracağı ilişkiler çerçevesinde varlığını anlamlandırmaktadır. Geçmişten bugüne insanoğlu, gerek çevresinde, gerek de dünyada olup bitenleri hep öğrenmek istemiştir. İnsan paylaştıkça çoğalan bir varlıktır. Yaşamın bilgisini üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara paylaşmadıkça kendi varlığını hissedememektedir⁸¹.

Günümüzde iletişimin öneminin artmasının bir nedeni de, iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletmenin temel aracı olmasıdır. İçinde bulunulan çağ, enformasyon çağı olarak nitelendirilmektedir⁸².

3.2. İletişim Sürecinin Öğeleri

Kişilerarası iletişim, mesajların basit bir değişimi değildir. Bu aslında anlamların değişimini ve bir buluşu gerektirmektedir. İletişim hattı mesajla ilgili olan önemli bir süreci takip etmektedir. Bu süreç sonucunda tam ve anlamı belirli olan ifadeye ulaşılmaktadır⁸³.

İletişim kavramı, süreç, etki, fikir, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe ve temel eğitim becerileri gibi birçok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreç

⁷⁹ Uğur Demiray, *İletişim Ötesi İletişim*, 1994, s.16.

⁸⁰ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, No:221, İstanbul Der Yayınları, 1997, s.5.

⁸¹ Bıçakçı, *a.g.e.*, s.19.

⁸² Hasan Tutar ve M.Kemal Yılmaz, *Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.13.

⁸³ Scott Ober, *Contemporary Bussiness Communication*, Ball State Unversity, Secon Edition, Princeton, New Jersey, 1995, s.24.

niteliği taşımaktadır. Bu süreç, bir sistemin devam eden işlevini içermektedir. Buna göre iletişimi bir sistem olarak görmek mümkündür. Sistem belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim halinde olan öğeler bütünü olduğuna göre, iletişim sürecini yapılandıran temel öğelerde bulunmaktadır. Bu öğeler; gönderici, filtre, mesaj, iletişim kanalı, alıcı, çevre, geribildirim (feedback) olarak sıralanmaktadır⁸⁴.

İletişim süreci ile ilgili olarak, bir anlayışın veya mesajın, bir kaynaktan diğer alıcıya ulaşması ve onda belirli bir tepkinin meydana gelmesi işlemleri sırasında, bu süreci gerçekleştiren temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; göndericiler, alıcılar, mesaj aktarıcı organlar ve mesaj alıcı organlar, mesajlar, kanallar, gürültü, mesajın kodlanması, mesajın çözülmesi ve geri besleme (feedback) gibi nesnel ve kavramsal unsurlardır. Bu unsurlar, karşılıklı bir etkileşim içerisinde iletişim sürecinin tanımlanmasına katkıda bulunmaktadır⁸⁵.

İletişim olgusu, en yalın haliyle üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar; iletiyi yollayan (gönderen ya da kaynak), iletiyi alıp yorumlayan (alıcı ya da hedef) ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlamasıdır (ileti ya da mesaj). Kaynak, mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır. Alıcı ise, kaynağın iletisini oluşturmak istediği kişi ya da kitledir. İleti ise kaynak tarafından oluşturulan sözlü ya da sözsüz bildiri ya da göstergelerdir⁸⁶.

Kaynak ya da gönderen durumundaki bir kişi çevresinden aldığı bir olayı, bir veriyi, bir iletiyi kodlayıp sinyale dönüştürüp belirli bir araç ya da kanal vasıtasıyla, alıcı durumundaki hedef kişi veya kitleye göndermesi; hedefin (duyarak, okuyarak ya da izleyerek) aldığı kodu yorumlayıp, anlaşılıp anlaşılmadığını belirterek, geri bildirimi kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır⁸⁷.

⁸⁴ Tütüncü - Demir, *a.g.e.*, s. 12.

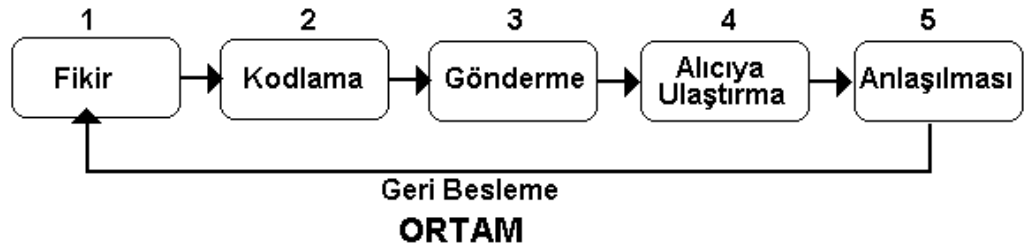
⁸⁵ Eroğlu, *a.g.e.*, s.211.

⁸⁶ Bıçakcı, *a.g.e.*, s.25-26.

⁸⁷ Koçel, *a.g.e.*, s.223.

“Beş Aşama Kuralı” da denilmektedir. Bunun anlamı göndericinin alıcı ile ilgili beş amacının olduğudur⁸⁹.

Bir başka ifadeyle, alıcının mesajı almasını sağlamak tek başına yeterli olmamaktadır. Alıcı mesajı duyumsamaktan öte, mesajın ne demek istediğini gerçekten anlamalıdır. Bu son aşamayı, beş aşamalı bu iletişim sürecinin nasıl işlediği yolunda göndericiyi aydınlatma aşaması “*feed back ya da geri besleme*” aşaması izlemektedir. Şekil 3.2’de “ortam” adı ile anılan iletişim zemini, kuşkusuz kendisine özgü zemini ile (gürültü, karışıklık ve benzeri engelleyiciler) aynı zamanda iletişim mekanizmasının da etkinliğinin anahtarı olacaktır⁹⁰.



Şekil 3.2: İletişim Sürecinin Ögeleri

Kaynak: Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı, Meta Basım, İzmir, 2002, s.259.

İletişim sürecinin iyi anlaşılması, büyük ölçüde birbirini izleyen ve birbirine bağlı unsurların, her birinin bu süreçteki fonksiyonlarının bilinmesine bağlıdır⁹¹.

3.2.1. Kaynak

İletişim süreci, genellikle belirli bir anlayışı ya da mesajı, hedef alıcıya aktarmak fikrinde olan kaynak veya göndericiler tarafından başlatılmaktadır⁹². Kaynak kişi, diğeriyle paylaşacak bir fikir duygu, istek, sorun ya da bir habere sahip olan ve iletişimi başlatan kişidir. İletişimin durumuna göre kaynak kişi bir fikir, duygu ya da sorununu başkasıyla paylaşmak isterse, onu, söz, hareket, jest, mimik gibi sembollerden faydalanarak bir mesaj haline getirmek, sonra da bu mesajı bazı

⁸⁹ Keith, a.g.e., s.507.

⁹⁰ Usar ve Kuşluvan, a.g.e., s.259-260.

⁹¹ Eroğlu, a.g.e., s.211.

⁹² Eroğlu, a.g.e., s.212.

araçlar kullanarak alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır. İletişim sürecinde kaynak kişi rolü, devamlı bir rol değildir; mesajı gönderen kaynak ile mesajı alan kişi devamlı olarak rol değiştirirler; kaynak kişi alıcı, alıcı da kaynak rolünü oynamakta ve iletişim böylece sürüp gitmektedir⁹³.

Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplum da olabilmektedir. Örgütsel iletişim bakımından kaynak bir üst, bir ast örgütün çevreyle iletişimde ise örgüt veya çevre olabilmektedir⁹⁴.

İletişim süreci öncelikle göndericinin zihninde düşündükleri ile başlamaktadır⁹⁵. Sürecin başarısı, büyük ölçüde göndericinin yeteneğine, bilgisine ve becerisine bağlıdır. Bu nedenle, belirli bir iletişim kanalından, mesaj ya da anlayış olarak alıcıya yönelik yapılan kodlama esnasında dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bunlar⁹⁶:

a. Bu süreçte, mutlaka alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır. Gönderici karşısındaki alıcının anlayabileceği nitelikte mesaj göndermeli ve bu mesajı kodlarken veya formüle ederken kullanacağı sözcükleri, rakamları ve bedensel işaretleri alıcının kolayca anlayabileceği ve çözebileceği şekilde seçmelidir. Kullanılan sembol ve işaretler, mesajı alan tarafından tam olarak bilinmiyor ise, yorumlamaya tabi tutulmakta , bunun sonucunda da yanlış anlama veya hatalı iletişim ortaya çıkmaktadır.

b. Alıcının anlamayacağı düşünülen sembollerin ve kelimelerin açıklanması gerekmektedir. Gönderici, göndermek üzere kodladığı mesajda, alıcının bilgi ve yetenek düzeyine uygun sembol ve işaretlerden yararlanma durumunda, soyut ifadelerden çok somut semboller ve işaretler daha kolay anlaşılmaktadır.

İletişim sürecinde kaynak hayati önem taşımaktadır. Eğer kaynak durumundaki birey, bilgisi, deneyimleri, geçmiş, fiziksel durumu gibi etkenlerden ötürü alıcılar üzerinde güven sağlamıyorsa, iletişim sürecinin başarıya ulaşması

⁹³ Özgüven, a.g.e., s.20.

⁹⁴ Gürgen, a.g.e., s.14.

⁹⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul, Eylül 2003, s.531.

⁹⁶ Eroğlu, a.g.e., s.212.

oldukça zordur. Yani kaynak tutarlı bir mesaj göndermek için mutlaka yeterli bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olmalıdır⁹⁷.

İnsanlar sözcükleri genellikle kendi dünyalarına göre yorumlamaktadırlar. İletişimde kullanılan kelime, cümle, mimik ve davranışlar bireylere göre farklı biçimde yorumlanmaktadır. Mesaj yorumlanırken, mesajın içeriği değerlendirilirken; gönderen kaynak kişi de değerlendirilmektedir⁹⁸.

Gönderici, kendi bilgi, fikir ve duygularından hareketle mesaj olarak ileteceği düşünceleri yapılandırıp, bunları birtakım sembollere dökerken, alıcının bilgi ve deneyim alanına giren semboller kullanıp kullanmadığına, sembollerin somut olup olmadığına, sembollerini alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanıp kullanmadığına, alıcının anlamaması olası olan kelimeleri açıklayıp açıklamadığına dikkat etmesi gerekmektedir⁹⁹.

3.2.2. Mesaj

Gönderici ile alıcı arasındaki anlayış aktarılmasında, kaynak tarafından kodlanan ve alıcı tarafından çözümlenen, bilgilerin ve fikirlerin, duyguların ve tutumların tümüne birden mesaj denilmektedir. İster sözlü ister sözsüz olsun, aslında mesajlar, göndericinin iletişim sürecinden beklediği amaçların bir ifade edilme şeklidir¹⁰⁰.

Mesaj, kaynak kişinin diğer bireye ulaştırmak istediği kavram, duygu, düşünce ve sorunlarını temsil eden gözlenebilir sembollerdir. Konuşulduğunda sözler, yazıldığında sözcük ve yazılar hareket yapıldığında elin, kolun, yüzün aldığı şekiller ve her türlü beden dili birer mesaj olabilmektedir. Kaynak kişinin fikir, haber ve isteğini doğru olarak mesajı alacak kişiye iletebilmesi için mesajı oluşturan sembollerin iyi seçilmesi, alıcının anlayacağı şekilde kodlanması ve uygun şekilde sıralanması, düzenlenmesi gerekmektedir. Mesaj, en basit tanımı ile aktarılmak istenendir. İletişimin başarılı bir iletişim sayılabilmesi için, gönderilen mesaj ile

⁹⁷ **Dursun Bingöl**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.292.

⁹⁸ **Özgüven**, *a.g.e.*, s.30.

⁹⁹ **Dursun Bingöl**, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:89, Ders Kitapları Serisi No:26, Atatürk Ün. Basımevi, Erzurum, 1990, s.221-223.

¹⁰⁰ **Eroğlu**, *a.g.e.*, s.214.

alınan mesajın aynı olması gerekmektedir¹⁰¹. Mesajın alıcı tarafından anlaşılması için kaynak kişinin iletmek istediği mesajı, alıcının yaşantısına giren sembollerle ifade etmesi gerekmektedir. Aksi durumunda mesajın anlaşılma olasılığı düşük olmaktadır¹⁰². Örneğin kaynak aktarmak istediği anlamı, alıcının bilmediği bir sözcük ile ifade etmeye kalktığında alıcının anlamaması doğal olmaktadır. Mesajın içeriği yanlış yoruma sebep olmamalı, açık anlam ve düşüncelerden oluşmalıdır¹⁰³. Eğer alıcının sembole verdiği anlam ile göndericinin verdiği anlam aynı ise, ortamda etkin bir iletişim gerçekleşmektedir¹⁰⁴.

Göndericinin arzu, istek ve verilerini belirten semboller olarak karşılaşılan mesajın, kelimeler, rakamlar, şekiller, yüz hareketleri ve vücut hareketleri yoluyla ifade edilmesi mümkün olmaktadır¹⁰⁵.

Tüm iletişim süreci içindeki ilk aşama, göndericinin fikir oluşturma aşamasıdır. Gönderici iletici, bir fikir yaratmalı ya da bir olgu seçmelidir. Bu iletişimin içeriğidir ve mesajın temelini oluşturmaktadır. Göndericilerin bir şey “söylemeden” önce söylenecek bir şeyleri olmalıdır. Muhakkak ki bu aşama çok önemlidir, çünkü daha sonraki aşamalar mesaj olmadıkça anlamsızdır. Kötü bir mesaj parlak kağıtlar ya da bir mikrofonla iyileştirilememektedir. Bu aşama için kural “düşünmeye başlamadan konuşmaya başlama,” ya da “ağzını vites takmadan önce beynini işlettiğinden emin olmalısın” şeklinde açıklanmaktadır¹⁰⁶.

3.2.3. Kanal

Kanal, kaynak ile alıcı arasındaki bağı ifade etmektedir¹⁰⁷. İnsanların sahip olduğu beş duyu organı, onların haberleşme kanallarıdır. Koklama, dokunma ve tatma duyuları da haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedir. Ses dalgalarını ileten hava, iki insanın konuşmasını birbirine bağlayan telefon sistemi de birer kanal durumundadır. İssız bir adada kalmış bir kimse, bir mesaj iletmek için bir şişeyi de

¹⁰¹ Ercan Kaşıkçı, *Doğurucu Beden Dili*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.22

¹⁰² Özgüven, a.g.e., s.20.

¹⁰³ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.26.

¹⁰⁴ Koçel, a.g.e., s.535.

¹⁰⁵ Bingöl, a.g.e., s.223.

¹⁰⁶ Keith, a.g.e., s.505.

¹⁰⁷ Bingöl, a.g.e., s.223.

kanal olarak kullanabilmektedir¹⁰⁸. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler iletişimin kanallarının hem yapısını hem de etkinliğini önemli ölçüde arttırmıştır¹⁰⁹. İletişimde kime, ne için, neyi iletme istediğimiz ile kullanılan kanal arasında sıkı bağ bulunmaktadır¹¹⁰.

Uygun şekilde hazırlanan mesajın, uygun bir yolla alıcının duyu organlarına iletilmesi gerekmektedir. Sesli iletişimde mesaj, gönderenin konuşma mekanizması ile iletilmektedir. Mesaj, telefon, internet gibi bir araçla da iletebilmekte; mesajın ne şekilde iletileceği tercihini ise kaynak kişi yapmaktadır. İletim yollarını tercihte, olanaklar, kişinin özel tercihi, iletimin etkili oluş derecesi, amaca uygunluk, zaman vb. faktörler rol oynamaktadır¹¹¹.

Bu aşamada göndericiler, alıcı olarak düşündükleri kişilere fikirlerini ileteceğini varsaydıkları bir dizi simgeleri örgütlemektedirler. Göndericiler örgütlemekle akılcılık ve bağdaşıma önem vermektedirler. Bu aşamada, aynı zamanda uygun bir iletişim yöntemi seçmektedirler. Çünkü kodlamalar alıcılara olduğu kadar yöntemlere de bağlı olmaktadır. Örneğin, bir telgraf genellikle bir kitaptan farklı bir dilde yazılır ve her ikisi de yüz yüze iletişimden farklı olmaktadır. Seçilen yöntemler alıcı olarak düşünülen kişilere ulaşacak ve onların dikkatini çekecek şekilde olmalıdır. Örneğin havaalanındaki bir yer görevlisinin kalkmakta olan bir uçağın pilotuna seslenmesi hiçbir işe yaramamaktadır. Bu durumda görevlinin, el-kol işaretleri ya da telsiz kullanması daha faydalı olmaktadır¹¹².

İletişim kanalları formal (resmi) veya informal (gayriresmi) olabilmektedir. Formal iletişim kanallarında mesaj; şekli, zamanı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan alınıp verilmektedir. Örnekleri ise¹¹³;

- İşletme içi dahili yazışma ve memo sistemi,
- Prosedürler,
- İlan tahtası,
- Öneri/Şikayet sistemi,

¹⁰⁸ Bingöl, *a.g.e.*, s.223.

¹⁰⁹ Tutar ve Yılmaz, *a.g.e.*, s.27.

¹¹⁰ Gürgen, *a.g.e.*, s.20.

¹¹¹ Özgüven, *a.g.e.*, s.21.

¹¹² Keith, *a.g.e.*, s.505.

¹¹³ Koçel, *a.g.e.*, s.537.

- Koordinasyon toplantıları
- Raporlama sistemi,
- Şirket gazetesi/dergisi,
- Emir – talimat verme sistemi,
- Bilgisayara dayalı iletişim (e-mail gibi),
- Performans değerlendirme toplantıları, olarak sayılabilmektedir.

İnformal iletişim kanalları ise, özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür kanallara örnekler ise¹¹⁴;

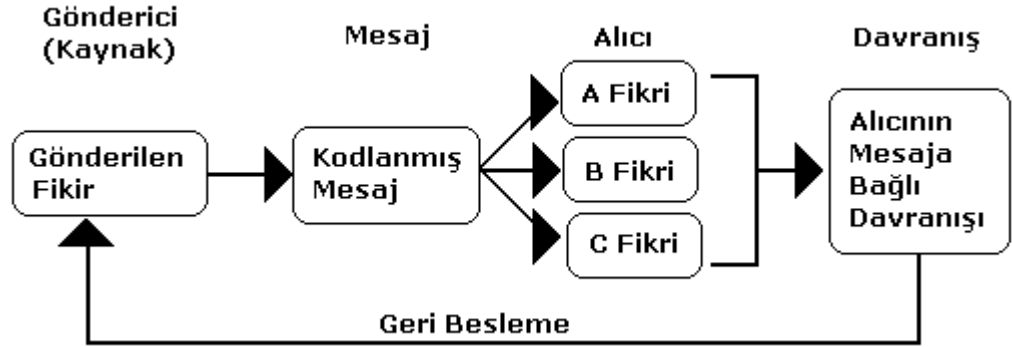
- İşletme içindeki informal gruplaşmalar,
- İşletme dışındaki sosyal birliktelikler,
- İşin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- İnfomal birebir görüşmeler,
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler,
- Liyezon (iki tarafı birbirine bağlayan) elemanlar (örneğin dedikoducu, laf getirip götüreren kişiler),
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşmak, olarak verilebilmektedir.

3.2.4. Alıcı

Temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi de mesajı alan kişi, alıcıdır. Alıcı mesajı taşıyan sembollerini duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile) iletişim süresi sona ermektedir¹¹⁵.

¹¹⁴ Koçel, a.g.e., s.537-538.

¹¹⁵ Koçel, a.g.e., s.538.



Şekil 3.3: Etkili İletişim ve Davranış

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000., s.213.

İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise, mesajın hedef aldığı alıcı kişi vardır. Mesaj, ilk hazırlandığı merkezden farklı bir merkezde, şifreleri çözülerek anlaşılmakta ve değerlendirmesi yapılmaktadır. İletilmek istenen mesajın, hazırlayan kaynak kişinin amacına uygun ve doğru olarak anlaşılıp-anlaşılmaması, gönderilen sembollerin alıcı kişi tarafından aynı yönde yorumlanmasına ve şifrenin aynı şekilde çözülmesine bağlı kalmaktadır¹¹⁶.

Başarılı bir haberleşme, alıcının mesajı alarak kodu veya şifreyi çözümlediği ve ona gerçek anlamını yüklediği zaman meydana gelmektedir. Bir takım faktörler, alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesini etkilemektedir. Bunlardan en önemlisi, hem kaynağın hem de alıcının sembolleri anlayıp anlamadığıdır¹¹⁷.

İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollere, aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilmektedir. Bunun için alıcının her şeyden önce mutlaka iyi bir dinleyici olması gerekmektedir¹¹⁸. Alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olmaktadır¹¹⁹. Diğer yandan, haberleşme yeteneği, tutum, beceri, bilgi düzeyi, çevresel ve sosyo-kültürel etmenler de söz konusudur¹²⁰. Alıcının bilgi düzeyi iletişimin sağlıklı gerçekleşmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza

¹¹⁶ Özgüven, a.g.e., s.21.

¹¹⁷ Bingöl, a.g.e., s.223.

¹¹⁸ Aykut Polat, *Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı*, Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu Türkiye ve Ortadoğu Enstitüsü, 1981, s.279.

¹¹⁹ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.24.

¹²⁰ Bingöl, a.g.e., s.223.

çıkılmaktadır. Eğer iletişim sürecinde, alıcı kodu veya mesajın içeriğini bilmezse mesajı anlaması mümkün olmayacaktır¹²¹.

3.2.5. Geri Bildirim

İletişim sürecinin dayandığı temel unsurlardan bir diğeri de, kullanılan geribesleme “feedback” mekanizmasıdır¹²². İletişim alanında geri bildirim(feed-back) kaynağa, gönderdiği mesajın alınıp alınmadığını bildiren imler bütünüdür¹²³.

Haberleşme için en önemli sorunlardan birisi hedefe ulaşabilme sorunudur. Bir mesaj hedefe ulaştıktan ve alıcı mesajın kodlarını çözüp ona bir anlam yükledikten sonra, kaynak durumuna dönüşmektedir. Bir diğer ifade ile, orijinal kaynağın mesajını yanıtlandırmak onu bir gönderici durumuna sokmaktadır. Alıcı, bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal aracılığıyla ilk göndericiye alıcı iletmektedir¹²⁴. Alıcının, almış olduğu mesaj ile ilgili tepkisini, olumlu veya olumsuz, ilk göndericiye yansıtması olayına iletişimin geri beslemesi denilmektedir¹²⁵.

Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geribildirim değerlendirilmesi ile anlaşılır. Alıcının kaynak kişiye sergilediği tepki, yanıt ve ipuçlarına “dönüt” ya da “geribildirim” denilmektedir. İletişim süreci, mesajın alıcı tarafından ne biçimde anlaşıldığına ilişkin geribildirim, mesajı ilk yollayan kaynağa ulaşması ile tamamlanmaktadır. Geribildirim, mesajın doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme, duruma göre mesajın içeriğini düzeltme ve tamamlayıcı kelimelerle açıklama olanağı verdiğiinden dolayı, etkileşim sürecinin önemli bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Mesajın içeriğine ilişkin, durumun, benimsenip-benimsenmediği, bu durumda alıcı kişinin düşüncelerinin ne olduğu, göndericiye karşı takındığı tutum, özellikle duygularının niteliği ve değerlendirmesinin dayandığı ölçütler, alıcı da mesajdan sonra ortaya çıkan tepkiler ancak “geribildirim” sayesinde netlik kazanmaktadır¹²⁶. Örneğin, “karşıdakinin tepkisini görünceye kadar veya duyuncaya kadar, göndericinin ne söylediği asla

¹²¹ Gürgeç, a.g.e., s.23.

¹²² Eroğlu, a.g.e., s.215.

¹²³ Bıçakçı, a.g.e., s.41.

¹²⁴ Bingöl, a.g.e., s.224.

¹²⁵ Eroğlu, a.g.e., s.215.

¹²⁶ Özgüven, a.g.e., s.22.

bilinememektedir” şeklindeki bir ifadede, böyle bir geri besleme unsurunun önemi anlatılmaktadır¹²⁷.

Yeterli bir iletişim için kaynak ile alıcı arasındaki eşit ileti akışının sağlanması zorunludur; geri bildirim için açık bir iletişim bunun ön adımını oluşturmaktadır. Kaynak ile alıcı arasındaki iletişimde endişelerin, korkuların ve gerilimin giderilmesi yönünde geri bildirim yaşamsal işlev konumundadır¹²⁸. Geribeslemenin yararlı ve amaca ulaştırıcı olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz¹²⁹.

Etkin Geribesleme:

1. Kişiyi yardımcı olmayı amaçlar.
2. Belirli ve ayrıntılıdır.
3. Açıklayıcıdır, bilgi datayı paylaşır.
4. Faydalı ve konu ile ilgilidir.
5. Zamanında gelir.
6. Kişi böyle bir bilgiyi bekler.
- Olumlu tutuma yöneltir.
7. Açık ve seçiktir.
8. Geçerlidir.
9. Konuyu vurgular.
10. Davranış üzerinde durur.
11. Gözlem ağırlıklıdır.

Etkin Olmayan Geribesleme:

1. Kişiyi küçük düşürme ön plandadır.
2. Geneldir.
3. Değerleyicidir, öneri (tavsiye) vericidir.
4. İlgisizdir.
5. Zamansızdır.
6. Kişiyi savunmaya yöneltir.
7. Anlaşılması güçtür.
8. Geçerlilikten yoksundur.
9. Kişiyi ve kişiliği vurgular.
10. Davranışı nedeni üzerinde durur.
11. Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

Örgüt içerisindeki göndericiler genellikle işbirliği ve güdülemenin artması için alıcıların iletişimlerini kabul etmelerini istemektedirler. Aynı zamanda göndericiler geribesleme istemektedirler. Çünkü geribesleme, daha iyi anlamının temelini oluşturmaktadır¹³⁰. Geribildirim yolu ile kaynak, alıcının iletiyi ne kadar anladığını ölçme olanağına kavuşmaktadır. Böylece kaynak aldığı geribildirim ile

¹²⁷ Eroğlu, a.g.e., s.215.

¹²⁸ Bıçakçı, a.g.e., s.42.

¹²⁹ Koçel, a.g.e., s.540.

¹³⁰ Keith, a.g.e., s.507.

iletişim sürecinde ve iletide ne gibi değişiklikler yapması gerektiğini belirlemektedir¹³¹. Kısaca alıcı geri bildirimi iletinceye kadar gerçekleştirilen iletişimin, amacına ulaşmış ulaşmadığı tam olarak bilinmemektedir. Geribildirim ile gönderici, alıcının mesajı doğru anlayıp anlamadığı konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Eğer anlamada bir yanlışlık varsa mesajın tekrar gönderilmesi gerekmektedir.

3.3. Örgüt ve Örgüt İçi İletişim Kavramı

Pfiffner ve Sherwood'a göre örgüt kavramı; içinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir. Pfiffner ve Sherwood'un bu tanımına göre örgütlerin aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir¹³². Bu nitelikler;

1. Üyelerce kabul edilmiş ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçların varlığı,
2. Üyeler arasında bilinçli ve düzenli ilişkilerin kurulmuş olması,
3. Örgütte bir düzenin sağlanmış bulunması,
4. Görevlerin karmaşık olması,
5. Üye sayısının yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok olmasıdır.

Organizasyonlar, bireylerin rollerini oynadıkları, yazılı metinlerini okudukları, kendilerine düşeni söyledikleri ve para kazandıkları bir tiyatro sahnesidir¹³³. Organizasyon makine değil, insanlardan oluşmuş bir sosyal sistemdir. İnsanların bütün umutlarını, endişelerini, gıpta, dilek ve ihtiyaçlarını içermektedir¹³⁴.

¹³¹ **Ronald Adler ve Marguarelt Elmhurst**, *Communication at Work*, The McGraw Hill Companies Inc., New York, 1996, s.36.

¹³² "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme", *Milli Produktivite Merkezi Yayınları:169*, Ankara, 1974, s.9.

¹³³ **Koçel**, *a.g.e.*, s.506.

¹³⁴ **Joseph A. Raelin**, *Kültürlerin Çatışması Yönetenler-Yönetilenler*, Çeviren:Kamuran Tuncay, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Şefik Matbaası, İstanbul, 1999, s.75.

Örgütsel yapının çatısını oluşturan otoriter ve fonksiyonel ilişkiler içerisinde dikey ve yatay kanallar üzerinde organik bağların kurulabilmesi için, büyük ölçüde sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi olmalıdır. Bu nedenle organizasyon teorisi üzerinde inceleme yapan bir çok araştırmacı “örgüt” ile “iletişim sistemini” eş anlamda kullanma gereği duymaktadırlar¹³⁵.

Genel anlamda örgütler enformasyon, iletişim ve karar alma sistemleridir¹³⁶. Bir örgüt bir grup insanın ortak hedefi başarmak için birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. İletişim ise, gerçekleştirilmeye çalışılan bu başarının hayati önem taşıyan bir parçasını oluşturmaktadır. Birlikte çalışan bir grup insan birbirini etkiler. İhtiyaçlarını, düşüncelerini, planlarını ve uzmanlıklarını anlatırlar. İletişimi bilgi paylaşımında kullanarak, çalışmaların koordinasyonunu ve karar almayı hızlandırırlar¹³⁷.

Ayrıca, ortak bir amacın gerçekleşmesi için iletişimin meydana gelmesi şarttır. Beraber çalışan bireyler birbirleriyle etkileşim halinde olmalıdırlar. Bu durum bireylerin; düşünceleri, planları ve diğer ihtiyaçları için birbirleriyle iletişim halinde olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. İletişim bilginin paylaşıldığı, etkinliklerin organize edildiği ve karar almanın daha da artırıldığı bir yöntem olmaktadır¹³⁸.

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir olgusu olan iletişim, örgüt çalışanları arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamada, çalışanların başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerlidir. Bir çok örgütün başarısızlığının temel nedenlerinden biri iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluktur. İletişim sürecinin gerektiği gibi işleyememesinin örgüte maliyeti oldukça yüksektir. Bu durum zaman, para ve kaliteli insan gücü gibi bir çok kayıplara neden olabilmektedir. Bir örgütü yönetmek, verimliliği artırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimle mümkün olmaktadır¹³⁹. Modern bir binanın

¹³⁵ Genç - Demirdöğen, a.g.e., s.95

¹³⁶ Mehmet Ali Ceceli, “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale58.htm>, 2006.

¹³⁷ Scott Ober , *Contemporary Bussiness Communication*, Ball State Üniversitesi , Second Edition, Princeton, New Jersey, 1995, s.3.

¹³⁸ Ober, a.g.e., s.11.

¹³⁹ Fatma Gecikli, “Örgütsel İletişim”, <http://www.erkurum-bld.gov.tr/?link=1&dt=25113&vars=25135>, 2006.

koridorlarında gezerken; raporları okuyan, bilgisayarlarda birbirlerine mail atan, toplantılara katılan, görüşmeleri idare eden, telefonda konuşan, iş yemeklerine katılan, mail okuyan, yazışmaları gerçekleştiren ve sunum yapan yöneticileri ve diğer çalışanları görmek mümkündür. Kısacası insanlar birbirleriyle iletişim halindedir. Örgüt ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın meydana getirdiği bir topluluktur ve iletişim de bu sürecin can alıcı kısmını oluşturmaktadır¹⁴⁰.

Günümüz şirketleri, rekabet ortamı içerisinde başarılı olmak için öncelikle; örgüt içerisinde bütün düzeydeki işgörenlerin zekasını ve kişiliklerini bilgiyi sürekli bir şekilde üretebilecek ve paylaşılabilecek bir biçimde yönetebilmelidirler¹⁴¹.

Bilgi paylaşımı kavramı, normalde iletişim konusuyla yakından ilişkilendirilmesine karşın, endirekt de olsa, profesyonel standartların korunmasında ve performans iyileştirmede çok güçlü ve etkin bir tekniktir. Bu teknik esas olarak, bir organizasyonun belirli bir departmanındaki profesyonellerle öteki departmanların profesyonelleri arasında ve ayrıca, onlarla dış çevre arasında enformasyon alış verişi yapan bir köprü görevini yerine getirir. Bunlardan birinci fonksiyondaki görevi iç iletişimi sağlamaktır¹⁴².

“Bir aklın bir başka akli etkileyebileceği tüm süreçler” olarak tanımlanabilen iletişim, örgüt kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir araç olmaktadır¹⁴³.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örn;tedarikçiler, çalışanlar, araçlar, müşteriler v.d.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişim” gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur. Örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli

¹⁴⁰ Ober, a.g.e., s.11.

¹⁴¹ Drucker,P.F.,E.Dyson,C.Handy,P.Senge, *Looking ahead:Implications of the present*, Harvard Business Rewiew, 1997, s.18.

¹⁴² Raelin, a.g.e., s.209.

¹⁴³ Akıncı, a.g.e., s.169.

bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir¹⁴⁴.

Diğer bir tanıma göre, “Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır”¹⁴⁵. Örgütsel iletişim tanımını incelediğinde aşağıda belirtilen sonuçlara varmak mümkündür¹⁴⁶. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütsel iletişim, insanların bir araya gelmesini sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumun sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, yönetim tarafından belirlenen bir işleyişi olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de bulunmaktadır.

3.4. Örgüt İçi İletişim Biçimleri

Kiessling ve Spannagl’a göre örgütsel iletişim “kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde kombine edilerek uygulanmasıdır”. Neske, örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimlerini dört gruba ayırmaktadır.

¹⁴⁴ <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/22pdf>, 2006.

¹⁴⁵ Karakoç, *a.g.e.*, s.83.

¹⁴⁶ Akıncı, *a.g.e.*, s.140-141.

1. Bürokratik İletişim: Bu iletişim biçiminde örgütler hedef grupları ile bilgiyi paylaşmadıkları gibi, onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanmaktadır.

2. Manipülatif İletişim: Bu iletişim biçiminde hedef grupla karşılıklı bilgi paylaşımı yapıldığı gibi bir görünüm yaratılmaya çalışılmaktadır. Aslında alınıp verilen bilgiler yalnızca seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

3. Demokratik İletişim: Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4. Orantısız İletişim: Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Örgüt içi iletişim örgüt içinde yapılan sözel yada sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre şekillenmektedir. Bireylerde olaylar karşısında tavırlarını buna göre sergilemekte, neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler¹⁴⁷.

Örgütlerin yapısı fazla olsa da, tüm örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere temelde iki çeşit iletişim söz konusudur. Örgütsel kurallar çerçevesinde oluşturulan biçimsel iletişim, personelin kişiliklerinden soyutlanmış, konumlar arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, personel tarafından biçimsel kurallardan çok kendiliğinden oluşan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası iletişime dayanmaktadır. Hızlı yayılması sebebiyle bu tür iletişimin dedikodu biçimini almadan önlenmesi, örgüt içi iletişimin ve halkla ilişkilerin başarısına bağlı olmaktadır¹⁴⁸. Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli

¹⁴⁷ Sahavet Gürdal, *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.83.

¹⁴⁸ Gürgen, a.g.e., s.63-65.

olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarmayı kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden, anlaşılır ve hızlı olmasına özenle dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır¹⁴⁹.

3.4.1. Sözel İletişim

Sözlü iletişim, ister doğrudan, isterse belirli iletişim kanallarıyla (radyo, televizyon, video, sinema, tiyatro, kitap, dergi, gazete vb.) meydana gelmiş olsun, mutlaka bir dile (lisan) ihtiyaç hisseder. İletişim süreci içerisinde gönderici, aktarmak istediği bilgi, fikir ve duyguları, kelimeler ve diğer sözlü semboller şeklinde gönderir¹⁵⁰.

Kişilerarası ve genelde insan ilişkilerinde sözcükler, önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar arasında ilişki kurmakta kullanılan araçlar olarak sözcükler, fikirleri netleştirebilmekte ya da karmaşıklştırabilmekte, insanları birleştirebilmekte ya da ayırabilmektedir. Anlamla yüklü sözcük ve mesajlar gönderici ve alıcı tarafından dikkatli ve farkında olunarak iletilirse problemlerin giderilmesi veya en aza indirilmesi kolaylaşabilmektedir¹⁵¹.

Sözel iletişimin en belirgin niteliği iletişimde bulunan birimleri karşılıklı konumda buluşturmasıdır. Genel olarak iki farklı iletişimsel buluşma biçimi söz konusudur¹⁵². Bunlar;

1. Yüzyüze iletişim: Aynı mekanı paylaşan kaynak ve hedef birimlere özgü sözel iletişim biçimidir.
2. Teknolojik araçlarla iletişim: Farklı ortam ve uzaklıkta olan bireylerin teknolojik araçlar dolayımında sözel iletişim kurlmaları da olanaklıdır. Bu tür araçların en çok bilineni telefondur.

¹⁴⁹ Atilla Filiz, "Yönetimde İletişim", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

¹⁵⁰ Eroğlu, *a.g.e.*, s.207.

¹⁵¹ Özgüven, *a.g.e.*, s.21.

¹⁵² Bıçakcı, *a.g.e.*, s.39-40.

Sözel iletişim avantajları ve dezavantajları 11 madde ile sıralanabilmektedir¹⁵³.

Avantajları:

- Mesaj şirketin tepesinden aşağıya doğru hızla yayılabilir.
- İşitsel ve görsel kanalların avantajlarından yararlanılarak slaytlardan yararlanılabilir.
- Sorular sorulup cevaplandırılabilir.
- Geri besleme anında ve direkt olarak yapılır.
- Dinleyici geri besleme yoluyla iletişime geçen kişinin samimiyetini ölçebilir.
- Sözlü iletişim yazılı iletişim kadar resmi değildir.
- Sözlü iletişim yazılı iletişimden daha ikna edicidir.
- Konuşma yazmadan daha masrafsızdır.

Dezavantajları:

- Tecrübesiz bir konuşmacı konuştuklarından ötürü pişmanlık duyabilir.
- Alıcının mesajı analiz etmek için yeterli vakti olmayabilir.
- İletişim konuları kaydedilmemiş olabilir.

Sözlü iletişim, sadece konuşan kişinin iletisini değil, ses tonu, vurgulamaları gibi özellikleri de kapsadığından anlamayı kolaylaştıran etkili bir iletişim biçimidir. Karşılıklı sorulara ve yanıtlara olanak tanıyan sözlü iletişimde anlaşılmayan noktalar açıklanabilir ve tekrarlanabilir¹⁵⁴.

Örgütsel iletişimde sözlü iletişim çok sık kullanılmaktadır. Yöneticilerin sözlü iletişimde en çok kullandıkları araçlar ise, birebir görüşmeler, telefon, toplantılar ve prezentasyonlardır. Aslında sözlü iletişim, resmi olmayan görüşmelerde, iş sırasında, resmi toplantı ve prezentasyonlarda her an, her dakika kullanılmaktadır. Sözlü iletişim etkilidir. Sadece konuşmacının mesajları değil, aynı

¹⁵³ **Thomas W. Comstock**, *Communication in Business and Industry*, Second Edition, Delmar Publishers Inc., Professor Emeritus Texas A&M University, 1990, s.27.

¹⁵⁴ **Akıncı**, *a.g.e.*, s.114.

zamanda ses tonundaki, vurgudaki ve hızdaki değişimleri de kapsamakta ve alıcıların sözlü mesajları daha iyi anlamalarına olanak tanımaktadır¹⁵⁵.

3.4.2. Sözsüz İletişim

İyi bir dinleyici iletişim kurduğu bireyin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeni ile yaptıklarını da duymalıdır. Çünkü yüz ifadeleri el ve kol hareketleri bedeninin duruş tarzı sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulmaktadır. Yüzdeki anlamları, göz hareketlerini, duruşu, giyinmeyi ve sesin özelliklerini içeren bu iletişim en basit toplumsal davranış diye tanımlanan, beden dili olarak da tanımlanmaktadır¹⁵⁶.

Sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler söz konusu olduğunda, etkili iletişim yeteneklerinin insan yaşamındaki yeri ve önemi ilk sıradadır. İletişimin etkinliğini gerçekleştiren en önemli unsur ise beden dilidir. Bilimsel araştırmalara göre bir mesajın toplam etkisinin yaklaşık %7'sini sözel (yalnızca sözcükler), %38'ini sesli (ses tonu, sesin yükselip alçalması ve diğer sesler) ve %55'ini de sözel olmayan öğeler oluşturmaktadır¹⁵⁷. Bu iletişim şeklinde insanların ne söylediği değil, ne yaptığı ön plana çıkmaktadır¹⁵⁸. İletişim sürecinin çok önemli bir yönü olan sözsüz iletişimde, yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin duruş biçimi, giyinmesi, özellikle sesinin tonu gibi nitelikler sözsüz ileti kaynakları olarak kullanılmaktadır. Sözsüz iletişimin işlevi 3 madde ile özetlenebilmektedir¹⁵⁹. Bunlar;

1. Kişilerarası iletişimde duygu ve tavırları yansıtmak,
2. Sözel iletişim de söylenenleri tamamlamak ve desteklemek,
3. Sözlü iletişimin yerini almak ve doğrudan mesajı iletme.

Sözsüz iletişim, fertlerin çeşitli iç ve dış uyarımlara karşı dil veya söz ile ifade edilmeyip, bir takım vücut hareketleri (el ve kol hareketleri gibi) ile bazı çevre karakterleri (çok geniş veya çok dar bir oda gibi) şeklinde orta koydukları birer

¹⁵⁵ Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989, s.585.

¹⁵⁶ Ayseli Usluata, *İletişim*, İletişim Yayınları, 1995, s.11.

¹⁵⁷ Hakan Turgut, "Beden Dili", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale82.htm>, 2006.

¹⁵⁸ Atilla Filiz, "Yönetimde İletişim", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

¹⁵⁹ Özgüven, a.g.e., s.24.

insani tepki tarzıdır. Sözsüz iletişim, çoğunlukla gizli mesajlar kapsamaktadır. Başkalarının huzurunda sessiz ve aktif olmayan bir kişi, depresyon, can sıkıntısı, kızgınlık, korku ve kaygı gibi açıklamak niyetinde olmadığı mesajları, farkında olmadan beden dili ile dışa yansıtma yoluna gidebilmektedir¹⁶⁰.

Sözsüz iletişimde mesaj olarak kabul edilebilen unsurlardan birisi yüz ifadeleridir. İnsan vücudunda en dikkat çeken yer, yüzdür¹⁶¹. Kaşların çatık hali kızgınlığı, üzüntüyü; sık sık açılıp kapanan kirpikler, beraberinde yana doğru kaçırılan gözler, utanma, çekinme duygusunu ya da özgüven eksikliğini; açık burun delikleri şiddet, ihtiras ya da öfkeyi nitelemektedirler. “Evet” derken gözlerimiz büyümekte, açılmakta ve ağzımız gevşemekte; “Hayır” derken kirpiklerimiz aşağı yönelmekte ve dudaklarımız kapanmaktadır. Bedensel dil, aynı zamanda bireyin toplumsal konumuna veya mesleki kariyerine ilişkin ipuçlarını da vermektedir. Örneğin, hiyerarşide astın üstüyle karşılıklı oturup konuştuğu bir durumda, genelde astın bedeni küçülür, kendini sandalyenin ya da koltuğun ön bölümüne hapseder. Buna karşılık, genelde üst konumundaki kişinin bedeni bir çiçek gibi açılmakta, rahatça bacak bacak üstüne atılmakta ve koltukta rahatça oturduğu gözlenmektedir¹⁶².

Sözsüz iletişim, yüz ifadeleri ve vücut diliyle kurulabileceği gibi, binanın mimarisi ve ofis dizaynı gibi çevresel öğelerle de kurulabilmektedir. Sözsüz iletişimin çalışma ortamındaki bu insani ve çevresel boyutları, çoğu zaman çalışanlarına örgüt kültürünün ne olduğuna ilişkin ipuçları da vermektedir. Örneğin, çoğu kişi yüzünde gülümseme olan insanların olduğu iş ortamlarının mutlu ve arkadaşça ortama sahip firmalar olduğunu düşünmektedir. Ya da astın doğru bir iş yaptığında üstünün övgü dolu bakışları veya yanlış bir iş yaptığında karşılaştığı korkutucu bakışlar, pek çok mesaj içermektedir. Aynı şekilde örgütteki çalışanların ve yöneticilerin vücut dilleri de bazı mesajlar taşımaktadır. Bir üstün astın elini sıkması, övgü dolu bakışlarıyla sırtını sıvazlaması olumlu mesajlar olarak algılanırken; astın üstünü görmeye gittiğinde yöneticinin kollarını bağdaştırması

¹⁶⁰ Eroğlu, a.g.e., s.210.

¹⁶¹ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1995, s.42.

¹⁶² Bıçakcı, a.g.e., s.35.

veya konuşurken karşısındakinin gözlerine bakmaması iletişime kapalı olduğu şeklinde algılanmaktadır¹⁶³.

“Konuşan” kişi, yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımını desteklemektedir. “Dinleyen” ise sergilediği yüz ve beden ifadeleriyle konuşana geribildirim vermektedir. İletişimle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, iki kişinin karşılıklı konuşmalarında, sözsüz iletişimin etki payının %65’in üzerinde olduğu belirtilmektedir. İletişimde, iletilen bilginin büyük bir bölümünü kelimelerden daha çok, söylenmeyenlerden, mimiklerden, bakıştan ve kişinin davranışlarından çıkarılmaktadır¹⁶⁴.

3.4.3. Yazılı İletişim

Yazının bulunmasıyla başlayan yazılı iletişim, kağıdın tarih sahnesine çıkışına değin tablet, papirus ve taş aracılığıyla yapılmıştır. Kağıdın ve matbaanın bulunmasıyla, yazılı iletişim gerek kişilerarası, gerekse kitlesel ölçekte iletişim olanaklarını yaygınlaştırmıştır. Yazılı ürünlerin kaynağa sunduğu en önemli ayrıcalık, iletilerin içeriğinin alıcıya gönderilmeden önce rahatça denetlenebilmesidir. Sözlü iletişime oranla geri bildirim olanaklarının sınırlı olması ise yazılı iletişimin olumsuz yanıdır. Yazılı ürünler “belgesel çevrim” olarak adlandırılan farklı süreçlerden geçmektedir. Bu süreçler, yazılı iletişimin etkili olması için mutlaka dikkate alınmalıdır¹⁶⁵.

1. Yaratı: Kaynak birim, görüş ve bildirilerini toplu hale getirir. Kağıt ya da ekran üzerinde bunların bir taslağını çıkarır.
2. Üretim: Bu süreç mekanik, elektrik ya da elektronik bir araç kullanımı gerektirir. Yazı makinesi, kalem, PC vb.
3. Örnek çıkarma: Fotokopi ya da çoğaltma.
4. İletim: Kaynak ile alıcının karşı karşıya gelmesini gerektirmeyen bir iletişim aracı olan yazılı ürünün çeşitli biçimlerde iletilmesi söz konusudur. İletim, görevli bir kurye tarafından yapılabileceği gibi genel duyuru panoları ,

¹⁶³ Akıncı, *a.g.e.*, s.117.

¹⁶⁴ Özgüven, *a.g.e.*, s.24.

¹⁶⁵ Bıçakcı, *a.g.e.*, s.38-39.

billboard, medya vb. de aynı amaçla kullanılabilir. Ayrıca faks, elektronik posta, web sayfası gibi yöntemler de yazılı ürünlerin daha ucuza zamanında iletilmesini sağlamaktadır.

5. Koruma: Gerektiğinde başvurulmak üzere yazılı ürünün sınıflandırılması ve saklanmasıdır.

Yazılı iletişimin avantajları ve dezavantajları 13 madde halinde sıralanabilmektedir¹⁶⁶. Bunlar;

Avantajları:

- Alınan mesaj doğrulanana kadar gözden geçirilebilir.
- Belirli insan ya da insanlara uydurulabilmektedir.
- Bir çok durumda önemli olabilecek kaydedilebilir sabit bir kayıt olabilir.
- İletişim halinde olan kişinin gidemediği zamanlarda mesaj bu yerlere gönderilebilir.
- İnsanlar arasında yayılabilir olmasına rağmen mesaj aynı kalır.
- Yazılı iletişim sayesinde bir çok insana ulaşılabilir.
- Alıcının mesajı analiz etmesinde daha çok vakti olur.

Dezavantajları:

- İletişime geçen kişi mesajın okunup okunmadığının kontrolünü yapamaz.
- Alıcı konsantre olamadığı bir zamanda bu mesajı okumaya çalışabilir.
- Karşı taraf mesajı okumadan atabilir.
- Acil geri besleme mümkün olmayabilir.
- Mesajı alan taraf mesajın kısımlarını anlamayabilir.
- Sorulması tahmin edilen soruların cevaplarını içermesi için mesaj daha uzun olmalıdır.

Yazılı iletişimin avantajlarını kullanmak için nasıl yazılması gerektiği bilinmelidir. Okulda yazı yazılması öğretilmesine rağmen sanayii alanında yazı yazmak tamamıyla farklıdır¹⁶⁷.

Sesiyle, biçimiyle, görüntüsüyle yazılı iletişim, aynı zamanda kurum kültürünün taşıyıcısıdır¹⁶⁸. Örgüt içi iletişimde özellikle raporlar kısa, yalın, açık ve

¹⁶⁶ Comstock, a.g.e., s.27.

¹⁶⁷ Comstock, a.g.e., s.27.

konuyla ilgili olmalı, doğru ve güncel olan bilgilere yer verilmeli, sağlıklı bir değerlendirme olanağı yaratması için geçmişteki durumlarla ilgili karşılaştırmaları da içermelidir¹⁶⁹.

3.5. Örgüt İçi İletişim Araçları

Modern teşkilatlardaki resmi mesaj akışının uygun zamanlarının arttırılması için bir çok strateji geliştirilmiştir. Örneğin kalıpsal örgütler özel görevlerin gerçekleştirilmesi için örgütün diğer kısımlarından bireyler arasındaki fırsatları arttırmak için kullanılmaktadır¹⁷⁰.

Örgüt içi iletişimin gerçekleşmesinde günümüze kadar kullanılan iletişim araçları ve etkinlikler şunlardır¹⁷¹:

- Kapalı devre televizyon ya da video
- Örgüt çevresine ve içine yönelik yayın yapan radyo organları
- Örgüt hakkında bilgi veren video ve slayt gösterileri
- Örgüt dergisi ya da gazetesi gibi yayın organları
- Örgüt binasının çeşitli yerlerindeki duyuru panoları
- Örgüt çalışanlarının telefon ederek bilgilenebileceği telefonla haber servisi
- Düşünceler ve şikayet kutusu
- Örgüt yöneticileriyle görüşme hakkı biçiminde yorumlanan açık kapı yöntemi
- Belirli zamanlarda gerçekleştirilen yüz yüze görüşme yöntemi
- Çalışanlarla yapılan toplantılar ve konferanslar
- Yöneticilerin iş ortamını ziyaretleri
- Çalışanların örgütün diğer birimlerini dolaştırarak bilgilendirilmesi
- Çalışanlara yönelik yıllık toplantılar
- Spor etkinlikleri
- Kutlamalar

¹⁶⁸ Akıncı, a.g.e., s.115.

¹⁶⁹ Gürgen, a.g.e., s.71.

¹⁷⁰ Gary L. Kreeps, *Organizational Communication*, Northern Illinois University, 2. Ed., Longman New York & London, 1990, s.86.

¹⁷¹ Frank Jefkins, *Public Relations*, 4th. Edition, London, Pitman Publishing, 1992, s.53.

- Partiler
- Örgüt ürünlerinin ve yapısının anlatıldığı gösteriler ve sergiler
- Örgüt kulüpleri ve toplumsal tesislerden yararlanma
- Örgüt bültenleri
- Afişler
- Pankartlar
- Yıllıklar

Örgütlerdeki resmi haber akışını geliştirmek için ek iletişim stratejileri ise; örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırmak için grup toplantılarını, düzenli performans incelemesi ile yöneticiler ile işçiler arasındaki problem çözme görüşmelerini, resmi iletişim ve alıştırma prosedürlerini, işçiler için uyum programlarını, öneri kutularını, yararlı fikirler ile gelen işçiler için ödül ve vardiya değişimi süresince brifingleri kapsamaktadır. İnteraktif bilgisayarlar, mektuplar, kısa notlar, kayıtlanmış mesajlar, eğitim filmleri ve bülten panoları resmi mesaj akışını kuvvetlendirmek için kullanılmaktadır. İster aşağı, yukarı ya da yatay örgütlerdeki etkili resmi mesaj akışının anahtarı örgüt üyeleri arasındaki anlamlı insanlar arası ilişkilerin gelişimidir. Sadece etkili insan ilişkileri yoluyla örgüt üyelerinin birbirine olan inancı artmakta, birbirleriyle anlamlı olarak iletişime geçmekte ve işbirliği yapılmaktadır¹⁷².

3.6. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri

Her örgütte hiyerarşik yapıdan doğan bir ikilem mevcuttur. Çalışan herkese işin tüm detayları hakkında bilgi verilmesi durumunda, örgütsel yapı aşırı bilgi yükü nedeniyle çökmekte ve hiçbir iş yürüyemez hale gelmektedir. Bu sebeple örgütsel yapının önemli fonksiyonlarından bir tanesi de bilgi akışı şeklinin, doğru bilgilerin doğru kişilere ulaşmasını sağlayacak şekilde sınırlandırılmasıdır¹⁷³.

¹⁷² Kreeps, a.g.e., s.90.

¹⁷³ Fred E. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri:Levent Akın&Vedat G.Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, Nisan 2002, s.34.

3.6.1. Dikey İletişim

Dikey haberleşme, kendi içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya haberleşme şeklinde iki kısma ayrılmaktadır¹⁷⁴.

3.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yukarıdan aşağıya haberleşme, örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru yapılan bilgi akışıdır¹⁷⁵. Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde, tepedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişim şeklidir. Bu iletişimde; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri iletimde rol oynamaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genel olarak, yalın bir dille, anlaşılır, yoruma yer vermeyecek biçimde yazılı olmalıdır¹⁷⁶.

Aşağı doğru mesajlar açık, bilgilendirici ve iş yerindeki çalışanları soyutlamadan örgüt üyelerinin hazırlanmasına duyarlı olmalıdır¹⁷⁷. Örgüt kültürüne ilişkin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı, genellikle şu bilgileri içermektedir¹⁷⁸:

- İş emirleri,
- Emirlerin gerekçeleri,
- İşletme prosedürleri ve politikaları,
- İşletme amaçları,
- Performans değerlemesi.

Aşağı doğru iletişim örgütsel hiyerarşide yukarıdaki yönetimden aşağıya doğru ilerlemektedir. Aşağı doğru iletişim en kolay resmi iletişim sistemidir ve bu iletişim bir çok örgütsel fonksiyonu yerine getirdiğinden aşağı doğru iletişimsiz bir teşkilat düşünülmesi imkansızdır. Bu iletişim çeşidinde şu özellikler görülür:

- 1- Emirler yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik düzende olmaktadır.

¹⁷⁴ Bingöl, *a.g.e.*, s.223.

¹⁷⁵ Bingöl, *a.g.e.*, s.225.

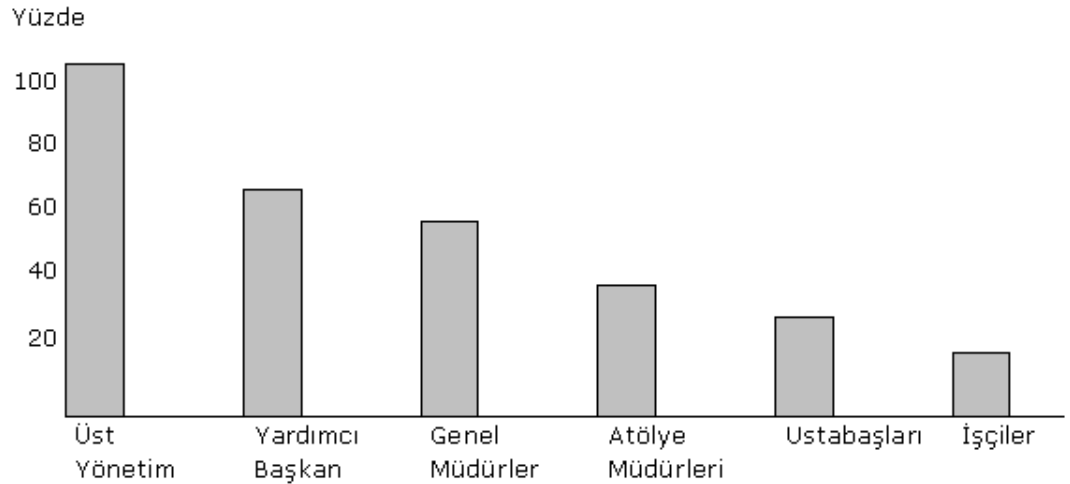
¹⁷⁶ Atilla Filiz, "Yönetimde İletişim", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

¹⁷⁷ Kreeps, *a.g.e.*, s.90.

¹⁷⁸ John W. Williams, Steven A. Egglend, *Örgütlerde İletişim*, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991, s.31.

- 2- Teşkilattaki çalışanlara işle ilgili bilgiler vermektedir.
- 3- Teşkilattaki çalışanlara iş performansı ile ilgili gözden geçirmeyi sağlamaktadır.
- 4- Teşkilatın amaçlarının tanınmasını üyelerine telkin eder.

Yıllar önce, bir kuruluşun içindeki yukarıdan aşağıya iletişimin nasıl etkin olduğunun belirlenmesi için, 100 işyeri üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Yönetim kurullarındaki yöneticiler tarafından konu edilen mesajlar şirketin bütün kademelerinde ayrıntıları ile tanımlanarak gösterilmiştir. Her aşamada işçiler mesajların ne kadar iyi anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda test edilmiştir. Aşağıdaki tablo, çalışmanın hayret verici sonuçlarını göstermektedir¹⁷⁹.



Tablo 3.1: 100 İşyerinde İletişim Etkinliğini İnceleme Sonuçları

Kaynak: Thomas W. Comstock, *Communication in Business and Industry*, Second Edition, Delmar Publishers Inc., Professor Emeritus Texas A&M University, 1990, s.3.

Tablo incelendiğinde her aşamada, şirkette aşağıya doğru mesajlar iletildiğinde, anlama azalmıştır. Sonuç olarak işçiler aşamasında gönderilen her mesajın sadece %20 si anlaşılmıştır¹⁸⁰.

Kısaca üst yönetimin alt kademelerdeki çalışanlara iletmek istediği bir mesajın içeriği aşağıya doğru ilerledikçe anlam kaybına uğramaktadır .

¹⁷⁹ Comstock, a.g.e., s.2.

¹⁸⁰ Comstock, a.g.e., s.3.

Önemli bir başka konuda olumlu iletişim kurma gerekliliğidir. Çalışanlara iş amaçları iletilirken emir aldığı duygusunun önüne geçilmeli ve işlerin yapılması için gerekli teknik araçların uygunluğu denetlenmelidir¹⁸¹.

Aşağıya doğru iletişim örgütsel görevlerini yerine getirmede çalışanların performansını yönlendirmede son derece önemli bir işletim aygıtıdır. Aşağıya doğru iletişim mesajları örgütsel yaşamda aşağıya doğru iletişimin etkili kullanımını belirtmemektedir. Aşağıya doğru iletişim, etkinliği belirlemek için yönetimin geri beslemesinin ilk kaynağını oluşturmaktadır¹⁸².

3.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Çoğu yönetici çalışanlarından bilgi almak istemekte ve buna ihtiyaç duymaktadır. Sorular sormak, geri bildirim sağlamak veya önerilerde bulunmak amacıyla çalışanlardan yöneticilere doğru akan iletişime, yukarı doğru iletişim denilmektedir¹⁸³.

Aşağıdan yukarıya haberleşme, hiyerarşinin alt kademelerinden üst kademelerine doğru bilgi ve haber akışını göstermektedir¹⁸⁴. Bu iletişim; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşmaktadır. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makamlara iletmektedirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir¹⁸⁵.

Yukarıya doğru iletişimde astlardan üstlere giden olumlu veya olumsuz olabilen mesajlar, genellikle şu bilgileri içermektedir¹⁸⁶:

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
- Örgüt geliştirmeyle ilgili öneriler,

¹⁸¹ Besim Baykal, *Organizasyonların Yönetimi*, Met/Er Yayınları, İstanbul, 1981, s.303.

¹⁸² Kreeps, *a.g.e.*, s.92.

¹⁸³ Jandt, *a.g.e.*, s.35.

¹⁸⁴ Bingöl, *a.g.e.*, s.226.

¹⁸⁵ Atilla Filiz, "Yönetimde İletişim", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

¹⁸⁶ Williams, Egglan, *a.g.e.*, s.60.

- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler,
- Örgütle ilgili duyurular.

Yukarıya doğru iletişim alt kademedeki işçilerden yüksek seviyedeki yöneticilere doğru ilerlemektedir. Yöneticiler açık ve dürüst bir şekilde yukarıya doğru iletişimine gerçek anlamda duyarlılık göstermelidir. Genelde yukarı doğru iletişimde örgüt liderleri çalışanları cesaretlendirerek fikirleri hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Yukarıya doğru iletişim örgüt yaşamında çok önemli bir işleve sahiptir. Yöneticilere teşkilatın yönetimi için alacağı kararlarda ve güncel örgütsel konu, problemler ve bilgiler ile günlük işlerde geri besleme sağlamaktadır¹⁸⁷.

Çalışanlarla yönetim arasında gerçekleşen iletişim sürecinin örgüte, örgüt yönetimine ve yöneticilere yararları olduğu gibi çalışanlara da yararları vardır. Öncelikle çalışanlar gerek işin yapılmasıyla ilgili, gerekse bireysel ihtiyaçlarını gerçekleşen bu iletişim vasıtasıyla yöneticilere iletme olanağı bulmaktadırlar. Çalışanların düşüncelerinin sorulması ile de güdüleme, örgüt amaçlarının benimsenmesi ve çıkarlarının korunması gerçekleşmektedir¹⁸⁸.

Aşağıdan yukarıya haberleşmede astların tepkilerinin üst yönetime ulaşmasının örgüt için büyük yararlar taşımaya karşılık, fiziksel ulaşamamazlık veya erişememezlik, haberin her düzeyde değişikliğe uğraması, üstün olumsuz davranışı, astın statüsünün düşük oluşu v.s. gibi engellerle de karşılaşılması söz konusudur¹⁸⁹.

Yukarı doğru iletişimin yeterli ve doğru gerçekleşmesinin önünde çok fazla engel bulunmaktadır. Bu sebeple yönetici, hiç haber almamayı iyiye yormamalıdır. Çalışanlar kendilerini yöneticilere ifade edebilme konusunda rahat hissetseler bile yukarı doğru iletişimde, bilgilerin tam olarak aktarılması konusunda bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar yukarıya doğru iletişimi yöneticileri memnun edecek şekilde değiştirme eğilimindedirler. Çalışanlar yöneticilerine, yöneticileri ne duymak istiyorsa ve çalışanlar yöneticilerinin neyi bilmelerini istiyorlarsa onu

¹⁸⁷ Kreeps, *a.g.e.*, s.92.

¹⁸⁸ Gürgen, *a.g.e.*, s.69.

¹⁸⁹ Bingöl, *a.g.e.*, s.226.

anlatırlar. Sonuç olarak, iyi haberler kötü olanlara göre daha çabuk yayılmaktadır¹⁹⁰.

Örgütlerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların rahatça üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve firmayla ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkânlar sağlamakta, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından oldukça önemli olmaktadır¹⁹¹.

Diğer yandan yukarı doğru iletişim sayesinde çalışanlar hakkında bilgi sahibi olunmakta ve böylece onlarla ne şekilde iletişim kurulması gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır. Yukarı doğru iletişim, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamakta (yalnızca sunulan uygulamaların iyi ve kötü yanları tartışılmış olursa bile) ve alınan kararların kabulünü kolaylaştırmaktadır. Çalışanların kendi ifadelerine göre, kendileriyle iletişim içinde olunma çabalarının, yine çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını yukarı doğru iletişim sayesinde öğrenilmektedir¹⁹².

3.6.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütte aynı düzeyde olan bireyler arasında veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan farklı düzeylerdeki bireyler arasında gerçekleşmektedir. Bu iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi ortaya çıktığında önemli olmaktadır¹⁹³. Aynı örgütsel düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişim şeklidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmakta ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmaktadır¹⁹⁴.

¹⁹⁰ Jandt, *a.g.e.*, s.36.

¹⁹¹ Akıncı, *a.g.e.*, s.119.

¹⁹² Jandt, *a.g.e.*, s.37.

¹⁹³ Akıncı, *a.g.e.*, s.153.

¹⁹⁴ Atilla Filiz, "Yönetimde İletişim", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

Yatay iletişim, aynı hiyerarşik düzeydeki örgüt üyeleri arasında var olan yani en basit ifadeyle arkadaşlar arasında gerçekleşen iletişimdir. Yatay iletişim örgütteki önemli işlevleri yerine getirmektedir¹⁹⁵. Bunlar;

1. Örgüt üyelerinin etkin kişiler arası ilişkilerin açık kontratların gelişimi yoluyla görev koordinasyonunu artırır.
2. Yatay iletişim meslektaşlar arasındaki alakalı örgütsel bilgilerin paylaşımı için bir yol göstermektedir.
3. Bu iletişim yolu aynı işyerinde çalışan işçiler arasındaki problem çözme ve anlaşmazlıklar yönetimi için resmi iletişim kanalıdır.
4. Aynı işyerinde çalışan işçilerin birbirlerine karşılıklı destek vermesini sağlamak yeni fikirlerin doğuşuna yardım edebilir ve işgörenleri aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir¹⁹⁶.

Yatay haberleşmeyi uygun bir biçimde gerçekleştirebilmek için, örgütteki birimlerin yatay iletişim yararlarını bilmeleri ve farkında olmaları gerekmektedir. Örgütte bunu sağlayacak olan ise, yönetimdir¹⁹⁷.

Sorunsuz bir yatay iletişim işbirliğini güçlendirmektedir. Bunun sonucunda verim ve sunulan hizmetin kalitesi artmaktadır. Farklı departmanların bir araya gelerek bilgi iletme ve bilgilenmesi teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır¹⁹⁸.

Çalışanların kendi alanları dışındaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve tüm olarak örgütün işlevleri ve hedefleriyle ilgili geniş bir kavrayışa sahip olabilmelerine katkıda bulunmaktadır¹⁹⁹.

Uzmanlaşmanın çalışanlar arasında ortaya çıkarabileceği yalnızlığı, diğer departmanlardan kopukluk ve yabancılaşma eğilimlerini ancak, çalışanların birbirleriyle haberleşme durumu ortadan kaldırmaktadır²⁰⁰.

Yatay iletişimin örgüte sağladığı en önemli zaman kazancı, iletişimin oluşum biçimiyle doğrudan ilgilidir. Çünkü bu tür iletişim, komuta zincirindeki diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. Örgütteki belirli bir bölüm

¹⁹⁵ Kreeps, *a.g.e.*, s.93.

¹⁹⁶ Akıncı, *a.g.e.*, s.154.

¹⁹⁷ Bingöl, *a.g.e.*, s.226.

¹⁹⁸ Baykal, *a.g.e.*, s.303.

¹⁹⁹ Akıncı, *a.g.e.*, s.155.

²⁰⁰ Bingöl, *a.g.e.*, s.226.

yöneticisinin bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır²⁰¹.

3.6.3. Çapraz İletişim

Biçimsel iletişim "yukarıdan-aşağıya", "aşağıdan-yukarıya" ve "yatay" biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilgi ya da mesajın niteliğine göre çapraz bir yol izlediği durumlardır. Örneğin bir işveren ya da genel müdür deneme aşamasında olan bir ürün ya da makinanın teknik özelliklerini ya da sonuçları öğrenmek isterken hiyerarşik emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendis yada bir operatörün bilgisine başvurabilir. Bu şekildeki iletişime "çapraz iletişim" denilmektedir. Klasik yönetim biçimine göre yetişmiş insanımıza ters gelen bir iletişim biçimi olmakla beraber işlerin yapılmasında ve karar süreçlerinde etkili bir iletişimdir.

Örgütlerdeki iletişim süreci sadece formal (biçimsel) iletişimi değil, aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu ve söylenti şeklinde yayıldığı informal (biçimsel olmayan) iletişimde içermektedir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan ilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir. “Dedikodu” , “Söylenti” veya “Fısıltı Hattı olarak da adlandırılabilen informal iletişim, örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır. İnfomal iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması (kişisel arkadaşlıklar, resmi olmayan gruplar gibi) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasıdır²⁰².

Resmi olmayan mesaj akışı teşkilat üyeleri arasındaki iletişime tekabül eder ve bu akış resmi yapı ya da teşkilattaki hiyerarşik yapıdan değil de teşkilat üyelerinin merakından, insanlar arası çekim ve sosyal etkileşimden doğmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi resmi olmayan iletişim akışı teşkilattaki hiyerarşiden değil de kendi sosyal yapısından kaynaklanmaktadır. Teşkilatlardaki bu resmi olmayan iletişim kanalına üzüm bağı türü iletişim denilmektedir ve bu

²⁰¹ Karakoç, a.g.e., s.87.

²⁰² Akıncı, a.g.e., s.127.

iletişim şekli değişik sosyal gruplardan, üyelerden, aile ilişkilerinden ve teşkilat içindeki diğer resmi olmayan ilişkilerden oluşmaktadır. Teşkilatlardaki resmi olmayan iletişim sistemlerinin gelişmesinin sebeplerinden biri de üyelerin kurumlar hakkında bilgi sahibi olmak ihtiyaı ve kurumlardaki değişikliklerin hayatlarını nasıl etkileyeceğidir. Kurumlar genelde büyük, karmaşık ve çok yönlüdür bu yüzden de üyeler kuruma yakışır davranması için geri planda ne olup bittiğini ve diğer kurum üyeleri tarafından ne planlandığı hakkındaki bilgilerle yetinmektedir. Genel olarak örgütsel iletişimin resmi kanalları üyeleri örgütsel yaşam hakkındaki yeterli bilgiyle donatmakta eksik kaldığı için, üyeler diğer kaynaklardan bilgi almak zorunda kalmaktadır. Üzüm bağı denilen bu iletişim şeklinde, kurumdaki çalışanlar kimin ne yaptığı ve kurumda ne çeşit değişiklikler olduğu gibi ilginç bilgiler edinmektedir²⁰³.

3.7. Örgüt İçi İletişimin Önemi ve Amaçları

Örgüt, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın meydana getirdiği bir topluluktur ve iletişim de bu sürecin can alıı kısmıdır. Ayrıca, ortak bir amacın gerçekleşmesi için iletişimin meydana gelmesi şarttır ve beraber çalışan bu bir grup insanın birbirleriyle etkileşim halinde olmalıdır bu da ihtiyaçları, düşünceleri, planları ve diğer ihtiyaçları için birbirleriyle iletişim halinde olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. İletişim bilginin paylaşıldığı, etkinliklerin organize edildiği ve karar alınmanın daha da artırıldığı bir yöntem olmaktadır²⁰⁴.

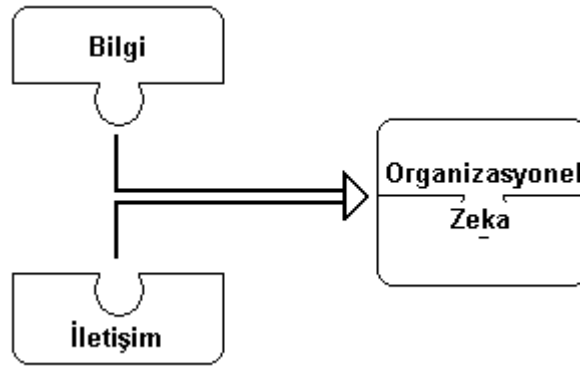
Günümüzde yönetimlerin başarısı öncelikle çalışanları anlamak ve onlara kendi düşüncelerini istenildiği biçimde aktarmaya bağlıdır. Bunun sonucunda etkin iletişimin önemi giderek artmaktadır. Etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim ne de örgütlerin yaşamasında son derece önemli olan yaratıcılık mümkün olabilmektedir. Bu durum yönetim süreçlerinden iletişimin ön plana çıkması zorunluluğunu oluşturmaktadır. Güçlü bir iletişim yapısı olan örgütlerde personelin daha verimli çalıştığı, örgüte bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu görülmektedir²⁰⁵.

²⁰³ Kreeps, *a.g.e.*, s.97.

²⁰⁴ Ober, *a.ge.*, s.11.

²⁰⁵ Tütüncü ve Demir, *a.g.e.*, s.83-84.

Değişen dünya düzeni içinde, belki de organizasyonların öncelikle değiştirmeleri gereken şey etkin bir karar verme ve problem çözme sistemine sahip olmalarıdır. Organizasyon içerisinde etkin karar verme ve problem çözme yeteneğinin belirleyicisi ise bilgi ve iletişim sistemleridir. Organizasyonel zeka, kurum içerisinde “bilgi” ile “iletişim süreci” kavramların birlikte işleyebilmesi ve istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için gerekli olan ağı oluşturmaktadır²⁰⁶. Bu durum aşağıda, Şekil 3.4’teki gibi gösterilebilir.



Şekil 3.4: Organizasyonel Zekanın Unsurları

Kaynak: Erhan Eroğlu, “Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletimin Rolü”, *Kurgu Dergisi*, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Sayı:20, Eskişehir, 2003 , s.47.

Örgütsel iletişimin amaçlarından biri, çalışanları kurum kültürü hakkında bilgi sağlaması ve diğeri ise herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olmaktır²⁰⁷. Önemli olay ve ortak yaşam ile ilgili faaliyetler, hikâyeler, iletişim yoluyla birbirlerine aktarılmaktadır. Böylelikle çalışanlar şirketin kültürel yapısını öğrenmekte, performansı etkileyen ortak politikaları benimsemektedirler²⁰⁸.

İletişim örgütün dikkatinin başarılması gereken amaçlarda toplamaktadır. Örgüt üyelerine kendilerine düşen görevleri yerine getirmek için gerekli bilgileri

²⁰⁶ Eroğlu, a.g.e. , s.247.

²⁰⁷ Akıncı, a.g.e., s.168.

²⁰⁸ Kirel, a.g.e., s.98.

vermekte, çalışanları güdülemekte, çalışanların örgüte katkıda bulunmalarının ve bu katkıların kanalize edilmesini sağlamaktadır²⁰⁹.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir²¹⁰:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarınca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimin kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

En iyi iş planları bile, bir araya gelerek bunları gerçekleştirecek kişilerin bilgisine sunulmadan bir anlam taşımamaktadır. Örgüt içindeki iletişim, büyük ya da küçük olsun her işletmenin can damarını oluşturmaktadır. İletişim, en önemli

²⁰⁹ Polat, a.g.e., s.279.

²¹⁰ <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/22pdf>, 2006.

kaynağımız olan insanları bir arada tutmak ve tüm organizasyonumuzun maksimum seviyede çalışmasını sağlamak bakımından önemlidir²¹¹.

Organizasyonu etkileyen iletişim değişkenlerindeki değişim hızı, buna karşılık kişisel, ilişkisel ve organizasyonel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan iletişim sisteminin etkinlik düzeyi, sahip olunan ve ihtiyaç duyulan organizasyonel zekâ miktarını belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişim sistemi, bir işletmenin organizasyonel zekâ miktarını belirlemede önemli bir güce sahiptir²¹².

En önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren örgütsel amaçlarla ilgilidir. Örgütlerde iletişim karar alma süreçlerinde de önemlidir. Bilgi ve bilginin paylaşılması; problemlerin tanımlanması, alternatiflerin oluşturulup değerlendirilmesi, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinde gerekli olmaktadır²¹³.

İşletmelerdeki iletişim yetersizliğinden kaynaklanan kopukluk, başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler almış oldukları kararları zamanında ve tam olarak, çalışanlara iletme zorundadırlar. Bu da etkili bir iletişim sistemi ile gerçekleşmektedir²¹⁴.

İletişimsiz örgütlerin yaşaması imkânsızdır. İletişim olmadan ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilebilir, ne yönetim bilgi alabilir, ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından, örgütlerde dağılacaktır. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını duyuramadıklarından, çalışanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip, örgütsel hedeflerini başarmalarında iletişim çok önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde etkin bir iletişim olduğunda, örgütte daha iyi performans ve iş tatminliğini gerçekleşmektedir²¹⁵.

²¹¹ **Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard**, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988, s.306.

²¹² **Eroğlu**, *a.g.e.*, s.248.

²¹³ **Moorhead, Griffin**, *a.g.e.*, s.570.

²¹⁴ **Ömer Okan Fettahhoğlu ve H. Seçil Tanrıverdi**, “İşletmelerin Bugünü ve Geleceği Değişim Mühendisliği”, *Standart, Mayıs 2000*, s.63.

²¹⁵ **Akıncı**, *a.g.e.*, s.120-121

3.8. Örgüt İçi İletişimin Engelleri ve Bu Engellerin Giderilmesi

Birçok sebep iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sebepler arasında; kullanılan teknoloji araçları, fiziksel ortam ve sosyo-psikolojik özellikler sayılabilmektedir. İletişim sürecinde kaynak kişi tarafından gönderilen mesaj, alıcıya gelen mesaja benzediğinde etkili bir iletişim gerçekleşmiş olur. Diğer yandan genellikle kaynak kişi tarafından alıcıya gönderilen mesaj, anlamı değişerek ulaşmaktadır. Bu değişme, iletişim sürecine karışan çeşitli etken ve “engeller” nedeniyle olmaktadır²¹⁶.

İletişimi olumsuz engelleyen sebepler arasında; sözün başkaları veya çeşitli etkenler tarafından kesilmesi, zamanın yetersiz olması, iletişimde bulunan bireylerde bilgi eksikliği olması, geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan önyargıların olması, iletişimde bulunulan kişi ile yeterli fiziksel uzaklığın olmaması, çok az ya da çok fazla bilgi, kişisel ihtiyaç ya da beklentinin farklı olması, seçici algılama-önyargı ve varsayımlar, alıcıdan kaynaklanan ilgi eksikliği, inanç ve varsayımların anlamayı engellemesi, konuşmaya tepki ile yaklaşılması, mesajı veren kişinin kendini hazırlamaması, ortamın uygun şartlara sahip olmaması sayılabilmektedir²¹⁷.

3.8.1. Fiziksel Engeller

“Fiziksel Engeller” kişinin sesini bastıran veya mesajın konuşandan dinleyene gidiş yolunda iletişime zarar veren engellerdir. Bunlar en yaygın olan engelleyicilerdir²¹⁸. Gürültü, çevresel imkanlar ve haberleşme kanallarıyla ilgili fiziksel engellerden en önemlisidir²¹⁹. İletişimin başarılı ve etkili olmasında, mesajların iletildiği kanalların açık olması ve herhangi bir gürültünün olmaması çok önemli bir husustur²²⁰.

²¹⁶ Özgüven, *a.g.e.*, s.28.

²¹⁷ Sema Aydemir, “İletişim”, <http://www.bsm.gov.tr/kalite/07.asp?sira=7>, 2006.

²¹⁸ Özgüven, *a.g.e.*, s.28.

²¹⁹ Bingöl, *a.g.e.*, s.227.

²²⁰ Eroğlu, *a.g.e.*, s.214.

Bu türden faktörler, genellikle haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Haberleşme kanalı gönderici ile alıcı arasında iletişim sağlandığı frekans ve mesajların karşılıklı gönderildiği ortamdır. Bu ortamda çevresel imkanlardan doğabilecek bazı sorunlar, iletişimin sağlıklı ilerleyememesi sonucunu doğurmaktadır. Örneğin, haberleşme kanalı içinde iletişimi engelleyebilecek bir düzeyde gürültünün olması, iletişimi önemli ölçüde etkileyebilecek faktörlerin başında gelmektedir. Aynı şekilde yazılı iletişim bakımından haberleşmeyi sağlayan konuşma ve yazma araçlarının fonksiyonlarını etkileyen teknik olumsuzluklar iletişim için önemli engeller olarak kabul edilebilmektedir²²¹.

3.8.2. Kişilerden Kaynaklanan Engeller

İletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli unsur gönderici ve alıcının iki ayrı kişilikte olmasıdır. Gönderici ve alıcının; kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür seviyeleri, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları farklılık göstermektedir²²².

J. Watson Wilson, “hangi sorunu derinlemesine araştırırsanız insanlarla karşılaşırırsınız” derken; Emosto İmbassahy ise, “insan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür” diyerek insanın önemini vurgulamışlardır²²³.

İnsanlar bir toplum içinde yaşamaktadırlar ve o toplumun kendine özgü özellikler mevcuttur. Her toplumun ilişki kuralları, yetenek ve teknikleri, yaşam biçimi, yiyecekleri, değerler sistemi, davranış kalıpları ve dili bulunmaktadır²²⁴. Bu bakımdan, toplumsal gelenekler ve değişkenler, kişiler arası iletişim anlayışına ve felsefesine büyük etkilerde bulunmaktadır²²⁵.

İletişim sürecinin iki aktörü olarak kabul edebileceğimiz alıcı ve gönderici aynı zamanda etkin bir biçimde uygulanabilecek iletişimi engelleyici rol de oynamaktadırlar. Alıcının ya da göndericinin kişisel amaçlarındaki farklılıklar, iletişim sürecindeki hissel unsurlar, duygular, değerler, yargılar ya da alışkanlıklar

²²¹ Eroğlu, a.g.e. , s.252.

²²² Francis Bergin, *Pratical Communication*, Pitman Publishing, London, 1989, s.9.

²²³ Keith, a.g.e., s.3.

²²⁴ Dicleli ve Akkaya, a.g.e., s.22.

²²⁵ Eroğlu, a.g.e., s.216.

bir yandan iletişimin önemli unsurlarından biri olan mesajı doğru aktarmayı engellerken, öte yandan da karşı taraftan gelecek mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tavır takınmaya neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile alıcının göndericiye karşı olan tavrı, güveni ve inancı göndericiden gelebilecek mesajların farklı şekillerde değerlendirilmesi sonucunu meydana getirmektedir. Örneğin, gönderici tarafından gönderilen bir mesaj, alıcının değer yargılarına ya da inançlarına ters olabilecek bir anlam ifade ediyorsa, bu mesaj alıcı tarafından tam olarak algılanmayacaktır²²⁶.

3.8.3. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engeller

İletişim aracı olarak dil kullanılırken yapılan dikkatsizlik de iletişimde sorunlara neden olmaktadır. Kullanılan dil kişinin davranışlarını biçimlendirir ve yansıtır; mesajın anlamına açıklık getirir veya karmaşık hale getirir. Aslında, yalnızca sözcükler vasıtasıyla insanların birbirlerinin fikirlerini anlamaya çalışması oldukça zordur. Genelde sözcüklerin iki eşit anlam ve tanımlaması olduğu düşünülmektedir. Birincisi sözcüğün “çağrıştırdığı” ilişkili anlamlar, diğeri ise nesneyi “ayırt edici”, belirleyici anlamdır. Ayırt edici anlam bir olayı tamamiyle objektif olarak açıklarken, çağrıştıran anlam verildiğinde yorum ve anlamların duygusal ağırlıklı olması söz konusu olmaktadır. Örneğin bir hemşire hastasına “bornoz, havlu, kitap gibi eşyalara daha fazla gereksinimi olmayacağını” söylediğinde; hasta korkarak ve öleceği anlamını çıkarabilmektedir. Oysa hemşire hastanın yakında taburcu olacağını anlatmak istemiş olabilir²²⁷.

Dil, iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Dil eğer karmaşık bir biçimde kullanılırsa bir iletişim engeline dönüşmektedir. Bu sebeple iletişimde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanılmalıdır. Bir mesajın iletilmesinde göndericinin seçtiği ve genel anlamda kullandığı dil iletişimin kalitesini belirlemektedir. Çünkü dil bir düşüncenin iletilmesinin ya da bir görüntünün tasvirinin temel unsurunu oluşturmaktadır²²⁸. Örneğin mesajı kodlayan kişinin iyi telaffuz yeteneğine sahip

²²⁶ Eroğlu, *a.g.e.*, s.251.

²²⁷ Özgüven, *a.g.e.*, s.30.

²²⁸ Tutar ve Yılmaz, *a.g.e.*, s.75.

olması, kelime haznesinin geniş olması, kelimelerin yerinde ve yanlış anlam vermeyecek şekilde kullanılması ve imla kurallarına uyulması yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltmaktadır²²⁹.

3.8.4. Dinleme Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabayı gerektirmektedir. Goethe'ye göre konuşmak bir gereksinimken, dinlemek bir sanattır. Normal bir insanın 24 saatlik bir süreçteki iletim etkinliklerinin %45'ini dinlemek, %30'unu konuşmak, %16'sını okumak ve %9'unu da yazmak oluşturmaktadır. Bize söylenenleri bir başka biçimde dile getirip karşımızdakine göndermemiz gerekmektedir. Bunun sonucunda, anlaşıldığının bilincine varan kişi ile aramızda olumlu ve derinlikli bir ilişki kurma olanağı doğmaktadır²³⁰.

Bazı kişilerin dinleme yeteneği zayıftır. Gönderici alıcıyla konuştuğu anda; alıcı bir başka konuşmayı dinleyebilmekte ya da bir şeyler okuyup hayal kurabilmektedir²³¹. İletişim uzmanı Larry L. Barker dinlemeyle ilgili olarak en çok rastlanan sorunlardan bazılarını 12 madde ile sıralamaktadır²³²:

1. *Bir sonraki sözü ya da soruyu karşıdaki kişinin konuştuğu sırada hazırlamak.* Çoğu birey kötü birer dinleyicidir. Çünkü karşıdaki kişi konuşurken onu dinlemek yerine ne söyleyeceğini düşünmektedir.
2. *"Düşünce"nin "konuşma"dan daha hızlı olmasının sağladığı avantajı değerlendirememek.* Konuşma hızı dakikada sadece 200 kelime iken, düşünme hızının dakikada 400 kelime olduğu belirtilmektedir. Bazı kişiler karşıdaki kişinin ne söylediğini daha iyi anlamaya çalışmak yerine, farklı şeyler düşünerek, söz konusu hız farkının sağladığı avantajı boşa harcamaktadır.
3. *Konuşulanları önemsememek.* Bazen karşıdaki insan, söylediklerinin ilginç olmadığı düşünülerek dinlenmemektedir.

²²⁹ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989, s.284.

²³⁰ Bıçakcı, a.g.e., s.43.

²³¹ Em Griffin, *A First Look At Communication Theory*, The mcGraw Hill, USA, 1997, s.555.

²³² Jandt, a.g.e., s.16-17.

4. *Karşıdaki kişinin nasıl görüldüğünü ve nasıl konuştuğunu incelemek.* Alışılmadık kıyafetler, alışılmadık konuşma şekilleri ve şiveleri dikkati dağıtabilmektedir.
5. *Kişisel duygulara kapılmak.* Karşıdaki kişinin söylemiş olduğu herhangi bir şeyden dolayı ego ön plana çıktığında, anlatılanlar yerine kişi kendi duyguları üzerinde yoğunlaşabilmektedir.
6. *Duygusal cümlelerin dikkati dağıtmasına izin vermek.* Birey için duygusal açıdan anlam taşıyan tek bir sözcük bile bazen dikkati dağıtabilmekte ve dinlemeye engel olabilmektedir.
7. *Kişisel ön yargıların kavrama ve anlamayı etkilemesine izin vermek.* Bir kimseye veya dahil olduğu gruba karşı taşınılan ön yargılar, söz konusu kişiyi etkin şekilde dinlemeyi zorlaştırmaktadır.
8. *Sadece, kişinin kendine yararlı olacağını düşündüğü konuları dinlemesi.* Sadece ihtiyaç duyulan bilgileri dinlemek oldukça kolaydır. Bu yüzden karşıdaki kişinin vermiş olduğu birçok önemli bilgi önemsenmemektedir.
9. *Söylenenleri kişinin kendi isteğine göre yorumlamaya çalışması.* Bazen karşıdaki kişinin söylediklerini değil, o kişiden duyulmak istenen şeyler duyulmaktadır.
10. *Dikkat dağıtıcı unsurları uzaklaştırma çabasına girmemek.* Dikkati dağıtacak bir durumla karşılaşıldığında, bu faktörü ortadan kaldırmak veya uzaklaştırmak gerekmektedir.
11. *Dikkati anlatılanlar üzerinde toplayamamak.* Bazen kişinin aklına, dinlediklerinden çok farklı düşünceler gelmekte ve kendini karşıdaki kişiyi dinlemeye zorlayamamaktadır.
12. *Sadece anlaşılması kolay konuları dinlemek.* Çoğu zaman dinlemesi zor detaylara dikkat etmeden geçilmektedir. Karşıdaki kişi karmaşık bir konuyu aşırı detaylı bir şekilde anlatıyorsa, dinlemek oldukça zorlaşmaktadır.

Dinlemek duymaktan daha hassas bir eylemdir. Karşıdaki kişinin verdiği sözlü ya da sözsüz mesajlar bittiğinde dahi devam etmektedir. İfade sırasında kullanılan mimikler, vurgular, hareketler de mesajla bir bütün oluşturmaktadır. Dinlerken, aslında hem ne söylendiğini hem de ne demek istendiğini

algılanmaktadır. Etkin bir dinleme gerçekleşmesi için bu aşamada dikkat edilmesi gerekenler noktalar şunlardır;²³³

- Dikkati konuşma yapan kişinin sözlü olduğu kadar beden diliyle de verdiği mesajlara yoğunlaştırmak,
- O an çevredeki dikkat dağıtıcı unsurları engellemek (örneğin açık olan radyonun sesini kısmak),
- Konuşmacının nereye varmak istediğine değil, o an ne söylediğine odaklanmak,
- Konuşma tamamlanmadan kesmemek ve ne söyleyeceğini tahmin etmeye çalışmamak,
- Konuşmacının mesajına verdiği manayı onun gözünden görmeye çalışmak,
- Eğer gerekliyse konuya açıklık getirmek için, sorulan sorularla detaya girilmesini sağlamaktır.

3.8.5. İfade Açıklığının Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller

Bazen iletişim mesajları yazılı ya da sözlü değil, belli şekillerden ya da şemalardan oluşabilmektedir. Bazı iletişim modellerinde birden fazla sembolün kullanılması ya da bazı sembollerin değişik alıcılar için algılanamaması veya farklı algılanması iletişimin önünde önemli engeller oluşturabilmektedir. Örneğin, organizasyon içerisindeki iş yazışmalarında kullanılan teknik bir dil ya da sembol bazı alıcılar tarafından tam ve eksiksiz olarak algılanamayabilmektedir²³⁴.

3.9. Örgüt İçi İletişimde Yöneticiye Düşen Görevler

Modern iş yaşamında yönetici, bütünü koordine eden, kuruluşun genel işleyiş ve amacına uygun davranıp davranmadığını gözlemleyen kişi ya da kişilerdir. Yönetim birimi ile çalışanlar arasında sürekli bilgi akışını zorunlu hale getiren modern iş yaşamı, örgüt içindeki iletişim olanaklarını arttırmayı hedeflemektedir.

²³³ <http://insankaynaklari.com/pages/makaleler,2006>.

²³⁴ Eroğlu, a.g.e. , s.252.

Örgüt liderinin çalışanlar arasında yetkiyi ve sorumluluğu paylaştırırken, bilgi ve deneyimlerini de aktarması gerekmektedir²³⁵.

Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu nedenle bir örgütsel yapı sadece, önceden belirlenmiş amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insan topluluklarından ibaret görülmemelidir. Örgütler insan topluluklarının yanı sıra, belirli yapısal ve teknik unsurlardan oluşmaktadır. Bu karmaşık ağı birbirine bağlayan ve sosyal, yapısal ve teknik unsurların bir arada bulunmasını sağlayan görünmez bir yapıştırıcı bulunmaktadır. Bu yapıştırıcı örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, sadece örgüt içindeki bütün unsurların bütünlük içinde kalmasını sağlamakla kalmamakta, onların birbirleriyle etkileşiminde de rol oynamaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini taşıyan örgüt çalışanı, günümüzde örgütlerin en önemli rekabet avantajını oluşturmaktadır. Günümüz örgütlerinde, hem personel seçimi hem de sonrasının eğitim süreçlerinde bu noktaya daha fazla odaklanılmaya başlandığı görülmektedir²³⁶.

Örgütü oluşturan unsurlar arasındaki ilişki, uyum ve eşgüdüm örgütsel iletişim yoluyla sağlanmaktadır. Örgüt içinde gerçekleşen eylemlerden sorumlu olan yöneticiler, iletişim aracı ile bu eylemleri gerçekleştirenlerle ilişki kurmaktadır. Aldıkları geri bildirim ve bilgiler doğrultusunda örgütsel eylemlerin sürekliliği için gerekli kararları almaktadırlar²³⁷.

İletişimin kendi sınırlılıkları mevcuttur. İletişim, başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan çok bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir. En iyi iletişim bile kötü planlara karşılık olamamaktadır. Kötü planların iyi ileticileri olan yöneticiler, aslında gruplarını başarısızlığa götürmektedirler. Onlar için, “başarısızlıkta başarılıdır” ifadesi kullanılabilmektedir. Bu sebeple tüm yöneticiler, iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onu iyi yönetim fikirlerinin yerini almayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri uygulamalarına yardımcı olacak önemli ve temel bir süreç olarak görmelidirler²³⁸.

²³⁵ Bıçakcı, a.g.e., s.115-116.

²³⁶ Kemal Öktem ve Diğerleri, “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi:Uygulamalı Bir Çalışma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt/Volume:21, Sayı:1, Haziran, 2003, s.170.

²³⁷ Muhsin Halis, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerlendirme”, 25-27 Mayıs 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yay., 2000, s.529.

²³⁸ Keith, a.g.e., s.508.

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim (haberleşme) sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlenmiştir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurmaktadır. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemesi mümkün değildir. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarmaktadır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiği hakkında bilgi sahibi olmak için, iletişim bir araç olarak kullanılmaktadır²³⁹.

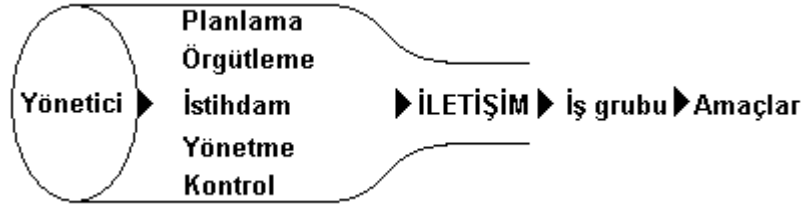
Her yeni gelen yönetici işe değişimle başlamakta ancak bu yeterli gelmemektedir. İşe iletişimi kullanarak başlamak gerekmektedir. İletişim kanallarını açmayı başarabilen yöneticilere, fikirler gelmeye başlamaktadır. Sonuçta, fikirlere açık olan yöneticinin idare ettiği örgütlerde değişim gerçekleşmektedir. Değişimin liderleri sadece misyonları, değerleri ve vizyonları ile ayakta kalamamaktadırlar. Onları değişim lideri yapan ve diğer liderlerden ayıran farklı özellikleride olmak zorundadır. İşte o farklı özelliklerden biri, belki de en önemlisi; “iletişim yeteneği”ne sahip olmaktır²⁴⁰.

Örgütsel amaçları başarmak için yöneticiler, iletişime dayanmaktadırlar. Yöneticiler başkaları aracılığı ile çalıştıkları için tüm yönetim işlerinin, Şekil 3.5’de gösterildiği gibi iletişim darboğazından geçmesi gerekmektedir. Büyük yönetim fikirleri, bir yönetici tarafından iletişim aracılığı ile uygulayana kadar, aslında masa başı düşünceleridir²⁴¹.

²³⁹ Koçel, *a.g.e.*, s.529.

²⁴⁰ Eroğlu, *a.g.e.*, s.250-253.

²⁴¹ Keith, *a.g.e.*, s.508.



Şekil 3.5: Tüm Yönetim İletişim Darboğazından Geçer

Kaynak: Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Arizona State University, Çeviri:Kemal Tosun, Yön Ajans 1988, 5.Baskı, s.508.

Yönetimin temel sorumluluklarından bir tanesi de, etkili iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bir başka ifadeyle, örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan örgüt yönetimi, bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır²⁴².

Bazen örgüt yönetimleri aktarıcılık fonksiyonunu rehberlik gibi algılamaktadır. Bu durumda yönetim bu rolü teşvik eden bir iş ortamı yaratmakta veya profesyonellerden birkaçını formel bir biçimde aktarıcı olarak atayabilmektedir. Organizasyonu ileriye götürmede aktarıcılık önemli bir araçtır. Örgüt yönetimi bu tekniği ve bunun en etkin nasıl uygulanılacağını öğrenmelidir. Tekniğin nitelikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir²⁴³:

- Birinci nitelik, her şeyden önce iyi iletişimci olmaktır. Bu kural iç veya dış kaynaklarla çalışılsın, her koşul altında kaçınılmazdır.
- İkinci nitelik, iyi birer iletişimci olmada başkalarına da esin kaynağı olmaktır. İnsanlara karşı sevecen ve yardımcı davranmak ve en yüksek performansı vermek gerekmektedir.

Genel olarak yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla önem taşımamaktadır.

²⁴² **Erdoğan Taşkın**, *İşletmelerde Etkin İletişim*, Verimlilik Dergisi, No:3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1992, s.116.

²⁴³ **Raelin**, *a.g.e.*, s.210.

Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, alt kademedeki çalışan personelin başarısına bağlıdır. Bu ilişki, yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Kısaca iletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en önemli planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya geçirilmediği sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir²⁴⁴.

Bir örgütü yönetmek, verimliliği artırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimle mümkün olmaktadır. Yöneticinin bir örgütü koordine ederken zamanının büyük bir bölümünün iletişimle geçtiği düşünüldüğünde, doğru ve etkili iletişim gereksiniminin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticinin örgüt içinde ve dışında gerçekleştireceği iletişimi, ifade ve içerik olarak belirli amaçlara göre planlayıp, özenli bir şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

İletişimin açık, içerikli, direkt olması ve örgüt yöneticisinin, iletişimin bir örgütün bel kemiği olduğunu unutmaması gerekmektedir. Doğru iletişim yöntemini benimsemiş kişisel yaşamda ne kadar önemliyse, örgütsel yaşamda da o kadar önemlidir. Çalışanlar kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmedikleri zaman, bu beklentileri gerçekleştirmeleri mümkün olmamaktadır. Gerçekleştirilse bile aksaklıklar olacaktır. Büyük ve karmaşık örgütlerde kimin hangi konuda kime karşı sorumlu olduğunun belirlenmemesi mesajların yanlış kişilere yönlendirilmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda yöneticiye iletişimsel koordinasyonu sağlamak gibi önemli görevler düşmektedir. Kim, kimden emir ve bilgi alacağını öğrenirse, herkesle iletişim kurmasından kaynaklanan zaman ve kaynak kaybı önlenmiş olmaktadır.

Yöneticilerin içine düştükleri en ilginç yanılgılardan biri de çalışanlardan gelen bilgilere ilgisiz davranmalarıdır. Oysa çalışanların bilmedikleri bir çok bilginin yöneticiler tarafından bilinmesi ne kadar gerçekse, bir takım şeylerin de yöneticilerin gözlerinden kaçarak çalışanlar tarafından bilinmesi o kadar gerçektir²⁴⁵.

²⁴⁴ Tütüncü ve Demir, *a.g.e.*, s.83-84.

²⁴⁵ Sabuncuoğlu, 1998, s.62.

İletişim açısından iki tür yöneticiden söz etmek mümkündür. Birincisi dışa kapalı yönetici, ikincisi de dışa açık yöneticidir. Açıklık, bilgiyi paylaşmak demektir²⁴⁶. Dışa kapalı yönetici; kesin bir karara vardıktan sonra bunu çalışanına söylemeyi tercih eden yöneticidir. Oysa çalışanlar yöneticilerin kararlarını kesinleşmeden önce bilmeyi isterler ve bu son derece doğaldır. Çünkü örgütle ilgili gelişmelerin veya değişikliklerin hemen uygulamaya konulması ve çalışanların buna uyum göstermeleri oldukça zor olmaktadır. Dışa açık yönetici; kesin bir karara varmadan önce bunu çalışanlarına sormayı ya da söylemeyi tercih eden kişi yöneticidir. Yöneticilerin çoğu çalışanların kararlara katılımının ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler. Bu ifade kararları çalışanların alması gerektiği anlamını taşımamaktadır. Kararlara katılım, yöneticinin karar vermeden önce çalışanlara fikirlerinin sorulmasını ifade etmektedir. Bu şekilde davranan yöneticilere dışa açık yöneticiler denmektedir. Bazı olağanüstü durumlarda dışa açık yöneticiler çalışanlardan karar vermelerini bile isteyebilmektedir. Çünkü örgütlerin temel paydaşlarından birini ve en önemlisini çalışanlar oluşturmaktadır.

Örgütlerin başarıya ulaşması, verimlilik ve etkinliğin artması çalışanların teşviki ve tatminiyle orantılıdır. Yöneticilerin iletişim biçimi ise çalışanların teşvik ve tatmin edilmesiyle direkt ilgilidir. Örneğin, emirler yağdırmak (şöyle yap, böyle yap gibi), tehditler savurmak (işine son veririm, olumsuz sicil veririm, hiçbir yerde iş bulamazsın, karşımda konuşamazsın gibi), alaycılık (nihayet bir işi becerebildin gibi), dinlemeden eleştirmek, her alanda uzmanmış gibi davranmak ve yapılan işi takdir etmemek gibi olumsuz iletişimsel davranışlar çalışanların teşviklerini kırmaya, motivasyonun düşmesine, sonuç olarak verimsizliğe neden olmaktadır.

Yönetici, açık ve etkili iletişim olarak isimlendirilen, çift yönlü iletişim olan gönderici ve alıcı birimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkileme olanağına sahip olduğu iletişim biçimini kullanmalıdır. Böyle bir iletişim biçiminin gerçekleşmesinde yöneticiye düşen önemli sorumluluklar üç madde ile özetlenebilmektedir²⁴⁷. Bunlar;

²⁴⁶ Williams, Eggland, *a.g.e.*, s.57-59.

²⁴⁷ Fatma Gecikli, "Örgütsel İletişim", <http://www.erkurumbld.gov.tr/?link=1&dt=25113&vars=25135>, 10.07.2006.

1- Yönetici iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul etmeli ve benimsemelidir. Bu şekilde en üst yöneticiden en alttaki personele kadar herkes aynı şeyi düşünebilmekte, duyabilmekte ve yapar duruma gelebilmektedir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici ve yönetici grubunun örgütü başarıya götürmesi mümkün olamayacaktır.

2- Yöneticinin iletişimin, başarısının bir parçası olduğuna inanması gerekmektedir. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir örgütte yönetimin işlemlerini sağlayan çarklar geleneksel ilke ve kurallara olmaktadır.

3- İletişim düzeni, çalışanlar üzerine kurulmuş bir yapıdır. Her bir çalışanın bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir. Eğer iletişim düzeninin bir basamağında aksaklık olursa bu genele yansımaktadır.

Aynı zamanda yönetici açık ve etkili iletişimin temelini oluşturan altı maddelik aşağıda belirtilen faktörlere de dikkat etmelidir. Bunlar,

1. Çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamalı, ayrıca yönetici de çalışanlara güvenmelidir.
2. İletişime gereken önemi ve önceliği vermelidir.
3. Açık iletişimi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmelidir.
4. Empati geliştirebilmelidir. Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumun ona iletilmesi sürecine denilmektedir. Empatik dinlemede kişi, karşısındakini övmez, yargılamaz ve suçlamaz. Sadece onu anlamaya çalışmaktadır. Bu anlayış insanların birbirlerine yaklaşmasına ve aralarında gerçeğe dayanan sevginin gelişmesine yol açmaktadır.
5. Olumlu eleştirilere duyarlı olmalı, gerektiğinde fikir alışverişinde bulunabilmelidir. Çalışanların faydalı fikirlerini alıp geliştirebilmelidir.
6. Yöneticiler, örgütte meydana gelen değişimlerle ilgili çalışanları bilgilendirmelidir. Yöneticilerin örgüt çalışanlarını teşvik etme yolunun; engel koymak değil, engelleri kaldırmak olduğunu bilmeleri gerekmektedir.

Güçlü bir iletişim yapısı olan örgütlerde iş görenlerin daha verimli çalıştıkları, örgüte bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu görülmektedir. İletişim kuran tarafların, birbirlerini doğru algılamasında, görüşleri, anlayışları ve olaylara yaklaşımlarının

benzerliği iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Benzer değerleri paylaşan, benzer eğitim almış ya da aynı çevreden olan kişilerin etkin bir iletişim sürecinde bulunma şansı daha fazladır. Benzerlikler ve ortak yönler, bireysel iletişimde olduğu kadar toplumsal iletişim ve uzlaşma sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır. Genel olarak yönetimin başarısı iletişimin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetici yönetim ile ilgili kararları örgüt içindeki ilgili çalışanlara aktarmalıdır. Özetle bir yöneticinin yaptığı iyi bir planı mutlaka örgüt çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Aksi urumunda yapılan planın bir değeri kalmamaktadır. Örgüt içinde etkin kullanılmayan iletişim sonucunda, örgütlerde gecikme, devamsızlık, performans düşüklüğü, kayıp ve zararlar yaşanmaktadır.

Rekabetin arttığı günümüzde örgütlerinin başarısı, öncelikle insanları anlamaya ve insanlara örgüt düşüncelerini aktarmaya bağlıdır. Bundan dolayı etkin iletişimin önemi artmaktadır. Etkin iletişim gücüne sahip olamayan örgütlerde yaratıcılık da olamamaktadır. Bu durum örgütlerin başarısında iletişimin ön plana çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir²⁴⁸.

Kısaca yöneticilerin; sahip oldukları deneyimleri, profesyonellikleri, örgüt içi yetkileri yanında, bütün çalışanlarıyla iletişim kurma yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu yolla bilgilerini çalışanlara aktarabilmekte, çalışanlardan bilgi alabilmekte, çalışanların motivasyonunu sağlayarak organizasyonun uyum içerisinde işleyişini sağlayabilmektedirler.

3.10. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim

Tanımı gereği, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmelerinin, endüstriyel olma özelliği hizmet üretiminden kaynaklanmaktadır²⁴⁹.

Konaklama işletmelerinde örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan kaynaklarının çok büyük rolü bulunmaktadır. Bu sebeptendir ki; turistik mal ve hizmetlerin pazarlamasından sunulmasına kadar geçen zamanda önemli etken insan

²⁴⁸ Robert N. Lussier, *Human Relations Organizations A Skill-Building Approach*, Irwin Inc., Boston, 1990, s.215.

²⁴⁹ Olalı - Korzay, *a.g.e.*, s.26.

unsuru olmaktadır. İnsan, işletmeyi başarıya götüren yolda en kilit noktada bulunmaktadır²⁵⁰.

Herşeyden önce, konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin çoğunluğu, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olmaktadır²⁵¹. Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan çalışanların büyük kısmı müşteriler ile doğrudan doğruya ilişki içindedirler ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynamaktadırlar. “İnsanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden birisi olan konaklama işletmelerinde, gelirin de giderin de oluşmasını sağlayan “insan” unsurudur²⁵².

Bazı otel çalışanları, konukların farkına varacağı kadar mutludurlar. Bu işletmelerde yöneticiler, çalışanların düşük olan memnuniyetini yukarı çekebilmektedirler.. Çalışanların memnuniyeti hakkında araştırma yapan otel işletmelerinde, bu konuya ilgi göstermeyen otel işletmelerine göre çalışan verimi daha yüksek olmaktadır Bu önemli sonuçlara neyin yol açtığını anlamak için Market Metrix adlı şirket, çalışan memnuniyetinde olağanüstü başarılar sağlayan oteller üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu oteller aşağıdaki stratejileri takip ederek memnuniyet ve bağlılıkta %15’ten fazla verim almıştır²⁵³. Bu stratejiler;

1. Çalışan geri beslemelerine dayanarak zaman ve kaynağın tahsisi:

Başarılı otel işletmeleri araştırma tamamlandıktan sonra diğer safhaya atlama olayına karşı durmaktadırlar. Bu safhalar sonuçların değerlendirilmesi için zaman harcanması, planların geliştirilmesi ve yerine getirilmesi ile iletişim sonuçlarıdır. Bu safhaların yerine gelmesi hem zaman almakta hem de yönetici kaynaklarının üstünlüğünü aynı zamanda da daha üst düzey işletme birimlerinin de desteğini gerektirmektedir. En iyi otellerde işçilerden alınan çok olumlu geri beslemeler olduğu gibi kabul edilmemekte ama çalışma ortamını daha da iyileştirmek adına çalışanlar arasında tartışılmaktadır.

²⁵⁰ **Micheal Riley**, “A Guide to Personel Practice in The Hotel and Cataring Industry”, *Human Resourse Managment*, Butterworth-Heinemam Ltd., Oxford, 1991, s.73.

²⁵¹ **İsmet S. Barutçugil**, *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bursa, 1984, s.133.

²⁵² **O. Kemal Ağaoğlu**, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, Milli Prodüktivite Yayını, No:457, Ankara, 1992, s.64

²⁵³ **Jonathan Barsky, Cindi Frame and Jan Mcdougal**, “Variety of Strategies Help Improve Hotel Employee Satisfaction”, *Hotel& Motel Managment*, Volume:219, Number:21, December 2004,s.24.

2. Amaca ulaşmak için dürtülerin sıralanması:

En başarılı şirketler araştırma sonuçlarının raporlanmasının daha da ötesine gitmektedirler. Bu şirketler yönetici maaşlarının belirlenmesinde çalışan memnuniyetini bu raporlarla bütünleştirmektedirler. Çalışan memnuniyeti yöneticilerin performansına ister nitelik ister nicelik olarak katkıda bulunsa da, yöneticiler yüksek memnuniyete sahip çalışanların bulunduğu bir ortam hazırladıkları için kendilerini ödüllendirilmiş hissetmektedirler.

3. Çalışanlarla iletişim:

İletişim belki de çalışanlar arasındaki memnuniyeti artırmak için atılan en önemli adımdır. Çalışanlar yöneticilerine sadece ilk ağızdan endişelerini anlatmak istememektedirler. Aynı zamanda durumu iyileştirmek için açık bir planları da bulunmaktadır. Genelde insan kaynakları yöneticileri ya da yabancı danışmanlar yöneticiler olmadan çalışanlarla görüşmekte, böylece eğer eldeki sonuçlar yönetimle ilgili bir probleme işaret ediyorsa bulgular da doğrulanmış olmaktadır. Yöneticiler daha sonra açıkça belirtilmiş eylem planını sunmak için çalışanlarla görüşmekte ve çalışanlarına gelişimlerini göstermek için yıl içinde periyodik olarak görüşmeye devam etmektedirler.

4. Sorunun yaratılmasında ve çözümünde çalışanların katkısı:

En kuvvetli eylem planları yukarıdan aşağı hiyerarşik bir şekilde yapılmamaktadır. Aksine en iyi stratejiler yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliğiyle yapılmaktadır.

5. Harekatların uygulanması ve ani müdahalelerin yerine getirilmesi:

Ani müdahaleler yöneticinin olaylar karşısında harekete geçmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyetinde ve sadakatinde etkileyici kazanımlar elde edenler aynı zamanda çalışan memnuniyetine bağlı iş hayatındaki başarıları da beraberinde getirmektedir.

Küresel ortamda işletmelerin başarısı, büyük ölçüde çalışanların ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı olduğundan yönetici ve çalışanların öğrenen kiiler haline getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük önem kazanmış bulunmaktadır. Günümüzde, geleneksel üretim faktörlerinden farklı olarak, tüm işletmede bilginin paylaşılması gerekmektedir. Otel işletmelerinde ürün ve hizmet sunumunda

Çalışanların tümünün emeğinin gerekmesi ve birlikte hareket edilmesi zorunluluğu ekip çalışmasının önemini arttırmaktadır. Otel işletmelerinde özellikle nbro, kat hizmetleri, mutfak, bar ve yemek salonu gibi bölümler arasında çalışanlar arasındaki işbirliği ve etkin bir iletişim, işletme başarısı için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri tatmini sağlamada tek bir personelin sorumluluğu ve çalışması yeterli olmamaktadır. Bu sebeple, otel işletmelerinin her bir departmanında ekip çalışmasının uygulanması işletmeye önemli yararlar saęlayabilmektedir²⁵⁴.

Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde insan kaynağı en önemli sermayeyi oluşturmaktadır. İnsanın olduğu bir toplulukta iletişim olmaması mümkün değildir. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmeti yaratan insanın bir çalışan olarak, otel işletmesini başarıya götürebilmek için etkin bir iletişim sürecini paylaşmaları gerekmektedir.

²⁵⁴ **Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü,**“Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi zerine Kavramsal Bir İnceleme”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&pg=m.2006.

BÖLÜM IV

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Yöntem

4.1.1. Verilerin Toplanması

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada öncelikle örgüt içi iletişim konusunda literatür taraması yapılmıştır. Diğer taraftan, söz konusu işletmelerdeki (dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri) örgüt içi iletişim düzeyinin, işletmelerde çalışan üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticileri tarafından değerlendirilmesi amacıyla anket geliştirilmiştir.

Anket, konuya ilişkin literatür çerçevesinde oluşturulmuş ve geçerliği için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Düzenlenen anket, 2006 yılı Ocak ve Nisan ayları arasında uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yöneticilerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, turizm eğitimi, turizm alanında toplam çalışma süresi, bulunduğu işletmedeki çalışma süresi, departman, yönetsel pozisyonu, kadro durumu, iletişim eğitimi) ilişkin sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise yöneticilerin çalıştıkları işletmedeki örgüt içi iletişim düzeyini değerlendirmelerine yönelik 33 adet kapalı uçlu yargı bulunmaktadır. Ankette belirtilen her bir yargı 5'li (beşli) Likert ölçeği ile (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum/kısmen katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara il sınırları içerisinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Ankara’da 24 adet dört yıldızlı ve 9 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 33 otel işletmesi bulunmaktadır. Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi Ek-2’de verilmiştir.

Veri toplama aracı olan anketi bazı otel işletmeleri kabul etmemiş olup dağıtıldıktan sonra geri dönmeyen anketler, eksik doldurma ve yanlışlıklar gibi nedenler ile verilerin toplanmasında aksaklıklar yaşanmıştır. Ana kütle kapsamındaki tüm işletmelerdeki yöneticilere anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle araştırmada örneklem seçilmemiştir. 210 anket formu her bir otel işletmesindeki insan kaynakları veya ön büro müdürü vasıtasıyla dağıtılmış, Bunlardan 147 tanesi geri dönmüş ve böylece geri dönüş oranı %70 olarak gerçekleşmiştir. Geriye dönen 147 adet anketin; 12 adeti üst yönetici (genel müdür.,genel müdür yardımcısı), 31 adeti orta yönetici (departman müdürü.,departman müdürü yardımcısı), 104 adeti alt yönetici (şef) görevlerindeki çalışanlardır.

Bu çerçevede 147 adet geçerli anket değerlendirmeye alınmış ve elde edilen veriler araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Anket yapılan ya da anket uygulamasını kabul eden otel işletmelerin isimleri aşağıda verilmiştir:

Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri

- RADİSSON SAS OTELİ
- SERGAH OTELİ
- DEDEMAN OTELİ
- MARİNEM ANKARA OTELİ
- BEST OTEL
- İÇKALE OTELİ
- HOTEL AYMA
- OTEL 2000
- KİNG OTEL
- CLASS OTEL

- HOTEL MİDİ
- HOTEL HOUSTON
- MİDAS OTEL

Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

- BÜYÜK ANADOLU OTELİ
- SHERATON HOTELŞCONVENTION CENTER
- ANKARA HİLTONTSA OTELİ
- AKTİF METROPOLİTAN HOTEL
- ESENBOĞA AIRPORT HOTEL
- ETAP ALTINEL
- HOTEL BİLKENT

4.1.3. Verilerin Çözümlemesi

Veri çözümleme sürecinde öncelikle, 5’li Likert tipi ölçek doğrultusunda ankete katılan yöneticilerin her bir ifadeye katılma dereceleri;

Kesinlikle Katılmıyorum = 1

Katılmıyorum = 2

Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum = 3

Katılıyorum = 4

Kesinlikle Katılıyorum = 5

şeklinde kodlanarak puanlandırılmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada, yöneticilerin demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları alınarak verilmiştir. Ayrıca, örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amacıyla, yöneticilerin her bir yargıya ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Ayrıca, deneklerin örgüt içi iletişime ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında; iki gruplu değişkenler (cinsiyet, iletişim eğitimi) için “Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi”, üç ve daha fazla gruplu değişkenler (yaş, öğrenim durumu, turizm eğitimi, turizm alanında toplam çalışma süresi, bulunduğu işletmedeki çalışma süresi, departman, yöneticilik pozisyonu, kadro durumu) için ise “Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi sonucunda

gruplar arasında farklılık bulunması durumunda farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığı çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey Testi ile analiz edilmiştir.

Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi, birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde (0,05; 0,01 gibi) anlamlı –önemli- olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması amacı ile kullanılır²⁵⁵.

Araştırmada Likert ölçeği ile derecelendirilmiş ifadelerle ilişkin güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) $\alpha=0,76$ olarak hesaplanmıştır.

4.2. Bulgular ve Değerlendirme

4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin (Deneklerin) Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıda (Tablo 4.1.), araştırma kapsamındaki deneklerin cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.1: Deneklerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	f	%
Bayan	81	55,1
Bay	66	44,9
TOPLAM	147	100

Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %55,1'ini (f=81) bayanlar oluştururken %44,9'unu (f=66) baylar oluşturmaktadır. Bu sonuca göre, katılımcıların cinsiyete göre dağılımı hemen hemen eşittir.

Tablo 4.2.'de araştırmaya katılan deneklerin yaş gruplarına göre dağılımı yer almaktadır.

²⁵⁵ URAL, Ayhan. Kılıç, İbrahim, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

Tablo 4.2: Deneklerin Yaşlarına İlişkin Bulgular

Yaş	f	%
25 ve altı	38	25,9
26-35	84	57,1
36 ve üzeri	25	17,0
TOPLAM	147	100

Tablo 4.2.'de de gösterildiği üzere, katılımcıların %25,9'u (f=38) 25 ve altı yaş grubunda yer alırken %57,1'i (f=84) 26-35 ve %17,0'si (f=25) 36 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların yarısı 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda (Tablo:4.3.), araştırmaya katılan yöneticilerin eğitimi düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.3.: Deneklerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Bulgular

Eğitim Düzeyi	f	%
İlköğretim	12	8,2
Lise	34	23,1
Önlisans	48	32,7
Lisans	40	27,2
Yüksek lis./Doktora	13	8,8
TOPLAM	147	100

Yukarıdaki tablodan anlaşılaacağı üzere ankete katılan yöneticilerin %8,2'si (f=12) ilköğretim, %23,1'i (f=34) lise düzeyinde eğitime sahiplerken %32,7'si (f=48) önlisans, %27,2'si (f=40) lisans ve %8,8'i (f=13) yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahiplerdir. Bu verilere göre, katılımcıların çoğunluğunu üniversite eğitimi almış kişiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.4'te araştırmaya katılan yöneticilerin turizm alanında almış oldukları eğitime ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.4.: Deneklerin Turizm Eğitimlerine İlişkin Bulgular

Turizm Eğitimi	f	%
Almadım	39	26,5
Kurs	15	10,2
Lise eğitimi	13	8,8
Lisans eğitimi	80	54,4
TOPLAM	147	100

Buna göre, katılımcıların %26,5'i (f=39) turizm alanında hiçbir eğitim almadıklarını belirtirlerken, %10,2'si (f=15) turizm alanında eğitim veren kurslardan, %8,8'i (f=13) turizm liselerinden ve %54,4'ü (f=80) üniversitelerden turizm eğitimi aldıklarını belirtmektedirler. Bu sonuçlara göre, deneklerin büyük bir çoğunluğu farklı eğitim kurumlarından turizm eğitimi aldığı görülmektedir.

Aşağıda (Tablo 4.5), araştırma kapsamındaki yöneticilerin turizm alanında toplam çalışma sürelerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.5.: Deneklerin Turizm Alanında Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	f	%
2 yıl ve altı	36	24,5
3- ¹ yıl	55	37,4
6-8 yıl	13	8,8
9-11 yıl	13	8,8
12 ve üzeri	30	20,4
TOPLAM	147	100

Tablo 4.5.'e göre, katılımcıların %24,5'i (f=36) 2 yıl ve altı süredir turizm sektöründe çalıştıklarını belirtirlerken %37,4'ü (f=55) 3-5 yıl, %8,8'i (f=13) 6-8 yıl, %8,8'i (f=13) 9-11 yıl ve %20,4'ü (f=30) 12 ve üzeri yıldır turizm sektöründe çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Aşağıda (Tablo4.6.), araştırmaya katılan yöneticilerin şu anki işletmede ne kadar süredir çalıştığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.6.: Deneklerin Şu Anki İşletmede Ne Kadar Süredir Çalıştığına İlişkin Bulgular

İşletmede Çalışma Süresi	f	%
1 yıl ve altı	72	49,0
2-5 yıl	44	29,9
5 yıl ve üzeri	31	21,1
TOPLAM	147	100

Buna göre katılımcıların %49,0'u (f=72) 1 yıl ve altı süredir söz konusu işletmede çalıştığını belirtirken %29,9'u (f=44) 2-5 yıldır ve %21,1'i (f=31) 5 yıl ve üzeri süredir şu anki işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Aşağıda (Tablo4.7.), araştırma kapsamındaki deneklerin çalıştıkları departmanlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.7.: Deneklerin Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Bulgular

Departman	f	%
Önbüro	74	50,3
Kat hizmetleri	11	7,5
Muhasebe-Satınalma-Depo	17	11,6
Restoran ve Bar	20	13,6
Diğer	25	17,0
TOPLAM	147	100

Buna göre, katılımcıların %50,3'ü (f=74) önbüro, %7,5'i (f=11) kat hizmetleri, %11,6'sı (f=17) muhasebe/satınalma/depo, %13,6'sı (f=20) restoran ve bar departmanlarında çalıştıklarını belirtirlerken %17,0'si (f=25) diğer departmanlarda (mutfak, teknik servis gibi) çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.8.'de katılımcıların çalıştıkları işletmedeki pozisyonuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.8.: Deneklerin Yönetmel Pozisyonuna İlişkin Bulgular

Yönetmel Pozisyon	f	%
Üst Yönetici	12	8,2
Orta Yönetici	31	21,1
Alt Yönetici	104	70,7
TOPLAM	147	100

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, katılımcıların %8,2'si (f=12) üst yönetimde (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü) görev aldıklarını, %21,1'i (f=31) orta yönetimde (departman müdür yardımcısı, şef) ve %70,7'si (f=104) alt yönetimde (departman elemanı) görev aldığını belirtmiştir. Buna göre, katılımcıların çoğunluğunu alt yöneticiler oluşturmaktadır.

Aşağıda (Tablo 4.9.), araştırma kapsamındaki deneklerin çalıştıkları oteldeki kadro durumlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.9.: Deneklerin Kadro Durumlarına İlişkin Bulgular

Kadro Durumu	F	%
Stajyer eleman	11	7,5
Sözleşmeli eleman	16	10,9
Kadrolu eleman	120	81,6
TOPLAM	147	100

Tablo 4.9'a göre katılımcıların %7,5'i (f=11) araştırma kapsamındaki otellerde stajyer eleman olarak çalışmaktadırlar. Buna karşın, %10,9'u (f=16) söz konusu otellerde sözleşmeli eleman olarak ve %81,6'sı (f=120) kadrolu eleman olarak çalışmaktadır. Bu sonuca göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu otellerde kadrolu eleman olarak çalışmaktadır.

Aşağıda (Tablo4.10.), araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel iletişim alanında herhangi bir eğitim alıp almadığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.10.: Deneklerin Örgütsel İletişim Alanında Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadığına İlişkin Bulgular

Örgütsel İletişim Eğitimi	f	%
Evet	45	30,6
Hayır	102	69,4
TOPLAM	147	100

Bu sonuçlara göre, katılımcıların %30,6'sı (f=45) örgütsel iletişim alanında eğitim aldıklarını belirtirlerken %69,4'ü (f=102) örgütsel iletişim alanında herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilere göre, katılımcıların yarısından fazlası örgütsel iletişim alanında herhangi bir eğitim almamışlardır.

4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Otel İşletmelerindeki Örgüt İçi İletişim Düzeylerine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular (Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular)

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılan yöneticilerin otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik her bir yargıya ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular yer almaktadır. Söz konusu tablolarda yöneticilerin her bir yargıya ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı verilmiş, ayrıca aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.11: “Otel İçi İletişim Zamanında Gerçekleştiği İçin Çalışmalarla İlgili Karar Alma Süreci Hızlıdır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,4	3,73	0,93
2	Katılmıyorum	3	2,0		
3	Kararsızım	50	34,0		
4	Katılıyorum	57	38,8		
5	Kesinlikle Katılıyorum	32	21,8		

Tablo 4.11’de verilen bulgulara göre, “otel içi iletişim zamanında gerçekleştiği için çalışmalarla ilgili karar alma süreci hızlıdır” yargısına katılımcıların %5,4’ü (f=8) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtirken, %60,6’sı (f=89) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya katılımcıların %34’ü (f=50) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,73’tür. Bu bağlamda, katılımcılar, otel içi iletişim zamanında gerçekleştiği için çalışmalarla ilgili karar alma sürecinin hızlandığını düşünmektedirler.

Tablo 4.12: “Çalıştığım Yerdeki İletişim Sayesinde Personel İşletme Faaliyetlerinden Haberdar Olmaktadır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,7	3,76	0,90
2	Katılmıyorum	4	2,7		
3	Kararsızım	45	30,6		
4	Katılıyorum	64	43,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	30	20,4		

“Çalıştığım yerdeki iletişim sayesinde personel işletme faaliyetlerinden haberdar olmaktadır” yargısına deneklerin %63,9’u (f=94) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmiştir. %30,6’sı (f=45) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması

3,76'dır. Katılımcılar, çalıştıkları yerdeki iletişim sayesinde personelin işletmenin faaliyetlerinden haberdar olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4.13: “İşletmedeki İletişimin İyi İşlemesi Nedeniyle Personel Daha Verimli Çalışmaktadır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	12	8,2	3,44	1,07
2	Katılmıyorum	10	6,8		
3	Kararsızım	47	32,0		
4	Katılıyorum	57	38,8		
5	Kesinlikle Katılıyorum	21	14,3		

Diğer bir yargı olan “işletmedeki iletişimin iyi işlemesi nedeniyle personel daha verimli çalışmaktadır” yargısına katılımcıların %15'i (f=22) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yönde görüş belirtirken, %53,1'i (f=78) “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,44'tür. Söz konusu yargının aritmetik ortalamasında da (3,44) anlaşılabileceği üzere katılımcılar, işletmedeki iletişimin iyi işlemesi nedeniyle personelin daha verimli çalışıp çalışamayacağı konusunda kararsızdır.

Tablo 4.14: “İletişim Eksikliğinden Dolayı İşletme Kayıp ve Zarara Uğramıştır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	20	13,6	3,10	1,21
2	Katılmıyorum	24	16,3		
3	Kararsızım	41	27,9		
4	Katılıyorum	45	30,6		
5	Kesinlikle Katılıyorum	17	11,6		

“İletişim Eksikliğinden Dolayı İşletme Kayıp ve Zarara Uğramıştır” yargısına katılımcıların %13,6’sı (f=20) “kesinlikle katılmıyorum”, 16,3’ü (f=24) “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtirken, %30,6’sı (f=45) “katılıyorum”, %11,6’sı (f=17) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,10’dur. Bu bağlamda, katılımcıların yarısı iletişim eksikliğinden dolayı işletmenin zarara uğradığını, diğer yarısı ise zarara uğramadığını düşünmektedir.

Tablo 4.15: “Otel İçerisindeki İşletişimin Sağlıklı İşlemesi Yönetimin Başarısını Olumlu Yönde Etkilemektedir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,76	0,91
2	Katılmıyorum	10	6,8		
3	Kararsızım	34	23,1		
4	Katılıyorum	71	48,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	29	19,7		

Tablo 4.15’te yer alan bulgulara göre, “Otel İçerisindeki İşletişimin Sağlıklı İşlemesi Yönetimin Başarısını Olumlu Yönde Etkilemektedir” yargısına katılımcıların %8,8’i (f=13) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %68’i (f=100) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya katılımcıların %23,1’i (f=34) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,76’dır. Katılımcıların çoğu olumlu yönde görüş belirttiği için, otel içerisindeki işletişimin sağlıklı işlemesi yönetimin başarısını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.16: “Otel Personeli arasındaki İletişim Yeterli Düzeydedir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7	3,65	0,83
2	Katılmıyorum	9	6,1		
3	Kararsızım	52	35,4		
4	Katılıyorum	62	42,2		
5	Kesinlikle Katılıyorum	23	15,6		

Tablo 4.16'daki bulgulara göre, “Otel Personeli arasındaki İletişim Yeterli Düzeydedir” yargısına katılımcıların %57,8'i (f=85) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya katılımcıların %35,4'ü (f=52) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,65'tir. Yargının aritmetik ortalamasında da (3,65) anlaşılabacağı üzere katılımcılar, otel personeli arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olup olmadığı konusunda kararsızdır.

Tablo 4.17: “Otel Personelinin Haberleşmesi İçin İletişim Panosu Düzenli Kullanılır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,1	3,62	1,02
2	Katılmıyorum	10	6,8		
3	Kararsızım	48	32,7		
4	Katılıyorum	52	35,4		
5	Kesinlikle Katılıyorum	31	21,1		

“Otel Personelinin Haberleşmesi İçin İletişim Panosu Düzenli Kullanılır” yargısına katılımcıların %4,1'i (f=6) “kesinlikle katılmıyorum”, %6,8'i (f=10) “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %35,4'ü (f=52) “katılıyorum”, %6,8'i (f=10) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş

belirtmişlerdir. Katılımcıların %32,7'si ($f=52$) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,62'dir. Katılımcılar, otel personelinin haberleşmesi için iletişim panosunun düzenli kullanıldığı konusunda kararsızdır.

Tablo 4.18: “Otel İçinde Günlük Kısa Bilgi Akışı Toplantıları Düzenli Olarak Yapılır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,4	3,42	0,98
2	Katılmıyorum	19	12,9		
3	Kararsızım	51	34,7		
4	Katılıyorum	53	36,1		
5	Kesinlikle Katılıyorum	19	12,9		

Tablo 4.18’de yer alan bulgulara göre, “Otel İçinde Günlük Kısa Bilgi Akışı Toplantıları Düzenli Olarak Yapılır” yargısına katılımcıların %16,3’ü ($f=24$) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtirken, %39’u “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %34,7’si ($f=51$) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,42’dir. Bu bağlamda, katılımcılar otel içinde günlük kısa bilgi akışı toplantılarının düzenli olarak yapılmadığı görüşündedirler.

Tablo 4.19: “Otel İçinde İletişim Dergi, Bülten v.b. Araçlarla Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,1	3,31	1,01
2	Katılmıyorum	22	15,0		
3	Kararsızım	57	38,8		
4	Katılıyorum	43	29,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	19	12,9		

Tablo 4.19'deki bulgulara göre, “Otel İçinde İletişim Dergi, Bülten v.b. Araçlarla Sağlanır” yargısına katılımcıların %19,1'i (f=28) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtirken, %42,2'si (f=62) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,31'dir. Söz konusu yargının aritmetik ortalamasında da (3,31) anlaşılabacağı üzere, katılımcılar otel içinde iletişimin dergi, bülten v.b. araçlarla sağlanmadığını düşünmektedirler.

Tablo 4.20: “Otel İçinde İletişim Yüzyüze Görüşmelerle Sözel olarak Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		f	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,46	0,92
2	Katılmıyorum	16	10,9		
3	Kararsızım	56	38,1		
4	Katılıyorum	53	36,1		
5	Kesinlikle Katılıyorum	19	12,9		

“Otel İçinde İletişim Yüz Yüze Görüşmelerle Sözel olarak Sağlanır” yargısına katılımcıların %12,9'u (f=19) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %49'u (f=72) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya katılımcıların %38,1'i (f=56) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,46'dır. Katılımcılar otel içinde iletişimin yüz yüze görüşmelerle sözel olarak sağlandığını düşünmemektedir.

Tablo 4.21: “Otel İçinde İletişim Yazışmalarla (memorandum) Sağlanır”
Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,78	1,01
2	Katılmıyorum	12	8,2		
3	Kararsızım	41	27,9		
4	Katılıyorum	49	33,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	42	28,6		

Tablo 4.21’de yer alan bulgulara göre, “Otel İçinde İletişim Yazışmalarla (memorandum) Sağlanır” yargısına katılımcıların %10,2’si (f=15) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş belirtirken, %61,9’u (f=91) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %27,9’u (f=41) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,78’dir. Katılımcıların çoğu olumlu görüş belirttiğinden dolayı, otel içinde iletişimin yazışmalarla (memorandum) sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.22: “Otel İçinde İletişim Aracı Olarak Bilişim Sistemi (Mail) Düzenli Olarak Kullanılır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	9	6,1	3,45	1,14
2	Katılmıyorum	25	17,0		
3	Kararsızım	29	19,7		
4	Katılıyorum	58	39,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	26	17,7		

“Otel İçinde İletişim Aracı Olarak Bilişim Sistemi (Mail) Düzenli Olarak Kullanılır” yargısına katılımcıların %6,7’si (f=9) “kesinlikle katılmıyorum”, %17’si (f=25) “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %39,5’i (f=58) “katılıyorum”, %17,7’si (f=26) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu görüş

belirtmişlerdir. Aynı yargıya katılımcıların %19,7'si (f=29) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Yargının aritmetik ortalaması 3,45'tir. Katılımcılar, otel içinde iletişim aracı olarak bilişim sisteminin (mail) düzenli olarak kullanılıp kullanılmadığı konusunda kararsızdır.

Tablo 4.23: “Otel İçi İletişimde Yönetime Temenniler Dilek Kutusu Vasıtasıyla Sağlanır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	25	17,0	2,88	1,20
2	Katılmıyorum	30	20,4		
3	Kararsızım	40	27,2		
4	Katılıyorum	41	27,9		
5	Kesinlikle Katılıyorum	11	7,5		

Tablo 4.23'te verilen bulgulara göre, “Otel İçi İletişimde Yönetime Temenniler Dilek Kutusu Vasıtasıyla Sağlanır” yargısına katılımcıların %37,4'ü (f=55) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %35,4'ü (f=52) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmiştir. %27,2'si (f=40) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Yargının aritmetik ortalaması 2,88'dir. Buna göre, otel içi iletişimde yönetime temenniler dilek kutusu vasıtasıyla sağlanmamaktadır.

Tablo 4.24: “Otel İçi İletişim İşletme İçinde Müdürlerden Başlayarak Alt Personele Kadar Tüm Çalışanları Kapsar” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4	3,80	0,98
2	Katılmıyorum	2	1,4		
3	Kararsızım	52	35,4		
4	Katılıyorum	46	31,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	42	28,6		

Tablo 4.24'teki bulgulara göre, “Otel içi iletişim işletme içinde müdürlerden başlayarak alt personele kadar tüm çalışanları kapsar” yargısına katılımcıların %59,9'u “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %35,4'ü (f=52) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,80'dir. Bu noktadan hareketle katılımcıların çoğu olumlu yönde görüş belirttiğinden dolayı, otel içi iletişimin işletme içinde müdürlerden başlayarak alt personele kadar tüm çalışanları kapsadığı görülmektedir.

Tablo 4.25: “Otel Personeli Görevleri İle İlgili Konularda Kolaylıkla Yönetimle Görüşebilir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4	3,76	0,97
2	Katılmıyorum	6	4,1		
3	Kararsızım	47	32,0		
4	Katılıyorum	56	38,1		
5	Kesinlikle Katılıyorum	33	22,4		

“Otel Personeli Görevleri İle İlgili Konularda Kolaylıkla Yönetimle Görüşebilir” yargısına katılımcıların %3,4'ü (f=5) “kesinlikle katılmıyorum”, %4,1'i (f=6) “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %38,1'i (f=56) “katılıyorum”, %22,4'ü (f=33) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmiştir. Katılımcıların %32'si (f=47) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,76'dır. Yargının aritmetik ortalamasında da (3,76) anlaşılabacağı üzere, otel personeli görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle görüşebilmektedir.

Tablo 4.26: “Otel Yöneticileri Personelin Görevleri İle İlgili Konulara Karar Verirken Onların Fikirlerini de Alır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,59	0,99
2	Katılmıyorum	15	10,2		
3	Kararsızım	50	34,0		
4	Katılıyorum	49	33,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	30	20,4		

“Otel Yöneticileri Personelin Görevleri İle İlgili Konulara Karar Verirken Onların Fikirlerini de Alır” yargısına katılımcıların %12,2’si (f=3) “kesinlikle katılmıyorum”, %10,2’si (f=15) “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtirken, %33,3’ü (f=49) “katılıyorum”, %20,4’ü (f=30) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu görüş belirtmişlerdir. %34’ü (f=50) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,59’dur. Bu bağlamda, katılımcılar otel yöneticilerinin personelin görevleri ile ilgili konulara karar verirken onların fikirlerinin de alınıp alınmadığı konusunda kararsızdır.

Tablo 4.27: “Otel Yöneticileri Otel Departmanları İle İlgili Herhangi Bir Konuda Karar Verirken Her Departmanın İlgili Kişilerinin de Fikrini Sorar” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4	3,64	0,90
2	Katılmıyorum	8	5,4		
3	Kararsızım	59	40,1		
4	Katılıyorum	49	33,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	29	19,7		

Tablo 4.27’de yer alan bulgulara göre, katılımcıların %6,8’i (f=10) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde olumsuz yönde görüş belirtmiştir. Aynı yargıya katılımcıların %53’ü (f=78) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum”

şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %40,1'i (f=59) ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,64'tür. Buna göre, katılımcıların yarısı otel yöneticilerinin otel departmanları ile ilgili herhangi bir konuda karar verirken her departmanın ilgili kişilerinin de fikrinin sorulduğunu düşünürken, diğer yarısı ise sorulmadığını düşünmektedir.

Tablo 4.28: "Otel Yöneticileri Personele Değer Verdiğini Sözleri ve Davranışları İle Gösterir" Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4	3,71	0,86
2	Katılmıyorum	1	3,4		
3	Kararsızım	54	36,7		
4	Katılıyorum	58	39,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	28	19,0		

Tablo 4.28'de verilen sonuçlara göre, "Otel Yöneticileri Personele Değer Verdiğini Sözleri ve Davranışları İle Gösterir" yargısına katılımcıların %58,5'i (f=86) "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olumlu yönde görüş belirtirken, %36,7'si (f=54) "kararsızım" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,71'dir. Buna göre, otel yöneticileri personele değer verdiğini sözleri ve davranışları ile göstermektedir.

Tablo 4.29: "Otel Yöneticileri Görevlerin Daha İyi Yapılması İçin Personelin Bilmesi Gereken Tüm Bilgiyi Zamanında İletir" Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,86	0,89
2	Katılmıyorum	3	2,0		
3	Kararsızım	43	29,3		
4	Katılıyorum	60	40,8		
5	Kesinlikle Katılıyorum	38	25,9		

Tablo 4.29’da yer alan bulgulara göre, “Otel yöneticileri görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken tüm bilgiyi zamanında iletir” yargısına katılımcıların %66,7’si (f=98) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. %29,3’ü (f=43) ise “kararsızım” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,86’dır. Bu bağlamda, otel yöneticileri görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken tüm bilgiyi zamanında iletmektedir.

Tablo 4.30: “Otelde Bölümler Arası İletişim Görevlerin Tam Olarak Yerine Getirilmesi İçin Yeterlidir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,7	3,63	0,88
2	Katılmıyorum	6	4,1		
3	Kararsızım	51	34,7		
4	Katılıyorum	64	43,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	22	15,0		

Tablo 4.30’a göre, “otelde bölümler arası iletişim görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterlidir” yargısına katılımcıların %34,7’si (f=51) “kararsızım” seçeneğini tercih ederek bu ifade ile ilgili kararsız bir görüş sergilemişlerdir. Buna karşın, katılımcıların %58,5’i (f=86) “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerini tercih ederek söz konusu ifade ile ilgili olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,63’tür. Buna göre, katılımcıların yarısından fazlası otelde bölümler arası iletişimin görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4.31: “Otelin Farklı Bölümlerinde Görev Yapan Otel Personeli İşbirliği ve Dayanışma İçinde Çalışır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4	3,82	0,83
2	Katılmıyorum	2	1,4		
3	Kararsızım	47	32,0		
4	Katılıyorum	64	43,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	32	21,8		

“Otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır” ifadesine katılımcıların %2,8’i (f=4) olumsuz yönde görüş belirtirken, %43,5’i (f=64) “katılıyorum” ve %21,8’i (f=32) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcıların %32’si (f=47) “kararsızım” seçeneğini tercih ederek bu yargıyla ilgili kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,82’dir. Bu sonuca göre, katılımcılar otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personelinin işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığını düşünmektedir.

Tablo 4.32: “Otelin Aynı Bölümünde Görev Yapan Otel Personeli İşbirliği ve Dayanışma İçinde Çalışır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,86	0,94
2	Katılmıyorum	1	3,4		
3	Kararsızım	43	29,3		
4	Katılıyorum	54	36,7		
5	Kesinlikle Katılıyorum	42	28,6		

“Otelin aynı bölümünde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır” yargısına katılımcıların %65,3’ü (f=96) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtirken, %29,3’ü (f=43) “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 3,86’dır. Buna göre,

katılımcıların çoğunluğu, otelin aynı bölümünde görev yapan otel personelinin işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığı görüşündedirler.

Tablo 4.33: “Otel Personeli Yaptıkları İşle İlgili Özel Bir Dil ve Kelimeler Kullanır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	8	5,4	3,57	1,04
2	Katılmıyorum	9	6,1		
3	Kararsızım	50	34,0		
4	Katılıyorum	51	34,7		
5	Kesinlikle Katılıyorum	29	19,7		

Tablo 4.33’te yer alan sonuçlara göre, “otel personeli yaptıkları işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullanır” yargısına katılımcıların 11,5’i (f=17) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş belirtirken, %54,4’ü (f=80) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bunun yanında, katılımcıların %34’ü (f=50) aynı yargıya “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,57’dir. Bu noktadan hareketle, katılımcılar otel personelinin yaptığı işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullandığı konusunda kararsızdırlar.

Tablo 4.34: “Otelde Kim Kimden Emir Alabilir, Kim Kime Emir Verebilir (Hiyerarşik Yapı) Açıkça Bellidir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4	3,77	0,98
2	Katılmıyorum	6	4,1		
3	Kararsızım	43	29,3		
4	Katılıyorum	56	38,1		
5	Kesinlikle Katılıyorum	37	25,2		

Tablo 4.34'e göre, "otelde kim kimden emir alabilir, kim kime emir verebilir (hiyerarşik yapı) açıkça bellidir" ifadesine deneklerin %7,5'i (f=11) "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçenekleriyle olumsuz görüş bildirirken %38,1'i (f=56) "katılıyorum" ve %25,2'si (f=37) "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih ederek olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. %29,3'ü ise (f=43) söz konusu ifadeye ilişkin olarak kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,77'dir. Bu bulgulara göre, denekler çalıştıkları otelde kısmen hiyerarşik yapının kurulu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tablo 4.35: "Otel Amaçları Otel Personeli Tarafından Aynı Biçimde Anlaşılp Yorumlanır" Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,74	0,83
2	Katılmıyorum	3	2,0		
3	Kararsızım	48	32,7		
4	Katılıyorum	68	46,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	25	17,0		

"Otel amaçları otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılp yorumlanır" yargısına katılımcıların %46,3'ü (f=68) "katılıyorum" ve %17,0'si (f=25) "kesinlikle katılıyorum" seçenekleri ile olumlu görüş bildirirken %4'ü (f=6) "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçenekleri ile olumsuz yönde bir görüş sergilemişlerdir. Ayrıca, katılımcıların %32,7'si (f=48) "kararsızım" seçeneğini tercih ederek ifadeyle ilgili tam bir görüş ortaya koymamışlardır. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,74'tür. Buna göre, katılımcıların yarıdan daha fazlası otel amaçlarının otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılp yorumlandığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.36: “Otelde Yapılan Toplantılara Yöneticilerin Büyük Çoğunluğu Katılır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4	3,83	0,90
2	Katılmıyorum	6	4,1		
3	Kararsızım	44	29,9		
4	Katılıyorum	57	38,8		
5	Kesinlikle Katılıyorum	38	25,9		

Tablo 4.36’da “otelde yapılan toplantılara yöneticilerin büyük çoğunluğu katılır” yargısına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara göre, cevap verenlerin %38,8’i (f=57) “katılıyorum” ve %25,9’u (f=38) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile söz konusu yargıya yönelik olarak olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan, cevap verenlerin %29,9’u (f=44) “kararsızım” seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,83’tür. Buna göre, araştırma kapsamındaki otellerde yapılan toplantılara yöneticilerin büyük bir çoğunluğu katılmaktadır.

Tablo 4.37: “Otelde Yapılan Toplantılara Personelin Büyük Çoğunluğu Katılır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4	3,59	0,97
2	Katılmıyorum	9	6,1		
3	Kararsızım	54	36,7		
4	Katılıyorum	51	34,7		
5	Kesinlikle Katılıyorum	29	19,0		

“Otelde yapılan toplantılara personelin büyük çoğunluğu katılır” yargısına deneklerin %34,7’si (f=51) “katılıyorum” ve %19,0’u (f=29) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcıların %36,7’si (f=54) “kararsızım” seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu ifadenin

aritmetik ortalaması 3,59'dur. Buna göre, araştırma kapsamındaki otellerde yapılan toplantılara personelin büyük bir çoğunluğunun katıldığı görülmektedir.

Tablo 4.38: “Belirli Aralıklarla Otel Yöneticilerini ve Personeli Bir Araya Getiren Geziler, Partiler v.b. Eğlenceler Düzenlenir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	16	10,9	3,14	1,11
2	Katılmıyorum	19	12,9		
3	Kararsızım	54	36,7		
4	Katılıyorum	43	29,3		
5	Kesinlikle Katılıyorum	15	10,2		

“Belirli aralıklarla otel yöneticilerini ve personeli bir araya getiren geziler, partiler v.b. eğlenceler düzenlenir” ifadesine katılımcıların %23,8’i (f=35) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcıların %29,3’ü “katılıyorum” ve %10,2’si “kesinlikle katılıyorum” seçenekleriyle bu yargıya olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,14’tür. Buna göre, otel yönetimi, otel yöneticilerini ve personeli bir araya getiren gezi, parti ve eğlenceler çok fazla düzenlemektedirler.

Tablo 4.39: “Otelde Kabul Gören Değer Yargıları (Personele yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve Kurallar Her Fırsatta Sloganlar, Yazışmalar ve Konuşmalarla Belirtilir” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,8	3,55	1,02
2	Katılmıyorum	14	9,5		
3	Kararsızım	39	26,5		
4	Katılıyorum	64	43,5		
5	Kesinlikle Katılıyorum	23	15,6		

“Otelde kabul gören değer yargıları (personeler yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve kurallar her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla belirtilir” ifadesine katılımcıların %14,3’ü (f=21) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerini tercih ederek olumsuz görüş ortaya koymuşlardır. Buna karşın, %59,1’u (f=87) “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri ile olumlu yönde görüş ortaya koyarlarken, %26,5’i (f=39) kararsız bir görüş sergilemişlerdir. Tablo 4.39’da belirtildiği üzere bu yargının aritmetik ortalaması 3,55’tir. Buna göre, otelde kabul gören değer yargıları (personeler yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve kurallar her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla kısmen belirtilmektedir.

Tablo 4.40: “Otelde Kabul Gören Değer Yargıları (Personeler yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve Kuralları Otel Yöneticileri ve Personel Bilir ve Ona Göre Davranır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,0	3,80	0,87
2	Katılmıyorum	4	2,7		
3	Kararsızım	42	28,6		
4	Katılıyorum	67	45,6		
5	Kesinlikle Katılıyorum	31	21,1		

Tablo 4.40’ta belirtilen “Otelde kabul gören değer yargıları (personeler yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve kuralları otel yöneticileri ve personel bilir ve ona göre davranır” ifadesine katılımcıların %45,6’sı (f=67) “katılıyorum” ve %21,1’i (f=31) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yönde, %4,7’si (f=7) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleri ile olumsuz yönde görüş belirtmişlerdir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,80’dir. Bu sonuca göre, otelde kabul gören değer yargıları (personeler yardım, müşteriye ilgi v.b.) ve kuralları otel yöneticilerinin ve personelin bildiği ve ona göre davrandığı sonucuna varılabilir.

Tablo 4.41: “Otelde Yeni Göreve Başlamış Personel Kısa Sürede Otel Yöneticileri ve Personel İle Kaynaşır” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7	3,78	0,86
2	Katılmıyorum	6	4,1		
3	Kararsızım	50	34,0		
4	Katılıyorum	57	38,8		
5	Kesinlikle Katılıyorum	33	22,4		

“Otelde yeni göreve başlamış personel kısa sürede otel yöneticileri ve personel ile kaynaşır” ifadesine katılımcıların %4,8’i (f=7) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş bildirirken %38,8’i (f=57) “katılıyorum” ve %22,4’ü (f=33) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, %34,0’ü (f=50) bu konuda kararsız olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,78’dir. Bu bulgulara göre, otelde yeni göreve başlamış personel kısa sürede otel yöneticileri ve personel ile kaynaşmaktadır.

Tablo 4.42: “Otel Yöneticileri Personelin Mesleki Bilgileri Yanında İletişim Becerilerinin de Yeterli Olup Olmadığını Takip Eder” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,7	3,79	0,81
2	Katılmıyorum	4	2,7		
3	Kararsızım	49	33,3		
4	Katılıyorum	63	42,9		
5	Kesinlikle Katılıyorum	30	20,4		

“Otel yöneticileri personelin mesleki bilgileri yanında iletişim becerilerinin de yeterli olup olmadığını takip eder” ifadesine deneklerin %42,9’u (f=63) “katılıyorum” ve %20,4’ü (f=30) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile olumlu yönde görüş ortaya koyarlarken %3,4’ü (f=5) “kesinlikle katılmıyorum” ve

“katılmıyorum” seçenekleri ile olumsuz yönde görüş ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, %33,3’ü (f=49) bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,79’dur. Bu sonuçlara göre, otel yöneticileri personelin mesleki bilgileri yanında iletişim becerilerinin de yeterli olup olmadığını takip etmektedirler.

Tablo 4.43: “Personel Kendi Arasındaki Sorunları Yöneticilere Başvurmadan Yine Kendisi Arasında Çözer” Yargısına İlişkin Bulgular

Katılma Derecesi		F	%	$\bar{X}$	ss
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,4	3,55	0,89
2	Katılmıyorum	4	2,7		
3	Kararsızım	66	43,5		
4	Katılıyorum	53	36,1		
5	Kesinlikle Katılıyorum	21	14,3		

Tablo 4.43’te “personel kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan yine kendisi arasında çözer” yargısına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara göre, katılımcıların %6,1’i (f=9) “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçenekleri ile söz konusu yargıya ilişkin olarak olumsuz yönde görüş ortaya koyarlarken, %36,1’i (f=53) “katılıyorum” ve %14,3’ü (f=21) “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, katılımcıların %43,5’i (f=66) kararsız bir görüş sergilemişlerdir. Bu yargının aritmetik ortalaması 3,55’tir. Buna göre, personelin kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan kendileri arasında kısmen çözdükleri söylenebilir.

4.2.3. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular (İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular)

Aşağıdaki tablolarda, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.44: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması
-Bağımsız Örneklem için T Testi Sonuçları-

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Bay	81	3,59	0,51	0,536	0,593
Bayan	66	3,64	0,62		

Tablo 4.44’de yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($t=0,536$; $p>0,05$). Buna göre hem bay hem de bayan yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeyine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.45: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması
- Bağımsız Örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
25 ve altı	38	3,57	0,49	0,720	0,489
26-35	84	3,60	0,57		
36 ve üzeri	25	3,74	0,64		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Yukarıda belirtilen tablodaki sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri yaş gruplarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=0,720$; $p>0,05$). Bununla birlikte, tablo 4.45 incelendiğinde 36 yaş ve üzeri personelin diğer yaş grubunda yer alan personele oranla örgüt içi iletişim düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.46: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Eğitim	N	$\bar{X}$	ss	F	p
İlköğretim	12	3,51	0,67	2,707	0,033*
Lise	34	3,58	0,64		
Önlisans	48	3,46	0,40		
Lisans	40	3,83	0,60		
Yüksek lis./Doktora	13	3,72	0,44		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

* $p<0,05$

Tablo:4.46’da yer alan bulgulara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir ($F=2,707$; $p<0,05$).

Tablo 4.47: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Karşılaştırılması
-Tukey Testi Sonuçları-

Eğitim	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lis./Doktora
İlköğretim	-	-	-	*	*
Lise	-	-	-	*	*
Önlisans	-	-	-	*	*
Lisans	*	*	*	-	-
Yüksek lis./Doktora	*	*	*	-	-

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo:4.47 incelendiğinde, lisans ($\bar{X}=3,83$) ve lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) ($\bar{X}=3,72$) eğitime sahip yöneticilerin işletmedeki örgüt içi iletişim düzeyine ilişkin görüşleri ilköğretim ($\bar{X}=3,51$), lise ($\bar{X}=3,58$) ve önlisans ($\bar{X}=3,46$) eğitimine sahip yöneticilerin görüşlerine göre daha olumludur.

Tablo 4.48: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Turizm Alanında Almış Oldukları Eğitime Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Turizm Eğitimi	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Almadım	39	3,66	0,58	1,206	0,310
Kurs	15	3,65	0,72		
Lise eğitimi	13	3,34	0,36		
Lisans eğitimi	80	3,63	0,54		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.48’de yer alan bulgulara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri turizm alanında almış oldukları eğitime göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,206$; $p>0,05$).

Tablo 4.49: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	ss	F	p
2 yıl ve altı	36	3,53	0,56	1,362	0,250
3-5 yıl	55	3,58	0,57		
6-8 yıl	13	3,53	0,56		
9-11 yıl	13	3,89	0,60		
12 ve üzeri	30	3,72	0,51		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.49’da yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri turizm sektöründe toplam çalışma sürelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,362$; $p>0,05$).

Tablo 4.50: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Şu An Çalıştıkları İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

İşletmede Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	ss	F	P
1 yıl ve altı	72	3,54	0,51	1,754	0,177
2-5 yıl	44	3,65	0,63		
5 yıl ve üzeri	31	3,76	0,56		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.50’de yer alan bulgulara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri şu an çalıştıkları işletmedeki görev sürelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,754$; $p>0,05$).

Tablo 4.51: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Departman	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Önbüro	74	3,52	0,51	1,331	0,261
Kat hizmetleri	11	3,61	0,59		
Muhasebe-Satınalma-Depo	17	3,81	0,39		
Restoran ve Bar	20	3,71	0,50		
Diğer	25	3,70	0,77		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.51’de yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri çalıştıkları departmana

göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,331$; $p>0,05$).

Tablo 4.52: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Yönetsel Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Üst Yönetici	12	3,85	0,43	1,125	0,328
Orta Yönetici	31	3,62	0,63		
Alt Yönetici	104	3,59	0,55		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.52’de yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri kıdemlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,125$; $p>0,05$).

Tablo 4.53: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Kadro Durumlarına Göre Karşılaştırılması

- Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları-

Kadro Durumu	N	$\bar{X}$	ss	F	P
Stajyer eleman	11	3,95	0,56	1,319	0,271
Sözleşmeli eleman	16	3,56	0,50		
Kadrolu eleman	120	3,61	0,57		
TOPLAM	147	3,62	0,56		

Tablo:4.53’te yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri kadro durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,319$; $p>0,05$).

Tablo 4.54: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Örgütsel İletişim Alanında Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Karşılaştırılması
- Bağımsız T Testi Sonuçları-

Örgütsel İletişim Eğitimi	N	$\bar{X}$	ss	t	P
Evet	45	3,63	0,63	0,186	0,853
Hayır	102	3,61	0,53		

Tablo:4.54’te yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri örgütsel iletişim alanında eğitim alıp almadıklarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($t=0,186$; $p>0,05$).

Tablo 4.55: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Otel İşletmesinin Statüsüne Göre Karşılaştırılması -Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi Sonuçları-

Otel İşletmesinin Statüsü	İşletme Sayısı	N	$\bar{X}$	ss	t	p
4 Yıldızlı	13	86	3,25	0,62	2,46	0,023*
5 Yıldızlı	7	61	3,94	0,65		

* $p<0,05$

Tablo:4.55’te yer alan sonuçlara göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri otel çalıştıkları otel işletmesinin statüsüne göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir ($t=2,46$; $p<0,05$). Tablo 4.55’teki ortalamalara göre 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler örgütlerindeki iletişim düzeyini, 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere oranla daha olumlu olarak değerlendirmektedirler. Bir diğer ifade ile 5 yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyi 4 yıldızlı otel işlerine göre daha iyidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri, gerek Dünya'da gerek Türkiye'de büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu sektörün yaratmış olduğu ekonomik ve sosyal faydalardan en fazla payı almak isteyen ülkeler arasında da kıyasıya bir rekabet yaşandığı görülmektedir. Bu durum örgütleri ellerindeki tüm kaynakları daha etkin kullanmaya yöneltmektedir. Otel işletmelerinin en önemli özelliği, hizmet pazarlaması yapmalarıdır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve otel işletmelerin de gerek konaklayan gerekse hizmeti sunan insan olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilik ve avantajlardan ne kadar yararlanılsa da, otel işletmelerinde insan unsurunun önemi hiçbir zaman azalmayacaktır.

Bu nedenle örgütler amaçlarına ulaşmak için üretim ve hizmetlerinin en önemli parçası olan insanın etkinliğini sürekli hale getirme çabası içerisindeyler. Bu çaba içerisinde iletişim kavramı ilk sıralarda yer almaktadır. İletişim en kısa tanımıyla bireyden bireye bir bilgi aktarımıdır diyebiliriz. İnsanın günlük yaşantısı içerisinde her alanda kullandığı iletişim, insanların bir araya gelerek oluşturdukları örgüt içinde de bilgi aktarımlarının gerçekleşmesinde kullanması gereken en önemli etkidir.

Günümüzde bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve globalleşme, uluslar arası sınırları ortadan kaldırmış ve artan rekabet ortamında iletişim önemli bir hale gelmiştir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve kurumlar için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Çünkü insan hayatının her alanında olduğu gibi, kurumların da iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir. İnsanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini içeren örgütsel iletişim bilgiyi paylaşmada, gelişme ve büyüme de gerekli ve etkin bir araç olduğuna göre; yoruma yer vermeyecek şekilde açık, net, hızlı ve zamanında olmalıdır.

Bu araştırmada; dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde araştırmaya katılan yöneticilerin otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeylerine ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde; katılımcıların, büyük bir kısmı (%60.6'sı, f=89), otel içi iletişim zamanında gerçekleştiği için çalışmalarla ilgili karar alma sürecinin hızlandığını düşünmektedirler. Otel işletmesi yöneticileri (%63,9'u, f=94), çalıştıkları örgütteki iletişim sayesinde personelin işletmenin faaliyetlerinden haberdar olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar, rgt içi iletişimin iyi işlemesi nedeniyle personelin daha verimli çalışacağı konusunda olumsuz düşünmemektedirler.

Otel işletmesi yöneticilerinin yarısı, çalıştıkları örgütteki iletişim eksikliğinden dolayı işletmenin zarara uğradığını düşünmektedirler. Katılımcılar (%57,8'i, f=85), otel personeli arasındaki iletişimin yeterli olduğu ancak daha etkin kullanılabileceğini düşünmektedirler. Yine katılımcılar, otel personelinin haberleşmesi için iletişim panosunun düzenli kullanılmadığını düşünmektedirler.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, otel içinde günlük kısa bilgi akışı toplantılarının düzenli olarak yapılmadığı görüşündedirler. Otel yöneticilerinin büyük çoğunluğu, çalıştıkları işletmede otel içi iletişimin dergi, bülten v.b. araçlarla sağlanmadığını düşünmektedirler. Katılımcıların büyük kısmı, otel içi iletişimin yazışmalarla sağlandığını düşünmektedirler. Yine katılımcıların büyük bir kısmı, otel içi iletişimde yönetime iletilmek istenen temenniler için dilek kutusunun kullanılmadığı görüşündedirler.

Otel işletmesi yöneticilerin büyük çoğunluğu (%59,9'u, f=88), otel içi iletişimin işletme içinde müdürlerden başlayarak alt personele kadar tüm çalışanları kapsadığı görüşüne katılmaktadırlar. Katılımcıların büyük bir kısmı (%60'ı, f=89), görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle grşlebildiğini düşünmektedirler.

Otel yöneticilerinin yarısı, otel departmanları ile ilgili herhangi bir konuda karar verirken her departmanın ilgili kişilerinin de fikrinin sorulduğunu dşnrken, diğer yarısı ise sorulmadığını düşünmektedir. Otel yöneticilerinin çoğunluğu (%58,5'i f=86), personele verdikleri değeri, örgüt içinde sergiledikleri sözler ve davranışlar ile gösterdiklerini düşünmektedirler. Yine otel yöneticilerinin çoğunluğu,

örgüt içinde görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken tüm bilginin zamanında iletilildiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların yarısından fazlası otelde bölümler arası iletişimin görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterli olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların yine yarısından fazlası, otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personelinin işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığını düşünmektedir. Katılımcıların çoğunluğu(%65,3'ü, f=96), otelin aynı bölümünde görev yapan otel personelinin işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığı görüşündedirler.

Otel yöneticilerinin çoğunluğu, çalıştıkları otelde hiyerarşik yapının kurulu ve işler olduğu görüşündedirler. Katılımcıların yarıdan daha fazlası, otel amaçlarının otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılıp yorumlandığını belirtmişlerdir. Otel yöneticilerinin çoğunluğu, çalıştıkları otelde yapılan tüm toplantılara hem yöneticilerin hem de diğer personelin katıldığı görüşündedirler. Katılımcıların çoğunluğu örgüt içinde kabul gören değer yargıları, yardımlaşma ve müşteriye ilgi gibi kuralları, her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla belirtildiği görüşündedirler. Dolayısıyla tüm kuralları otel yöneticilerinin ve personelin bildiği ve ona göre davrandığı sonucuna varılabilir.

Otel yöneticilerinin çoğunluğu, otelde yeni göreve başlamış personel ile tüm mevcut personelin kısa sürede kaynaştığı görüşündedirler. Yine otel yöneticilerinin çoğunluğu, işe alımlarda ilgili personelin mesleki bilgileri yanında iletişim becerilerinin de yeterli olup olmadığını takip etmektedirler.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular incelendiğinde; bağımsız örneklem için T Testi sonuçlarında ($t=0,536$; $p>0,05$) , hem bay hem de bayan yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeyine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Bağımsız örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre, 36 yaş ve üzeri personelin diğer yaş grubunda yer alan personele oranla örgüt içi iletişim düzeylerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre önemli bir farklılık ($t=2,707$; $p<0,05$) göstermektedir. Tukey Testi sonuçlarına göre, lisans ($\bar{X}=3,83$) ve

lisansüstü ($\bar{X}=3,72$) (yüksek lisans ve doktora) eğitime sahip yöneticilerin işletmedeki örgüt içi iletişim düzeyine ilişkin görüşleri ilköğretim ($\bar{X}=3,51$), lise ($\bar{X}=3,58$) ve önlisans ($\bar{X}=3,46$) eğitime sahip yöneticilerin görüşlerine göre daha olumludur.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışma çerçevesinde; Bağımsız örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçlarına göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri turizm alanında almış oldukları eğitime, turizm sektöründe toplam çalışma sürelerine, şu an çalıştıkları işletmedeki görev sürelerine, departmanlarına, yönetsel seviyelerine, kadro durumlarına göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Bağımsız T Testi sonuçlarına göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt içi iletişim düzeylerine yönelik görüşleri örgütsel iletişim alanında eğitim alıp almadıklarına göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Son olarak; beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler örgütlerindeki iletişim düzeyini, dört yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere oranla daha olumlu olarak değerlendirmektedirler. Bir diğer ifade ile beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyi dört yıldızlı otel işlerine göre daha iyidir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt içi iletişim düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulguları özetleyecek olursak;

- Otel içi iletişim zamanında gerçekleştiğinde, çalışmalarla ilgili karar alma süreci hızlanmaktadır.
- Örgütteki iletişim sayesinde personel, işletme faaliyetlerinden haberdar olmaktadır.
- Örgüt içi iletişimin iyi işlemesi durumunda personel daha verimli çalışmaktadır.
- Örgütteki iletişim eksikliğinden dolayı işletmeler zarara uğramaktadır.
- Otel içi iletişim yazışmalarla sağlanmaktadır.
- Otel içi iletişim, işletme içinde müdürlerden başlayarak, alt personele kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.

- Personele verilen değer, örgüt içinde sergilenen sözler ve davranışlar ile gösterilmektedir.
- Örgüt içinde görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken tüm bilgi zamanında iletilmektedir.
- Otelin farklı bölümlerinde görev yapan personel işbirliği ve dayanışma içinde çalışmaktadır.
- Çoğu işletmede hiyerarşik yapı bulunmaktadır.
- İşletmenin amaçları otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılıp yorumlanmaktadır.
- Tüm toplantılara hem yöneticilerin hem de diğer personel katılmaktadır.
- Örgüt içinde kabul gören değer yargıları, yardımlaşma ve müşteriye ilgi gibi kuralları, her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla belirtilmektedir.
- Yöneticiler işe alımlarda ilgili personelin mesleki bilgileri yanında iletişim becerilerinin de yeterli olup olmadığını takip etmektedirler.

Yapılan bu araştırma, Ankara’da ki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca, dört yıldızlı otel işletmeleri kendi içerisinde ve beş yıldızlı otel işletmeleri de ölçek bakımından aynı sınıflandırma içerisinde yer almakla birlikte, farklı örgüt kültürü, örgüt yapısı ve kurumsal farklılıklara sahip olabilmektedir. Bu çalışma içerisinde bu değişkenler sabit tutulmuştur. Farklı evren ve alanlarda, farklı ölçekteki otel işletmelerinde, hiyerarşik düzen içerisinde farklı kademelerde, bu konu ile ilgili araştırmaların yapılması, karşılaştırma olanağı sağlama açısından yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde örgüt içi iletişimin zamanında gerçekleşmesiyle karar alma sürecinin hızlandığını, iletişim sayesinde çalışanların işletme faaliyetlerinden haberdar olduğu, iletişim faaliyetinin hiyerarşik düzende en üstten alt personele kadar tüm çalışanları kapsadığı, iletişimin büyük ölçüde yazışma yoluyla sağlandığı lisans ve lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) eğitime sahip yöneticilerin işletmedeki örgüt içi iletişim düzeyine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırma sonucunda; otel işletmelerinin rekabet

ortamında hizmet pazarlaması yapabilmeleri için örgüt içi iletişimi etkin kullanılması önerilmektedir. Örgütsel iletişim bilgiyi paylaşmada, gelişme ve büyüme de gerekli ve etkin bir araçtır. Etkili iletişim yoruma yer vermeyecek şekilde açık, net, hızlı ve zamanında olmalıdır. Otel işletmelerinde örgüt içi görev koordinasyonu ve problem çözme yeteneklerini geliştirebilmek için, otel işletmelerinin örgüt içi iletişime gerekli önemi vermeleri tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

ADLER, Ronald ve ELMHORST, Marguarelt, *Communication at Work*, The McGraw Hill Companies Inc., New York, 1996.

AĞAOĞLU, O.Kemal, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, Milli Prodüktivite Yayını, No:457, Ankara, 1992.

AKINCI, Z.Beril, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1998.

AYDEMİR, Sema, “İletişim”,
<http://www.bsm.gov.tr/kalite/07.asp?sira=7>, 2006.

BARUTÇUGİL, İsmet S., *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bursa, 1984.

BAYKAL, Besim, *Organizasyonların Yönetimi*, Met/Er Yayınları, İstanbul, 1981.

BARSKY, Jonathan, FRAME Cindi and McDOUGAL Jan, “Variety of Strategies Help Improve Hotel Employee Satisfaction”, *Hotel & Motel Management*, Volume 219, Number 21, December 13, 2004, s.24.

BERGIN, Francis, *Practical Communication*, Pitman Publishing, London, 1989.

BIÇAKCI, İlker, *İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirisel Bir Yaklaşım*, Mediacat Yayınları, Basım ve Cilt: Ajanstürk, 1998.

BİNGÖL, Dursun, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:89, Ders Kitapları Serisi No:26, Atatürk Ün. Basımevi, Erzurum, 1990, s.21-223.

BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

CECELİ, Mehmet Ali, “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”,
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale58.htm>, 2006.

COMSTOCK, Thomas W., *Communication in Business and Industry*, Second Edition, Delmar Publishers Inc., Professor Emeritus Texas A&M University, 1990.

CÜCELOĞLU, Doğan, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1995.

ÇETİNER, Ertuğrul, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, TUTİBAY Ltd. Şti, Ankara, 1995.

ÇİMAT, Ali, BAHAR, Ozan, “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, sayı 6, 2003, s.16.

DEMİRAY, Uğur, *İletişim Ötesi İletişim*, 1994.

DİCLELİ, Aysel Bilge ve AKKAYA, Serra, *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*, MESS Yayın No:340, İstanbul, Aralık 2000.

DRUCKER,P.F.,E.DYSON,C.HANDY,P.SENGE, *Looking ahead:Implications of the present*, Harvard Business Rewiew, 1997.

EM,GRIFFIN, *A First Look at Communication Theory*, The McGraHill, USA, 1997.

EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.

EROĞLU, Erhan, “Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletimin Rolü”, *Kurgu Dergisi*, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Sayı:20, Eskişehir, 2003, s.47-250.

EROĞLU, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s47-257.

EVLİYAOĞLU, Sait, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara,1989.

FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan ve TANRIVERDİ, H. Seçil, “İşletmelerin Bugünü ve Geleceği Değişim Mühendisliği”, *Standart*, Mayıs, 2000, s.63.

FİLİZ, Atilla, “Yönetimde İletişim”,
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makele16.htm>, 2006.

GECİKLİ, Fatma, “Örgütsel İletişim”
<http://www.erzurum-bld.gov.tr/?link=1&dt=25113&vars=25135>, 2006.

GENÇ,Nurullah, DEMİRDÜĞEN, Osman, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994.

GÜRDAL, Sahavet, *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997.

GÜRGEN, Haluk, “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, No:221, *İstanbul DerYayınları*, 1997, s.5-23-65.

HACIOĞLU, Nejdet, *Turizm Pazarlaması*, Bursa,1989.

HALİS, Muhsin, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerlendirme”, 25-27 Mayıs 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yay., 2000, s.529.

- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H.**, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.*, 5th Edition., Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988.
- JANDT, Fred E.**, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri:Levent Akın&Vedat G.Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, Nisan, 2002.
- JEFKINS, Frank**, *Public Relations*, 4th. Edition, London, Pitman Publishing, 1992.
- KARAKOÇ, Nihat**, *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, Kurgu, Sayı: 6, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, Haziran, 1989.
- KAŞIKÇI, Ercan**, *Doğurucu Beden Dili*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- KEITH, Davis**, *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Arizona State University, Çeviri:Kemal Tosun, Yön Ajans, 5.Baskı, 1988.
- KIREL, Çiğdem**, *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:168, Eskişehir, 2000.
- KOÇEL, Tamer**, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul, Eylül, 2003.
- KOÇEL,Tamer**, *İşletme Yöneticiliği*, İÜ. İ. Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.
- KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Ctril, WEIHRICH Heinz**, *Essentials of Management*, New York, McGraw Hill Co., 1998.
- KOZAK, Nazmi**, *Otel İşletmeciliği*, Ed.Nazmi Kozak,Ankara,Detay Yayıncılık, 2002.
- KOZAK, Nazmi ve KOZAK, Metin**, *Genel Turizm*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000.
- KOZAK, Nazmi, KOZAK, Meryem A. ve KOZAK, Metin**, *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı, Ankara, Kasım, 2001.
- KOZAK, Meryem AKOĞLAN, GÜÇLÜ, Hatice**, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&pg=m, 2006.
- KOZAK, Sabah**, *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:868, Eskişehir, 1995.
- KREEPS, Gary L.**, *Organizational Communication*, Northern Illinois University, Second Edition, Longman New York& London, 1990.

- LUSSIER, Robert N.**, *Human Relations Organizations A Skill-Building Approach*, Irwin Inc., Boston, 1990.
- MAVIŞ, Feriiani**, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1985.
- MAVIŞ, Feriiani**, *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:843, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları
- MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky W.**, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989.
- OBER Scott**, *Contemparary Bussiness Communication*, Ball State University, Second Edition, Princeton, New Jersey, 1995.
- OLALI, Hasan- KORZAY, Meral**, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- ONUR, Gülsevin, BEKTAŞ, Banu**, “Dünya Hizmet Ticaretinde Gelişmeler Ve Türkiye Açısından Yarattığı Fırsatlar”,
<http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2027/bakis2776.htm>, 2006.
- ORAL, Saime**, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı,Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.
- ÖKTEM, Kemal ve Diğerleri**, “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi:Uygulamalı Bir Çalışma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt/Volume:21, Sayı:1, Haziran, 2003, s.170.
- ÖSKAY, Ünsal**, *Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri*, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1962.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem**, *Ailede İletişim ve Yaşam*, PDREM Yayınları, Ankara, 2001.
- POLAT, Aykut**,*Örgütlerde Ast ve Üst Arasında İletişim Davranışı*, Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu Türkiye ve Ortadoğu Enstitüsü, 1981.
- RAELIN, Joseph A.**, *Kültürlerin Çatışması Yönetenler-Yönetilenler*, Çeviren:Kamuran Tuncay, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Şefik Matbaası, İstanbul, 1999.
- RILEY, Micheal**, “A Guide to Personel Practice in The Hotel and Cataring Industry”, *Human Resourse Managment*, Butterworth-Heinemam Ltd., Oxford, 1991, s.73.
- SEYMEN, Oya Aytemiz**, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000.
- SÖZEN, Edibe**, *Medyatik Hafıza*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997.

ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997.

TAŞKIN, Erdoğan, “İşletmelerde Etkin İletişim”, *Verimlilik Dergisi*, No:3, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1992, s.116.

TURGUT, Hakan, “Beden Dili”,
<http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale82.htm>, 2006

TUTAR, Hasan ve YILMAZ, M.Kemal, *Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

TÜRKSOY, Adnan, *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

TÜRKSOY, Adnan, “Otelcilik endüstrisi Fiyatlandırma Kararlarında simülasyon Yönteminin Uygulanması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995, s.7.

TÜTÜNCÜ, Özkan ve DEMİR, Mahmut, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

URAL, Ayhan, KILIÇ, İbrahim, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

USAL, Alparslan ve KUŞLUVAN, Zeynep, *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı, Meta Basım, İzmir, 2002.

USLUATA, Ayseli, *İletişim*, İletişim Yayınları, 1995.

ÜRGEN, Savaş, *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yay. No:53, Antalya, 1993.

WILLIAMS, John W., EGGLAND, Steven A., *Örgütlerde İletişim*, Çev.Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991.

YILMAZ, Betül ve YILMAZ, Yaşar, *Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

ZILLIOĞLU, Merih, *İletişim Bilgisi*, Anadolu Ün. Yayını no:739, Sosyal Bilgiler, Eskişehir, Eylül 1995.

“Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”, *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*:169, Ankara, 1974, s.9.

<http://insankaynaklari.com/pages/makaleler>, 2006.

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/22pdf>, 2006.

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/22pdf>, 2006.

<http://www.sedefed.org/default.aspx?pid=24918&nid=11401>, 2006.

<http://www.tuyed.org.tr/detail.asp?id=683&t=2>, 2006.

<http://www.tuyed.org.tr/detail.asp?id=692&t=2>, 2006.

Ek – 1: Anket Formu

Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)

Amaç :

Ankara ili örnek alınarak, dört ve beş yıldızlı otellerde Örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Araştırmayı Yapan :

Nilüfer Erol

Sayın Katılımcı ;

Bu anket, Otelinizdeki mevcut örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle Otelinizdeki örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar ve ayırmış olduğunuz zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Konaklama İşletmesinin :

Adı :

Açıldığı Yıl :

Türü ve Sınıfı :

2.BÖLÜM – DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Anket Formunu Dolduran Kişiyeye Yönelik Bilgiler

1.1. Cinsiyetiniz

()Kadın ()Erkek

1.2. Yaşınız

.....(lütfen belirtiniz).

1.3. Öğrenim Durumunuz

()İlköğretim ()Lise ()Önlisans
()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

1.4. Turizm Alanında Almış Olduğunuz Eğitim

()Almadım ()Kurs
()Lise Eğitimi ()Lisans Eğitimi

1.5. Turizm Alanında Toplam Çalışma Süreniz Ne Kadardır?

.....Yıl.....Ay

1.6. Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

.....Yıl.....Ay

1.7. Otelin hangi bölümünde çalışıyorsunuz?

()Önbüro ()Mutfak ()Kat Hizmetleri
()Muhasebe-Satınalma-Depo ()Restoran ve Bar (F&B)
()Diğer (belirtiniz).....

1.8. Otelin organizasyon yapısında hangi basamakta görev yapıyorsunuz?

()Üst Yönetici (Gen.Müd. – Gen.Müd.Yrd. – Departman Müd.)
()Orta Yönetici (Departman Müd. Yrd. – Şef)
()Alt Yönetici (Departman Elemanı)
()Diğer Belirtiniz.....

1.9. Otelde ki kadro durumunuz nedir?

()Stajyer Eleman ()Sözleşmeli Eleman
()Kadrolu Eleman ()Geçici Eleman ()Part-time Eleman

1.10. Örgütsel İletişim alanında herhangi bir eğitim aldınız mı?

()Evet ()Hayır

2. BÖLÜM

YÖNERGE:		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşletme içerisinde iletişim zamanında gerçekleştiği için çalışmalarla ilgili karar alma süreci hızlıdır.					
2	Çalıştığım yerdeki iletişim sayesinde ile personel işletme faaliyetlerinden haberdar olmaktadır.					
3	İşletmedeki iletişimin iyi işlemesi nedeniyle personel daha verimli çalışmaktadır.					
4	Bu örgütteki iletişim eksikliğinden dolayı işletme kayıp ve zarara uğramıştır.					
5	Otel içerisindeki iletişimin sağlıklı işlemesi yönetimin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.					
6	Otel personeli arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.					
7	Otel personelinin haberleşmesi için iletişim panosu düzenli kullanılır.					
8	Otel içinde günlük kısa bilgi akışı toplantıları düzenli olarak yapılır.					
9	Otel içinde iletişim dergi, bülten, vb. araçlarla sağlanır.					
10	Otel içinde iletişim yüz yüze görüşmelerle sözel olarak sağlanır.					
11	Otel içinde iletişim yazışmalarla (memorandum) sağlanır.					
12	Otel içinde iletişim aracı olarak bilişim sistemi(mail) düzenli olarak kullanılır.					
13	Otel içi iletişimde yönetime temenniler dilek kutusu vasıtasıyla sağlanır.					
14	Otel içi iletişim işletme içinde müdürlerden başlayarak alt personele kadar tüm çalışanları kapsar.					
15	Otel personeli görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle görüşebilir.					
16	Otel yöneticileri personelin görevleri ile ilgili konulara karar verirken onların fikirlerini de alır.					
17	Otel yöneticileri otel departmanları ile ilgili herhangi bir konuda karar verirken her departmanın ilgili kişilerin de fikrini sorar.					
18	Otel yöneticileri personele değer verdiğini sözleri ve davranışları ile gösterir.					
19	Otel yöneticileri görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken tüm bilgiyi zamanında iletir.					
20	Otelde bölümler arası iletişim görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterlidir.					
21	Otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.					
22	Otelin aynı bölümünde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.					
23	Otel personeli yaptıkları işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullanır.					
24	Otelde kim kimden emir alabilir, kim kime emir verebilir (hiyerarşik yapı) açıkça bellidir.					
25	Otel amaçları otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılıp yorumlanır.					
26	Otelde yapılan toplantılara yöneticilerin büyük çoğunluğu katılır.					
27	Otelde yapılan toplantılara personelin büyük çoğunluğu katılır.					
28	Belirli aralıklarla otel yöneticilerini ve personeli bir araya getiren geziler, partiler vb. eğlenceler düzenlenir.					
29	Otelde kabul gören değer yargıları (personele yardım, müşteriye ilgi vb.) ve kurallar her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla belirtilir.					
30	Otelde kabul gören değer yargılarını (personele yardım, müşteriye ilgi vb.) ve kuralları otel yöneticileri ve personel bilir ona göre davranır.					
31	Otelde yeni göreve başlamış personel kısa sürede otel yöneticileri ve personel ile kaynaşır.					
32	Otel yöneticileri personelin mesleki bilgileri yanında iletişim becerilerinin de yeterli olup olmadığını takip eder.					
33	Personel kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan yine kendisi arasında çözer.					

Ek – 2: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Listesi

	Sıra No	OTEL İŞLETMESİ ADI
DÖRT YILDIZLI	1	RADİSSON SAS OTELİ
	2	SERGAH OTELİ
	3	FIRST ANGORA OTEL
	4	STAR GAP HOTEL
	5	GÜRKENT OTEL
	6	DEDEMAN OTELİ
	7	MARINEM ANKARA OTELİ
	8	BEST OTEL
	9	İÇKALE OTELİ
	10	BEST OTEL
	11	ALDİNO OTEL
	12	HOTEL AYMA
	13	NEVA PALAS
	14	OTEL 2000
	15	KING OTEL
	16	CLASS OTEL
	17	AKAR İNTERNATİONAL OTEL
	18	HOTEL MİDİ
	19	HOTEL HOUSTON
	20	MİDAS OTEL
	21	BUSİNESS PARK OTEL
	22	ANKARA ROYAL HOTEL
	23	ULAŞAN OTEL
	24	PATALYA LAKESIDE RESORT OTEL
BEŞ YILDIZLI	25	BÜYÜK ANADOLU OTELİ
	26	BÜYÜK SÜRMELİ OTELİ
	27	ETAP ALTINEL
	28	HOTEL BİLKENT
	29	SHERATON HOTELŞCONVENTION CENTER
	30	ANKARA HİLTONSA OTELİ
	31	AKTİF METROPOLİTAN HOTEL
	32	ESENBOĞA AIRPORT HOTEL
	33	ASYAFİN

Ek – 3: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik

Oteller

Madde 19 - Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar.

a) Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) En az on oda,
- 2) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- 3) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- 4) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 5) Yönetim odası,
- 6) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 7) 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- 8) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 9) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- 10) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- 11) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

b) İki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,

- 2) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- 3) Odalarda saç kurutma makinesi,
- 4) Odalara içecek hizmeti.

c) Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) Yatak sayısının yüzde yirmibeşi oranında oturma imkanı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- 6)Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- 7) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) Yirmidört saat büfe hizmeti.

d) Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde telin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 5) 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

- 10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
 - 11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
 - 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
 - 13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
 - 14) Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
 - 15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
 - 16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
 - 17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
 - 18) Ayrıca;
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Kapalı yüzme havuzu,
 - Açık yüzme havuzu,
 - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
 - En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
 - Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
 - Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
 - Kafeterya ve snack bar,
- ünitelerinden en az üç adedi.

e) Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

- 1) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- 2) Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- 3) Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cılası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- 4) Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- 5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- 6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,
- 7) Yirmidört saat oda servisi,
- 8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel,
- 9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
- 10) Bay ve bayan kuaförü,
- 11) Satış mağazaları,
- 12) Personel sayısının en az yüzde yirmibeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- 13) Alakart lokanta,
- 14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- 15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

