

T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ACİL DURUM VE AFET YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KRİZ VE AFETLERDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN
YÖNETSEL FONKSİYONLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORHAN BİLGİN

DANIŞMAN
DOÇ. DR. METİN IŞIK

TEMMUZ 2022
BİTLİS

T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ACİL DURUM VE AFET YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KRİZ VE AFETLERDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN
YÖNETSEL FONKSİYONLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORHAN BİLGİN
ORCID: 0000-0002-2779-1039

DANIŞMAN
DOÇ. DR. METİN IŞIK

TEMMUZ 2022

BİTLİS

T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Acil Durum ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum “Kriz ve Afetlerde Kurum İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı tezde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

...../...../2022

İmza

Orhan Bilgin

İLETİŞİM BİLGİLERİ:

Adres:

E-posta:

Telefon:

T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

“Kriz ve Afetlerde Kurum İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Etkisi
ve Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır./...../2022

Tezi Hazırlayan:

Danışman:

İmza

Orhan BİLGİN

İmza

Doç. Dr. Metin IŞIK

Acil Durum ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı:

İmza

Dr.Öğr. Üyesi Sabahattin Koç

T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAY SAYFASI

Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Acil Durum ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı öğrencisi Orhan BİLGİN tarafından hazırlanan “**Kriz ve Afetlerde Kurum İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma**” adlı Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, / / 2022 tarihinde, saat’te yapılmış ve tezin oy birliği ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

JÜRİ:

İMZA

Danışman: Doç. Dr. Metin IŞIK

Bitlis Eren Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,

.....

Üye: Doç.Dr. Celal İNCE

Üniversite Adı, Anabilim Dalı,

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Adem Ruhan SÖNMEZ

Üniversite Adı, Anabilim Dalı,

.....

Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla jüri tarafından kabul edilmiş bu çalışmanın yüksek lisans tezi olarak kabulü onaylanmıştır.

.... / / 2022

Doç. Dr. Mehmet Bakır ŞENGÜL
Enstitü Müdürü

T.C.

Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Acil Durum ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı

**KRİZ VE AFETLERDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN YÖNETSEL
FONKSİYONLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Orhan BİLGİN

Danışman: Doç. Dr. Metin IŞIK

Temmuz 2022

ÖZET

Bu araştırmada kriz ve afet durumlarında kamu çalışanlarının kurum içi iletişim algılarının yönetsel fonksiyonlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Bitlis Valiliğine bağlı kamu kurum çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak rassal örneklem yöntemi benimsenmiştir. Veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmaya ana kütle içerisinde 448 personel katılım sağlamıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 paket programına işlenmiştir. Araştırma kapsamında güvenilirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile frekans, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotez testleri sonucunda; kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları iletişim ile yöneticiler ile iletişim alt boyutlarının yönetimin yöneltme ve denetim fonksiyonları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları iletişim ve yöneticiler ile iletişim alt boyutlarının yönetimin örgütlenme ve yöneltme fonksiyonları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak kurum içi iletişimin sadece yöneticiler ile iletişim boyutunun yönetimin planlama fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre; katılımcılarının kurumlarına ilişkin iletişim kalitesi ile kurumlarında kriz ve afet durumlarında yönetim fonksiyonlarının uygulanabilirliğine ilişkin algı ve bilgi düzeylerinin iyi olduğu söylenebilir. Ancak yönetim fonksiyonlarından yöneltmenin düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların kurumlarındaki yöneticilerin kriz ve afet yönetimi sürecinde kendilerini iyi motive edemedikleri, etkin bir liderlik gerçekleştiremedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Afet, Yönetim, Kurum, İletişim.

Republic of Turkey
Bitlis Eren University Graduate School
Emergency and Disaster Management Department
THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION ON MANAGEMENT
FUNCTIONS IN CRISES AND DISASTERS AND A RESEARCH

Master Thesis,

Orhan BİLGİN

Supervisor: Assoc. Prof. Metin IŞIK

July 2022

ABSTRACT

In this research, the effect of public employees' perceptions of internal communication on managerial functions in crisis and disaster situations was examined. In this context, a quantitative research was carried out. The universe of the study consists of public employees in the province of Bitlis. Random sampling method was adopted as the sample. Data were collected from 448 people using the questionnaire technique. The obtained data were processed into the SPSS 25 package program. In the research, reliability, exploratory and confirmatory factor, frequency, correlation and multiple regression analyzes were performed. As a result of the analysis; It has been observed that all sub-dimensions of internal communication have a significant effect on management's directing and control functions. In addition, it has been determined that the sub-dimensions of communication with colleagues, communication with colleagues and communication with managers of internal communication have a significant effect on the organization and directing functions of management. Finally, it has been seen that the communication dimension of the internal communication with the managers has a significant effect on the planning function of the management. According to the analysis results; It can be said that the communication quality of the participants about their institutions and the perception and knowledge level of the applicability of management functions in crisis and disaster situations in their institutions are good. However, the low average of directing from the management functions can be evaluated as the managers in the institutions of the employees cannot motivate themselves well in the crisis and disaster management process and cannot perform an effective leadership.

Keywords: Crisis, Disaster, Management, Institution, Communication.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE AFET YÖNETİMİ

1.1. KRİZ YÖNETİMİ	4
1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ.....	5
1.3. KRİZ TÜRLERİ	6
1.4. KRİZİN NEDENLERİ	7
1.4.1. Dış Faktörler.....	8
1.4.2. İç Faktörler	8
1.4.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi	9
1.5. KRİZ AŞAMALARI.....	9
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem	10
1.5.2. Kriz Dönemi.....	10
1.5.3. Kriz Sonrası Dönem.....	11
1.6. KRİZİN SONUÇLARI.....	11
1.7. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	13
1.8. AFET YÖNETİMİ	14
1.8.1. Afet Yönetimi Anlayışının Gelişimi.....	15
1.8.2. Acil Durum Yönetiminin Aşamaları	16
1.8.2.1. Zarar Azaltma	16
1.8.2.2. Hazırlıklı Olma.....	17

1.8.2.3.Müdahale	17
1.8.2.4. İyileştirme	18
1.8.3. Afet Yönetim Sistemleri.....	18
1.8.3.1. Entegre Acil Durum Yönetimi	19
1.8.3.2. Toplum Tabanlı Afet Yönetim Sistemi	19
1.8.3.3. Modern Afet Yönetim Sistemi	20
1.9. AFET YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM OLGUSU

2.1. YÖNETİM OLGUSU TANIMI VE NİTELİĞİ.....	22
2.2. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	24
2.3. YÖNETİM BİLİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	26
2.4. YÖNETİM FONKSİYONLARI	28
2.4.1. Planlama Fonksiyonu.....	29
2.4.2. Örgütlenme Fonksiyonu	31
2.4.3. Yöneltilme (Yürütme) Fonksiyonu	33
2.4.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	35
2.4.5. Denetim Fonksiyonu	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM İÇİ İLETİŞİM

3.1. İLETİŞİM KAVRAMI TANIMI VE NİTELİĞİ.....	41
3.2. İLETİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI.....	43
3.3. KURUM İÇİ (ÖRGÜTSEL) İLETİŞİMİN TANIMI VE NİTELİĞİ.....	50
3.4. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ÖNEMİ	52
3.5. KURUM İÇİ İLETİŞİM BİÇİMLERİ	54

3.5.1. Yapısalılık Yönünden.....	54
3.5.1.1. Formel (Resmi) İletişim	54
3.5.1.2. İnformel (Gayri Resmi) İletişim	55
3.5.2. Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim	57
3.5.2.1. Dikey İletişim.....	57
3.5.2.2. Yatay İletişim.....	57
3.5.2.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim	58
3.5.3. Kurumlarda Grup Etkileşimi Bağlamında İletişim Ağlarının Yapısı ..	58
3.5.3.1. Merkezi Model.....	59
3.5.3.2. Y Model.....	60
3.5.3.3. Zincir Modeli	60
3.5.3.4. Dairesel Model.....	61
3.5.3.5. Serbest Model	61
3.6. KURUM İÇİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	62
3.7. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ.....	67
3.7.1. Bireysel İyileştirme Yöntemleri	68
3.7.2. Örgütsel İyileştirme Yöntemleri	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	73
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	74
4.5. VERİ ANALİZLERİ	75
4.5.1. Güvenilirlik Analizi.....	76
4.5.2. Faktör Analizi.....	76
4.5.2.1. Kurum İçi İletişim Ölçeği Faktör Analizi.....	77
4.5.2.2. Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Faktör Analizi	78

4.5.3. Korelasyon Analizi	79
4.6. BULGULAR	80
4.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	80
4.6.2. Regresyon Analizleri.....	84
4.6.2.1. Kurum İçi İletişimin Planlamaya Etkisi	84
4.6.2.1. Kurum İçi İletişimin Örgütlemeye Etkisi	84
4.6.2.3. Kurum İçi İletişimin Örgütlemeye Etkisi	85
4.6.2.4. Kurum İçi İletişimin Koordinasyona Etkisi	85
4.6.2.5. Kurum İçi İletişimin Denetime Etkisi	86
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA	92
EK-1.....	106
EK-2.....	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	27
Tablo 2. 2. Planlama Türleri.....	31
Tablo 4. 1. Güvenilirlik Analizi	76
Tablo 4. 2. Kurum İçi İletişim Faktör Analizi.....	77
Tablo 4. 3. Yönetim Fonksiyonları Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 4. 4. Değişkenler Arası İlişkiler	79
Tablo 4. 5. Kurum İçi İletişimin Planlamaya Etkisi	84
Tablo 4. 6. Kurum İçi İletişimin Örgütlemeye Etkisi.....	85
Tablo 4. 7. Kurum İçi İletişimin Yöneltmeye Etkisi	85
Tablo 4. 8. Kurum İçi İletişimin Koordinasyona Etkisi	86
Tablo 4. 9. Kurum İçi İletişimin Denetime Etkisi	86
Tablo 4. 10. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Kriz Türleri	7
Şekil 1. 2. Kriz Yönetim Aşamaları.....	10
Şekil 1. 3. Kriz Yönetim Süreci	13
Şekil 1. 4. Afet Yönetim Döngüsü.....	16
Şekil 2. 1. Yönetim Fonksiyonları	29
Şekil 2. 2. Planlama Aşaması.....	30
Şekil 2. 3. Örgütsel Amaçlar Hiyerarşisi	33
Şekil 2. 4. Kontrol Sürecinin Evreleri.....	39
Şekil 3. 1. İletişim Akışı	44
Şekil 3. 2. Ayrıntılı İletişim Süreci	44
Şekil 3. 3. İletişimin Formel ve İnformel Boyutu	56
Şekil 3. 4. Kurumlarda Grup İletişim Modelleri.....	59
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli.....	73

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4. 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	80
Grafik 4. 2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	81
Grafik 4. 3. Katılımcıların Yaş Dağılımı	81
Grafik 4. 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	82
Grafik 4. 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	82
Grafik 4. 6. Katılımcıların Tercih Ettikleri İletişim Türüne Göre Dağılımları	83
Grafik 4. 7. Katılımcılarının Ölçek İfadelerine Verdikleri Yanıtların Ortalamaları .	83



KISALTMALAR

df	: Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama Değeri
β	: Beta Katsayısı



GİRİŞ

Gerçekleşme anları önceden belli olmayan, meydana geldiğinde ise gerek toplumların gerekse kurumların hayati fonksiyonlarında büyük tahribatlara yol açan kriz ve afetler yönetilmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Her iki olağan dışı durum da farklı sebeplerde ve farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda her iki durumun ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Önceden öngörülemeyen, zamansal olarak yavaş veya hızlı bir şekilde ortaya çıkan, hemen aksiyon alınması gereken, devlet, toplum ya da kurumların işleyişini tehdit eden olumsuzluk durumu olarak tanımlanan kriz (Tutar, 2007) ile doğal, insan kaynaklı veya teknolojik olaylar sonucunda meydana gelen; fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik kayıplara neden olan, olağan akışın yapısını değiştiren ve kesintiye uğratan afet (Sarp, 1999: 10) olguları günümüzde çok daha kısa sürelerde baş göstermekte ve etki derecesi de yüksek olabilmektedir. Kriz ve afetlerin ortaya çıkmasının birçok nedeni olmakla birlikte temel olarak, küreselleşme sonucu artan karşılıklı bağımlılık ve teknolojik gelişmeler sonucunda görece uzak bir coğrafyada ortaya çıkan herhangi bir kriz durumu başka bir coğrafyadaki devleti ya da kurumu etkileyebilmektedir. Diğer taraftan yer kürenin birçok açıdan insan eliyle tahrip edilmesi sonucunda, birbirini olumsuz anlamda takip eden doğa olaylarındaki artışlara bağlı olarak afetler meydana gelmektedir. Bu nedenle olumsuzluk durumları olarak ifade edilen kriz ve afet olgularının yönetilmesi bir gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda kriz ve afetlerin bireysel, toplumsal veya kurumsal düzeyde etkin bir şekilde yönetilebilmesi yönetim olgusunun mahiyetini oluşturan beş temel esasa bağlı olduğu söylenebilir. Bu beş temel esas; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim şeklinde adlandırılan yönetsel fonksiyonlardır. Yönetim olgusunun bu beş fonksiyonu kısaca açıklamak gerekirse; neyin, kim tarafından, nasıl, ne zaman, neden yapılacağının belirtilmesi **planlama**, belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılması için sorumlulukların, işlerin ve çalışanların belirlenip gruplara ayrılması **örgütleme**, amaç takım ruhunu gerçekleştirmek olduğu için işletmede yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapılması **yöneltme**, yapılacak iş ve işlerin uyumlu ve düzenli hale getirilmesi **koordinasyon**, en son aşamada ise örgütlenen insanların yürüttükleri işlerin amaçlara uygun olup olmadığının kontrol

edilmesi **denetleme** şeklindedir. Bu beş fonksiyonun her birinde olası kriz ve afet senaryolarına göre eylem planlarının hazırlanması gerekmektedir.

Kriz ve afet durumlarında bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyde etkilenen olgularından birisi de iletişimdir. Hayatımızın hemen her anında vazgeçilmez bir unsur olan iletişim, insanların birbirleriyle anlaşabilmesi ve ilişki kurabilmesi için duygu, düşünce, fikir ve bilgilerin aktarılması sürecidir (Gökçe, 2010: 8). Hayatımızın her alanında önemli bir yere sahip olan ve pek çok yönden önemli sonuçlara neden olan iletişim, kurumlar açısından da son derece önemli bir niteliğe sahiptir. Bu bağlamda açıklanması gereken bir kavram ise kurumsal iletişimdir. Genel olarak kurumsal iletişim, kurumun çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar gibi iç paydaşlar ile devlet, müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri, finans kuruluşları ve medya gibi dış paydaşlarla ilişki kurma sürecindeki iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Koç ve Duğan'a (2020) göre kurumsal iletişim, bir yandan veri ve bilgi aktarımına olanak sağlarken diğer yandan karşılıklı yargı ve değerlendirmeleri içermektedir. Bu kapsamda, kurumsal işleyişin sağlanabilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için içeride bütün birimler, dışarda ise çevresel aktörler ile etkin bilgi ve düşünce aktarımına bağlı ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan bir kurumsal iletişim mekanizması oluşturulmalıdır.

İnsan uygarlığı kadar eski olan iletişim, insanların ortak koruma ihtiyacının birlikte yaşamaya neden olması (Truptimayee, 2022), birlikte yaşam kültürünün gelişmesi ile iletişim bireysel, toplumsal ve kurumsal gibi farklı düzeylerde gelişim göstermiştir. İnsanoğlunun hayatında önemli bir işleve sahip olan iletişim olgusunun kurumsal düzeyde ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz anında etkin bir rolü bulunmaktadır. Nitekim Akdağ ve Taşdemir'e (2006: 143) göre kurumlar iletişim sayesinde olası kriz anlarında çok fazla endişe, kaygı ve panik havası oluşmadan kurum içi ve kurum dışı paydaşlara kısa sürede ulaşabilmektedirler. Bu anlamda kriz iletişimi olarak adlandırılan durum, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında iletişime yönelik eylemleri içermektedir. Kriz sinyallerinin far edilmesiyle gerekli önlemlerin alınması için gerçekleşen süreçte kriz öncesi iletişim uygulanır. Kriz sonra iletişim ise kurumun algıları yönetmesi, olumlu bir itibar ve imaj tesis etmek için gerçekleştirdiği iletişim çabalarını kapsamaktadır (Ray, 1999). Bu nedenle belirtmek gerekir ki etkin ve başarılı bir kriz yönetim süreci başarılı bir iletişim sürecine bağlıdır. Bu bağlamda kriz süreçlerindeki iletişim, bir iletişim stratejisine dayalı olarak önceden planlanmalı

ve kriz anında toplanan bilgilerin hızlı ve doğru bir şekilde taraflara ulaştırılmasını amaçlamalıdır (Neval Genç, 2008).

İletişim olgusunun etkin ve başarılı gerçekleşmesinin önem arz ettiği durumlardan birisi de afet ve acil durumlarıdır. Afet durumlarında etkilenen tarafların şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, kontrol edilmesi, dağıtılması, medya ile iş birliğinin yapılması gibi süreçler iletişim ile gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra olası afet ya da acil durumların yönetimi için kurulan bilgi merkezlerinde de gözetilmesi gereken en kritik nokta iletişim sürecidir. Örneğin olası bir afet durumundaki iletişimde gelen bilginin nasıl elde edildiği, yorumlandığı ve hangi kanalla paylaşıldığı mesajın doğru anlaşılması bakımından oldukça önemlidir (Yaman, 2020). Bu nedenle olası afet senaryolarında iletişim sürecinin nasıl yürütülmesi gerektiği noktasında hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bu kapsamda bir iletişim stratejisi planı hazırlanarak süreçte kimlerin, hangi araçlar ile nasıl faaliyette bulunmaları gerektiğine ilişkin bir senaryo ile test etmeleri yerinde olacaktır.

Literatür araştırmasına göre iletişim süreci, kurumsal düzlemde yönetim fonksiyonu bağlamında önemli bir role sahip olmasının (Truptimayee, 2022) yanı sıra çalışanların pozitif tutum ve davranışlara sahip olmaları açısından da önemlidir (Kıraç, 2012). Kurumsal düzeyde gerçekleşen başarılı bir iletişim süreci sayesinde, çalışanların amaçlara yönetilmesi, onların koordinasyonu açısından sağlıklı bir yönlendirmenin yapılması, kurumun yapısal olarak örgütlenmesini geliştirebilmektedir (Çelik, 2022). Bütün bu açıklamalar çerçevesinde araştırmada kriz ve afet durumlarında kurum içi iletişim yönetim fonksiyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kriz ve afetlerde gerek kurum içi iletişim gerekse yönetim fonksiyonlarını birlikte ele alması yönünden özgün bir değer taşımaktadır. Araştırmanın iki açıdan literatüre katkı sunması beklenmektedir. Katkılarından ilki, yönetim fonksiyonlarının kriz ve afet durumları bağlamında ele alınmış olmasıdır. İkinci katkı ise iletişim olgusunun kurum içi perspektifi ile değerlendirilerek olası kriz ve afetlerdeki rolünün incelenmiş olmasıdır. Diğer taraftan, araştırmanın kamu kurumlarında kriz ve afetlerde kurum içi iletişim ile yönetim olgusunu bütüncül bir şekilde değerlendirmesi bakımından uygulayıcılara da yol gösterebileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE AFET YÖNETİMİ

1.1. KRİZ YÖNETİMİ

İlk olarak tıp ve militarizm literatüründe kullanılan kriz kavramı, 17. Yüz yılın başlarından itibaren sosyal bilimciler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Edebi ve görsel alanlarda trajik olguları ifade etmek için kullanılan kriz kavramı tıp alanında hastalığın ani seyir değiştirmesi olarak ifade edilmiştir (Patan, 2009). İşletme bilimi literatüründe kriz kavramının yaygın bir şekilde kullanılmaya başladığı dönemler Büyük Ekonomik Buhranın yaşandığı zamanlara tekabül etmektedir.

Birçok disiplin tarafında kullanılan kriz kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. Belirli bir tanım olmamasının altında yatan neden krizin belirsizlik niteliğine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yaygın bir şekilde bilindiği üzere kriz, Çin dilinde fırsat ve tehlike anlamına gelmektedir. Yani içerisinde hem olumlu ve olumsuz özellik barındırmaktadır. Gerçek ve tüzel kişilerin yapacak eylemlerin sonucunda krizin iki farklı özelliğinden biri ortaya çıkmaktadır (Pğra ve Sododol, 2004). Eski çağlarda yaşayan bilim insanları kriz konusunda benzer düşünceleri savunmuş ve krizi, dönüm noktalarında alınan kararlar olarak ifade etmişlerdir.

Dinçer'e (1992) göre kriz, aniden oraya çıkan, öngörülemeyen, hızlı müdahale ve çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önlem mekanizmalarını pasifleştirerek; amaçlarını ve işin yürütülme şeklini tehdit eden gerilim sürecidir. Kriz, örgütün amaçlarını tehdit edip bazen de kuruluşun yaşamını tehlikeye düşüren ve acil cevap verilmesi gereken, öngörme ve mücadele etme işleyişine zarar veren acil durumlardır (Akat, 1994). Meydana gelen bir olguyu kriz olarak adlandırabilmemiz için herkesin üstünde hem fikir olmasına gerek yoktur. Herhangi bir sektörde meydana gelen bir olay kriz olarak tanımlanırken başka sektörler tarafından görülmeyebilir. Meydana gelen bir olayı kriz olarak değerlendirirken ortaya çıkan etkinin düzeyine bakmak gerekir (Tortop, 1990).

Günümüz koşullarında kriz yaşamın tüm alanlarını etkileyen ve tüm disiplinlerin üzerinde çalıştığı bir konu haline gelmiştir. Kriz genellikle ekonomik nedenlerden dolayı akla gelse de çok geniş bir alanda görülebilmektedir. Sosyal

olaylarda, doğal afetlerde, siyasi istikrarsızlıklar gibi olağanüstü durumlarda kriz ortaya çıkmaktadır. Çok farklı tanımlar göstermesinin sebeplerinden biri de budur çok farklı alanlarda görülebilmesidir (Erdoğan, 2010). Kriz kavram olarak olağan süreçleri olağanüstü bir duruma düşerek hem insan hem de işletmeler için sorun ortaya çıkaran maddi ve psikolojik olarak olumsuz etkileyen kendine has özellikleri bulunan durumlardır (Titiz, 2003).

Sadece gelişmekte olan ekonomilerde değil gelişmiş ekonomilerde de krizlere sıkça rastlanılabilmektedir. Krizler sadece ekonomisi zayıf olan ülkeleri değil, ekonomik açıdan son derece gelişmiş ve güçlü bilinen ülkeleri de etkilemektedir (Roubini ve Mihm, 2010). Özellikle sanayinin ve örgütlenmenin gelişmesiyle beraber krizler, dünyanın farklı yerlerinde farklı zamanlarda ve etki düzeyi yüksek bir şekilde meydana gelmektedir (Soysal, 2009). Meydana gelen bu olağanüstü durumlar ekonomiyi çok ciddi bir şekilde etkilemiş bazı sektörlerin küçülmesine ya da yok olmasına bazılarının da bu durumu fırsata çevirip büyümesine neden olmuştur.

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizin en belirgin özelliği önceden tahmin edilememesidir. Bundan dolayı örgütlerin krizlere karşı tedbir almaları ve bu olağanüstü durumu hasarsız atlatalmaları çok zordur. Öngörülemeyen ve örgüt içinde meydana gelen kargaşayı sonlandırmak için acil müdahale için yeterli zamanın olmaması da en önemli sorunlardandır (Tutar, 2004). Bütün krizler toplumsal ve ekonomik tabanlı, örgütün iç ve dış çevresinden ortaya çıkmaktadır (Pğra ve Sododol, 2004). Örgütlerde yaşanan krizler sonucunda örgütün olağan faaliyetlerinde sorunlar yaşanmakta, örgütün kamuoyunda itibarı sarsılmakta, marka değeri anlamında kayıplar yaşanabilmektedir. Tüm disiplinlerin kriz ile ilgili varmış oldukları birkaç önemli özellik bulunmaktadır. Olağan durumlardan kriz durumlarını ayıran birkaç ana özellik aşağıda belirtilen şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2013),

- Kriz anında iletişim kanallarının kullanılması da olağan durumlardan ayıran önemli bir özelliktir. Meydana gelen olağanüstü durumda hızlı iletişim kurmak ve çözüm yolları aramakta mecburidir.

- Kriz sırasında yönetim kadrosunda bulunan kişilerin sınırlı kaynağın bulunması nedeniyle amaçlanan hedeflerin ve yapılmasına ihtiyaç duyulan eylemlerin yerine getirilmesi noktasında yetersiz olması da sayılabilir.

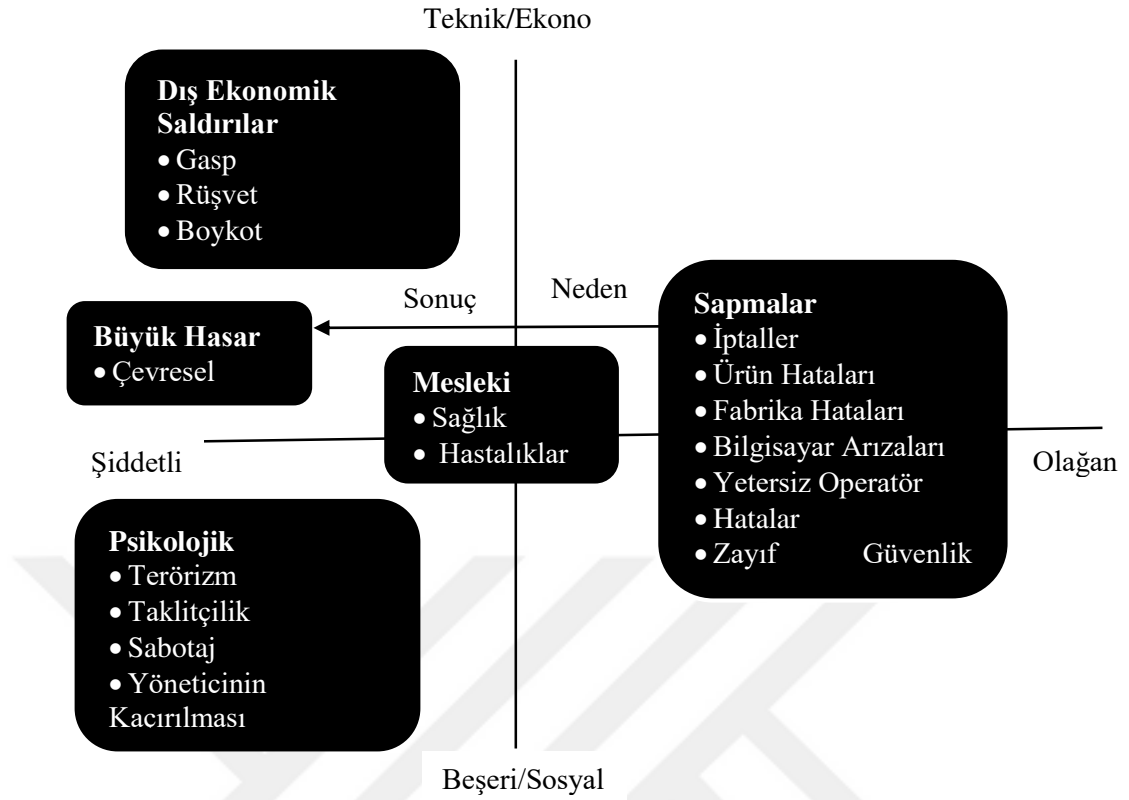
Tutar'a (2004) göre ise sosyal bilimler disiplini açısından krizin özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Krize neden olan olaya müdahale etme zaman diliminin kısıtlı olması ve bu kısıtlı zaman diliminde gerekli müdahale yapılamaz ise krizin ilerlemesine ve daha çok zarar vermesine sebep olur.
- Krize sebep olan durumla ilgili yeteri kadar bilgi mevcut değilse sorunun çözümü için açık ve doğru kararlar alınıp bunları net bir şekilde uygulamak gerekir.
- Örgütlerin mevcuttaki maddi ve insan kaynaklarına kriz tehdit oluşturmaktadır.

1.3. KRİZ TÜRLERİ

Araştırmacılar çoğunlukla aynı tür kriz çeşitlerini incelemekle beraber bunları farklı biçimlerde sınıflandırmaktadırlar. Genel olarak ekonomik, doğal, beşeri ve sosyal şeklinde sınıflara ayrılmaktadır. Kriz çeşitleri o kadar fazladır ki tek tek belirtmek neredeyse imkânsızdır. Bazı krizler insan yaşamına mal olabilmektedir, uçak ve tren kazaları gibi hem insan hayatını sonlandıran hem de güven krizine neden olan kazalardır (Augustine, 1995). Krizi sınıflandıran Lerbinger'e göre kriz türleri; teknoloik kaynaklı felaketler, doğal afetler, çatışmalardan ortaya çıkan krizler ve hileli işler olarak sınıflandırılabilir (Kippenberger, 1999). Başka bir kriz sınıflandırması da Timothy Coombs tarafından yapılmıştır. Buna göre kriz türleri şu şekildedir; dedikodular, doğal afetler, kötü niyet, kazalar, suçlar (Coombs, 2000).

Kriz türleri örgütler açısından genel olarak çevresel etmenlere ekseninde değerlendirilmektedir. Örgütün; bir evreden bir diğer evreye geçerken, yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklerine bağlı olarak, bir krizi dönemi yaşaması mümkündür. Örgütün büyüklüğü hareket ve uyum yeteneği ile bu kriz döneminin etkilerinin en aza indirilmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır. "Örgütün; başlangıç safhasında üretkenlik potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi; varoluş safhasında yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi; büyüme safhasında, iş dağıtımı ile büyümeyi izleyen kontrol krizi; genişleme safhasında, koordinasyon sağlanarak büyümeyi izleyen bürokrasi krizi ve son olarak da olgunluk safhasında, iş birliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi ile karşılaşması mümkündür (Greiner, 1998).



Şekil 1. 1. Kriz Türleri

Kaynak: (Pearson ve Mitroff, 2019).

1.4.KRİZİN NEDENLERİ

Örgütlerin, sahip olduğu örgütsel yapının durumu, insan kaynakları potansiyeli, teknoloji seviyesi ve örgüt kültürü özelliklerinden etkilenecek ortaya çıkan bu açık sistemin insani, fiziki ve parasal kaynak bakımından aynı düzeyde olanaklara sahip olmadıkları görülmektedir. Bundan dolayı örgütte krizin ortaya çıkmasına sebep olan etmenler çok çeşitli ve farklıdır. Bu faktörlerin krizlerdeki etkileri de farklı düzeydedir (Can ve diğerleri 2006). Şimşek ve diğerlerine (2008) göre, her kriz için tek bir standart reçetenin bulunmaması ve her krizin kendi özelinde değerlendirmesi örgütün özellikleri ve krize sebep olan etkenlerin birbiriyle ilişkili olmalarından ve birbirini etkilemelerinden ileri gelmektedir.

Örgütlerin dış çevre kaynaklı yaşayacağı krizlerde örgüt içerisinde mevcut olan sosyal durum bunu işletmenin içerisinde de tetikleyebilir ve mücadele etmek daha da zorlaşabilir. Bu nedenden dolayı örgütün kriz yönetimi sürecinde iyi değerlendirilmesi ve bu çerçevede tedbirler alınmalıdır (Patan, 2009). Örgütün çevresi ile sorun yaşaması krizi tetikleyen unsurlardandır. Bu durum çevrenin beklentileri ile örgütün

olanaklarının birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmamasından dolayı ortaya çıkabilir. Bu birbirini karşılayamama durumu sonuncunda örgütte istikrar bozulur ve kriz meydana gelir (Dinçer, 2013). Krize neden olan kaynakları üç ana başlık halinde değerlendirecek olursak bunlar; dış evre, i evre ve i ve dış çevrenin etkileşimi olarak sınıflandırılabilir.

1.4.1. Dış Faktörler

Dış evre faktörü örgütün sınırları içerisinde olmayan çevresinden etkilendiği ve kontrolünün çok zor olduğu bir faktördür. Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halinde bulundukları için çevresinde meydana gelen olağanüstü bir durumda kendini koruması ve gerekli acil tedbirleri alması zor olacaktır. Bundan dolayı çevresel faktör krizin kaynakları arasında en önemli olanıdır (Tutar, 2004). Örgütün işleyişi dışında dünyada meydana gelen değişikliklerde dış evre faktörünün örgüt üzerinde etkili olmasına sebep olur. Değişen dünyada yeni gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin riskleri daha da artmaktadır. Bundan dolayı değişimlere örgütlerin aynı hızla ayak uydurması gerekmektedir. Değişimi yakalayamayan ve bu değişime göre yeni stratejiler geliştirmeyen örgütler kriz, anında çok yıkıcı etkiyle karşı karşıya kalabilirler. Örgütlerin evresel faktörlerden etkilenmesinin sebepleri, sosyal, teknolojik, siyasi ve doğal koşulların değişime uğramasından kaynaklanmaktadır (Asunakutlu, Safran, ve Tosun, 1997). Bunların dışında hammadde, parasal kaynaklar ve iş gücü ihtiyaının yeterince karşılanamaması, üretim mamullerinin piyasada saklanma süreleri, farklı ürünleri piyasaya sürme çalışmaları, artan rekabet ortamı, siyasi iktidarın getirmiş olduğu düzenlemeler ve pazar şartları gibi alanların toplum ve örgüt üzerinde oluşturduğu etki krizi oluşturur (Tz, 2004). Örgüt teorikleri, örgütler var olabilmesi ya da etki alanlarını genişletebilmeleri için çevresel değişimlere uyum sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü rgt dışındaki unsurlar hem fırsat hem de sorunların kaynağıdır (rnek, 2006).

1.4.2. İ Faktörler

Örgüt içi faktörler krizin meydana gelmesinde örgüt içi nedenlerden kaynaklı olarak meydana gelmektedir. Örgütün dışından gelebilecek tehditler dışında içerden doğabilecek sorunlara örnek verecek olursak iletişimde yaşanan eksiklikler, örgüt kültürü, idareciler arasındaki çatışmalar ve bilgi toplanması ve analiz edilmesi gibi sorunlar sıralanabilir. Örgütün yapısı sert ve yeniliklere açık değilse ve iletişim

kanalları aktif ve hızlı çalışmıyorsa örgütlerin krizle karşılaşma dereceleri yüksek ve kriz anında çözüm şansları düşüktür (Ulutaş, 2010).

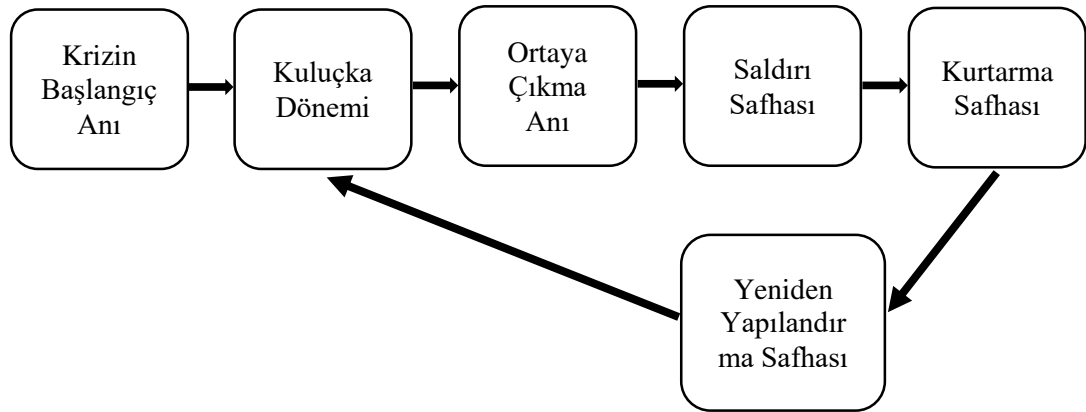
1.4.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Günümüz örgütlerinin dış çevre ile olan bağlarından dolayı yaşanılacak olan krizin örgüt içi ya da örgüt dışı olarak ayırt etmek zorlaşmıştır. Yaşanabilecek olan kriz sadece örgüt içi ya da örgüt dışı olabileceği gibi hem iç hem de dışın etkileşimi ile beraber ortaya da çıkabilir. Bu karşılıklı etkileşimi aşağıdaki üç maddeyi içermektedir (Dinçer, 2007);

- İşletme ve çevresel faktörlerin karşılıklı iletişim derecesi: Örgütte sahip olunan kontrol seviyesi çevre için yüksek olabileceği gibi düşük de olabilmektedir.
- Kriz durumunun algılanması olumlu veya olumsuzluğu: Krizin nasıl anlaşıldığı öncesinde ve mücadele aşamasında iki yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Kriz; örgüt için yeni hedefler belirlemek için bir fırsat olabilirken, mevcut hedeflere varmak ve örgütün yeteneklerini zayıflatan bir tehdit olabilir.
- Örgütün değişikliklere karşı duyarlılığı: Örgütün değişimlere karşı duyarlılık seviyesi farklı olabilir. Duyarlılık durumu yüksek ise, örgütün krize karşı hazır ve mücadelede etkili olabileceğini gösterirken, duyarlılık durumu düşük ise, krize karşı hazır olmadığını ve mücadele sorunlar yaşayacağını göstermektedir.

1.5.KRİZ AŞAMALARI

Krizden önceki aşamada belirtileri fark edip analiz ettikten sonra gerekli tedbirler alınmaz ise krizle karşı karşıya kalma çok büyük bir olasılıktır. Krizler çoğunlukla aniden ortaya çıkmamakta, bazen belirti ve işaretler gösterebilmektedir. Turner'a (1994) göre, kriz altı evreden oluşmaktadır. Bu aşamalar krizin meydana gelmesi, olgunlaşma dönemi, belirleme dönemi, saldırı safhası, kurtarma evresi ve tekrar kurulma safhasıdır.



Şekil 1. 2. Kriz Yönetim Aşamaları

Kaynak: (Turner, 1994).

Tüm safhalar ile bir bütün olarak baktığımızda krizin üç aşamadan oluştuğu fark edilecektir. Kriz sürecini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak ayırabiliriz (Pğra ve Sododol, 2004).

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz meydana gelmeden önce küçükte olsa sinyaller verir ve geleceğini hissettirir. Başlamadan önce belirtileri olmasına karşın meydana geldikten sonra birçok belirsizlik ortaya çıkarabilir. Bu evrede kriz anında ve sonrasında ne yapılacağı ile ilgili hazırlıklar yapılmalıdır. Örgütlerde bu hazırlıklar ile ilgili birimler kurulmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Örgütlerde olağanüstü durumlarda yapılacak olan eylemlerle ilgili birim kurulmadıysa ya da kurulmuş ancak sağlıklı bilgi alamıyorsa ve sonucunda hazırlık yapamıyorsa kriz anında büyük sıkıntılar ile karşılaşılması muhtemeldir (Tutar, 2004). Krizin meydana geleceği ile ilgili sinyaller bu dönemde yavaş yavaş alınır. Bu dönemde alınan kriz belirtileri için kriz anında ve sonrasında uygulanmak üzere planlar yapılır. Örgütün paydaşlardan kriz ile ilgili topladığı emareleri analiz ederek sonucunda müşterilere ve ilgili diğer kişilere karşı duyarlı olması gereken safhadır (Tüz, 2004).

1.5.2. Kriz Dönemi

Örgütlerde önceden belirtileri görülen ve krizin ayak sesleri olan durumlarla ilgili tedbir alınmaması veya alınmışsa da doğru kararlı bir şekilde kullanılmaması halinde kriz safhasına girilir (Can, 2005). Bu dönemde kriz iyice belirginleşmekte belirsizlik had safhaya çıkmakta ve örgüt personelleri için şok etkisine neden olmaktadır. Kriz anında çalışanların nasıl davranacakları konusunda fikir sahibi

olmamaları, yoğun stres altında yapacakları iş ve işlemlerde kontrolü kaybetmelerine ayrıca işe zamanında gelmemeleri gibi süreçler başlayacaktır (Pğra ve Sododol, 2004). Kriz dönemlerinde örgüt içerisinde en önemli bölümlerden olan insan kaynakları bölümünün önemi çok daha fazla artmaktadır. Çalışanların motive edilmesi ve bu bağlamda etkinlikler düzenlenmesi önemlidir. Örgütte çalışanlar moral motivasyon olarak kendilerini güçlü tutmaları gerekmektedir. Her birey bu konuda kendinden sorumludur. Ancak yöneticiler tüm örgütün performansından sorumlu oldukları için çok etkisinin atlatılması ve örgütün hedeflerinde kayma olmaması için personeli motive edici etkinlikler düzenlemeli bu konuyla ilgili çalışmalar yapmalıdırlar (Baltaş, 2002).

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Meydana gelen krizin son aşamasıdır. Bu safhada kriz sonrası ortaya çıkan sonuçlar analiz edilir bir fırsat ortamı varsa işletme adına kullanılır. Örgüt yaşanan olağanüstü durumda değer kaybetmiş ile medya organları kullanılarak tekrar eski güvenilirliğini kazanması için haberler yapılır. Bu dönemde yapılması gerekenler zamanında yapılmaz ve ortaya çıkan sonuç değerlendirilip çözüm odaklı olarak takip edilmez ise örgütün son bulmasına neden olabilir (Tüz, 2004). Alınan kararların erken uygulanabilmesi için tek merkezîyetçi yapı güçlendirilir. Kriz evrelerinde yöneticiler özellikle yaşanan bu durumun hemen sonuçlanması için hiyerarşiyi uymayıp hemen çözüm bulmak için tek başlarına karar verirler. Bu durum deneyimli nitelikli personelleri saf dışı bırakarak üzerlerinde baskı oluşturmakta ve strese sebep olmaktadır. Örgüt personellerinde ortaya çıkan yorgunluk, aşırı tepki, korku gibi olumsuz davranışlar destek sunulmalıdır. Ayrıca moral motivasyonu güçlendirecek çalışmalar yapılmalı ve psikolojik olarak hasar gören örgüt çalışanlarına gerekli destek sunulmalıdır (Tutar, 2004). Kriz anında örgüt ve çalışanları en çok etkileyen durumlar son evrede belirlenir. Etkili önlemler alınabilmesi için sorunun açık bir şekilde belirlenmesi, örgüt ve yönetimin rolünün bu aşamada ki yeri belirlenmelidir.

1.6. KRİZİN SONUÇLARI

Krizlerin en önemli sonuçlarından biri öngörülme-yen durumlar ile ilgili planlama yapma ihtiyacının doğmasıdır. Sonucu örgüt için fırsat ya da olumsuz olsa bile ani gelişen bu durum ile ilgili bir çalışma yapılması gerekir. Kriz sonrasında örgüt mevcut kalıpların dışına çıkmaya, dış ve iç çevrede oluşan değişikliklere ayak

uydurmak zorunda kalacaktır. Böylesi durumlarda örgütün bu zorlamaların üstesinden gelecek zamanı ve gücü olmaya bilir (Dinçer, 2007). Krizle mücadele sırasında yöneticilerin otoriter bir şekilde hareket etmesinden dolayı nitelikli ara personeller pasif durumda kalmakta bu durum kural ve prosedürlerin artmasına sebep olmaktadır. Kontrol ve denetim yetkilerini kaybeden nitelikli kurmay personeller örgüt içerisinde sadece ara katman olarak kalırlar (Tutar, 2004). Krizler örgütlere her zaman zarar vermez bazen de bir fırsat olabilir. Kriz evresinin sonucunda firmalar arasında yoğun bir rekabet ortaya çıkar bu rekabet ortamından bazı firmalar bunu fırsata çevirirler. Krizin örgüt için fırsat ya da tehdit olduğunu ayırt etmek için kriz dönemi bittikten sonra karar verilebilir (Okumuş, 2003).

Teknolojik ve sanayileşme gelişmeleri sonucunda örgütlenmeler artmış ve buna paralel olarak krizin oluşabileceği çok sayıda alan meydana gelmiştir. Bunun neticesinde daha önceleri rastlanılmayan alanlarda bile günümüzde sürekli kriz durumu ortaya çıkabilir. Kriz durumu örgüt ve çalışanlar üzerinde her alanda negatif etki bırakabilir (Dinçer, 2007). Kriz evresinde örgüt, meydana gelen bu olağanüstü durumun üstesinden gelmek için çok acele kararlar verip uygulamak zorundadır (Can, 2006). Örgütün bozulan işleyişe anında müdahale etme isteği alınan kararların kalitesinin bozulmasına ve örgüt içi hiyerarşiyi bozarak merkezileştirilmiş bir yapı oluşturur (Tutar, 2004).

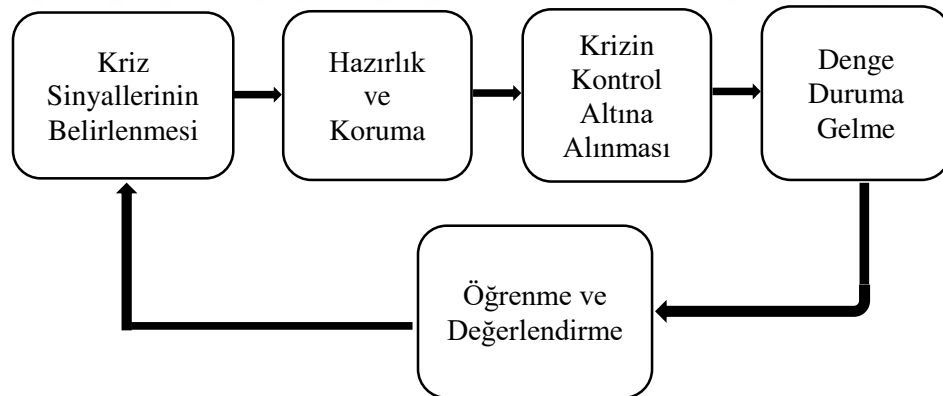
Örnek (2006), olası bir sonrasında meydana gelebilecek durumları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Örgütün uzun yıllardır sürdürdüğü düzende zoraki değişiklikler meydana getirerek değerlerin ve amaçların tekrar düzenlenmesini mecburi kılar.
- Çalışanlar olağanüstü durum sırasında strese kapıldıkları için motivasyonları azalır.
- Krizin örgüte maddi olarak zarar vermesinden dolayı çalışanların işten çıkarılma korkusu başlar. Bu durum güvensiz bir ortam oluşturur.
- Örgütün acele karar alıp uygulama zorunluluğu örgütte baskı oluşur.
- Müdahale için yönetici konumunda bulunan kişiler tarafından yeterli görüş alınmadan verilen kararlar hata yapma olasılığını yükseltir.
- Örgütün pazar payı etkilenir.

Krizler sürekli örgüt için olumsuz durumlar meydana getirmez. İyi bir yönetici tarafından tehdit olarak algılanan durum fırsata dönüştürülebilir. Kriz anında işletmenin olumlu ve olumsuz yönleri belli olur, iyi bir yönetici bu artı ve eksiklikleri iyi değerlendirip müdahale ederek örgütün kendisini tekrar toparlamasını sağlayabilir (Tutar, 2004). Kriz döneminde ortaya çıkan olumlu sonuçlar; örgütün kriz tecrübesi edinmesi ile örgütün rekabet gücünün test edilmesinin yanında yeni rekabet avantajları için fırsatlar ortaya çıkar. Müşterinin öneminden hareketle kâr etme düşüncesiyle yeni pazarlar bulmak için çalışmalar yapılır. Pazarın bir dahaki kriz dönemlerine hazırlık için çeşitlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkar. Çünkü pazar çeşitlendirilmezse pazarın bulunduğu bölgede ve sektörde bir krizin oluşması durumunda örgüt krize girebilir. Bundan dolayı da kriz ile birlikte örgütsel sorunlar ortaya çıkabilir.

1.7. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi aşağıda belirtilen şekilde uyulması gereken aşamaları göstermektedir. İlk olarak uyarı sinyali gelmektedir. Örgütün bu sinyalleri erken fark etmesi durumunda krize engel olabilir ya da çözümünü kolaylaştırabilir. Genel olarak kriz yönetim süreci aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir (Can, 2006).



Şekil 1.3. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: (Can, 2006).

Kriz oluşmadan önce oluşuma dair sinyaller vermektedir. Örgüt yönetimi bu sinyalleri iyi analiz ederek hazırlıklarını ona göre yapmalıdırlar (Tüz, 2004). Krizin meydana gelebileceğine dair vermiş olduğu bu sinyalleri örgütlerde yetkili olan kişiler tarafından dikkatlice incelenmesi, oluşacak olan olağanüstü durum hakkında bilgi alabilmesi için detaylıca incelemelidir. Uyarıların dikkate alınmaması ya da yeterince analiz edilmemesi halinde krizden kaçış olmayacaktır. Bu bağlamda örgüt yöneticileri

bu konularda uzman olmalı, verilen bu sinyalleri gereksiz bilgilerden arındırarak ihtiyacı olanı bulmalıdır. Çıkan analizleri ilgili yöneticilere sunmalı ve gerekli tedbirlerin alınması önerisinde bulunmalıdır. Krizler erken uyarı sistemleri önemli yer tutmaktadır. Sinyaller farklı olabilir ama erken uyarı sisteminin bunları yakalaması gerekmektedir. Örgüt içerisinde tek tip olmayan sinyalleri bulmak için farklı uyarı sistemleri üzerinde çalışmak gereklidir (Can, 2006).

1.8. AFET VE AFET YÖNETİMİ

Afet kavramı Latince “yıldız” anlamına gelen “astrum” kelimesinden türemiştir. İngilizce karşılığı ise “dis-astrum” gökyüzündeki yıldızlar kelimesinden türetilmiştir. Afet, eski medeniyetlerde Allah’ın insanları cezalandırma biçimi olarak kabul görmüştür (Yaprak, 2020). Buna göre afet, insanların, Allah’ın emir ve yasaklarının dışına çıkmaları ve sapkın duruma gelmelerinin ilahi güç tarafından cezalandırılmalarının bir sonucudur. Afet kavramını farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlamıştır. Bundan dolayı afet kavramı üzerinde tüm disiplinlerin birleştiği genel bir tanım bulunmamaktadır. Genel bir tanım vermek gerekirse afet; toplumun bir kesimini etkileyen, hayatın olağan akışını bozup sosyal, ekonomik ve fiziksel sorunlara neden olan, etkilenen insanların mücadele edemediği doğal ve beşeri olaylardır (Toprak ve Sancaktar, 2017). Bir diğer tanıma göre afet; sel, deprem, kasırga, tsunami, su taşkını, kıtlık, kuraklık, volkanik patlamalar, yangın, kar, fırtına, bulaşıcı hastalıklar, ulaşım kazaları, terör saldırısı gibi insanlarda kayıp ve üzüntülere neden olan ve ortaya çıkardığı etkilerin üstesinden yardımsız gelmenin mümkün olamayacağı olaylardır (Börühan, Ersoy, ve Tek, 2012).

Afet kavramına ilişkin görece kapsamlı bir tanım vermek gerekirse, bireylerin üstesinden gelemeyeceği, kurum ve kuruluşların belli bir plan çerçevesinde birlikte hareket ederek çalışmasını gerektiren, insanlara ekonomik, fiziksel ve sosyal olarak zarar veren olağan hayatı durdurarak toplumları etkileyen teknolojik, doğal ve insan kaynaklı olaylar afettir. Meydana gelen bir olayın afet olarak adlandırılması için can ve mal kaybına sebep olması gerekir (Şahin, 2009). Afetin hangi derecede olduğu verdiği can, mal ve ekonomik kayıplarla değerlendirilir. Afet durumunda en önemlisi şüphesiz insan canıdır. Bundan dolayı, büyüklüğü meydana gelen yaralanmalar ve can kayıpları ile değerlendirilir. Afet, meydana geldiği bölgede can ve mal kayıplarına neden olan, olağan hayatı sekteye uğratan ya da durduran insan kaynaklı, doğal ve

teknolojik kaynaklı olaylardır (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, 2017). Afet beklenmedik bir anda meydana gelen sonuç odaklı olaylardır. Aşırı yağış sonucunda meydana gelen toprak kayması insan canına ve malına zarar vermiyorsa buna afet denilmemekte ama insanların yaşam alanlarında oluşuyor, can ve mal kaybına sebep oluyorsa buna afet denmektedir. Dolayısıyla afet olayı, oluşum yönünden değil insanlara verdiği zararlar açısından değerlendirilir.

Afetlerin neden olduğu büyük felaketlerin meydana gelmesinin bazı nedenlerini şu şekilde sıralanabilir (Erkan, 2010);

- Vakaların fiziksel boyutu,
- Afet bölgesinin merkez bölgelere olan uzaklığı,
- Nüfusun hızla artması,
- Kontrolsüz ve çarpık yerleşim,
- Tahrip edilen ormanlar,
- Toplumun eğitim düzeyi,
- Yerleşim alanlarının kuruluş yerleri,
- Afetlere karşı hazırlık düzeyi,

Dünyada genelinde meydana gelen doğal afetlerin büyük bir kısmı meteorolojik afetlerdir. Afet ülkeden ülkeye, kıtadan kıtaya farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma ülkemiz bölgelerinde de görülmektedir. Örneğin Doğu Anadolu Bölgesinde daha çok çığ afeti yaşanırken, Karadeniz Bölgesinde sel felaketi ve toprak kaymaları yaşanmaktadır. Afetler genel olarak, doğal afetler ve insan kaynaklı afetler olarak sınıflandırılmaktadır. Dünya genelinde görülen afetlerin yaklaşık %80 meteorolojik afetlerden oluşur. Doğal afetler çok çeşitlilik göstermektedir. Deprem, sel, çığ, heyelan gibi yerüstü ve yeraltı kaynaklı afetlerdir (Sarıbekir, 2013). Türkiye'nin fiziksel yapısından dolayı en fazla görülen meteorolojik kaynaklı doğal afetleri şu şekilde sıralayabiliriz; kuraklık, sel, fırtına, orman yangını gibi yer üstü olaylar (Işık ve Uğur, 2020).

1.8.1. Afet Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Afetlerle mücadele edebilmek için afet yönetim anlayışının tüm ilgili kurumlar

tarafından hazırlanması ve afet öncesinde, afet anında ve afet sonrasında uygulanması gerekmektedir. Afet meydana gelmeden önce hazırlıklar yapılmalı ve afetten sonra da izlenecek kolan yol haritasının belirlenmiş olmasına afet yönetimi denilmektedir. Her afetten sonra yaşanan olaydan ders çıkarılmalı eksiklikler tamamlanmalı sorun yaşanan noktalara müdahale edilmelidir. 1999 depreminde verilen can kayıpları ve sonrasında yapılan çalışmalar afetlere yeterince hazır olunmadığını göstermiştir. Yaşanan bu felaketten sonra afet durumları için bir plan dahilinde önceden hazırlık yapılması gerektiği anlaşılmıştır (Tecim, 2009). Türkiye de acil durum ve afet konularında son yıllarda çalışmalar yapılmaktadır.

1.8.2. Acil Durum Yönetiminin Aşamaları

Acil ve Afet Durumu yönetimini iki aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşama afetin meydana gelmemesinden önceki aşama (Risk Yönetimi), ikinci aşama ise afetin meydana geldiği an ve afetten sonraki süreci (Kriz Yönetimi) kapsamaktadır. Risk yönetimi afet meydana gelmeden önce alınması gereken tedbirleri, kriz yönetimi ise afet anında ve sonrasında olağanüstü durumu yönetmektir.



Şekil 1. 4. Afet Yönetim Döngüsü

Kaynak: Afet Komisyonu, (2022).

1.8.2.1. Zarar Azaltma

Bu aşama, yaşam alanlarının ve yapılaşmanın seçim ilkelerinin belirlenerek, bu ilkeler ışığında toplumun bütün bireylerinin ve kuruluşlarının afetlere karşı alınması

gereken önlemler konusunda kültür oluşturularak, afet tehlikesinin önüne geçilmesidir. Zarar azaltma safhası, bir bakıma meydana gelen bir afet sonrasındaki iyileştirme çalışmaları ile başlar ve afetin meydana gelmiş olduğu alanlarda yeni bir afet olayı ortaya çıkana kadar devam eder (Gökçe ve Tetik, 2012). Afet durumu meydana gelmeden önce hazırlıklar yapılmalı ortaya çıkacak afet durumunu en düşük risk ile atlatılması için gerekli yapısal ve yapısal olmayan tüm tedbirler alınmalıdır.

Zarar azaltma safhasının iyi hazırlanması oluşabilecek afetlerin sayısını azaltacağı gibi meydana gelen afetlerde ise can ve mal kayıplarını asgari düzeye çekilebilir (Şahin, 2009). Literatür incelendiğinde Türkiye de zarar azaltma çalışmalarının 1999 depreminden sonra yoğun bir şekilde çalışılmaya başlandığı görülmektedir.

1.8.2.2. Hazırlıklı Olma

Hazırlık olma evresi, afet sonrasında acil müdahale edebilmek için gerekli hazırlıkların olması, can ve mal kayıplarına anında müdahale edilebilmesi gibi müdahale planlarını kapsar. Bu evrede afet sonrası için ihtiyaç duyulan hazırlıklar yapılır, gerekli araç gereç ve insanı malzemeler hazır tutulur. Afetlerde oluşabilecek kayıpların giderilmesi, tehlikelerin bertaraf edilmesi, kurtarma ve müdahale planlarının yapılması, her türlü afet senaryosuna karşı tatbikatların gerçekleştirilmesi ve afetlere müdahale edecek ekiplerin hazır olmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Hazırlık aşaması sadece afet anına değil, afet sonrasına da hazırlıklı olmak anlamını taşımaktadır. Afet sonrasında en tehlikeli canlının insan olacağı göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle; beslenme, barınma, sağlık gibi insani ihtiyaçların karşılanmasına ve yardımların dağıtım planlarının yapılmış olmasına dikkat edilmelidir (Gökçe ve Tetik, 2012).

1.8.2.3.Müdahale

Müdahale aşaması hazırlık aşamasında yapılan afet durumunda uygulanacak olan plan program çerçevesinde önce insan canı olmak üzere sosyal ve maddi alanlara gerekli müdahalenin yapıldığı aşamadır. Müdahale safhasındaki temel hedef yapılacak olan tüm olan tüm işlerin en kısa sürede kontrollü bir şekilde yapılmasıdır. Aynı zamanda devlete ait tüm olanakları afet bölgesinde yaşanan can ve mal kayıpları için hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirmek demektir (Şahin, 2009). Müdahale sırasında bulunacak personellerin iyi koordine olmaları ve yeteri bilgi beceriye sahip olmaları

gerekmektedir. Afetlere müdahale aşamasında öncelikle; kısa zamanda çok fazla insanın hayatını kurtarmak, hasta ve yaralıları ulaşılarak gerekli tedavilerini yapmak, beslenme, barınma, psikolojik destek sağlama, güvenliğini sağlama gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan çalışmaların bütünüdür. Müdahale evresinin planlanmasında koordinasyon hatasız olmalıdır. Devletin ve sivil toplum kuruluşlarının afet bölgesine yönlendirilen kaynakları en etkin şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Müdahale evresi afetin meydana geldiği andan itibaren başlar ve bu evre kısa süreli olabileceği gibi birkaç ayı bulan uzun bir dönemi de kapsayabilir. Önemli olan, afet bölgesinde koordinasyonun en kısa sürede en uygun teknikle gerçekleştirilmesidir (Gökçe ve Tetik, 2012).

1.8.2.4. İyileştirme

İyileştirme çalışmaları afetin meydana geldiği andan başlayıp, afetten önceki duruma tekrar dönünceye kadar devam eder. İyileştirme safhasında yapılacak olan faaliyetler meydana gelen afetin etkisine göre şekillenecektir. Hazırlanılmış afet yönetimiyle bir sonraki afet olaylarını en az hasarla atlatılmasını sağlayacaktır. Afetlerde iyileştirme aşaması; bertaraf edilmiş olan afet sonrasında sadece bireylerin değil altyapının, ekonominin, eğitimin, sağlık hizmetlerinin ve diğer temel ihtiyaçların temini ve devamlılığı sağlanarak toplumun meydana gelebilecek başka afetlere karşı dirençli olmamasının sağlamasıdır (Törenci, 2015). İyileştirme aşamasında asıl hedef afet bölgesindeki bireylerin geçici ve kalıcı barınma, beslenme, haberleşme, kanalizasyon, ulaşım, sağlık, eğitim, sosyal faaliyetler, iş ve ekonomik yönden elzem ihtiyaçlarının asgari ölçüde karşılanıp, devamlılığı sağlanıp, zamanla ihtiyaçların teminini azami ölçülere çıkartmaya çalışmaktır (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, (2017). İyileştirme aşaması bölgeye özgüdür ve çok yönlüdür. Amaç eskiye göre daha iyisini başarmak olduğu için bölgenin kalkınmasına katkı sağlayan bir oluşum halini alabilir. Ülkemizde “7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısı İle Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun” kapsamında başka ülkelerde yapılan iyileştirme çalışmaları karşılaştırılırsa; hasar tespiti, yardım ve hak edişler, kamu eliyle konut sunumu süreci, sosyal iyileştirme, yerel ekonominin iyileştirilmesi gibi oldukça geniş perspektifte yürütülmektedir (Gökçe ve Tetik, 2012).

1.8.3. Afet Yönetim Sistemleri

Afet yönetim sisteminin sürekli kendini güncellemesi sürekliliğinin olması

gerekir. Afet yönetimini üç ana başlık altında incelenmektedir. Hepsinin ortak bazı özellikleri vardır. Bunlar afet durumuna hazırlıklı olma, müdahale ve afet sonrası iyileştirme çalışmalarıdır. Afet yönetimi her ülkede farklı şekilde gelişmektedir. Nüfus dağılımları, jeopolitik özellikleri ve afet yönetimi alanını ne kadar önemsedikleri gelişmişlik derecesini belirler. Ülkemiz jeopolitik yapısından dolayı sık sık afetlere maruz kalmaktadır. Özellikle depremler neticesinde çok sayıda can ve mal kaybı yaşanmıştır. Türkiye’de uygulanan afet yönetim sistemi bütünleşik sistemdir. Bir toplum için en yararlı afet yönetim sistemi kuruluşunun amaçları doğrultusunda yapıldığı ve yeniliklere açık olarak iletişim kanallarının aktif olduğu sistemdir (Aşıkoğlu şahin, 2009).

1.8.3.1. Entegre Acil Durum Yönetimi

Entegre afet yönetimi tüm afetleri kapsayıcı bir şekilde tasarlanmıştır. Bu acil durum yönetiminde acil ve afet durumları için plan yapılması ve her an müdahaleye hazır olunması gerekir. Entegre acil durum yönetimi kavramsal bir ereve kurarak acil durum koruma çabalarına destek sunmaktadır. erevenin amacı toplanacak olan kaynakların verimli bir şekilde ihtiyaç duyulan alanlarda kullanılmasını sağlamaktır. Bütünleşik afet sistemi tüm kurum ve kuruluşları aynı çatı altında koordine ederek afet durumunda sağlıklı bir iletişim dahilinde mücadele etmeyi amaçlamaktadır. Türkiye de 1999 Marmara depremi sonrasında uygulanmaya başlanan afet durumlarında tüm kurum ve kuruluşların bir arada koordineli bir şekilde çalışma fikri birçok platformda tartışılmıştır. Türkiye 2009 yılında yrrlge giren 5902 sayılı kanun ile beraber entegre afet yönetim sistemini kullanmaya başlamıştır. 2009 yılında 5902 sayılı kanunla bütünleşik afet yönetim sistemine geçmiştir (Afet Hazırlık ve Eğitim Derneği, (2022).

1.8.3.2. Toplum Tabanlı Afet Yönetim Sistemi

Toplum tabanlı afet yönetim sisteminin amacı afet bilincini her alana yaymaktır. Milli eğitimde, üniversitelerde ve kurum ve kuruluşlarda afet ile ilgili gerekli bilgilendirmenin yapılması öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılacaklar hakkında bilgilendirme toplantıları yazılı ve görsel medya organları kullanılarak toplumun bilinçlendirilmesi hedeflenmiştir (Kurita, 2004). Toplum tabanlı afet yönetimi tüm bireyleri mücadeleye doğrudan dahil etmeyi amaçlar. Afet yönetiminin temel amacı toplumu da bu mücadeleye dahil edip bilinçlendirmektir. Afet sadece

kamu kuruluşlarının mücadele edeceği başa çıkacağı bir durum değildir. Tüm kurum ve kuruluşların ve bireylerin topyekûn olması gerekir (Akyel, 2007). Bu afet yönetim sisteminde bireyler daha çok sorumluluk almakta sürece dahil olmaktadır. Afete ilk müdahaleyi ya da afet sırasında öncesinde ilk karşı karşıya kalacak olan bireydir. Bundan dolayı bireyin afetler ile ilgili bilgi sahibi olması afet durumunda ne yapacağına dair fikrinin bulunması afet sırasında soğukkanlı davranabilmesi gerekir. Her birey kendini afetlere karşı savunabilecek derecede eğitim almalıdır.

1.8.3.3. Modern Afet Yönetim Sistemi

Avrupa Birliğine bağlı ülkeleri afetle mücadele de farklı yönetim sistemleri kullanmaktadırlar. Öncelikle toplumun yaşamını modern bir şekilde sürdürebileceği ve aynı zamanda afetlere karşı bilinçli ve hazır olacağı sistemleri kullanmaktadırlar. Modern afet sisteminde toplumlar kendilerini afetlerden koruyabilmek için genel korunma yöntemleri dışında bireylere özgü korunma yöntemleri üzerinde de durulmaktadır. Bu korunma yollarının geliştirilmesi için afet yönetim mekanizmalarının (hazırlıklı olma-zarar azaltma- müdahale-iyileştirme) ayrı ayrı uzmanlık gerektiren konular olduğunu anlatmaktadır (Törenci, 2015).

1.9. AFET YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bir doğa olayının ne zaman afet olarak nitelendirileceği meselesini daha iyi anlayabilmek için doğal afet kavramının, benzer kavramlarla olan ilişkisine değinmek gerekir. Literatürde doğal afet kavramı incelendiğinde kriz, tehlike, risk, zarar görülebilirlik ve acil durum kavramları, afet kavramı ile ilişkisi bakımından en çok karşılaştığımız benzer kavramlar olmuştur. Kriz kavramı, krizin özelliklerini de içerecek şekilde, “bir ülkenin her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen; aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan; karar vermek için zaman baskısının olduğu; yüksek oranda stres oluşturan; önceden önlem alınabilmekle birlikte tümüyle engellenmenin çok zor olduğu; iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilecek; bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik; bir karmaşa ve güçlükler süreci” olarak ifade edilmiştir (Filiz, 2007).

Görüldüğü üzere kriz; deprem ve sel gibi doğal afetlerden kaynaklanabileceği gibi hava kirliliği, büyük çaplı ulaşım kazaları ve baraj kazaları gibi çevre ve insan kaynaklı nedenlerden de kaynaklanabilir (Emrealp, 1993). Doğal afetler, kriz

hallerinden sadece birini oluşturmaktadır. Aksinden hareket edilecek olursa bir doğa olayı can ve mal kaybına neden olduğunda doğal afet teşkil ettiğinden, aynı zamanda kriz de teşkil etmektedir. Her doğal afet, aynı zamanda bir kriz halidir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM OLGUSU

2.1.YÖNETİM OLGUSU TANIMI VE NİTELİĞİ

Yönetim, çağlar boyunca dağınık bir halde yaşayan toplulukların bir düzen içerisinde hayatlarını devam ettirmesine ve gelişmesine etki eden önemli bir olgu olmuştur. Öyle ki çağlar boyunca yapılan savaşlar, kurulan devletler ve inşa edilen mimarilerin hepsi örgütlü bir toplum halinde yaşayan insanların doğrudan veya dolaylı olarak yönetim fonksiyonunu icra etmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yönetim olgusunun geçmişini binlerce yıl öncesine kadar götürmek mümkündür. Ancak çok eskilere dayansa da eski çağlardaki yönetim ile günümüzdeki yönetim anlayışları birbirinden oldukça farklıdır. Bu farklılık temel iki nedene dayandırılabilir. Birincisi, insanoğlu medeniyetinin giderek daha çok kalabalıklar halinde yaşamaya başlaması, yani dağınık gruplardan devletleşmeye kadar ilerlemesi. İkincisi ise nüfusun kalabalık kentlerde yaşamaya başlaması ile birlikte örgütlenmenin kurumsallaşmasıdır. Örgütlenmenin, insanların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurdukları organizasyonlarda gelişmesi neticesinde ise kâr amaçlı örgütler olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Toplamların örgütlü düzene geçişleri ile birlikte, organizasyonların sayılarında artışlar meydana gelmiş ve yapılarındaki karmaşıklık da artmaya başlamıştır. Böylelikle bu organizasyonların daha profesyonel bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur (Işık, 2020).

İnsanların birlikte yaşamaları ve ortak amaçlara erişmek istemeleri yönetim kavramının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü ortak amaçlara ulaşmak için bireysel çabaların uyum içerisinde gerçekleşmesi gerekmektedir (Dalay, 2013). Dolayısıyla yönetimde insanların ortak çabası ile gerçekleştirilmek istenen amaçların, kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılması önem arz etmektedir. Bireyleri doğru bir şekilde kanallize etmek ise, doğru dokümanlar ve materyaller ile mümkündür. Bundan dolayı yönetim, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için insanları, maddi kaynakları, hammadde ve zamanı birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanarak karar alma ve alınan kararları uygulama süreçlerinin tümüdür (Eren, 2011a).

Yönetim kavramı Türkçe Sözlük'te “yönetme işi, çekip çevirme, idare” olarak açıklanmıştır (TDK, 2007). Yönetim kavramına ilişkin üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanım olmamakla birlikte farklı disiplinlerde farklı tanımlar yapılmıştır. İktisatçılara göre yönetim, tabiat emek, anapara ve işgücü ile birlikte üretim faktörlerinden biridir (Gürbüz, 2022). Hukuk, psikoloji gibi diğer bilim dallarına göre yönetim hedeflerin oluşturulması için belli amaçları başka bireylerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Sosyologlara göre yönetim ise, sınıf ve statüyü oluşturan düzendir (Paşaoğlu, 2013: 3). İşletme ve yönetim bilimleri disiplin alanındaki bilim insanları tarafından yapılan bazı tanımlar şu şekildedir: Eryılmaz'a (2002) göre yönetim, insanları idare etme anlayışı veya planlanmış bir amaca ulaşmak için yapılan eylemlerdir. Tosun'a (1987) göre ise yönetim, başka insanlardan faydalanarak hedefe ulaşmaktır. Başka bir tanım olarak yönetim; hedeflere ulaşmak için belli bir grup insanın yürütmüş olduğu bir faaliyet (Eryılmaz, 2013) ve yaşam mücadelesi içerisinde sürekli karar almak zorunda olan bireylerin hedeflere ulaşmak için işbirliği temelinde örgütlenmesidir (Işık, 2020). Certo ve Certo'ya (2013) göre insanların diğer örgütsel kaynaklardan da destek alarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için giriştikleri bir süreçtir. Bu bağlamda yönetim kavramı amaca ulaşmak için insanları idare etmenin yanında gerekli olan maddi kaynakların hazırlanması ve kullanılması süreçlerini içermektedir (Yenisu vd., 2019: 515). Yönetimin işletme disiplini açısından üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı; “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindeki tanımdır (Koçel, 2014). Bütün bu tanımlar yönetim kavramının belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmek olduğu anlaşılmaktadır.

Certo ve Certo (2013) yönetimin en temel özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- Devamlılık gösteren ve birbiri ile sürekli etkileşim içinde olan bir süreçtir,
- Örgütlerin hedeflerine ulaşması için çaba gösterir,
- Yönetim, bireylerin ve diğer örgütsel kaynakların çalışması ve katkısıyla hedeflediği amaçlara ulaşır.

Yönetimin tanımında anlaşılabilecek üzere yönetim sürecinde yöneten ve yönetilen şeklinde iki taraf bulunmaktadır. Yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişi yöneticidir. Yönetici, belirli bir amaç için bir arada bulunan insan topluluğuna yön veren ve bir plan dahilinde onları eyleme geçiren kişidir. Aynı zamanda yönetici bir

hayal gücü ve öngörüye dayanan yönlendirmeler ile plan yapan ve bu planı usulüne uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir (Gerber, 2009). Yöneticilik en genel tanımı ile uzun yıllar süren ve eğitim- öğretim sonucu kazanılan bilgiye dayalı bir süreç ve bir meslek alanıdır, yönetici ise bu mesleği gerçekleştiren kişidir. Yöneticinin amaçlara ulaşmak için insanlar üzerinde olumlu etki bırakma onları motive etme gibi özellikleri kendinde barındırması gerekir. Ayrıca yönetici, organizasyonun belirtilen amaçlara varmak için belli bir kural çerçevesinde yürütülen, bilinçli hareketlere neden olan (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001), diğer bir ifadeyle araçları kullanarak işin gördüren kişidir (Koçel, 2014). Başka bir tanımla ifade edilecek olursa yönetici, bir araya getirdiği ve belirli kurallar dahilinde çalıştırdığı kişiler vasıtasıyla başarı sağlayan kişidir (Eren, 2011b). Örgütlerde ilgili yönetim işini gerçekleştirenler ise özgün sorunları, analitik ve yaratıcı teknikleri bir arada kullanarak çözen ve kararlar alan yöneticilerdir (Barutçugil, 2006). Dolayısıyla örgütlerin sürekli büyüme hedeflerinin olması ve gelişen teknoloji ile beraber karmaşık bir hal almasından dolayı yöneticilere düşen görevler artmakta olup daha profesyonel ve tecrübe sahibi olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Gümü,1999).

Maddi ve işgücü gibi her türlü kaynağın örgütün amaçları için düzenlemeyi gerektirir (Rachman, 1993). Bu bağlamda Koçel'e (2014) göre bir yönetici: ilk olarak kendine çalışma planı oluşturur. Sonrasında oluşturduğu bu plana göre iş paylaşımı yapar, çalışanlar arasında ve ortaya çıkan işi kontrol ederek değerlendirir. Yapılan değerlendirme sonucunda düzeltilmesi gereken bir durum varsa onunla ilgili yeni kararlar alır.

2.2. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim olgusu, tek başına tüm ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların örgütlü yaşamak durumunda kalmalarının bir sonucu ve gereği olarak ortaya çıkmıştır (Tortop, vd., 2012: 71). Bu bağlam yönetim olgusu “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” şeklinde nitelendirilmektedir. İnsanoğlunun varoluşu ile başlayan yönetim düşüncesi 18. yüzyılın başlarında daha sistemli bir hale dönüşmüştür (Nişancı, 2015). Yönetim kavramının gelişimi sanayi devriminin başlaması ile hızlanmıştır. Kavramın tarihsel gelişiminin sanayi devrimine dayandırılmasının sebebi ise üretime dayalı kuruluşların o dönemde daha örgütlü ve hızlı bir şekilde varlık göstermeleridir. Yönetim anlayışının akademik anlamda bir düzen içerisinde değerlendirilmesi ise nispeten daha yakın

tarihte olmuştur (Ertürk, 1995). Koçel'e (2014) göre; yönetim bilimi çok eski bir sanat olmasının yanında bilimsel olarak sürekli güncelliğini korumuştur. Tarihsel süreçte her zaman var olan bu olgu 20. Yüzyılın sonlarında bilimsel olarak daha çok gelişme göstermiştir. Yönetim kavramından bahsedebilmek için öncelikle bir topluluğun meydana gelmesi ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan maddi araç gereçlere liderlik yapacak kişi ya da kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, yönetim kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki uygulamalar yüzyıllar öncesine dayanmaktadır (Yozgat, 1989). Drucker (2007: 20) kavramın köklerinin yaklaşık olarak iki yüz yıl öncesine dayandırmaktadır.

Ortak amaçların gerçekleştirilmesi için tarihin ilk çağlarından başlayarak insanların örgütlendikleri görülmektedir. Örgütlenme ve yönetim fonksiyonlarının eski Mısır, İbrani, Roma ve Çin uygarlıklarında ulaştıkları ileri aşamalar, söz konusu uygarlıklardan günümüze kalan yapıtlardan kolayca anlaşılmaktadır. Günümüzde toplumsal yapı içerisinde örgütlenmenin girmediği neredeyse hiçbir alan kalmamıştır. Bu yüzden günümüz toplumları örgütlü toplumlar olarak kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 191). Öte yandan, yaşamın hemen her alanında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, yenilikler, buluşlar, bu toplumlardaki yönetim uygulamalarını hatta bu toplumların yaşam tarzlarını değiştirmiştir. Bugün anladığımız anlamda “işletme yönetimi” (management) fenomeninin ortaya çıkışı da yine böyle bir teknolojik değişim sonucu olmuştur (Koçel, 2014: 53).

Yönetim her dönem koşullara göre biçimlenmiş ve ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin etkisi altında şekillenmiştir. Dolayısıyla yönetim kavramı yönetim fonksiyonlarını içeren bir süreç olması dışında bu terimin eğitim hayatında, ders niteliği taşıyan bir bilim dalı olarak da anlamlandırıldığı üzerinde durulmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018). Bu yönden yönetimin bilim yönünden de açıklanmasında yarar vardır. **Bilim**, belirlenmiş bir düzeni, kararlılığı ve yapısı bulunan konuları ele alır. Kuruluşlar ise bilimin ele aldığı kurumlar arasında bulunduklarından dolayı bilimsel araştırmalara, çalışmalara konu edilip haklarında ilerde ne durumda olacağını kestirebilme olanağına sahip olabilirler. **Yönetim bilimi** özel ve kamu düzenlemelerini tetkik eden ve yönetimin aslında nasıl olduğu ile ilgili ve olması gerektiği ile ilgili kuruluşların işleyişi, yapısıyla personelin çalışmalarını gözeten farklı bilim dallarının geliştirdiği bilgileri ve çözümleyici metotları bir araya getirerek kullanılan sosyal bir

bilim dalıdır (Arslan, 2021: 22).

2.3. YÖNETİM BİLİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1. Yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ve kamu yönetiminin ele alınıp değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu açıdan yönetim bilimi, *kamu yönetimi bilimi olma özelliğine sahiptir.*

2. Yönetim bilimi açısından, organizasyon bilimi olarak da bilinmesiyle birlikte özel ve kamu tüm organizasyonları tetkik konusu yapar, bu yönden yönetim biliminin diğer bir özelliği, *yönetimsel bir bilim olma özelliğidir*

3. Kamu kurumları, özel kişilerin kurduğu, yürüttüğü ve denetimi altına aldığı ekonomik faaliyetlerde uygulanan yöntemlerden faydalanarak, benzer etkin ve yeni yönetim prosedürlere uygulaması, yönetim biliminin bir *sevk ve idare bilimi olma özelliğini* ortaya çıkarmaktadır.

İnsanların topluluk halinde yaşamalarının sebebi sosyal bir varlık olmalarından ötürü ve tek başlarına temel ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından dolayı başkalarının yardımına ihtiyaç duymuşlardır. Diğer bir anlamda insanlar hedeflerini gerçekleştirmek için amaçları ne olursa olsun birleşmeleri gerekmektedir (Bolat vd., 2009). Bundan dolayı yönetim işlevini kullanmayı gerekli kılan tarihi modelleri aşağıdaki gibidir (Bateman ve Snell, 2016);

- MÖ 4000’lerde Mısırlılar bir piramidin yapımını 100.000 çalışan ile 20 yılda tamamlamış ve planlama, örgütleme, yürütme ve denetim fonksiyonlarını kullanmışlardır.
- MÖ 1100’lü yıllarda Çinliler yetki verme, koordinasyon, verimlilik, örgütleme ve kontrol vb. yönetsel kavramları uygulamaya koyulmuşlardır.
- MÖ 400-500 dönemlerinde Yunanlılar yönetimi tek başına önemli bir sanat olarak ele alıp işe ait nesnel bir yaklaşım ile değerlendirilmesini savunmuşlardır.
- Venedikliler 1436’da montaj hattını kullanarak üretimin nitelik ve değer birliğini, pazarlama kolaylığını sağlamak için ve aynı nitelikte bulunan ürünleri ayırmak için depolar yapmış ve depolanmış ürünlerin kontrolü için sistem geliştirmişlerdir.
- Adam SMITH 1776’da üretim elemanları için iş bölümü ve ayrılaşma için uzmanlaşma maddesinin önemini vurgulamış ve kontrol konusunu ele almışlardır.

Tablo 2. 1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

1880-1930 Klasik(Geleneksel)Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor)
	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
1930-1950 Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım	Hawthorne Araştırmaları
	X ve Y Teorileri
	C. Argys Modeli
	Maslow
1950-1970 Modern Yaklaşım	Sistem Yaklaşımı
	İstisnalarla Yönetim
	Amaçlara Göre Yönetim
	Durumsallık Yaklaşımı
1970'den günümüze Postmodern Yaklaşım	Stratejik Yönetim Yaklaşımı
	Toplam Kalite Yönetimi
	Yalın Yönetim
	Değişim Mühendisliği

Kaynak: (Dalay, 2013).

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için insan kaynağı, zaman, mekân ve maddi kaynak unsurlarının en ideal biçimde kullanılması anlamına gelir. Diğer bir ifade ile iyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az kaynak ve az zaman kullanmak suretiyle daha çok verim elde etmektir (Tortop vd., 2012: 5). Griffin (2015) yönetimi, bir örgütün kaynaklarını (insan, finansal, fiziksel ve bilgiye dayalı) örgütsel hedefleri verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla bir dizi faaliyet (planlama, düzenleme, liderlik ve kontrol dahil) olarak tanımlamıştır. Yönetimin temelinde, rasyonel kararlar alma, işbirliği, ortak amaç, çaba, düzen ve insancıl yaklaşım vardır. Kısacası yönetim, amaçların saptanması, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi anlamına gelir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 108).

Yönetim olgusunun yedi kavramsal temeli vardır (Drucker, 2007: 25):

- (i) Verimliliğin anahtarı olarak işin bilimsel olarak yönetimi,
- (ii) Organizasyonun temel ilkesi olarak ademi merkezîyetçilik,

- (iii) Personel yönetimini, çalışanların örgüt yapılarına (iş tanımları, değerlendirmeler, ücret ve maaş idaresi, ama aynı zamanda “İnsan İlişkileri” gibi şeyler dahil) uyum sağlamaları için düzenli bir yol olarak yerleştirmek,
- (iv) Yarının yönetim ihtiyaçlarının bugünden sağlamak için yönetici geliştirmek,
- (v) Yönetim muhasebesi, yani yönetsel kararlar vermek için temel olarak analiz ve bilgi kullanımı,
- (vi) Pazarlama,
- (vii) Son olarak, uzun vadeli planlama.

2.4. YÖNETİM FONKSİYONLARI

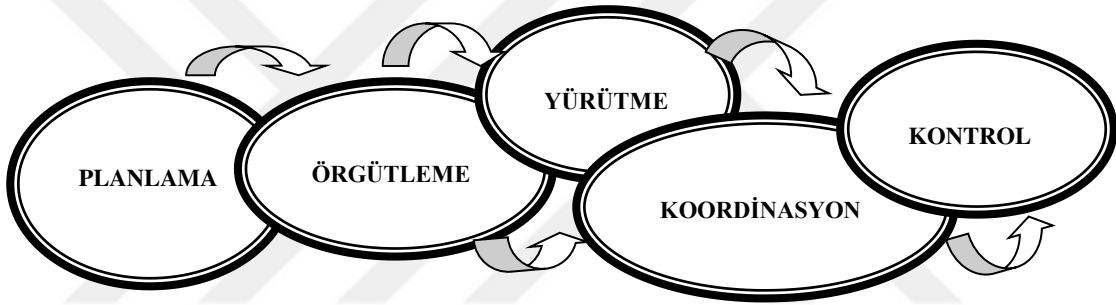
Yönetim, bir örgütü ya da örgütün planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin birisini idare etmek için gerekli görev ve aktiviteleri içerir (Heldman, 2005). Yönetim fonksiyonlarını sınıflandıran ilk kişi Henri Fayol’dur. Fayol, yönetimin beş temel fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür. Fayol’a göre yönetsel fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontroldür. Her ne kadar Dinçer (1996), koordinasyonun ayrı bir fonksiyon olmayıp her fonksiyonun içinde mutlaka bulunduğunu vurgulayarak yönetimin fonksiyonlarını dört ana başlık altında incelenmesi gerektiğini belirtse de literatürde yaygın görüş yönetimin beş temel fonksiyonu olduğu (Şimşek ve Çelik 2018: 31).

Yönetim için yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere; amaçların elde edilebilmesi, insanlar aracılığı ile işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Peki, bu nasıl gerçekleştirilecektir? Arzulanan sonuçlara varabilmek için yönetimi gerçekleştirecek kişi veya gruplar, ellerindeki kaynakları ne zaman, nasıl, ne şekilde ve ne için kullanacaklardır? Burada cevap şudur (Işık, 2020);

- (i) Neyin, kim tarafından, nasıl, ne zaman, neden yapılacağının belirtilmesi. Amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçların analiz edilmesi (planlama),
- (ii) Belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılması için sorumlulukların, işlerin ve çalışanların belirlenip gruplara ayrılması. Daha sonra kaynakların bir yapı ve düzen içinde gruplanması ve düzenlenmesi (organize etme),
- (iii) Amaç takım ruhunu gerçekleştirmek olduğu için işletmede yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapılması. Kısacası insanların kurulmuş düzen içinde harekete geçirilmesi (yürütme),

- (iv) Yapılacak iş ve işlerin uyumlu ve düzenli hale getirilmesi (koordinasyon),
- (v) Son olarak işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenmesi (kontrol etme).

Etkin bir yönetim süreci için bu fonksiyonların tüm yöneticiler tarafından yerine getirilmesi beklenmektedir (Koontz ve Weinhrich, 1990). Örgütlerin, belirlenen hedeflere ulaşabilme ve işletme kaynaklarını verimli bir şekilde kullanılabilmeleri yönetim fonksiyonlarının etkililiğine bağlıdır (Işık, 2020). İnsanlardan yararlanarak önceden planlanan hedeflere ulaşmak için çeşitli yollar denenmektedir. Süreç olarak yönetim birçok etkinlik içermektedir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve sürekli etkileşim halinde bulunan ve tekrarlanan bu faaliyetler Şekil 1’de belirtilmiştir (Koçel, 2014).



Şekil 2. 1. Yönetim Fonksiyonları

Kaynak: (Şimşek ve Çelik, 2017).

2.4.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama fonksiyonu, yönetim fonksiyonlarının temel ve ana fonksiyonu olarak bilinir ve yönetim sürecine başlamak için ilk adımdır. “Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü planlamanın iş dünyasında ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018: 31). Gerçekten planlama yönetimin tümü değilse bile onun en önemli yönünü meydana getirir. Çünkü planlama doğru ve sistematik bir şekilde yapılırsa ortaya çıkacak olan sonuçta doğru ve sistematik olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2017: 33).

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır (Suher, 1996). Diğer bir tanımla planlama kavram olarak önceden tasarlanmış sonuca ulaşmak için yapılacak olan faaliyetlerin tümüdür (Mihçı, 2001). Yapılacak olan faaliyetin kim tarafından, ne zaman, nasıl, neden yapılacağını belirten

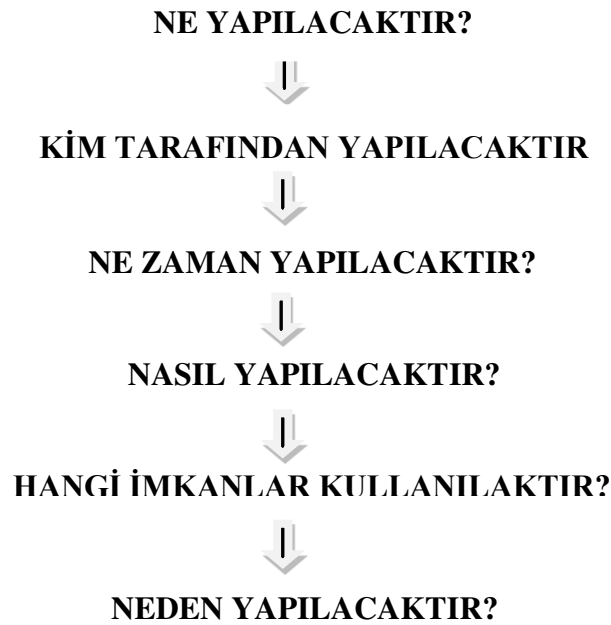
bir fonksiyondur (Işık, 2020). Yapılan tanımlamaların en önemli ortak noktası ise günümüzde mevcut olan bilgiden faydalanarak geleceğe dair plan yapılmasıdır. Akdemir (1996)'e göre planlamanın temel unsurları şunlardır;

- Planlama amaçlara ulaşmak için gelecekte yapılacak olan faaliyetler ile ilgilidir.
- Gelecekte yapılacak olan işler hakkında takvim hazırlar.
- Yapılacak olan işlerin belli bir sistem dahilinde yürütülmesi gerektiğini belirtir.
- Karar alma aşamasında alternatifler mevcut olmalıdır.
- Kimin hangi işten sorumlu olduğu ile ilişkilidir.

Robbins ve Coulter (2002) ise planlama gereksinimine neden ihtiyaç duyulduğunu 4 gerekçe ile açıklamaktadır. Bunlar;

- Planlama, örgüt çalışanları için bir kılavuz ve koordinasyonunda temelidir,
- Bu fonksiyon sayesinde sürekli değişen koşullara karşı örgüt sağlam durabilmekte, yöneticilerin ileriye dönük daha olumlu kararlar almasını sağlar,
- Örgütte ileride oluşacak olan kaynak israfını önleyebilir,
- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılabilecek normların belirlenmesine katkı sağlar.

Özalp (2010)'a göre planlama aşamasında sorulması gereken ve cevabı aranan sorular aşağıda gösterilmiştir. Bunlar;



Şekil 2. 2. Planlama Aşaması

Timms (2011)'e göre planlamanın ortak unsurları; amaçlar, veri toplama,

faaliyetler, kontrol etmek ve ortaya çıkan sonucu değerlendirmek. Planlar kullanıldıkları süre, kullanım türleri ve hazırlanma seviyeleri açısından aşağıdaki şekildeki gibi değerlendirilebiliriz (Mirze, 2010).

Tablo 2. 2. Planlama Türleri

SÜRE AÇISINDAN PLANLAR	KULLANILMA SEÇENEKLERİ AÇISINDAN PLANLAR		HAZIRLANMA DÜZEYİ AÇISINDAN
Uzun Süreli Planlar Orta Süreli Planlar Kısa Süreli Planlar	Sürekli Planlar ➤ Politika ➤ Prosedür ➤ Kural	Tek Kullanımlık Planlar ➤ Program ➤ Proje ➤ Bütçe	Stratejik Planlar Taktik Planlar Operasyonel Planlar

Kaynak: (Arslan, 2021: 36-37)

2.4.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Planlama fonksiyonundan sonra gelen yönetim fonksiyonu örgütlenmedir. Planlama evresinin başarıya ulaşmasındaki en önemli aşama iyi bir örgütlenme sürecine dayanır (Işık, 2020). Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarından ilki olan planlamayı gerçekleştirdikten sonra örgütlenme aşamasında, örgüt yapısını oluşturma sürecine geçerek örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerle bu işleri yapacak olanlar arasındaki ilişkileri netleştirmektedirler (Aslan ve Araza, 2013: 383). Örgütlenme fonksiyonu belirli planlar çerçevesinde oluşturulan amaçlara ulaşmak için önemli bir işlevdir. Örgütlenme, daha önceden saptanmış olan amaçlara ulaşmak kaydıyla gereklilik arz eden iş bölümü, ihtiyaç duyulan yetki, sorumluluklar ve araç gereçlerin temini şeklinde oluşan bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız ve Saruhan, 2009). Başka bir tanıma göre ise örgütlenme, doğrudan ya da dolaylı olarak kaynakların planlama işlevinde gerçekleştirilen amaç ve programlara ulaşmasını destekleyecek şekilde tashih edilmesiyle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Schraeder vd., 2014: 55). Eryılmaz'a (2013) göre örgütlenme, planları uygulamak için gerekli olan etkinlikleri gruplandırarak yönetim birimleri oluşturmak ve bu birimlerin görev ve sorumluluklarını tanımlama ile aralarında oluşan ilişkileri düzenlemektir. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütlenme için, amacın gerçekleştirilmesi, personelin tespiti, üretimi gerçekleştirmek için araç-gereçlerin belirlenmesi ve amaç doğrultusunda

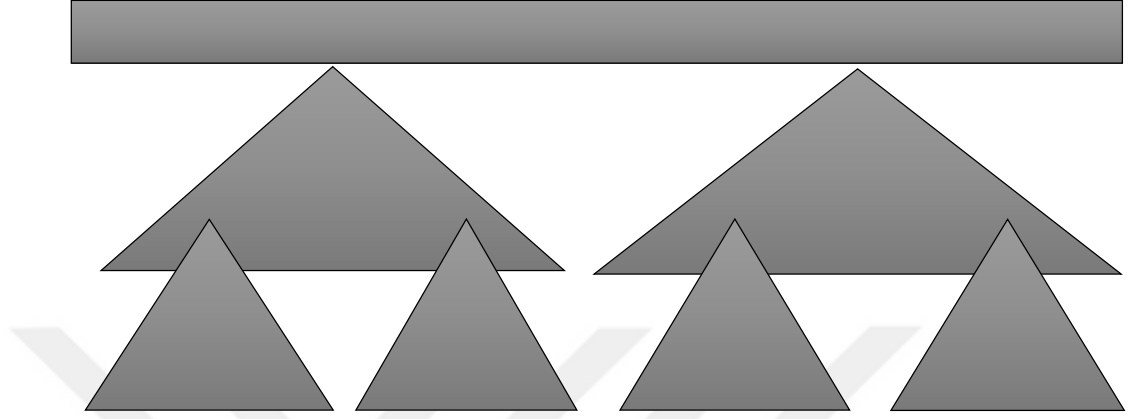
yapılacakları belirleyen bir fonksiyon (Buluç, 1996: 2) şeklinde kapsamlı bir tanım verilebilir. Efil'e (1999) göre örgütleme süreci yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, çalışacak personelin görevlendirilmesi ile yer, araç ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise örgütleme sürecini şu şekildedir (Can, 1999):

1. Amaç ve hedeflerin saptanması,
2. Fonksiyonların değerlendirilmesi,
3. İnsan kaynağının değerlendirilmesi,
4. Fiziki olanakların değerlendirilmesi,
5. Fiziki olanakların, işlevlerin ve insan kaynaklarının örgütsel bir çerçevede değerlendirilmesi,
6. Hesap verme sürecinin saptanması.

Literatür araştırması örgütlemenin başarılı bir şekilde işlevselliğinin sağlanabilmesi için uygulanması gereken farklı birçok ilke olduğu göstermektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 1995; Şimşek ve Çelik, 2018);

1. **Amaç birliği ilkesi:** Alt amaçların gerçekleşmesi durumunda temel amacın da gerçekleşmesi
2. **Kumanda birliği ilkesi:** Birden fazla amirden emir almamak,
3. **İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için uygulanması gereken ilkedir,
4. **Hiyerarşik yapı ilkesi:** Örgütteki dikey kademelerin üst, orta ve alt şeklinde belirlenmesi,
5. **Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi:** Üyelerin yetkili olduğu konularda karar alabilmesi,
6. **Sınırlı denetim alanı ilkesi:** Bir üstün denetim alanında sınırlı sayıda astın olması,
7. **Yetki devri ilkesi:** Gerektiğinde karar verme yetkisinin alt kademelere devredilmesidir,
8. **Ayrıklık (istisnalarla yönetim) ilkesi:** Rutin kararların alt kademe yöneticiler, stratejik ve önemli kararların üst kademe yöneticiler tarafından yapılması,
9. **Verimlilik ve etkinlik ilkesi:** Faaliyetlerin rasyonelliğe dayanması,
10. **Basitlik ilkesi:** Örgüt yapısının basit ve anlaşılır olması,
11. **Esneklik ilkesi:** Örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması,

12. **Açıklama ilkesi:** Kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve yazılı bir şekilde belirtilmesi,
13. **Denge ilkesi:** Örgütteki bütün birimlerin hedef ve amaçlara katkı noktasında eş düzeyde ve bir bütünlük dahilinde katkı sağlaması.



Şekil 2. 3. Örgütsel Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Şimşek ve Çelik, 2018: 43)

Örgütlenme fonksiyonunun başarılı olması için önemli bir unsur olan iletişim kavramından bahsetmek gerekmektedir. İletişim iki veya daha fazla insan arasında anlaşma için gerçekleştirilen değişimdir (Güney, 2007). İletişim, hayatımızın her anında yer alan bir olgudur. İnsan sosyal bir varlık olduğu için ilk insandan günümüze kadar olan süreçte insanlar birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindedirler. Bu bağlamda iletişim olmadan insan kendi gelişimini gerçekleştiremez ve toplumun gelişimine de ayak uyduramaz. Nitekim kurmakta olduğumuz iletişim bulunduğumuz çevreden büyük oranda etkilenir (Halis, 2000). Bu bağlamda iletişim örgüt açısından da önemli bir unsurdur.

2.4.3. Yönelme (Yürütme) Fonksiyonu

Yürütme, emir-kumanda etme, karar verme, yönlendirme, sevk ve idare etme (Göksu, 2017) veya planlanan amaçları gerçekleştirmek için harekete geçilmesi (Işık, 2020) şeklinde tanımlanan bir yönetim fonksiyonudur. Bu işlev “*düğmeye basma ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirme*” safhasıdır. Planlar yapıp gerekli yapı kurulduktan sonra işi yapacak kişilerin harekete geçirilmesi bu süreçte olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 26). Yürütme, örgütün amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılır. Bu nedenle insanları yönlendirme (lead) yeteneği bir yönetici için belki de en önemli beceridir. Yönetici

astlarını amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkileyerek ilham verebilmeli ve motive edebilmelidir (Lussier, 2011: 284). Ortak değerlerin oluşması, örgüt çalışanlarınca hedeflerin benimsenmesi, çalışanların yüksek performans sergilemesinde teşvik edici bir güçtür (Daft, 1997). Nitekim yöneticilerin yetiştikleri ortam ve eğitim düzeyleri de yönetim biçimine etki etmektedir (Özalp, 2010: 217). Dolayısıyla bu durum yürütme fonksiyonunun önemine işaret etmektedir. Yürütme fonksiyondan planlanan verimi sağlamak için yöneticilerin çalışanlarını tanıması, kimin hangi işte yetkin olduğunu tespit etmelidir. Ayrıca yöneticilerin çalışanları amaçlara sevk ve idaresinde kullandığı araçlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ise yöneltmenin unsurları olan güç, otorite, yetki, emir ve etkileme kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır.

Güç: Yönetimin temelini oluşturan kavramlardan biri güç unsurudur. Güç bir kimsenin başkalarını kendi istediği doğrultusunda harekete geçirmesi (Özalp vd., 1996), ya da insanların hareketlerini etkileyebilme yeteneği (Şimşek ve Çelik, 2018) olarak da tanımlanmaktadır. Genel olarak güç başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlandığı için tek başına bir kişinin güçlü olduğu söylenemez. Bu nedenle kişinin gücü başkalarıyla etkileşim içinde olduğu zaman ortaya çıkacaktır (Ertürk, 2011).

Otorite: Güç ile otorite birbirini tamamlayan unsurlardır. Gücün kaynağı kişinin kendisi iken, otoritenin kaynağı ise kişinin konumu, statüsü ya da makamıdır. Diğer taraftan otoritenin dayanağı biçimsel normlardır (Genç, 2010). Kavrama ilişkin kuramsal katkısı ile bilinen Weber ise otoriteyi, yasalarla örtüşen, fiziksel zorlama olmadan, verilen emirleri uygulatma yeteneğine sahip güç ve gücün yasallık kazanmış hali olarak tanımlamıştır (Çalışkur, 2016). Weber, otoriteyi geleneksel, karizmatik ve yasal(bürokratik) otorite olarak üç başlıkta incelemiştir.

Yetki: Yöneticinin çalışanları amaca doğru yönlendirme, onlara iş yaptırma ve emir verme hakkıdır. Örgüt içerisinde işleri yaptırma görevine sahip kişilere tanınan ayrıcalıklar olarak tanımlanan (Güney, 2007) yetki, Henri Fayol'a göre ise "emir verme ve itaat bekleme hakkı" olarak tanımlamıştır (Arslan, 2001). Üst kademe yöneticilerin bu hakka sahip olması örgütün koordinasyonu açısından önemlidir. Örgütteki hiyerarşik ve biçimsel farklılıklardan kaynaklı üç farklı yetki türü vardır. İlk olarak karar verme hakkına sahip olan emir-komuta yetkisi, ikinci olarak fikir ve öneride bulunma olan kurmay yetki, son olarak bu iki yetki türünün arasında yer alan fonksiyonel yetkidir (Şimşek ve Çelik, 2017).

Emir: Amacın gerçekleştirilebilmesi için bir şeyin nasıl yapılacağını veya nasıl davranılacağını bildirilmesidir (Yıldız ve Saruhan, 2013). Bir işletmede üstlerin astlara bir işi gerçekleştirmeleri, yönlendirmeleri veya o işi durdurmaları için ilettikleri mesaja (Özalp vd., 1996), kısaca bir fiili başlatan, bitiren unsura emir denilmektedir. Emir unsurunun tanımından yola çıkarak emirin en az iki kişi ve hiyerarşik bir düzen çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bir emirin iyi olabilmesi için; o işle alakalı olmalı, uygulanması kolay olmalı yasalara aykırı olmamalı, açık, anlaşılır ve tam olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2018).

Etkileme: Örgütün amacına ulaşabilmesi için yöneticilerin çalışanların üzerinde bir otoriteye sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda iyi bir yöneticinin etkileme yeteneklerinden yoksun olması düşünülemez. Nitekim daha net anlamda etkilemeyi hiyerarşik bir düzen içerisinde astın üstünden aldığı emir ve talimatları yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018). İyi bir emirin açık olması, tam olması, yerine getirilebilmesi ve makul olması gibi özellikleri olmalıdır (Özalp, 2010).

Ertürk'e (1995) göre ise etkin bir yöneltme sistemi için;

- Takım ruhunu etkin kılmak
- Çalışanı iyi tanımak
- Görev ve sorumlulukları yerine getirme konusunda yetkin olmayanları işletmeden uzaklaştırmak
- Personel ile işletme arasındaki ilişkilerden haberdar olmak
- Yöneticilik kişiliği ile rol model olmak
- Yöneticinin personeli denetim altında tutması
- Yöneticinin belirli aralıklarla toplantılar yapması ve yazılı, sözlü raporlar temin etmesi
- Yöneticinin çok fazla detaya inmemesi gibi şartlar gereklidir.

2.4.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Koordinasyon, bireylerin çabalarını ortak ve açıkça tanınan hedeflere ulaşmaya yönlendirme faaliyetidir (Blau ve Scott, 1962). Van de Ven, Delbecq ve Koenig'in (1976: 312) tanımladığı gibi, "koordinasyon, kolektif bir dizi görevi başarmak için bir organizasyonun farklı bölümlerini bütünleştirmek veya birbirine bağlamak anlamına gelir." Koordinasyon işlevi örgütün etkinliğini arttıracak ve başarılı olmasını

sağlayacak şekilde tüm çabaları ve çalışanları uyumlu hale getirmedi (Karaboğa ve Zehir, 2020). Yönetim bağlamında koordinasyon, insan gayretlerini birleştirmek, zamansal açıdan ayarlamak, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin art arda gelmeleri ve kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır (Ertürk, 2001: 230; Gürol ve Turhan, 2005). Koordinasyon, örgüt yapısı oluşturulup, örgütlenme ve yöneltme işlevlerinden sonra bu yapının amaçlarına ulaşabilmek için nasıl bir iş birliği yapılacağını belirten fonksiyondur (Bolat vd., 2018:147). Malone ve Crowston (1990) ise koordinasyon işlevini hedefe ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyetler arasındaki bağılıkların yönetilmesi eylemi olarak tanımlamıştır (Turan ve Memiş, 2007).

Koordinasyon bir örgütün amaçlarına ulaşma konusunda önemli bir fonksiyondur. İki veya daha fazla birey, örgütün ortak amaca ulaşabilmesi için uyum ve iş birliği içinde çalışması koordinasyon fonksiyonunu zorunlu kılmaktadır (Bolat vd., 2018). Bu bağlamda koordinasyon, örgütte oluşabilecek karışıklıkların önlenmesi, planlamada oluşturulan ilke ve kurallarda sapma olmadan uygulanması, örgütsel iletişimin gelişmesi ve oluşacak sorunların çözümünde etkin bir işlev olacaktır (Uygur, 2010:136). Bu anlamda eşgüdümleme; örgütlerin giderek büyümeleri, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt içi davranışların çok yönlülük kazanması ve farklı işlerin farklı uzman kişiler tarafından görülmeye başlaması sonucu ortaya çıkan; birleştirme, düzenleştirme ve kaynaştırma ihtiyacını karşılayan süreçtir. Etkin bir eşgüdüm sağlanabilmesi için;

- Bölümler arası işbirliği gerekir.
- Kişiler arası işbirliği sağlanmalıdır.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 126).

Koordinasyonun etkin bir şekilde uygulanması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır (Çelik ve Şimşek, 2013; Bolat ve diğerleri, 2018:151-152);

- Doğru ve yalın bir örgüt yapısının oluşturulması
- Politika ve programların koordinasyonunun sağlanması
- Güçlü bir örgüt yapısının oluşturulması
- Etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve uygulanması
- Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi ve desteklenmesi olarak sıralayabiliriz.

Koordinasyon işlevini ise etkin bir şekilde uygulamak için uyulması gereken bazı ilkeler vardır (Şimşek ve Çelik,2018);

➤ **Bölümler arası yatay ve görevsel iş birliğinin yapılması:** iki bölüm arasında oluşacak anlaşmazlık ve problemlerin iki bölüm arasında yapılacak ortak bir çalışma ile giderilmesi

➤ **Uyuşmazlıkların çözümünde birleştirici rol oynanması:** Örgütlerin farklı bölümleri arasında farklı konular üzerinde anlaşmazlıklar olması olağan bir durumdur. Bu düşünce ayrılıklarının çözümü için ise üç yöntem kullanılır. İlki iki taraftan birinin diğer taraf üzerine hakimiyet kurması, diğeri ise iki tarafın da isteklerinden belli bir noktaya kadar feragat edecekleri ortak bir noktanın bulunması ve son olarak her iki tarafı da memnun edecek yeni bir yol bulunarak entegrasyon yapılması.

➤ **Ortak sorumluluk:** her bir üyenin kendi sorumlulukları ile örgütün başarıya ulaşması için ortak bir sorumluluk bilincine sahip olması olarak tanımlanabilir.

Bir kurumda koordinasyonun uygulaması konusunda ise farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bu yöntemleri ise şöyle sıralanabilir (Göksu, 2017);

1. **Hiyerarşiye dayanan koordinasyon:** Yöneticilerin alt-üst ilişkisi bağlamında yetki ve otoritelerini kullanarak yaptıkları koordinasyondur. Örgütün daha uyumlu bir şekilde işleyebilmesi için astların üstün emirlerine uymaları gerekmektedir.

2. **İnandırıcı koordinasyon:** Bu koordinasyon türü ise yöneticilerin astlar üzerindeki etkisinin üst düzeyde olup çalışanları ikna yöntemleri ile koordine etme olarak tanımlanabilir.

3. **Komiteler arası koordinasyon:** Farklı birimlerin yöneticilerinin bir araya gelerek sorumlulukları paylaşarak oluşturdukları koordinasyon biçimidir. Ancak komiteler arası koordinasyon yönteminde üye sayısı fazla olacağından karar alma aşaması ise uzun sürebilmektedir.

4. **Yatay- dikey koordinasyon:** Yatay eşgüdümleme, aynı seviyedeki yöneticiler arasındaki koordinasyon ilişkisidir. Yatay koordinasyonda aynı düzeye sahip yöneticiler olduğu için bir yönetici diğer bir yönetici üzerinde yetki kullanamamakta ve emir verememektedir. Dikey koordinasyon ise yönetici ile astlar arasında oluşan koordinasyondur. Yatay koordinasyonun aksine uyumlu çalışmak ve bütünlüğü korumak amacıyla astlar yöneticilerin emrine uymalıdırlar. Bu bağlamda hiyerarşiye dayanan koordinasyon ile ilişkisi olduğu söylenebilir.

5. **Yapı ve görev ile ilgili koordinasyon:** Yapısal koordinasyon örgütün kuruluşu sırasında oluşturulan koordinasyon, görevsel koordinasyon ise kuruluştan sonra örgütün işleyişi ile ilgili olan koordinasyon olarak tanımlanabilir.

6. **İç- dış koordinasyon:** İç koordinasyon, örgütün kendi içindeki üst-ast ilişkileri çerçevesinde örgütün işleyişi ile ilgili koordinasyon iken dış koordinasyon ise örgütün sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmeler sonucunda örgüt dışında gerçekleştirilen koordinasyon türü olarak tanımlanabilir.

2.4.5. Denetim Fonksiyonu

Denetim aşaması ilk dört fonksiyon sonucunda elde edilen bulguların kontrol edilip değerlendirilmesidir. Yani yönetimin stratejilerinin ve amacının ne derecede başarıya ulaşıldığının kontrolü ve sonraki aşamaların nasıl planlanması gerektiğini açıklayan fonksiyondur (Aslan, 2010). Kontrol, yönetimin neyin yapılması gerektiğini ve işletmenin tüm bölümlerinde ve departmanlarında ne yapıldığının bilinmesini gerektiren yönetim ilkesidir. Yapılmakta olan iş, yapılması gerekenlerden farklı ise kontrol bunun neden farklı olduğunu bilmek demektir. Kontrol; kusurların, eksikliklerin veya aşırı maliyetlerin tespit edilmesini, telafi edilmesini ve bunların üstesinden nasıl gelineceğini bilmektir (Diemer, 1924: 282). Bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar (standartlar) ile gerçekleşen hedefler (fili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Milburn vd., 1983: 1141-1143). Yani, planlama, örgütleme, yöneltme ve eşgüdümleme fonksiyonlarının ne derece başarıldığı kontrol fonksiyonu ile anlaşılır. Her yönetici, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, varsa hedeften sapmaları anlamak ve düzeltici önlemleri almak için yönetsel kontrol fonksiyonunu yerine getirmek durumundadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 86).

Yöneticiler tarafından uygulanacak olan bu fonksiyon insan odaklı olduğu için duygusallıktan uzak olması gerekir. Bu nedenle bireylerin öznel değerlerinden sıyrılıp bağımsız bir denetim süreci gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetim fonksiyonunun temel amacı ise planların gerçekleşmesi olacaktır. Bu bağlamda çift taraflı olarak denetim ve plan birbirlerini etkileyecektir. Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için amacın belirlenmesi, plan ve bir politikanın varlığı şarttır. Bu aşamadan sonra faaliyet raporları alınır ve iş başarısı ölçülür. İş

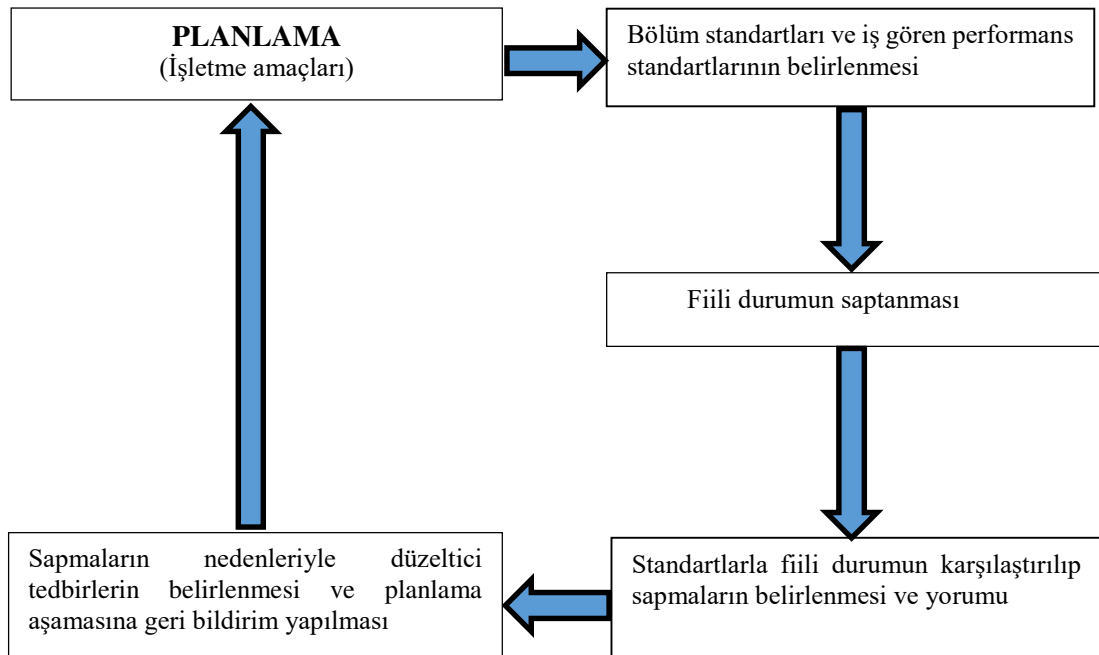
başarısı ile plandaki standartlar belirlenerek karşılaştırılır ve sonuç olarak varsa eksik yönler için tedbirler alınır (Özalp, 2010).

Kontrol evresinin şu şekilde sıralanabilir (Yıldız ve Saruhan, 2013);

- Kontrol edilen unsurun amaç ve planlara ne derece uyum göstermesi
- Kontrol mekanizmasının işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirildiği
- Kontrol yöntemlerinin değişken olması
- Kontrol, nesnel, uygun maliyetli, bütünüleyici olmalı ve amaç ile doğru orantılı olmalı
- Süreç sonunda düzenleyici önlemler alınmalı, hata yapılmış ise nedeni araştırılarak tespit edilmeli ve çözüm üretilmelidir.

Efil'e (1999) göre ise kontrolün evreleri şu şekilde sıralanmıştır;

- Standartların belirlenmesi
- Durum saptaması
- Standartlar ile durum saptamasının karşılaştırılıp sapma var ise sapmaların belirlenip yorumlanması
- Sapmaların kaynağına düzeltici tedbirlerin alınması



Şekil 2. 4. Kontrol Sürecinin Evreleri

Kaynak: (Efil, 1999).

Denetim fonksiyonunun istenilen ölçüde olup olmadığını denetlemek için standartlar adı verilen ölçütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu standartlar sürece başlamadan kurumun (örgütün) amaçlarından hazırlanır ve farklı alanlarda çalışan yöneticiler ile iş yapanlardan beklenen başarıyı ifade eder. Özalp'a (2010) göre ise etkin bir denetim sisteminin özellikleri şu şekilde olmalıdır.

- Denetimin amacı işletmenin amacına ulaşmasında kolaylık sağlamaktır.
- Denetim faaliyetin gereğini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
- Denetim değişken olmalıdır.
- Denetimin odak noktası hep ileri olmalıdır.
- Denetim yansız olmalıdır.
- Denetim sık sık kontrole tabi tutulmalıdır.

Geri bilgi akışı ya da geri beslemeye dayanan kontrol sürecinin ilk aşamasında belirlenen amaçlar ve plan çerçevesinde standartlar belirlenir. Bu standartlar yürütülmekte olan faaliyetin başarılı veya başarısız olduğunun göstergesidir. İkinci aşamada gerçekleşen başarı seviyesinin ölçümü yapılır. Bu genellikle tutulan raporlar ve gözleme dayanmaktadır. Üçüncü aşamada, ikinci aşamada elde edilen sonuçlar aracılığıyla gerçekleşen durum ve önceden belirlenen başarı standartlarının karşılaştırması yapılır. Son aşamada değerlendirme üzerinden varsa sapmalara ilişkin tedbirler alınır (Cömert ve Keleş, 2018: 336-337).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM İÇİ İLETİŞİM

3.1. İLETİŞİM KAVRAMI TANIMI VE NİTELİĞİ

İletişim, çoğunun anne karnında şekillenmesi ile başlayan ve insanın ölümüne kadar gerçekleşmektedir. İnsanın, hem kendisi hem diğer insanları hem de varlık âlemindeki her şeyi değerlendirmesinde iletişim önemli bir yere sahiptir (Peker, 2020). İletişim, bazılarına göre bir sağduyu durumu, bazılarına göre ise insanların doğuştan sahip olduğu veya sonradan öğrendikleri ve kazandıkları bir yetenektir. Hangi bakış açısı olursa olsun fark etmeksizin iletişim olgusunun hayatımızın her anını şekillendirmektedir. Bazen bir sorunu çözerken, bazen de bir yargıda bulunurken kimi zaman bir fikre destekte bulunurken veya karşı çıkarken ya da bir süreci yönetirken ya da paylaşımda bulunurken iletişimden yararlanırız (Yılmaz ve Yılmaz, 2017: 111). İnsanların evinde, işyerinde veya dışarıdaki sosyal hayatında mutlaka iletişim sürecini gerçekleştirmektedir. İnsanlar uyanık olduğu zaman diliminin çoğunda bir iletişim eylemi halindedir. Dolayısıyla insanların beraber yaşama pratiklerinin mahiyetinde kaçınılmaz bir şekilde iletişim vardır (Telman ve Ünsal, 2005). İletişim olgusunun zorunluluğu ve karmaşıklığı bakımından hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz yüz yılda gelişen teknoloji ve artan dijitalleşme süreci iletişim olgusunu çok daha dinamik ve karmaşık bir hale getirmiştir. Bu bakımdan iletişim olgusunun bireysel, toplumsal, kültürel ve kurumsal düzeyde iyi yönetilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Latince’de “communicatio” sözcüğünün karşılığı olan iletişim, yine Latince’deki “communis” kavramından türetilmiştir. Nitekim insanların birlikte yaşama, ortak şeyleri paylaşma ve yapmalarını çağrıştıran bu kavram iletişimin toplumsal düzeyde gerçekleştiği vurgulamaktadır. İletişim, İngilizce’de ise Latince’deki köken türetilmiş olup “communication” sözcüğü ile ifade edilmektedir. Büyük Türkçe Sözlüğünde iletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü araçla başkalarına aktarımı, bildirim, haberleşme ile telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, muhabere, bildirişim ve haberleşme olarak tanımlanmıştır (<http://tdk.gov.tr>).

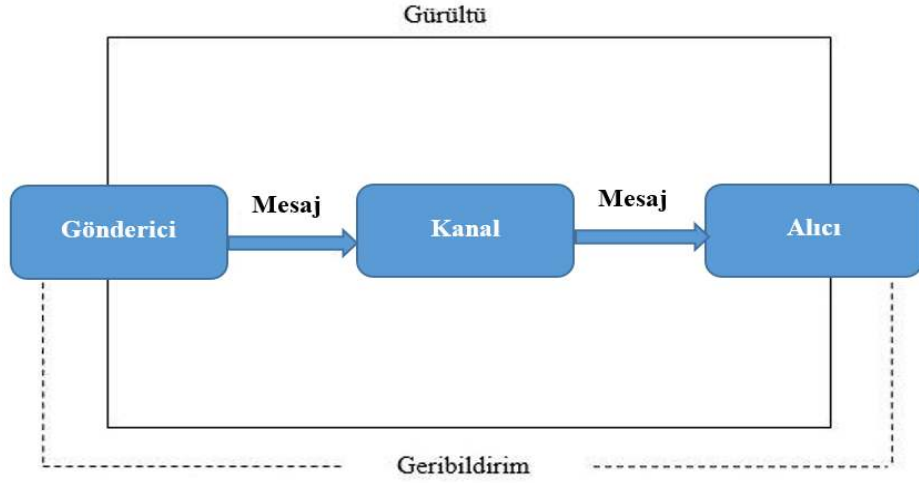
İletişim kavramına ilişkin literatürde birçok farklı tanım yapılmış olmasına rağmen, verici (kaynak) ile alıcı arasında bir kanal vasıtasıyla başta bilgi olmak üzere duygu ve düşüncelerin aktarılması işlemi iletişim olarak tanımlanmaktadır (Andrionia ve Popp, 2012: 591). Başka bir tanıma göre iletişim, insanların birbirini anlaması noktasında karşıdaki bireye kendini izah etmesi, onu etkilemesi, beklentilerine uygun yanıtlar alabilmesi için zihin dünyasında tasarlanan düşüncelerin sözcüklere aktarılması sürecidir (Doğan ve Ege, 2015). Bir diğer tanımda iletişim, insanların birbirlerini cevaplama çabaları ile birbirlerinden anlam almalarını kapsayan bir etkileşim süreci (Güney, 2001) şeklinde tanımlanmıştır. Üstün'ne (2005) göre iletişim, bireyin kendisini, duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaç duyduklarını anlatması ve başka insanların anlama çabasıdır. Tüfekçioğlu (2013), ise belirli bir zaman zarfında herhangi bir coğrafyadaki bir grubun, topluluğun ya da o topluluklardaki insanların kendi aralarında duygu, düşünce ve deneyimlerinin paylaşımını iletişim olarak tanımlamıştır. İletişim, insanların duygu, düşünce ve bilgi alışverişi temelinde birbirleriyle konuşma ve anlaşmaları, birlikte bir davranışta bulunmaya yarayan bir süreçtir. Aynı zamanda iletişim bireyin kendini izah edebildiği ve diğer bireylerden gelen eylem ve davranışlara cevap verebildiği bir süreç olarak da açıklanmaktadır (Tınaz, 2013: 51). Kısacası iletişim, fikirlerin, görüşlerin, gerçeklerin, bilgilerin ve anlayışın bir kişiden diğerine iletilmesi sürecidir (Truptimayee, 2022).

Bu tanımlar çerçevesinde gerçek bir iletişimden bahsetmek etmek için, bir kaynak ve bir hedef kitlenin olması gereklidir. İletişimde göndericinin iletiyi alıcıya aktardıktan sonra alıcı tarafından bir geri bildirim alması gerekir. Aksi durumda gerçekleşen aksiyon iletişim özelliği taşımaz. Bu kapsamda iletinin niteliği emir verici, yargılayıcı, uyarıcı ve tavsiye verici gibi bir takım bilgilendirme iletişimine dönüşmektedir. Dolayısıyla gerçekleşen bu sürecin tek taraflı olması halinde ileti ya da mesajlara verilen geri bildirimler dikkate değer değildir. Ayrıca gerçekleşen süreç hatalı bir iletişim olarak değerlendirilir. Her ne kadar gerçekleşen süreçler biçimsel olarak iletişim gibi gözükse de bu tarz iletişim faaliyetinde taraflar arasında bir bilgi alışverişi bulunmamaktadır. Bu bakımdan gerçek anlamda bir iletişimin gerçekleşmemektedir (Remziye, 2013).

3.2. İLETİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI

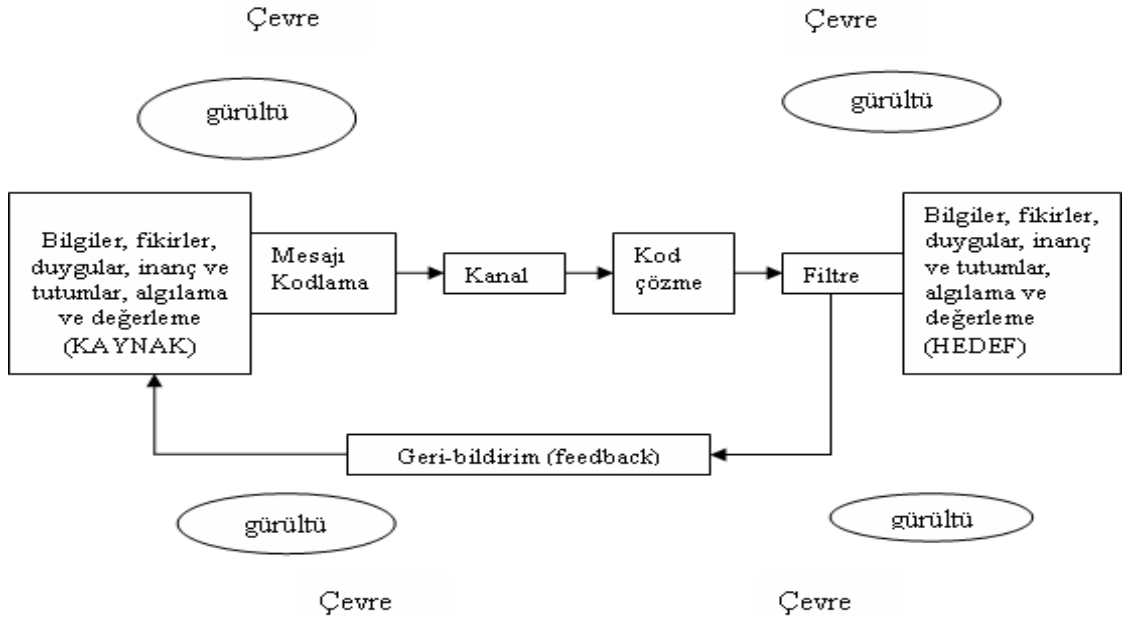
İletişim, bilgi verme ve alma olarak tanımlanır. Bu son derece karmaşık bir süreçtir. İletişime dahil olan her kuruluş: göndermek istedikleri mesajı kodlamak ve daha sonra gerçekten göndermek için bir iletim sistemi; duyuların etkileşiminden oluşan bir alıcı sistemdir; ve alınan mesajı anlamlandırmak için kavramsal yeteneklerimiz, bilgimiz, arzularımız ve tutumlarımızdan oluşan bir işleme sistemidir (O'Conner vd., 2006:54). İletişim süreci insan hayatında büyük önem arz etmiş; genel olarak sosyal ve ekonomik açılardan ve özel olarak bilimsel açıdan toplumların gelişimi için önemli bir dinamiktir (Cureteanu ve diğerleri, 2011). Bunun nedeni, iletişimin ilerlemeye ve daha iyi yaşam biçimlerine ulaşılmasına katkıda bulunan yeni bilgi ve davranışların edinilmesine yol açmasıdır (Carriere ve Bourque, 2009). Süreç olarak iletişim karmaşıktır; başarısı, gönderici ile başlayan ve özellikle iç müşterilerden (çalışanlar) ve faydalı müşterilerden gelen geri bildirimlerle sona eren unsurlarının etkinliğine dayanmaktadır (Bulsara ve Thakkar, 2015). Dolayısıyla, bu unsurların her birinin, bir bütün olarak iletişim sürecinden beklenen verimi almak için yeterince etkili olması için derin hazırlıklara ihtiyacı vardır (Blidaru ve Blidaru, 2015). İletişim sürecinin karmaşıklığına rağmen içeriğinin onayı vardır. Musah ve ark. (2017), iletişim sürecini en az iki kişi arasında bilgi kanalize etme ve anlam alışverişi olarak tanımlamıştır. Bireylerin davranışlarını etkilemeyi ve motive etmeyi amaçlayan bir dizi öğeyi kullanarak insanlar arasında anlamlı sinyaller ve bilgiler gönderip almayı kapsar (Kato ve diğerleri, 2013). İşletmeler açısından iletişim sürecinin önemi artmış ve çalışanlarla doğrudan etkileşim yoluyla, örgütün vizyonunu, misyon stratejik hedeflerini ve ayrıca elde etme yöntemlerini tanımlarını sağlamak için kurum içinde başarılarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Başta müşteriler ve tedarik zinciri üyeleri olmak üzere dış paydaşlarla etkin temas yoluyla hedefleri verimli bir şekilde gerçekleştirmek iletişim kalitesine bağlıdır.

Genel olarak iletişim sürecinde yer alan unsurlar; kaynak (gönderici) ve alıcı (hedef) arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç her iki taraf arasında işlev gören iletişim kanalı gerçekleşmektedir. Göndericiden alıcıya giden unsur iletiye dönüştürülen bir mesajdır. Gerçekleşen bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi için, gönderici ve alıcı arasında kontrol görevi gören bir geri bildirim vardır. Son olarak iletişim sürecinin herhangi bir yönüne etki edebilen gürültü faktörü bulunmaktadır. İletişim süreci ve ilgili unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 3. 1. İletişim Akışı

İletişim sürecine ilişkin daha kapsamlı bir gösterim aşağıdaki şekildedir. Şekilde belirtildiği üzere; iletişim, ikincil unsurları ile birlikte, yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. Bu unsurlar sırasıyla: gönderici (kaynak), gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi (kod), mesaj, kanal (iletişim aracı), alıcı veya hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf), geri bildirim (feed-back), gürültü (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler) dür (Milli Eğitim Bakanlığı, (2022).



Şekil 3. 2. Ayrıntılı İletişim Süreci

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, (2022).

Kaynak (Gönderici): İletişim süreci gönderici ve alıcı şeklinde en az iki kişinin varlığı durumunda gerçekleşmektedir. Gönderici, fikirleri, niyetleri, bilgileri ve iletişim kurma amacı olan bir kişidir. O, iletişimin kaynağı veya başlatıcısıdır. İletişim kurmak için bir nedeni vardır. İletişim, göndericinin belirli nedenlere dayalı olarak bir mesaj gönderme ihtiyacını tanımlamasıyla başlar. Gönderici mesajı gönderir ve alıcı mesajı alır. Bu süreçte iki veya daha fazla kişi arasında bilgi alışverişi vardır. Bir kişi, bir grup veya bir kurum olabilen gönderici, iletişim kaynağı olarak da ifade edilir. İletişimin başlatıcısı konumunda olan gönderici, düşünceler, duygular, tutumlar veya görüşler ile alıcıları etkileyerek belirli hedeflere ulaşmak için iletişimi başlatan ve mesajını bir veya daha fazla kişiye yönlendiren taraftır (Robbins ve Judge, 2013). Konferans verme, nutuk çekme, öğretmenin ders anlatması, amirin asta emir vermesi ya da rütbesi yüksek bir askerin başka bir askere emir vermesi gibi birçok kaynak örneği verilebilir (Telman ve Üstün, 2005). Kaynak bazen politik bir grup bazen sivil toplum örgütü, bazen de uluslararası bir kuruluş olabilir (Tüfekçioğlu, 2013). Douglas ve diğerleri, (2006) iletişim sürecinin öncelikle göndericinin düşünceleri bir dizi söz ve sinyale dönüştürme yeteneğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Nitekim İpekli (2011), göndericinin yani kaynağın bireysel özelliklerinin verilmek istenen mesajın anlamı bakımından önemli olduğunu belirtmiştir. Göndericinin uygun içeriği, iletişim araçlarını ve zamanı seçme konusundaki yetkinliğine ek olarak, alıcının mesajı tam ve etkili bir şekilde almasını sağlaması gerekir. Gönderici, mesaj içeriğinin kalitesinde, doğru kanalın seçilmesinde ve mesajın hedeflenen alıcıya başarılı bir şekilde iletilmesinde önemli bir role sahiptir (Daft, 2010). Kaynak konumunda olan gönderici bilgi ve deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu mesajı kodlar ve formüle ederek mesajı kanal kullanıp alıcıya gönderir.

Mesaj: Mesaj, alıcı açısından bir uyarıcı görevi görmekte ve göndericinin (kaynağın) başkalarına iletmek istediği bilgileri, görüşleri, duyguları veya eğilimleri kapsamaktadır (State, vd., 2015). Kodlama yapan göndericinin fiziki ürünü olan mesaj, gönderici ile alıcı arasındaki ilişkinin köprüsü niteliğindedir (Telman ve Üstün, 2005). Mesaj, sözlü, görsel, yazılı kelimeler veya beden dili (sözsüz iletişim) gibi jest ve duruşlar veya bunların karışımı şeklinde olabilir (Rahim ve Tazijan, 2011). Ayrıca iletişim, sipariş, talimat, rapor, sorgu vb. gibi çeşitli şekillerde resmi veya gayri resmi biçimde olabilir (Truptimayee). Mesaj göndericinin fikir, düşünce, duygu ve isteklerinin sembolize edilmiş biçimidir. Gönderici ve alıcının anlamlandırması ile

oluşan semboller, her iki tarafın aynı şekilde algılaması durumunda tatmin edici bir iletişim kurulmuş olur (<http://www.mku.edu.tr>). Mesajın, verilmek istenen anlam ya da aktarılmak istenen mesajı kapsayan içerik, anlamın oluşmasını sağlayan simge, sembol ve kodlardan oluşan anlatım biçimini ifade eden yapı olmak üzere iki boyutu söz konusudur. Daha öz bir biçimde ifade etmek gerekirse; söylenmek istenen şey ileti içeriğini, nasıl söylediği ve nasıl bir üslup kullanıldığı ise yapıyı oluşturmaktadır (Tüfekçioğlu, 2013). İleti olarak mesajın kalitesi, göndericinin en son gelişmelerle başa çıkabilen uygun bilişsel içeriği hazırlama, seçme ve alıcının kapasitesine uygun olarak amaçlanan hedefler dahilinde gerçekleştirme yeteneklerini eşleştirme yeteneklerine bağlıdır (Rababah vd., 2013). Göndericinin iletisinin alıcı tarafından algılanması ile başlayan iletişim sürecinde mesajın açık, anlaşılır, görünür ve etkisinin yüksek olması gerekir. Çünkü söylediklerimizin sorumluluğunu almak çok önemlidir. Dolayısıyla mesaja inandırıcılık kazandırmak için kişisel zamir kullanılmalıdır.

Kodlama - Kod Açma: Kodlamanın işlevi, fikirlerin ve amacın bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir biçim sağlamaktır. İletişim sürecinde kod “bir anlama sistemi olup bir kültürel uzlaşıya dayanır” (Mutlu, 1995). Kodlama, bir bilgi, düşünce, duygu veya yargının iletiye uygun bir şekilde hazırlanarak bir mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Kodlama sürecinde göndericinin zihin dünyasında tasavvur ettiği düşüncelerin alıcı tarafından anlaşılabilir bir simge ya da sembolle mesaja dönüştürülür. Kodlama aynı zamanda gönderilmek istenen ortam ile de yakından ilgilidir. Dolayısıyla kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından anlamının algılanabilmesi ve anlaşılabilmesi için gerek kaynak gerekse alıcı konumunda olanların aynı kod sistemini paylaşmaları ve kodlanan simgelerin anlamı üzerinde uzlaşa sağlamış olmaları gerekir. Örnek vermek gerekirse, yalnızca Fransız konuşan biri ile yalnızca Türkçe konuşan başka biri aynı kod sistemi üzerinde olmadıkları takdirde birbirlerini anlamaları ve iletişim gerçekleştirmeleri mümkün değildir (Tüfekçioğlu, 2013). İnsanların sosyal hayatında ya da resmi görüşmelerinde veya herhangi bir teknik mesele hakkında konuşmaları, ortamın havasına bağlı olarak farklı tarz konuşma biçimlerini gerektirir ki bu konuşmalar ortamın yapısına göre kodlanır. Kodlama, mesajın iletişim kanalının yapısına uyum bir şekilde sembolize edilmesiyle fiziki ya da tanışır bir biçime dönüştürülmedir. Bu süreç basit bir el veya jest mimik hareketinden anlaşılması zor gözüken bir sayısal formülizasyona kadar son derece geniş bir alanı kapsayabilir (<http://www.mku.edu.tr>).

Kanal: İletişim sürecinde kanal, mesajı göndericiden alıcıya iletmek için kullanılan ortam olarak tanımlanmaktadır (Gibson vd., 2012). İnsan bedenindeki sinir sistemi gibi işlev gören kanal, ışık, radyo ve ses dalgaları, telefon kabloları ile mesajı taşıyan araçlardır. Kanal, mesajın göndericiden alıcıya iletildiği yoldur. Kurumlarda iletişim kanalları; hiyerarşik zincir, intranet, öneri ve şikayet kutuları, kurum bültenleri ya da kurum toplantıları gibi resmi olabileceği gibi dedikodu, söylentiler, kurum dışı gruplaşmalar ile doğrudan amirin çalışanlarıyla resmi olmayan konuşmalarından oluşan gayri resmi biçimde de olabilir. Etkin bir iletişim sürecinde tercih edilen kanal, mesaj ile uyumlu olması gerekir. Çünkü mesajın istenildiği gibi aktarılması ancak uyumlu bir kanal ile gerçekleşebilir (<http://www.mku.edu.tr>). Diğer taraftan, gönderici, mesajın ve alıcının doğasına uygun kanalı seçebilecek kadar yetkin olmalı ve seçilen kanalın maliyet ve faydasını dengeleyebilmelidir (Robbins ve Coulter, 2012).

Gönderici ile alıcı arasında bir nevi köprü görevi gören kanal, aslında mesajın geçtiği araçtır. Nadiren tek bir kanal üzerinden gerçekleşen iletişim sürecinde çoğunlukla birden fazla kanal kullanılmaktadır. Genel olarak gönderici yüz yüze, yazılı, sözlü, işitsel, görüntülü veya bu kanalların bir kombinasyonunu kullanabilir (Byakutaga, vd., 2016). Bazı kurumlarda taraflara bilgi aktarım sürecinde geleneksel yöntemleri tercih edilirken, bazılarında ise bilgi teknolojisine yatırım yapılmakta ve elektronik iletişim (online iletişim) araçları kullanılmaktadır (Matar, 2017). Bireylerarası iletişimde telefon, akıllı telefon, mesaj seçeneği, e-mail, sosyal ağlar iletişim kanalı olabilirken, radyo, televizyon, gazete ve internet kanal işlevi görmektedir (Güngör, 2011). Obiedat ve diğerleri (2014), tek bir ideal iletişim yönteminin olmadığını, geleneksel (yüz yüze) ve modern elektronik yöntemlerin bir kombinasyonunun kullanılmasının verilen mesajın etkililiğini artırma olasılığının yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Alıcı (Hedef): Daha önce belirtildiği üzere iletişim sürecinin başlayabilmesi için en az iki tarafın varlığı gerekmektedir. Bunlar gönderici (kaynak) ve alıcıdır. Alıcı, iletiyi alması istenen birey veya grup olup, iletişim sürecinde kaynağın mesajını algılayıp anlama dönüştüren unsurdur (İpekli, 2011). Bireyin kendisi dışında kurmak durumunda kaldığı iletişimde kaçınılmaz bir şekilde alıcı ya da alıcıların bulunması gerekir. Alıcı, mesajı alan kişidir. Mesajın iletildiği bir kişi, grup veya herhangi bir

merkez de olabilir. Alıcının ana işlevi, mesajı almak ve anlamlı bir şekilde deşifre etmektir. Ardından alıcı, geri bildirim sağladığında gönderici rolüne hizmet eder (Luthans, 2011). Alıcı konumundaki göndericiden gelen mesajı alır ve onu ulaştıran sembolleri algılayıp anlamlandırarak iletişim sürecini ya sonlandırır ya da kendisi yanıt vererek gönderici rolüne girer. Ancak iletişimin tam olarak gerçekleşebilmesi için alıcının göndericiden gelen mesajı algılaması ve akabinde bir davranışta bulunması gerekir (<http://www.mku.edu.tr>).

Alıcının, iletinin anlaşılması noktasında sergilediği dil, deneyim, değer ve tutum olarak kavramsal düzeyi ile öğrenme, organize etme, bilgi ve anlayış düzeyini ifade eden bilişsel düzeyi mesajların yorumlanmasından etkilenmektedir. Ayrıca alıcının, duyu organlarının organik hassasiyeti olarak eşik değeri de mesajın algılanmasında önemlidir. Bu kapsamda alıcının kavrayabileceği miktarda mesaj açık ve net olarak belirtilmemiştir. Bu nedenle, kaynak ve alıcının aynı düzeyde mesajlar iletmesi iletişim açısından önem arz etmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008).

Geri Bildirim (Feed-Back): Geri bildirim, ileti içeriğiyle bağlantılı alıcı tarafından sunulan yanıtı temsil eder. Geri bildirim, alıcının mesajı nasıl algıladığı, yorumladığı ve tepkisinin ölçüldüğü iki yönlü bir iletişim sürecidir. Geri bildirim önemlidir, çünkü göndericiye mesajın istendiği gibi alınıp alınmadığını ve anlaşılıp anlaşılmadığını bildirir (Akan, vd., 2016). Bir iletişim sürecinde geri bildirim yoksa orada tek yönlü iletişim, şayet geri bildirim söz konusu ise çift yönlü iletişim vardır. Aslında geri bildirim, iletişim sürecinde bir çeşit denetim işlevine sahiptir denilebilir. Kurumlarda geri bildirim, stratejik planlamada, bilgi paylaşımında ve transferinde kullanılan bilgi kaynağı niteliğindedir (Locke, 2009). Örneğin, ürün veya hizmet kalitesinin gelecekte iyileştirilebilmesinde ve diğer taraftan hataların düzeltilmesinde geri bildirim sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanılır (Bulsara ve Thakkar, 2015). Geri bildirim aracılığıyla kaynak, aldığı yanıtlara göre iletisini yeniden düzenleyebilir. Örneğin, birine söylediğimiz bir söz sonrasında karşıdaki kişinin yüzünde oluşan kızgınlık, mutluluk, tiksinti, hüzn gibi bir çeşit sözsüz geri bildirimlerdir (Orhon ve Eriş, 2012). Bu süreç, göndericinin mesaj içeriği ve kullanılan yöntemler açısından alıcının iletişim sürecine ilişkin algılarının ifadesini ve ayrıca algılama düzeylerine ilişkin geri bildirimlerini kapsamaktadır (Hussain ve diğerleri, 2017). Göndericinin gönderdiği mesajın alıcı tarafından da aynı şekilde anlaşılıp

anlaşılmadığı, alınan geri bildirim ile değerlendirilebilir. Geri bildirim zamanında ve kişisel olmalıdır. Genel değil özel olmalıdır.

İletişim iki yönlü bir yoldur: Başarı için hem gönderenin hem de alıcının çabalarına ihtiyaç duyar. Bu karmaşık bir süreçtir. İletişim, tüm çabalara rağmen, alıcının bir şekilde geri bildirim sağlayamaması veya göndericinin geri bildirimi doğru yorumlayamaması nedeniyle başarısız olabilir. Göndericiden alıcıya bir mesaj geldiğinde, iletim hatalarının meydana gelebileceği dört temel yer vardır ve her yerde çok sayıda potansiyel hata kaynağı vardır. Bu nedenle, sosyal psikologların mesajların göndericiden alıcıya iletilmesinde genellikle %40-60 oranında bir anlam kaybı olduğunu tahmin etmeleri şaşırtıcı değildir (Akilandeswari vd., 2015: 32).

Gürültü: İletişim uzmanlarına göre iletişimin önündeki en büyük engel gürültüdür. Gürültü, kanallarda bulunan dış etkenler ile iletişimi etkileyen kaynak ve alıcı içindeki içsel algı ve deneyimlerden oluşur. Gürültü mesajın planlandığı gibi ve göndericinin amaçları doğrultusunda ulaşmasını engelleyen iletişim sürecinin önündeki engellerdir (Blidaru ve Blidaru, 2015). Kaynağın isteği dışında alıcı ile arasındaki mesaj trafiğine olumsuz anlamda etki eden her şey gürültüdür (Yılmaz ve Yılmaz, 2017). Ses çıkaran bir makinenin yakınında konuşmak, telefon hattında bozulma, göndericinin veya alıcının fiziksel rahatsızlığı veya zihinsel rahatsızlığı, göndericiden alıcıya iletilen mesajın kalitesini engelleyen yaygın gürültü nedenleridir (Shruti, 2022).

İletişim süresince çevre koşulları, kullanılan dil ve anlatım bozuklukları ile kişinin tecrübeleri iletişimin kalitesini, doğruluğunu ve güvenilirliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Gül, 2018). Aslında kaynak (gönderici) bir şeyi kodlayamıyor ya da anlatamıyorsa gürültü var demektir. Anlatılan ileti gerekli semboller ile açıklanamadığı takdirde kodlama sürecinde gürültü meydana gelmiştir. Aktarılmak istenen ileti, gereksiz tekrar, yazım hataları gibi hatalar barındırarak anlamın bozulmasına ve farklılaşmasına neden olur. Ayrıca kanalda mesajın gönderilmesini engelleyen bir takım aksaklıklar meydana gelebilir. Bunlar da kanal gürültüleri olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2008). Gürültü, iletişim unsurlarının her birinde meydana gelebilir. “Gürültü” iletişimi engeller. Eroğlu ve Yüksel’e (2013) göre fiziksel, psikolojik ve anlamsal olmak üzere üç tür gürültü vardır (Yılmaz ve Yılmaz, 2017: 123).

Fiziksel gürültü: İleti veya sinyalin aktarım esnasında bozulmasıdır. Fiziksel gürültü, silik ve okunaklı yazılmamış iletiler, okunaksız el yazıları ile gerçekte alıcının gönderilen iletileri açık ve net bir şekilde almasına engel teşkil eden fiziksel bozulma durumlarını içermektedir. Korna sesi, uçak sesi gibi durumlar fiziksel gürültüye birer örnektir.

Psikolojik gürültü: İletiyi alma ve işleme sürecinde sorun çıkaran, iletişimin tam anlamı ile yapılmasına engel olan durumları ifade eder. Örneğin, önyargılar, taraf tutma, peşin hükümlülük, yanlış varsayımda bulunma, dar görüşlülük, zihinsel engeller gibi durumlar psikolojik gürültüdür.

Anlamsal gürültü: İletişim sürecinde gönderici tarafından üretilen iletilerin alıcı tarafından tam olarak anlaşılamaması veya bu süreçte kaynak ve alıcının aynı dili konuşmama halidir. Örnek vermek gerekirse; iletişim esnasında göndericinin son derece teknik bir dil kullanması alıcının konuşulan konu ile ilgili herhangi bir şey anlayamamasına neden olur. Ayrıca din, eğitim, ölüm gibi olgularda kaynak ve alıcı arasında görüş farklılıkları oluşturabileceğinden bu tür olgular ile gerçekleşen iletişim esnasında da anlamsal gürültü meydana gelebilir.

3.3. KURUM İÇİ (ÖRGÜTSEL) İLETİŞİMİN TANIMI VE NİTELİĞİ

Kurum içi iletişim, çalışanların bir iç paydaş grubu olarak kabul edildiği, bir kuruluşun yönetilen iletişim sistemini tanımlamak için kullanılan kavramdır (Vercic ve diğerleri, 2012). Kurumsal iletişim büyük ve genişletilmiş çevrelerin içinde ve arasında gerçekleşen planlı iletişimi kapsar. Genellikle de resmidir yönü vardır. Örgütsel iletişim kapsamındaki iletişim oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bu iletişim ast üst arasındaki konuşmalar gibi bireyler arası karşılaşmaları kapsayabileceği gibi kurum amirlerinin yaptıkları sunumlar gibi topluluk önündeki konuşmaları, bir görev grubunun hazırladığı grup raporu gibi küçük grup durumlarını ve telekonferans, e-mail ya da iç yazışmalar gibi aracılı gerçekleşen tüm deneyimleri de kapsayabilir. Bu nedenle, kurumlar grupların meydana getirdiği topluluklar olarak görünür. Dolayısıyla, kurumsal iletişim belli bir insan grubunun bir amaç doğrultusunda, birtakım görevleri yerine getirmek için bir arada bulunması ile oluşan ve kurum düzeyinde gerçekleşen iletişim olarak adlandırmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2017). Kurumsal iletişim, genel olarak bireysel ve toplu olarak hedeflerini uygulamak amacı ile kurum içerisindeki bireyler, gruplar ve kurumsal kademeler arasında mesaj

alışverişinde bulunma amaçlı gerçekleşen bir süreçtir (Andrionia ve Popp, 2012: 591).

İletişim, bir kanal aracılığıyla verici ve alıcı arasında bilgi aktarma işlemidir. Bireyler arasındaki iletişim ilişkileri açısından, kişiler arası iletişim ve örgütsel yapıların ilişkileri - kurumsal iletişim - ki bu elbette insanlar arasındaki iletişimi de içermektedir. Kurum içi iletişim, genellikle bireysel ve toplu olarak hedeflerin uygulanması amacıyla, kurum içindeki bireyler, gruplar ve örgütsel düzeyler arasında mesaj alışverişi yapmayı amaçlayan bir süreçtir (Andrionia ve Popp, 2012: 591). Kurumun, doğru kişilerin doğru bilgiyi zamanında almasıyla gerçekleşen etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesi esastır (Candea, 1996:182-183). Bu, bir düşüncüyü ifade eden göndericiden, gönderici tarafından amaçlandığı gibi anlaması gereken alıcıya bilgi aktarımını içeren, uzay-zaman evreninde iki tek sesli bir yazışma kurmayı içerir. Herhangi bir organizasyon için iletişim, hedeflere ulaşmak için vazgeçilmez bir gereklilik, verimli çalışması için olmazsa olmaz, en temel insan ilişkilerini kurmaktır.

Kurumlar yapı olarak birbirinden farklılık gösterse de hemen hemen tüm kurumlarda biçimsel ve biçimsel olmayan iki tür iletişim bulunmaktadır. Kurumsal kurallar içerisinde oluşturulan biçimsel iletişim, çalışanların kişilik özelliklerinden bağımsız, statüler arası oluşmaktadır. Biçimsel iletişim yapısı, örgütlenme düzenine göre şekillenir. Diğer taraftan biçimsel olmayan iletişim ise çalışanlar tarafından biçimsel kurallardan ziyade kendiliğinden oluşan gruplar ile bu gruplar arasında ortaya çıkan bireyler arası iletişime dayalı bir iletişim türüdür (Can ve diğerleri 2006).

Günümüz dünyasında her gün yeni bilgi iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla kurum içi iletişimde de yenilikler söz konusu olmaktadır. E-mail, sosyal ağlar, web siteleri, anlık mesajlaşma uygulamaları, intranet ve internet tabanlı diğer teknolojik olanaklar kurum içi iletişimin kalitesini ve biçimi değiştirmektedir. Bu tür teknoloji destekli uygulamalar sayesinde kurumlarda iletişim daha az maliyetli ve daha kısa sürelerde daha kaliteli gerçekleşmektedir. Kurumların çalışanları amaçlar doğrultusunda sevk ve idareleri ile özellikle koordinasyon yönünden çabaları uyumlaştırmaları ancak etkin bir kurum içi iletişim ile mümkündür. Diğer taraftan kurumun hizmet ya da ürün çıktı kalitesinin gelişmesi de kurum içi iletişimle bağlantılıdır (Dündar ve Özel, 2012).

3.4. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İletişim, yönetim faaliyetinin süreç yönetimi işlevlerinin öncülüdür. Bu nedenle kurumlarda iletişim sürecinin önemi artmış ve başarılarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Kandlousi vd., 2010). Kurumların etkin bir yönetim uygulayabilmeleri ancak sağlıklı bir şekilde gerçekleşen iletişim ile mümkündür. İletişim, kurumsal faaliyetlerin temelli oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışlarında, takım çalışmalarında, kararların ortaya çıkmasında, gruplar ve bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişinin yapılması kurum içi iletişimin geliştirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Tınaz, 2013). Yalnızca etkili iletişim, önerilen amaçların uygulanması için kurum üyelerinin planlama ve programlama, koordinasyon ve kontrol, motivasyon, danışma ve aktif katılımını mümkün kılar. Kurumların her defasında odaklanma ve ilişkilendirme çabalarının yolu etkili iletişime dayanır. Kurum içi iletişim, yönetimin tüm seviyelerinde, bütün hiyerarşik kademelerde yatay, dikey ve çapraz bir şekilde gerçekleştirilir. İletişim kurumlarda, amaçları ve sonuçları, kültür yönetimi ve organizasyon politikası tarafından istenilen bir dizi kuralı karşılaması gereken bir dizi yönetsel iletişim özelliğine sahiptir (Rizescu, 2003: 1-2). Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve aynı zamanda amaçları verimli bir şekilde elde etmeleri için (Akan vd., 2016), hem çalışanlarla doğrudan etkileşim yoluyla hem de dış paydaşlarla etkin temas yoluyla ve esas olarak müşteriler ile tedarik zinciri üyeleri ile ilişki kurabilmeleri iletişim kalitesine bağlıdır (Cureteanu ve diğerleri, 2011).

Kurumlar büyüdükçe yönetici ve bir kısım çalışanın yerini yüzlerce çalışan almakta, örgütün birimleri ve hiyerarşik kademeleri gittikçe artmaktadır. Hal böyle olunca büyük kurumlarda yüz yüze iletişim olanakları ortadan kalkmakta, örgütün çeşitli birimleri arasındaki iletişim ilişkiler gittikçe karmaşıklaşmaktadır. Bu tarz kurumlarda, kurum ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve mesajları toplanması, işlenmesi ve gerekli yerlere zamanında gönderilmesi birçok kişiye uğraştıran, milyonlarca dolarlık teknoloji yatırımlarını zaruri kılan başlı başına bir zahmet alanı olmaktadır (Bakan, 2020: 440). Kurumda günlük işlerin yürütülebilmesi ve örgütün verimliliği ve etkili bir biçimde idare edilebilmesi, etkili bir iletişim sisteminin çok önceden planlanmasını, programa alınmasını ve sürekli olarak denetlenmesini gerektirir. Bundan dolayı kurumlar büyüdükçe kurum ve yönetimdeki verimliliğin artışı bakımından, gerek kullanılan iletişim teknolojisi sisteminin

güncelliği gerekse kişiler arasındaki iletişimin başarısı açısından örgütsel iletişim önemli bir yer almaktadır (Aziz ve Dicle 2017).

Kurumsal iletişim, kuruma ve üyelerine yön sağlar. Tüm sorulara cevaplar sağlar, kafa karışıklığını giderir, rehberlik sağlar ve herkesi örgütsel hedeflere ulaşmak için motive eder. Profesyonel ilişkiler kurar, çatışmaları en aza indirir ve iş birliğini teşvik eder. Kuruluşun kuralları, düzenlemeleri ve normları uygulamasına ve disiplini sürdürmesine yardımcı olur. Ayrıca, liderlik iletişim yoluyla çalışır. İletişim, liderlerin takipçilere ulaşmasına ve onları organizasyonun vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmelerine yardımcı olur. Bir kuruluşun vizyon ve misyonu, bunlar kuruluş içinde düzgün bir şekilde iletilmezse, bu sonucu vermeyebilir. Teşvik edici ve ilham verici iletişim, organizasyon üyelerinin değerleri ve misyon beyanlarını onları takip etmeye zorlanmaktan ziyade gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Yayınlar, notlar, toplantılar ve duyurular gibi medya kanalları, mesajın net ve net bir şekilde iletilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kuruluş, hedefleri ve performansı hakkında bilgilerin mevcudiyeti, çalışanların kuruluşun politikalarını ve uygulamalarını takip etmelerine yardımcı olacak, bu da daha iyi koordinasyon ve daha yüksek etkinlik ile sonuçlanacaktır. Benzer şekilde, herkesin organizasyondaki performansı ile ilgili sonuçlar, yorumlar ve öneriler hakkında bilgi aldığı bir geri bildirim süreci, standart uygulamalardan ve hedeflerden sapma olasılığını en aza indirecek ve böylece örgütsel etkililiğe katkıda bulunacaktır (Gochhayat ve diğerleri., 2017: 694).

İletişim, organizasyon içindeki ilişkileri mükemmelleştirmek için ana araçtır. İletişimin olmaması yanlış anlamalara neden olabilir ve kontrol edilmediği takdirde örgütün yaşamını hem üstlerini hem de kendi kurumlarındaki çalışanları etkileyecektir (Febrian, ve diğerleri, 2016). İletişim, bir organizasyonun gelişimini desteklemede olağanüstü bir role sahiptir. Bu noktada Munthe ve Tiorida (2017), iletişimin operasyonel sonuçların yanı sıra bireysel başarıyı iyileştirmek için çok önemli bir araç olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş birliğini, güveni ve coşkuyu artıran iletişimin, daha iyi performans ve sonuçlara yol açtığı vurgulanmıştır.

İletişim, bir kuruluş için bir maliyet kalemi değil, bir yatırımdır. İletişim isteğe bağlı olmadığı için, bilginin doğru yönlere akması için iletişim kanallarının açılması hem organizasyonun performansı hem de çalışanların morali için kritik öneme sahiptir

(Sinickas 2001). Kurumlardaki iletişimde çalışanların genel olarak üst kademeler ile aralarında herhangi bir engelin bulunmaması, yapılacak iş hakkında kendi fikirlerinin dikkate alınması ve kendilerini ilgilendiren konularda iletişim kurulmasını istemektedirler (Çakır ve Eğinli, 2010). Kandlousi ve diğerleri (2010) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların örgütleri içindeki iletişimden memnun olmaları durumunda olumlu bir tutum kazandıklarını ve kendilerini daha bağlı hissettiklerini kanıtlamıştır. Ayrıca, iletişim sürecini yönetmek ve yönetmek de yöneticilerin sorumluluğundadır.

Kurumların ortak bir amacı işbirliği içerisinde gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların oluşturdukları bir yapı oldukları düşünüldüğünde, iletişim bu yapılarda ayrıca önem arz etmektedir. Kurum içi iletişim, işçi ve işveren ilişkisini güçlendirmesinin yanı sıra çalışanlardan sergilenmeleri beklenen davranışlar ile göstermeleri gereken performans ile bir bütün olarak kurumun amaçlara ulaşma derecesi açısından önemli bir işleve sahiptir (Smith ve Mounter, 2008). Bu kapsamda kurum içi iletişim denildiğinde, iletişimden beklenen birtakım amaçlara dikkat çekilir. İlk olarak, kurum içi iletişim ile kurumdaki bilginin yönetilmesi amaçlanır. Bu noktada kurumda hiyerarşik kademelerin oluşturulması, herkesin kendi rol ve görevlerini bilmesi kurum içi iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca çalışanların, istek, talep ve beklentilerinin tepe yönetim kademelerine aktarılması da kurum içi iletişimle gerçekleşmektedir (Dündar ve Özel, 2012).

3.5. KURUM İÇİ İLETİŞİM BİÇİMLERİ

İletişim, dikey olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya, yatay veya çapraz olarak birkaç şekilde gerçekleşebilir. Bu iletişim yolları, çalışan performansını büyük ölçüde etkileyecektir

3.5.1. Yapısallık Yönünden

3.5.1.1. Formel (Resmi) İletişim

İletişim olgusu kurumsal düzeyde değerlendirildiği akla ilk olarak formel (resmi ya da biçimsel) iletişim gelir. Formel iletişim, yönetim tarafından planlanan, organize edilen ve izin verilen, kuralları, standartları ve süreçleri olan iletişim tarzını ifade eder. Bu iletişim biçiminde bilgi, kurumdaki hiyerarşiyi takip eder ve genellikle resmi yönetim şeması boyunca akar (Price, 1997). Bu iletişim türü kurumdaki resmi yapı doğrultusundaki emir, talimat ve rapor gibi bildirimleri içermektedir. Formel

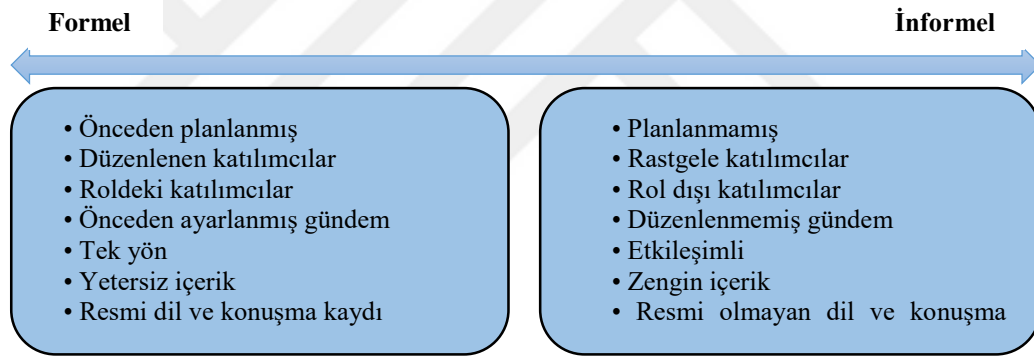
iletişimde grup içerisinde bilgi ve anlaşmayı tesis etmek, bireylerin işinden mutlu olmalarını böylelikle istenilen çıktılara katkı sunmaları amaçlanır. Bu kapsamda, istenilen çıktıların elde edilebilmesi için de dikey, yatay veya çapraz bir şekilde gerekli bilgi ve veri akışının sağlanması gerekir (Tutar, 2000).

Grup üyesi, iletişim kurmak ve bilgi paylaşmak için e-postaları, toplantıları veya resmi yazışmaları kullanır. Bu iletişim tarzı ile ilgili resmi düzenlemeler ve gereklilikler olmasına rağmen, üyeler mesajın içeriğini doldurmak için kişisel özelliklerini ve niyetlerini takip ederler. Güven eksikliğinde üyeler iletişimi geciktirebilir veya yetersiz bilgi ve yanlış bilgilendirme yaparak iletişimin kalitesini düşürebilir. Böylece ekip güveni, ekiplerde daha sağlıklı ve daha güvenilir resmi iletişime destek olur (Polat ve diğeri, 2018: 103). Bir kurumun yapısal olarak oluşturduğu iletişim sistemi, formel iletişimidir. Çünkü amir ve çalışan arasındaki kurumsal işleyiş bu iletişim ile gerçekleşmektedir. Bu iletişim biçiminde; gücün kaynağı, dağılımı, rollerin üstlenilmesi belirli norm ve kurallara göre belirli bir iletişim ağında gerçekleşir (Tutar ve Yılmaz, 2008).

3.5.1.2. İnfornel (Gayri Resmi) İletişim

İnfornel (gayri resmi ya da biçimsel olmayan) iletişim, önceden düzenlenmemiş ve resmi kurallarının belirlenmediği durumlarda gerçekleştiği gibi söylenti, dedikodu ve kasti varsayımları da kapsayan bir iletişim biçimidir. Kurumların içerisinde doğal olarak ortaya çıkan ve bireylerin sosyal yönünü tatmin etmeleri bakımından formel iletişimden daha güçlü bir özelliği vardır (Tutar, 2000). Nitekim Ayrıca Subramanian (2006) insanlar arasında yakınlık, birbirlerini güvenilir veya bilgili bir üye olarak algılama, dostluk ve güven nedeniyle infornel iletişimin ortaya çıktığını iddia etmiştir. İnfornel (resmi) iletişim, ucu açık bir şekilde tanımlanmış bir kavramdır ve genellikle organizasyon teorisinde artık kategori olarak ele alınır. İnfornel iletişim, iş toplantısı sonrası, öğle yemekleri, partiler vb. iş dışı ortamlarda yapılan yüz yüze konuşmaları ifade etmektedir (Park ve Lee, 2013). Bu bakış açısına göre, gayri resmi iletişim, faaliyetleri koordine etmenin yolları olarak kurallar ve hiyerarşiler ortadan kaldırıldığında geriye kalan iletişimidir. Daha olumlu olarak, gayri resmi iletişim, kendiliğinden, etkileşimli ve zengin bir iletişimidir. Geri bildirim (March ve Simon, 1958), organizma iletişim ağları (Tushman ve Nadler, 1978) veya klan mekanizmaları (Ouchi, 1980) yoluyla koordinasyon, resmi olmayan iletişim

yoluyla koordinasyonu tanımlamanın alternatif yollarıdır. İnfornel iletişim, bilgi aktarımı ile birlikte formel iletişimle aktarımı yapılan mesajın amaçlar çerçevesinde gönderilmesine imkan sağlar. Gruplar içinde güç kaynakları ile şekillenerek gelişen ve kurumdaki bireylerin işlevleri bağlamında biçimlenen infornel iletişim sürecinde hiyerarşik olarak, dikey, yatay ya da çapraz iletişim kanalları, bireylerin haberleşme gereksinimlerini karşılamadığı takdirde bu kanallar haricinde infornel iletişim kanalları ortaya çıkmakta ve formel iletişim kanallarının yerini almaktadır (Caplow, 1976). Bu gayri resmi iletişim sistemlerinin temeli, ön belirtimlerinin olmamasıdır. Bilgi önceden oluşturulmaz ve daha sonra bir alıcıya bozulmadan gönderilmez; eylem aksiyonları önceden hesaplanmaz ve daha sonra değişiklik yapılmadan yürütülmez. Bunun yerine, bilgiler genellikle toplantılar ve konuşmalar yoluyla etkileşimli olarak değiş tokuş edilir ve eylemlerin uyması gereken koşullar bağlamında eylem planları belirlenir (Kraut, 1990).



Şekil 3. 3. İletişimin Formel ve İnfornel Boyutu

Kaynak: (Kraut, 1990: 5).

İnfornel iletişim her ne kadar önceden kurumlar açısından çalışanların performansını azalttığı için olumsuz olarak görülmüşse de ancak daha sonra bu iletişim biçiminin varlığının kurumsal iletişimin bir parçası olarak kabul edilmiştir (Güllüoğlu, 2012). Sonuç olarak infornel iletişimler hem bireylerin psikolojik tatminlerinin gerçekleşmemesi durumunda hem de formel iletişim kanallarının gerektiği gibi işletilememesi durumunda ortaya çıkabilmektedir. Ancak buna karşın, formel iletişim kanalları gerektiği gibi çok yerinde işletilse bile, insan sayısının çok olduğu yerde infornel ilişkiler ortaya çıkabilmektedir. İnsanın doğasına uygun olan arkadaşlık, sevgi, bağlanma, paylaşma, ortak ilgiler gibi durumlar her zaman infornel iletişimin kaynağı olabilir (Sisk, 1973).

Günümüzde gelişen teknolojik araçlardan (örneğin faks, e-posta, sesli posta vb.), çalışanlar fiziksel olarak birbirine yakın olsun ya da olmasın, günümüzde standart araçlar olarak hemen hemen her çalışma alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Böylece informal iletişimin anlamı değişmiştir. Doğal olarak, gayri resmi iletişim, samimi, özel ve yakın ilişkiler içerir. Üyeler, ekiple, şirketle veya şahsen ilgili hatalarından veya gelecek planlarından bahsedebilir. Riskli olabileceği ve kazanç veya kayıp içerdiği için; güven, ilgili tüm taraflar için kaçınılmaz bir gerçektir. Güven olmadan böyle bir ilişkiyi geliştirmek ve sürdürmek zordur (Polat ve diğerleri, 2018).

3.5.2. Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim

Genel olarak kurum içi iletişim resmi bir şekilde olmasına karşın, bazen de işin hızlandırılması için resmi iletişim normlarının dışına çıkılması söz konusu olabilmektedir. Buradaki amaç, bilgi alışveriş sürecinin hızlandırılmasıdır. Genelde kurumlardaki iş akış şemaların resmi kanallar belirtilir. Böylelikle kimin kimden emir alacağı, kimlerin kimleri denetleyebileceği, yetki sınırlarının nereye kadar olduğu, olası bir sorunun çözümü için kime/kimlere danışılacağı önceden belirlenmiş olur. Bu kapsamdaki ilişkiler, dikey, yatay veya çapraz iletişim kanallarında gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 1982).

3.5.2.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim; bir kurumdaki hiyerarşik kademeler arasında gerek yukarıdan aşağı doğru, gerek se aşağıdan yukarı doğru gerçekleşmektedir. Bir kontrol işlevi olarak dikey iletişim, örgütün daha fazla yönlendirilebilmesi için yönetsel düzeydeki üstler tarafından yürütülen örgüt üyeleri için bir kontrolör görevi görür (Haryati, 2019). Üst ve ast konumdakiler arasında gerçekleşen bu iletişim türünde; yukarıdan aşağıya emir, buyruk, talimat şeklinde giderken, aşağıdan yukarıya ise öneri ve tavsiye şeklinde gitmektedir.

3.5.2.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı iş birimindeki meslektaşlar arasındaki bilgi aktarımı durumunda gerçekleşir. İş birimleri, kurumdaki aynı yetki düzeyinde bulunan ve aynı yöneticiye sahip olan kişileri içerir (Latuheru, 2022). Aslında yatay iletişim, kurumlarda ki fonksiyonel ilişkilerin bir sonu olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008). Aynı düzlemde bulunan yönetici ya da çalışan arasındaki koordinasyonun kurulması ve hedeflere yönelimin sağlanması bağlamında kurulan

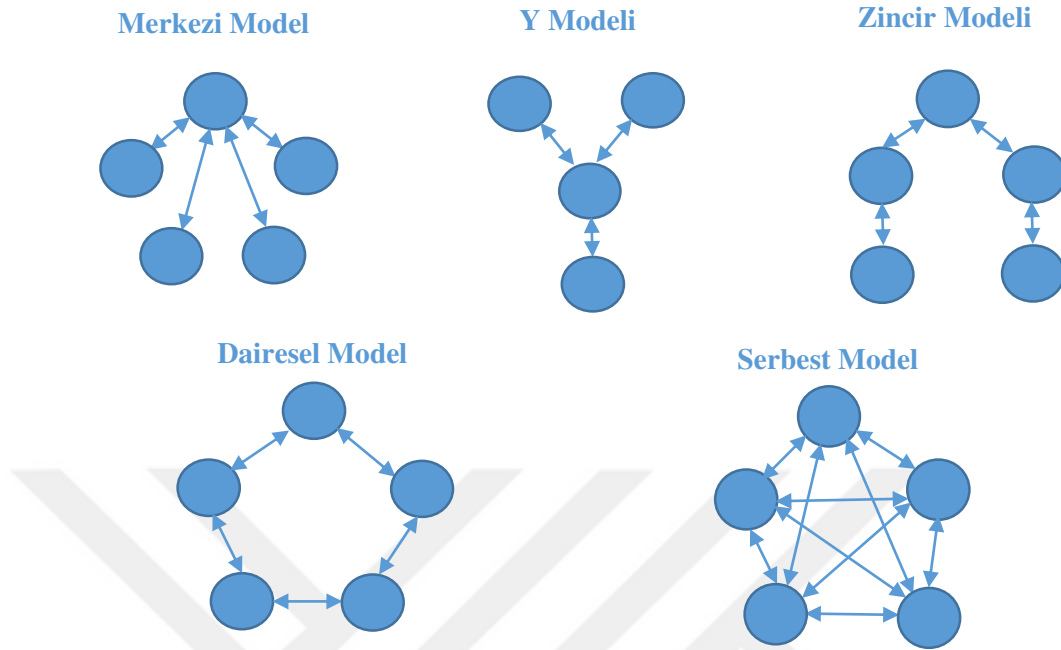
yatay iletişim, artan iş bölümü ile uzmanlaşmanın sonucunda kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Bayraktaroğlu, 2011). Bu iletişim biçimin mahiyeti öneri ve tavsiyelerden oluştuğu için ılımlı bir şekilde gerçekleştiği söylenebilir.

3.5.2.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim

Çapraz (diagonal) iletişim, kurumsal hiyerarşinin farklı seviyelerinde bulunan ancak benzer faaliyetleri yürüten iki iş birimi arasında gerçekleşen iletişimdir (Sului, 2021). Çapraz iletişim, bir kurumdaki değişik iş birimlerindeki ast, üst ve çalışan arasında gerçekleşmesine karşın yaygın bir iletişim değildir. Kurumlarda uzmanlaşma ile birlikte farklı departmanların yardımlaşma noktasında görev ve rollerini bilmeleri bakımından çapraz iletişimin kolaylaştırıcı bir yönü bulunmaktadır. Özellikle de ekip, takım çalışmalarının yoğun olduğu kurumlarda tüm bireylerin aktif katılımının teşvik etmektedir. Bu iletişim türünde çalışanlar bağlı oldukları birim amirini, yöneticisini bilgilendirirken aynı zamanda o yöneticilerin bilgi ve fikirlerinden istifade etme imkanı bulmaktadırlar. Böylelikle ast konumundakilerin sorumluluk bilinci gelişmektedir. Dahası, bu iletişim biçimi sayesinde kurumdaki bireylerin empatik yönü ve kabiliyetleri gelişmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008). Bu iletişim biçimin mahiyeti kimi zaman öneri ve tavsiye niteliğinde kimi zamanda emir, buyruk ve talimat niteliğinde olabilmektedir.

3.5.3. Kurumlarda Grup Etkileşimi Bağlamında İletişim Ağlarının Yapısı

Literatürde grup düzeyi gerçekleşen iletişim biçimi iki farklı açıdan incelenmektedir. Bunlardan birisi grup düzeyinde gerçekleşen iletişimde merkeziyetçiliğe, diğeri ise gruptaki rol ve görevlerin yapısına odaklanmaktadır. Merkezileşmenin yüksek olduğu grup düzeyi iletişimde merkezde yer alan kişi sorun çözücü ve karar verici konumdadır (Daft, 2010). Dolayısıyla iletişim bu kişi üzerinden gerçekleşmektedir. Diğer grup ağlarında merkezileşme kanal sayısı ve merkez konumunda bulunan kişi sayısına göre farklılık göstermektedir.



Şekil 3. 4. Kurumlarda Grup İletişim Modelleri

Kaynak: (Koçel, 2014).

3.5.3.1. Merkezi Model

Bu tür iletişimde, gruptaki tüm üyeler merkez noktadaki yetkiliyle bilgi alışverişi içinde bulunmalarına karşın, birbirileri ile herhangi bir iletişim kuramamaktadırlar. Çoğunlukla sınırları belli ast-üst ilişkileri ya da emir komutanın öne çıktığı itfaiye, emniyet ve ordu gibi kurumlar bu tür iletişime örnek verilebilir. Bu model, başka tür kurumların ilk ya da kuruluş süreçleri açısından uygun olsa da gelişen ve değişen yapılar için etkili bir model değildir. Modelin merkezîleşme derecesi oldukça yüksek, iletişim kanal sayısı çok az, liderlik tatmini çok yüksek, grup tatmini az, iletişimin hız ve doğruluk dereceleri ise çok yüksektir (Şimşek ve diğerleri, 2020: 64). Bu tür iletişim biçimlerinde grup üyeleri yalnızca amir konumundaki kişi vasıtasıyla haberleşirler. Son derece hızlı ama yoğunluğun az olduğu bu iletişim biçimi kurumları merkeziyetçi bir yapıya zorlamakta ve tüm kararların yöneticiler tarafından alınmasına sebebiyet vermektedir. Nihayetinde bu model, karar verme ve otoritenin en tepede bulunmasını esas alan ve geleneksel bir şekilde idare edilen kurumlarda daha çok görülmektedir (Pehlivanoglu, 2006). Bu modelde iletişim ağları, ağda nereye gittiklerine bakılmaksızın mesaj gönderme ve alma da kilit bir aktör olarak tek bir kişiye sahiptir. Merkezi modelde, ağın yalnızca bir veya birkaç kısmı bilgi alma

potansiyeline sahiptir. Bankaların şube müdürleri genellikle şubeleri ile banka organizasyon diğer kısımlarında bu iletişim rolüne sahiptir (Bakan, 2020).

3.5.3.2. Y Model

Y model, merkezi modelin ardından merkezileşmenin oldukça fazla olduğu bir grup iletişim ağı niteliğine sahiptir. Bu modelde başlangıçta açık ve demokratik bir yapı bulunmaktadır. Ancak daha sonra kapalı bir yapıya evrilerek otoriter bir grup yapısının ortaya çıktığı bir iletişim modelidir. İşin yerine getirilmesinde hızı yüksektir. Mesajın gönderim sürecinde lider belirleyici olup gönderilen mesajların doğru olma olasılığı yüksektir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012). Bu modelde dairesel modelde olduğu gibi, merkez konumunda biri üye, ağın diğer kısımlarında diğer üyeler bulunmaktadır (Gökçe, 2006). Bu iletişim ağı modelinde nispeten az sayıda iletişim kanalı bulunmaktadır. Bu modelde liderlik tatmini oldukça yüksek, grup tatmini düşük, bireysel tatmin yüksek ve son olarak iletişimin hız ve doğruluk derecesi de yüksektir (Şimşek ve Çelik 2011). Bu iletişim modelinin kompleks durumlarda başarı yüzdesi düşüktür. Diğer taraftan basit durum ve problemlerin çözümünde ise başarı derecesi yüksektir. Dolayısıyla basit problem ve durumlarda Y tipi iletişim modelinin uygulanması istenilen başarıyı getirecektir (Gökçe, 2006).

3.5.3.3. Zincir Modeli

Bu model tipinde grup üyeleri arasında yüksek düzeyde bir bulunmaktadır. Zincirin son kısımlarında yer alan grup üyeleri yalnızca en yakınındaki grup üyesi ile iletişim kurabilmektedir. Buna karşın geriye kalan grup üyeleri zincirin her iki tarafındaki üyeler ile iletişim kurabilirler (George ve Jones, 1996). Kurum içi iletişimde merkeziyetçiliğe yol açan zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine olan yakınlık düzeyine göre işlemektedir. Bu nedenle, grubun kim üyeleri iletişim sürecine katılan olmaktadır. Böylece iletişimin işlevselliği azalmakta ve çalışanlar arasında ilişkiler giderek incelenerek grubun verimliliği düşmektedir. Bu modelde merkezileşme derecesi, haberleşme kanal sayısı, liderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesi azdır (Bolat ve diğerleri 2008). Liderin herhangi bir sorumluluk üstlenmediği ve önemli bir rolünün bulunmadığı bu modelde, ilişkiler zayıftır. Bilgiler kademe kademe atladığından doğru olma olasılığı ile hızı azalmaktadır. Çalışanların morali, grup üyeleri arasındaki ilişkiler zayıflar ve grubun verimliliği tehlikeye düşer (Bakan ve Erşan, 2008: 123).

3.5.3.4. Dairesel Model

Dairesel modelde grupta bulunan üyelerin birbirleri ile iletişim kurma fırsatları diğer modellere göre daha fazladır. Bundan dolayı merkezde iletişim tekeline sahip kişiler ortaya çıkmamaktadır. Dairesel modelde demokratik bir yapı olduğundan baskın bir lider bulunmamaktadır. Grup üyelerinden herhangi bir biri iletişimi başlatabilir. Merkezileşme derecesi düşük çalışanların morali yüksek, bilgi birçok kişiden geçtiğinden dolayı bilginin doğruluğu azdır. Bu modelde karar verme hızı düşük mesajlar yavaştır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012). Dairesel (çember) modelde, gruptaki bütün üyeler eşit düzeydedir. Her bir üye, iki yanında bulunan komşusuyla iletişim kurabilir (Gökçe, 2006). Diğer modellere göre daha az merkeziyetçi olan bir modeldir. Bunun nedeni diğer ağ tiplerinden farklı olarak dairel modelde grupta bulunan bireylerin kendi aralarında iletişim gerçekleştirme imkanları çoktur. Böyle olunca da iletişimin tek bir kişinin etrafında gerçekleşme olanağı kalmamaktadır. Komite ve iş ekiplerinde dairel tipi ağ yapısına bağlı iletişim bulunur (Mahmut, 2001). Bunun nedeni bu tarz iş gruplarında organizenin fazla olmaması ile liderliğin bulunmasıdır. Görev performansının düşük ve düzensiz olduğu bu ağ tipinde çalışma faaliyeti ise yüksektir. Yeni görev ve durumlara adaptasyonun etkin olduğu bu model, karmaşık problemlerin giderilmesinde de diğer ağlara göre daha başarılıdır (Gürüz ve diğerleri, 1998).

3.5.3.5. Serbest Model

Tüm iletişim kanalları serbest modelde her zaman herkese açıktır. Serbest modelde bireylerin birbirleriyle hiçbir kısıtlama olmadan her an iletişim kurabilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2020). Bu modelin en demokratik iletişim olumlu modeli olduğu söylenebilir. Çoğunlukla üniversiteler gibi faaliyet gösteren araştırma kurumlarında uygulanan bu iletişim modelinde; iletişim kanalları fazla olup, merkezileşme derecesi çok düşüktür. Bireysel tatmine karşılık grup tatmini yüksek, iletişimin hız ve doğruluğu açısından düşük düzeylerin gerçekleştiği bir modeldir (Şimşek ve Çelik 2011). İnfornel grup yapılarında bu iletişim modelinin geçerliliği ve kullanım alanı daha yaygındır. Merkezileşmenin oldukça zayıf olduğu bu ağ tipinde, mesajın aktarımdaki hız düşük, yanlılık ihtimali ise yüksektir. Diğer taraftan bireysel memnuniyetin çok zayıf, grup memnuniyetinin ise yüksek olduğu bu ağda liderin tatmin düzeyi de zayıftır (Gökçe, 2006). Görev ve rollerde karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğundan gruptaki her üyenin sergilediği davranış diğer

üyelerin davranış yapısını etkilemektedir. Gelişmiş teknolojik donatılara sahip Ar-Ge grupları, bir hastanenin ameliyathanesi, üst düzey yönetsel kademeler ya da acil servis çalışan grupları bu tür iletişim ağları örneklerinden bazılarıdır (George ve Jones, 1996).

3.6. KURUM İÇİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Bir kişiden diğerine bilgi ve ortak anlayışın iletilmesi süreci olan iletişim sürecini bir takım engeller ya ortadan kaldırmakta ya da aksatmaktadır. İletişim engeli, başkalarının bilgi, fikir ya da düşüncesini aktarmak için kullandıkları iletilerin bize ulaşmasını engelleyen herhangi bir şeydir. Etkili iletişimin önündeki bu engellerden bazıları: algılamada seçicilik, kültürel farklılıklar, kişisel engeller, hatalı tamamlama, geri bildirimin olmaması ya da yetersiz olması, dinleme yetersizliği, mesaj kaynağının güvensizliği, dil engelleri, çevre engelleri, etnik farklılıklar, psiko-sosyal engeller ve fiziksel engellerdir. İletişim, anlamı paylaşmak demektir. Paylaşım olmadan iletişim olmaz. Bir grupta ya da başka kimselerle, işte ya da toplulukta sağlıklı bir biçimde iletişim kurabilmek için, iletişimin gerçekleştiği ortam ile mesajın başarıyla gönderilip alınmasını engelleyen engelleri anlamamız gerekir.

Algılamada Seçicilik: Bir insanın farklı birey veya meseleler hakkında peşin hükümlü ve değişmesi zor bir takım değerlendirmeleri olabilir. Bunlar, çevresel etmenlerle olabileceği gibi acı tecrübelerle de oluşabilir. Bunun olumsuz etkileri en çok iletişim sürecinde ortaya çıkar. Çünkü bu tarz değerlendirmeler rasyonel bir temele dayanmamaktadır. Diğer taraftan alıcının bazı iletileri veya iletinin bir kısmını kasten ya da farkında olmadan algılayamaması ilave edilince sorumlu bir iletişim gerçekleşir. Birey, belirli bireylere önyargılı ise karşıdaki kişiye güvenmiyor ise çok büyük ihtimalle bu bireylerden gelecek iletiyi ya hiç algılamayacak ya da göndericinin vermek istediğinden farklı bir şekilde algılayacaktır. İnsanlar, sevmedikleri şeyleri ya da hesaplarına gelmeyen şeyleri duymazlıktan gelmeleri bu durumu somut örneklerinden birisidir (Şimşek vd., 2020). Önyargı, genellemeler ve kalıp yargılar gibi davranışlar iletişim engellerine neden olabilir.

Kültürel Farklılıklar: Kültürel farklılıklardan kaynaklı engelleri ulusal ve bölgesel düzeydeki kültür farklılığı kapsamında incelenmelidir. Ulusal kültür, bir ülkenin kültürünü ifade eder. Bireyler üzerinde en yüksek etkiye sahip olan düzeydir, çünkü bu, özellikle yaşamın erken dönemlerinde, dünya üzerindeki imajın olduğu

dönemde edinilir. Ulusal kültür, kendisini oluşturan grupların bireysel kültürlerinin toplamını aşan belirli özellikleriyle ayırt edilir. Bu tür kültürün sürekli bir evriminden söz edilmesine rağmen, değişiklikler o kadar yavaştır ki birkaç nesil sonra gözlemlenebilirler (Meier, 2004, s. 22-23). Çok kültürlü şirketler söz konusu olduğunda, bu düzeyde belirlenen farklılıkların yarattığı engeller en çok sayıda sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu aynı zamanda meydana gelen dil sorunları nedeniyle de olabilmektedir. Milliyet, bireylerin seçimlerine rehberlik eden değerlerin yol açtığı, işyerinde iletişimin belirli özelliklerini ortaya çıkarır. Bu gruplandırılmış değerler, kültürel özgüllüğün bazı boyutlarına veya toplumsal değerlerin bazı yönelimlerine karşılık gelir. Bireylerin ulusal kültürlerinin değerleri arasındaki farklılıklar ne kadar büyük olursa, örgütsel iletişimde yanlış anlamaların ortaya çıkması o kadar olasıdır.

Bireyler üzerinde diğer bir özel etki de bölgesel kültür alanında ortaya çıkmaktadır. Bölgesel kültür olarak, birkaç ülkeyi veya aynı ülkenin bir bölümünü dikkate alınabilir. Bölgesel kültürel farklılıklar, zaman içinde kendini gösteren tarihi, coğrafi, siyasi, etnik, dilsel, dini, ekonomik vb. varyasyonlardan kaynaklanmaktadır. Bir bölgenin üyelerini bir araya getiren ortak unsurlar, aynı ülke içinde bile bazen kültürel anlaşmazlıkları başlatabilecek belirli kültürel özelliklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bölgesel kültürün belirli bir ülkenin bireyleri üzerindeki etkisi, ulusal kültüre göre varyasyonlarının boyutuna bağlıdır. Bu aynı zamanda örgütsel iletişimde engellere yol açan bir kültür düzeyidir ve basmakalıp tanımlar, farklılıkların algısının ne olduğuna dair bir örnek olabilir (Onea, 2012).

Farklı kültürlerden ve geçmişlerden insanlarla iletişim kurmak, insanların sahip olduğu değerler, inançlar ve tutumlardaki farklılıkların farkına varma anlamına gelir. Empati, kültüre dayalı iletişimin önündeki engellerin üstesinden gelmek için önemlidir. Empati, başkalarının duygularını ve tutumlarını sanki onları bizzat deneyimlemişiz gibi hissetmek demektir. Empati oluşturmak için ipuçları (Rani, 2016: 75):

- Başkalarının duygu ve tutumlarına saygı duymak.
- Aktif dinleme becerilerini kullanmak.
- Kişisel mahremiyete saygı gösterirken sorular sorarak başkalarının katılımını teşvik etmek.
- Açık beden dili ve cesaret verici bir ses tonu kullanmak.

- Diğer insanların korkularını ve endişelerini dikkate almak.
- İstenmeden tavsiye vermekten kaçınmak.
- Suçlamak yerine çözüm için çalışmak.

Kişisel Engeller: Her insan yaradılış bakımından birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu farklılıklar bireysel istek ve arzular, değer yargıları, alışkanlıklar, zevk ve tercihler, tutkular ile bulunulan ortamın duygu durumu gibi çok çeşitlidir. Bu nedenle farklılıklar, göndericinin mesaj gönderim sürecinde oluşturduğu sembollerini biçimlendirirken alıcının da mesaj kendisine ulaştığında göstereceği tepkinin olumlu, olumsuz ya da nötr olmasını etkileyebilmektedir. Buna göre, alıcı kişisel engeller nedeniyle gelen mesajları yanlış anlama ihtimali oldukça yüksektir (Esmer, 2009: 42). Nitekim Şimşek ve diğerleri (2020), gönderici ve alıcının kişisel amaçlarının, hislerinin, ihtiraslarının ve değer yargılarının bir filtre görevi görerek, bir taraftan iletinin kodlanmasında kullanılmak üzere seçilecek sembollerini etkilediğini, diğer taraftan da tanımadıkları veya sevmedikleri kişi, grup ya da kurumlardan gelen iletilere karşı kayıtsız kalmalarına ya da olumsuz bir tutum takınmalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Hatalı Tamamlama: Devamlı olarak birbirileri ile iletişim halinde olan insanlar, ilişkinin çokluğuna bağlı olarak sürekli ilişki halinde bulundukları kişilere ilişkin bir takım davranış şemaları geliştirirler. Buna göre de gelen bazı mesajların belirledikleri davranış şemalarına uygun olmasını isterler. Ayrıca önceden beri sergilenen davranışlara ilişkin özel mesaj bekletisi içinde olurlar. Böylesine durumlarda, beklenti içerisinde olunan davranışın beklentiden farklı olması halinde iletişimden beklenen etkinliğin gerçekleşmeme ihtimali vardır (Esmer, 2009: 43). Hatalı tamamlama olarak ifade edilen bu gibi durumların önüne geçebilmek için iyi bir dinleyici olunmalı ve geribildirim yapılmalıdır. Çünkü geribildirim varlığı halinde iletişim konusu olan durumun gerçekte gönderinin/alıcının düşündüğünden ya da algıladığından farklılığı tespit edilebilecektir.

Geribildirim Yokluğu veya Yetersiz Geribildirim: Bir kurumda iletilen mesajın, alıcı tarafından istenilen zamanda doğru bir şekilde ulaşabilmesi ve doğru anlaşabilmesi için geribildirim yapılması gereklidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Geribildirim süreci, alıcı tarafından mesajı gönderen kişiye yapıldığı için alıcı, vermiş olduğu mesajın göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına

yöneltmesine dikkat etmelidir. Aksi halde iletişimin bozulması ve zarar görmesi söz konusu olabilir. Bu gibi durumlar iletişim sürecinde geribildirim ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kısacası iletişim sürecinde göndericiden gelen mesajı alan alıcının, ne anladığını kendine göre formüle ederek anlamlandırdığını göndericiye raporlamalıdır (Esmer, 2009).

Mesaj Kaynağının Güvensizliği: Etkin iletişimin önündeki engellerden birisi de mesaj kaynağına duyulan güvensizliktir. Şayet gönderici konumunda olan kişiye yönelik olumsuz ve güven duyulmayan bir imaj var ise alıcı, göndericiye ilişkin bu değerlendirmelerinden dolayı gelen mesaja itibar etmeyebilir. Ayrıca, alıcı mesajın gerçekliği hakkında araştırmalar yapmak durumunda kalıp yan mesaj ve anlamlar çıkarıp bunlara inanılabilir. Kurumlarda yöneticiler tarafından sergilenen bir takım davranışlar çalışanlar tarafından gizli bir mesaj kaynağı niteliği taşımaktadır. Diğer taraftan sözlü olmayan iletişim de bu konuda etkili olabilmektedir. Kimi zaman bireylerin kelimelere dökerek aktardıkları mesajla jest ve mimikleriyle aktardıkları çok farklılık gösterebilir (Esmer, 2009).

Dil Engelleri: Dil olgusu, yeni kültür düzeylerini keskinleştirebilecek ve örgütsel iletişimde engeller yaratabilecek başka ayırt edici özellikler barındırmaktadır. Dışsallaştırma ve ulusların ruhsal özgünlüğünü oluşturma aracı olarak dil (Humboldt, 2008), aynı kültürün bireyleri arasında anlayışı sağlayan dilin merkezi ögesidir. Düşünme biçimini, mantık şemalarını, akıl yürütmenin doğasını, belirli bir iletişim türünün tercihini, doğruluğu, hareket pozisyonunu belirler. Aslında her dil, çevre üzerindeki algıyı değiştirebilen ve yanlış anlamalara neden olan bilişsel bir özelliğe sahiptir (Onea, 2012). Saussure (1998), deyim (bir dili kullanma olasılığı olarak), dil (bir topluluk tarafından kullanılan bir dizi işaret olarak) ve konuşma (bir konuşmacının belirli bir dilde formülasyonu olarak) arasında ayırım yapmış ve bütün bunların örgütsel iletişim içinde olası engeller oluşturma potansiyeli taşıdığını belirtmiştir.

Dil engelleri, insanlar aynı dili konuşmadığında veya bir dilde aynı düzeyde beceriye sahip olmadığında ortaya çıkar. Bununla birlikte, insanlar aynı dili konuştuğunda da engeller ortaya çıkabilir. Bazen uygun olmayan düzeyde dil kullandığımızda veya iletişim kuran bir veya daha fazla kişi tarafından anlaşılmayan jargon veya argo kullandığımızda engeller oluşur. Çoğu zaman, konuşmanın gerçekleştiği durum ve insanların tartışılan konuyla ilgili önceden deneyime sahip olup olmadığı da bu tür engellerin oluşmasına neden bulunabilir.

Fotoğraflar, çizimler, diyagramlar gibi görsellerin kullanılması, uygun olmayan sözlü iletişimin kullanılması gibi dil engellerinin üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Farklı durumların ve farklı kültürlerin sözsüz iletişimin farklı yorumlarına sahip olduğunun farkında olmalıyız. Bir kültürde kabul edilebilir olan, başka bir kültürde kabul görmeyebilir. Bizim için açık olan başkaları için açık olmayabilir. Sesimizin kalitesi de net bir iletişim için önemlidir. Aynı şekilde duruma uygun ses tonuyla konuştuğumuzdan ve net bir diksiyon kullandığımızdan emin olmalıyız. Diğer insanları aktif olarak dinlemek ve dinlediğinizi onlara bildirmek, dil engellerini aşmanın mükemmel bir yoludur. Bu bağlamda, kiminle iletişim kuruyoruz, dillerinin ihtiyaçları neler olabilir ve iletişim sürecinde hazırlık yapmanın iletişimin önemli bir parçası olduğunu unutmamak gerekir (Rani, 2016: 76).

Etnik Yapı: Bir etnik grup farklı ulusal topraklarda bulunabileceğinden, ulusal bir bölgede daha fazla etnik köken bir arada yaşayabilir. Etnik köken, ortak bir kökene, bir isme ve ortak bir kültürel geleneğe sahip olduğunu iddia eden bir grup insanı belirtir. Üyeleri, aynı dili, aynı bölgeyi ve aynı tarihi paylaştıklarının farkındadır (Ferreol ve diğerleri, 2005: 283). Her etnik grup, diğer etnik grupların aksine, örgütsel iletişimde yeni engellere yol açan, eylemle ilgili tutum, davranış ve konumlarla karakterize edilir. Bu düzeyde hoşgörüsüzlüğü, ayrımcılığı, başkalığı kabullenmeyi yansıtan klişeler vardır (Onea, 2012).

Çevresel Engeller: Etkili iletişim sürecini etkileyen birçok çevresel faktör vardır. Çünkü iletişimin önündeki tüm engellerin nedeni insanlar değildir. Etkili iletişim sürecini etkileyen birçok çevresel faktör vardır. Mesajlar, fiziksel ortam veya iletişimin gerçekleştiği durum gibi çevresel faktörler tarafından engellenebilir. Ekip halindeyken etkili iletişim için çevresel faktörleri yönetmenize yardımcı olacak bazı noktalar aşağıdaki gibidir (Rani, 2016: 76):

- Ekip toplantı odaları serin olmalı, ancak soğuk olmamalıdır. Sıcak bir oda katılımcıların uykusunu getirir; soğuk bir oda onları çok mutsuz edebilir.
- Ortamın rahat ve güvenli olduğundan emin olun. İnsanların dinlemeden veya önerilerde bulunmadan önce kendilerini güvende hissetmeleri gerekir.
- Ekip üyesinin arkasında veya yakınında hiçbir şeyin dikkatin dağılmasına neden olmayacağını kontrol edin (örneğin, açık bir pencere veya kapıdan görülen aktivite; bir televizyon ekranı).

- Başkalarıyla iletişim kurarken cep telefonunuzu kapatın.
- İletişim kurmaya çalışmadan önce makinelerin (veya başka herhangi bir dikkat dağıtıcı gürültünün) kapanmasını bekleyin. Bu mümkün değilse, daha sessiz bir yere gidin.
- Herhangi bir yazılı iletişimde (mektuplar, muhtıralar ve raporlar) kabul edilen formatı kullanın ve eğer önemliyse, anlayabilecek birileriyle önceden görüşün.

Özellikle yönetici konumundakilerin kurumlarındaki veya toplumdaki potansiyel ve gerçek çevresel engellerin neler olduğu hakkında bilgi sahibi gerekir.

Psiko-sosyal Engeller: Psikolojik ve sosyal engellerle ilişkili deneyim alanları, filtreleme ve psikolojik mesafe olmak üzere üç önemli kavram vardır (Antos, 2011). *Deneyim alanları*, insanların geçmişlerini, algılarını, değerlerini, önyargılarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini içerir. Göndericiler, mesajları yalnızca kendi deneyim alanları bağlamında kodlayabilir ve alıcılar deşifre edebilir. Göndericinin deneyim alanı alıcınıninkiyle çok az örtüştüğünde iletişim zorlaşır. *Filtreleme*, duygusal olarak görmeye ve duymaya ayarlı olduğumuz şeyleri daha sık görmemiz ve duymamız anlamına gelir. Filtreleme, dinlememize rehberlik eden kendi ihtiyaç ve ilgilerimizden kaynaklanır. Psik-ososyal engeller genellikle insanlar arasında gerçek fiziksel mesafeye benzer bir *psikolojik mesafe* içerir. Örneğin, okul yöneticisi, bu tutuma içerleyen bir personel üyesini küçümser ve bu kırgınlık onları ayırır ve böylece etkili iletişim fırsatını engeller (Lunenburg, 2010: 5).

Fiziksel engeller: Bir telefon görüşmesi, gelen ziyaretçiler, insanlar arasındaki mesafeler, duvarlar ve radyodaki statik dahil olmak üzere herhangi bir sayıda fiziksel dikkat dağıtıcı iletişimin etkinliğini etkileyebilir. İnsanlar genellikle fiziksel engelleri hafife alırlar, ancak çok nadiren bunları kaldırılabilirler. Örneğin, uygun olmayan şekilde yerleştirilmiş bir duvar kaldırılabilir. Telefon görüşmeleri ve gelen ziyaretçiler gibi kesintiler, bir sekretere talimat vererek kaldırılabilir. Uygun bir medya seçimi, insanlar arasındaki mesafe engellerinin üstesinden gelebilir (Lunenburg, 2010).

3.7. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Kurumlarda, bireyler arası ilişkiler ve kurumsal yapı iletişimin kalitesine ve etkililiğine etki eden temel faktörlerdir. Kurumsal yapı, ast-üst etkileşimi yönünden dikey bir iletişim özelliği taşımaktadır. Bu bakımdan, hiyerarşik bir özellik taşıyan kurumlarda verimli bir iletişim zor sağlanmaktadır. Örneğin alt statüde bulunan

bireyler, üst statüde bulunanlara gönderilmesi gereken mesajda kendileri için uygun bulmadıklarını ve durum hakkında farklı bilgileri aktarmayı egeleyebilirler. Diğer taraftan kurumlarda karar verme sürecinin tamamen tepede toplanması anlamına gelen merkezileşmenin artması da kurumsal iletişimi zayıflatmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008). Kurum yöneticilerinin asli görevleri, tepe yönetiminden aldıkları emir ve direktifleri; kurumun misyonu/vizyonu doğrultusunda çalışanları yönlendirmek olduğuna göre ve bununla birlikte kurumsal iletişimin bu amaçla hayati önem taşımasından hareketle yönetici iletişimin iyileştirmesi açısından birtakım önlemler almakla yükümlüdür. Bu bağlamda, kurumlarda iletişimin etkililiğini artırmak için aşağıda belirtilen birtakım iyileştirme çabalarına dikkat çekmek yerinde olacaktır.

3.7.1. Bireysel İyileştirme Yöntemleri

Mesajın Tekrar Edilmesi: Kaynaktan alıcıya iletilen mesajın alıcı tarafından nasıl anlamlandırıldığı, ya da anlaşılıp anlaşılmadığını veya istenildiği gibi algılanıp algılanmadığını tespit etmenin en etkin yolu alıcıdan mesajın tekrarını istemektir. Mesajın geri bildirim sonucunda tekrar edilmesi mesajın algılanmaması veya yanlış anlaşılması sorunlarını ortadan kaldırmak için yeterlidir. Ancak bazen alıcı mesajın tekrarına ihtiyaç duyduğu halde küçük düşme veya tenkit edilme kaygısından dolayı bu talebini dile getirmeyebilir. Bu durum, kişinin öz güven eksikliğinden de kaynaklanabilir (Şimşek ve diğerleri, 2020).

Sonucu İzleme: Geribildirim sistemi kullanılarak mesajın istenilen amacı gerçekleştirip gerçekleştirmediği hakkında alıcı konumundakinden bilgi istenebilir. Böylelikle iletişim aksiyonunun sonucu izlenerek gerek duyulması halinde ek tedbirler alınarak iletişim sürecinin kalitesini artırmak mümkün olabilir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 172).

Aktif Dinleme: Aktif dinleme, soru sorma, ilgi gösterme ve ara sıra doğru yer ve zamanda konuşmacının sözünün arasına girerek konuşmacıyı onaylamak olarak tanımlanabilir. Aktif dinleme aynı zamanda geri bildirim sağlamaktadır.

Empati: İletişimin etkinliğini arttırmak açısından kaynağın kendini alıcının yerine koyarak mesajı formüle etmesi, mesajın iletilmesini engelleyen unsurların önüne geçmeyi sağlayacaktır. Bir kurum, “çalışanına bir şey söylenmesi duyduğu anlama, duyması anladığı anlamına, anlaması doğru algıladığı anlamına, doğru algılaması kabul etmesi anlamına, kabul etmesi ise uygulayacağı anlamına”

gelmeyebilir. Empati ile “ben merkezli” iletişimden, “biz merkezli” iletişime geçilerek, söz konusu sorunlar etkin bir biçimde giderilebilir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 172).

3.7.2. Örgütsel İyileştirme Yöntemleri

Haber ve Bilgi Akışının Önemi: Sağlıklı bir iletişim için her şeyden önce kurumda güven esaslı bir kurumsal iklimin tesis edilmesi gerekir. Kurumdaki bütün taraflarca benimsen bir iklimin oluşması hem mesajın istenildiği gibi aktarılmasını hem de algılanmasını kolaylaştıracaktır. Diğer taraftan etkili bir iletişim için kurumdaki çalışan ve yönetici seviyeleri arasında bilgi temelli bir iletişim ağı oluşturulmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2008).

Günümüzde yöneticilerin artan iletişim araçları ve kanallarından dolayı devamlı bir iletişim eylemi içerisindeyler. Bundan dolayı kurumlarda aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya çift yönlü bir iletişim mekanizması oluşturulmalı, bu süreçte gereksiz görülen bilgi ve haberler ayıklanmalı, sade ve işe yarar bilgilerin ilgililere aktarımı yapılmalıdır. Bunun içinde kurumlarda haber ve bilgi akışı yönetilmelidir.

İletişimde Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi: Burada kastedilen mesajı oluşturan tüm işaret ve sembollerin yalın bir hale getirilmesidir. Örneğin kurumsal iletişim türlerinden biri olan formel iletişim söz konusu olduğunda çalışanların eğitim ve kültür seviyesi azaldıkça dilin sadeleştirilmesi gerekliliği kendini hissettirmektedir. Çünkü mesajın algılanmamasını ve/veya yanlış anlaşılmasına sebep olma ihtimali yüksektir. Bununla birlikte teknik terimlerin fazlalığı da kaynağın, alıcıya gönderdiği mesajın anlaşılabilirliğini oldukça etkileyecektir (Şimşek ve diğerleri, 2020).

İletişimde Kullanılan Kanalların Artırılması: Formel olarak kullanılan iletişim araçlarının çeşitliliği ve niteliği iletişimin kalitesini etkileyecektir. Örneğin bir mesajın aynı anda hem elektronik posta yoluyla hem ilan tahtasına duyuru asmak yoluyla veya yazılı talimat yoluyla gönderilmesi mesajın önemine dikkat çekmek ve dolayısıyla iletişimin kalitesini arttırmak açısından önemlidir (Şimşek ve Çelik, 2011).

İletişimde Teknolojinin ve Bilgisayar Kullanımının Artırılması: Gelişen teknolojik imkanlara bağlı olarak artan dijitalleşme sonucunda yöneticiler, Yönetim Bilişim Sistemlerini aktif kullanarak ihtiyaç duydukları bilgiyi bilgisayar başında istedikleri gibi kontrol etme ve görme olanağına sahip olmuşlardır. Bu imkanlar

sayesinde yöneticiler, yönetmek durumunda oldukları kurumlarında birçok Őeye anında hakim olabilmektedirler. Son yıllarda bilgi internet teknolojilerinde yazılım ve donanımsal gelişimler sayesinde veri daha doğru, hızlı ve daha az maliyetli bir şekilde elde edilmekte, gönderilmekte, kaydedilmekte, işlenmekte, gösterilmekte ve olası kayıp durumunda tekrar geri getirilebilmektedir (Ada, 2007).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Önceden öngörülemeyen, zamansal olarak yavaş veya hızlı bir şekilde ortaya çıkan, hemen aksiyon alınması gereken, devlet, toplum ya da kurumların işleyişini tehdit eden olumsuzluk durumu olarak tanımlanan kriz (Tutar, 2007) ile doğal, insan kaynaklı veya teknolojik olaylar sonucunda meydana gelen; fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik kayıplara neden olan, olağan akışın yapısını değiştiren ve kesintiye uğratan afet (Sarp, 1999: 10) olguları günümüzde çok daha kısa sürelerde baş göstermekte ve etki derecesi de yüksek olabilmektedir. Bu nedenle olumsuzluk durumları olarak ifade edilen kriz ve afet olgularının yönetilmesi bir gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda kriz ve afetlerin bireysel, toplumsal veya kurumsal düzeyde etkin bir şekilde yönetilebilmesi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim şeklinde adlandırılan yönetsel fonksiyonların uygulanabilirliğine bağlıdır. Bu beş fonksiyonun her birisi için olası kriz ve afet senaryolarına göre eylem planlarının hazırlanması gerekmektedir.

Kriz ve afet durumlarında bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyde etkilenen olgularından birisi de iletişimdir. Hayatımızın her alanında önemli bir yere sahip olan ve pek çok yönden önemli sonuçlara neden olan iletişim, kurumlar açısından da son derece önemli bir niteliğe sahiptir. Genel olarak kurum içi iletişim, kurumun çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar gibi iç paydaşlar ile devlet, müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri, finans kuruluşları ve medya gibi dış paydaşlarla ilişki kurma sürecindeki iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Kurum içi iletişim, bir yandan veri ve bilgi aktarımına olanak sağlarken diğer yandan karşılıklı yargı ve değerlendirmeleri içermektedir (Koç ve Duğan, 2020). Bu kapsamda, kurumun işleyişinin sağlanabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, içerde bütün birimler dışarda ise çevresel aktörler ile etkin bilgi ve düşünce aktarımına bağlı ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan bir kurumsal iletişim mekanizması oluşturulmalıdır. Kurumlar iletişim sayesinde olası kriz anlarında çok fazla endişe, kaygı ve panik havası oluşmadan kurum içi ve kurum dışı paydaşlara kısa sürede ulaşabilmektedirler. Bu nedenle etkin ve başarılı bir kriz yönetim süreci başarılı bir iletişim sürecine bağlıdır.

İletişim olgusunun etkin ve başarılı gerçekleşmesinin önem arz ettiği durumlardan birisi de afet ve acil durumlardır. Afet durumlarında etkilenen tarafların şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, kontrol edilmesi, dağıtılması, medya ile iş birliğinin yapılması gibi süreçler iletişim ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle olası afet senaryolarında iletişim sürecinin nasıl yürütülmesi gerektiği noktasında hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bu kapsamda bir iletişim stratejisi planı hazırlanarak süreçte kimlerin, hangi araçlar ile nasıl faaliyette bulunmaları gerektiğine ilişkin bir senaryo ile test etmeleri yerinde olacaktır.

Literatür araştırmasına göre iletişim süreci, kurumsal düzlemde yönetim fonksiyonu bağlamında önemli bir role sahip olmasının yanı sıra çalışanların pozitif tutum ve davranışlara sahip olmaları açısından da önemlidir (Kıraç, 2012). Kurumsal düzeyde gerçekleşen başarılı bir iletişim süreci sayesinde, çalışanların amaçlara yönltilmesi, onların koordinasyonu açısından sağlıklı bir yönlendirmenin yapılması, kurumun yapısal olarak örgütlenmesini geliştirebilmektedir (Çelik, 2022). Bütün bu açıklamalar çerçevesinde araştırmada kriz ve afet durumlarında kurum içi iletişimin yönetim fonksiyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yukarıdaki literatür açıklamaları ışığında araştırmada test edilmek üzere Şekil 4.1'deki model ve aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı yönetim fonksiyonları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1d}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1e}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Yöneticiler ile iletişim algısı yönetim fonksiyonları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: Yöneticiler ile iletişim algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Yöneticiler ile iletişim algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Yöneticiler ile iletişim algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Yöneticiler ile iletişim algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2e}: Yöneticiler ile iletişim algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Kurumun iletişim politikası algısı yönetim fonksiyonları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

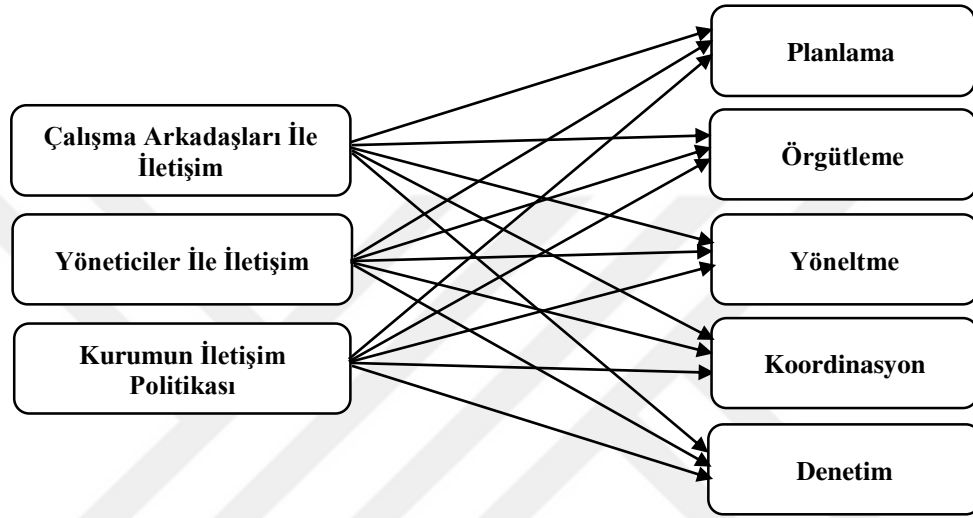
H_{3a}: Kurumun iletişim politikası algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Kurumun iletişim politikası algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Kurumun iletişim politikası algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: Kurumun iletişim politikası algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3e}: Kurumun iletişim politikası algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada niceliksel araştırma yöntemi esas alınmıştır. Ampirik, görgül veya sayısal yaklaşım olarak da bilinen nicel araştırma; 20. yüzyıl başlarında sosyal bilimler disiplinin giderek gelişmesi sonucunda fen bilimleri alanındaki veri toplama ve işleme teknikleri sosyal bilimciler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem, araştırmacıların sayısal verileri kullanarak araştırılan olgu hakkında somut, ölçülebilir ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır. Ancak sonucun genellenebilmesi için oldukça kapsamlı bir örneklem ve geçerliliği test edilmiş veri toplama araçları kullanılmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu bağlamda araştırmada nicel araştırma yöntemleri içerisinde bulunan tarama araştırma modeli tercih edilmiştir. Sosyal bilimciler tarafında çokça kullanılan tarama modeli, araştırmacının anket tekniğinden yararlanarak bir veya birden fazla olgu hakkında veri elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu modelde birden fazla kişiye önceden hazırlanan ölçüm araçları ile demografik bilgilerin yer aldığı anket formu araştırma örneklemine yüz yüze, e-mail ile uygulanmaktadır

(Gençer, 2020). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan anket formunda ilk olarak örnekleme oluşturan bireylerin demografik özellikleriyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra, anket formunda örnekleme oluşturan bireylerin kurum içi iletişim ile yönetsel fonksiyonların uygulanabilirliğine ilişkin algılarını tespit etmek amacı ile ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

4.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında veri elde etmek üzere oluşturulan anket formu için Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurul Başkanlığından gerekli izin alınmıştır. Araştırmanın ana kütlesini; Bitlis Valiliğine bağlı, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, İl Göç İdaresi Müdürlüğü, 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü, İl Özel İdaresi, İl Sağlık Müdürlüğü Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşamayacağından dolayı örneklem alınmıştır. Bu bakımdan olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit rassal örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Basit rassal örnekleme göre; ana kütleyi oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Büyüköztürk vd., 2009).

Veri elde etmek amacı ile hazırlanan anket formu Mayıs ayında ana kütleyi oluşturan kurumlardaki 620 çalışana elden dağıtılmıştır. Üç hafta kadar beklendikten sonra kurumlardan anket formları toplanmıştır. Toplanan anket formlarından 19 tanesinin çoğunlukla eksik yanıtladığı görülmüştür. Eksik yanıtlanan anket formları çıkarıldıktan sonra yanıtlanan 448 adet değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılar elde edilen anket formlarının geri dönüş oranı %72,26 ile iyi bir yüzdeye sahiptir. Örneklem büyüklüğü açısından %95 güven aralığında %5 hata payı ile $n=448$ olarak belirlenmiştir. Bu sayı örneklem büyüklüğü açısından oldukça yeterlidir (Küçük, 2016).

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak bir kişisel bilgi formu ve iki ölçme aracı şeklinde hazırlanan ve üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Bu kapsamda;

a. Kişisel bilgi formu; anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgi ve özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, kurum ile ilgili gelişmelerden hangi tür iletişim türü ile size

ulaşılmasını tercih edersiniz) yönelik 6 adet ifade yer almaktadır.

b. Kurum içi iletişim; anket formunun ikinci bölümde, katılımcıların örgütsel iletişim algılarını amacıyla Tekin (2015) araştırmasından yararlanılmıştır. İlgili lek çalışma arkadaşları ile iletişim (6 ifade), yöneticiler ile iletişim (6 ifade) ve kurumun iletişim politikası (5 ifade) şeklinde adlandırılan 3 boyuttan oluşmaktadır.

c. Yönetim fonksiyonları: katılımcıların, kriz ve afet durumlarında yönetim fonksiyonlarına ilişkin algılarını ölçmek için Turan ve Memiş, (2007) ve stn, Ballı ve Ballı, (2020) araştırmalarından yararlanılmıştır. Belirtilen çalışmalarda kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygun bir şekilde uyarlanmıştır. Ayrıca araştırmacılar tarafından da ölçeğe ifadeler eklenmiştir. Bu kapsamda hazırlanan ölçek planlama (8 ifade), örgütleme (7 ifade), yöneltme (8 ifade), koordinasyon (5 ifade) ve kontrol (7 ifade) boyutlarından oluşmaktadır.

Hazırlanan anket formunda 5’li derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) lm skalası kullanılmıştır.

4.5. VERİ ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan anket uygulanmasından sonra elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir (Bayram, 2009). Anket ifadelerine verilen yanıtlar rassal bir dağılım gösteriyorsa ölçüm aracının sonuçlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Belirlenen rneğin tesadüfilik ve tutarlılık yönünden test edebilmek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenilirlik analizinde içsel tutarlılık açısından değerlendirilen değerlerden bir tanesi de Cronbach’s Alfa Katsayısı’dır. Kullanılan lm araçlarının güvenilirlik bakımından test etmek amacı ile en çok tercih edilen uygulamalardan biri olan Alfa katsayısı, 0 ile 1 aralığında değerler almaktadır. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’in üzerinde çıkması ölçeklerin iyi bir içsel tutarlılığa sahip olduğunu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir (Carter, 1997). Cronbach’s Alpha değerine ilişkin güven aralıkları aşağıdaki gibidir (Akgl ve evik, 2003):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada analizlere başlarken, ilk olarak verilerin dağılımının uygun olup olmadığını belirlemek için normallik testi yapılmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Verilerin normalliğe uygunluğu test etmek için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmış, elde edilen değerlerin -2 ve +2 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler Tabachnick ve Fidell'e (1989) göre dağılımın uygunluğuna karar vermek için yeterlidir. Dolayısıyla araştırma verilerinin parametrik testler için uygun olduğu görülmüştür. Analiz yöntemi olarak; güvenilirlik analizi, ölçüm araçlarının bileşen (boyut) yapılarını tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi, ilişki düzeyini belirlemek için korelasyon analizi, hipotez testleri için çoklu regresyon analizi, demografik özellikler için de frekans ve tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Analizlerde, yanılma olasılığı ya da güvenilirlik aralığı olarak $p=0.05$ seçilmiştir.

4.5.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan katılımcılardan toplanan verilerin analizlere uygunluğunu tespit etmek amacı ile öncelikle ölçüm araçlarının her bir boyutu için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 4.1'e göre güvenilirlik katsayısının ölçeğin bütün ifadeleri ve alt boyutları için Cronbach Alpha değerinin yeterli olduğu görülmektedir. Buna göre araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 1. Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach's Alpha
Çalışma Arkadaşları İle İletişim	6	0.951
Yöneticiler İle İletişim	6	0.954
Kurumun İletişim Politikası	5	0.937
Planlama	5	0.911
Örgütlenme	5	0.943
Yöneltme	6	0.945
Koordinasyon	4	0.903
Kontrol	7	0.933

4.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu varsayılan çok sayıdaki değişken sayısını azaltarak değişkenler arasındaki ilişkilerden bazı yeni yapılar ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır (Özdamar, 2002). Açımlayıcı faktör analizinde KMO ve

Barlett's değerinin .70'den büyük olması faktör analizi için mükemmel olarak değerlendirildiğinden (Tavşancıl, 2010), kurum içi ve yönetim fonksiyonları ölçeklerinden elde edilen KMO değerleri faktör analizi yapılabileceğini göstermiştir. Araştırma modelinde çoklu bağlantı sorunu bulunmaması için VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakılmıştır. Kurum içi iletişim ve yönetim fonksiyonları ölçeklerinden elde edilen VIF değerlerinin 1.78 ile 2.47 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin 5'in altında olması çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir (Gujarati, 1999: 27).

4.5.2.1. Kurum İçi İletişim Ölçeği Faktör Analizi

Kurum içi iletişim ölçeğinin güvenilirlik değerleri tespit edildikten sonra ölçeğin bileşen yapılarının uygunluğunu belirlemek için temel bileşenler analizi (Açımlayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. Ölçeğin toplam açıklama varyansı %88'dir. Kurum içi iletişim ölçeğinin çok iyi bir açıklama yüzdesine sahip olduğu görülmüştür. Varimax Rotasyonunun uygulandığı temel bileşenlerin analizi sonucunda 3 boyutlu bir yapının olduğu görülmüştür. Ancak faktörlerin yararlanılan ölçekten farklı şekilde yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle, çalışma arkadaşları iletişim boyutunun 1. ifadesi, yöneticiler ile iletişim boyutunun 1. 2. ve 3. ifadeleri ile kurum içi iletişim politikası boyutunun 1. ve 5. ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Kurum içi iletişim ölçeğine ilişkin nihai faktörler ve yükleri aşağıda Çizelge 4.2'de belirtilmiştir.

Tablo 4. 2. Kurum İçi İletişim Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Bileşenler ve Yükleri		
		1	2	3
Çalışma Arkadaşları İle İletişim	ÇAİ2	.851		
	ÇAİ3	.830		
	ÇAİ1	.769		
	ÇAİ4	.730		
	ÇAİ5	.693		
Yöneticiler İle İletişim	Yİ5		.819	
	Yİ4		.809	
	Yİ6		.776	
Kurumun İletişim Politikası	KİP3			.862
	KİP4			.800
	KİP2			.693

4.5.2.2. Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Faktör Analizi

Yönetim fonksiyonları ölçeğinin boyut geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO ve Barlett's değeri 0.866 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam açıklama varyansının %78.2 ile son derece iyi bir açıklama yüzdesine sahip olduğu görülmüştür. Varimax Rotasyonunun uygulandığı temel bilişenlerin analizi sonucunda 5 boyutlu bir yapının oluştuğu görülmüştür. Yönetim fonksiyonlarını ölçmek için hazırlanan ölçeğin bazı ifadelerinin farklı şekilde faktörlere yüklendiği ve bazı ifadelerin de faktör yüklerinin 0.50'nin altında değer aldığı görülmüştür. Bu kapsamda planlamanın 1. 2. ve 4. ifadeleri, örgütlemenin 4. ve 7. ifadeleri, yöneltmenin 6. ve 8. ifadeleri, koordinasyonun 5. ifadesi ile denetimin 1. ve 7. ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Yönetim fonksiyonları ölçeğine ilişkin nihai faktörler ve yükleri Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4. 3. Yönetim Fonksiyonları Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Bileşenler ve Yükleri				
		1	2	3	4	5
Planlama	PLM6	.924				
	PLM7	.887				
	PLM5	.857				
	PLM8	.840				
	PLM3	.788				
Örgütleme	ORG1		.935			
	ORG2		.933			
	ORG3		.918			
	ORG6		.871			
	ORG5		.861			
Yöneltme	YNL3			.935		
	YNL4			.927		
	YNL1			.900		
	YNL5			.883		
	YNL2			.874		
	YNL7			.803		
Koordinasyon	KRD2				.934	
	KRD1				.874	
	KRD3				.862	
	KRD4				.851	
Denetim	DNT2					.924
	DNT3					.900
	DNT4					.884
	DNT5					.868
	DNT6					.866

4.5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 4. 4. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Planlama	-							
(2) Örgütlenme	.74**	-						
(3) Yöneltilme	.71**	.88**	-					
(4) Koordinasyon	.58**	.85**	.88**	-				
(5) Denetim	.69**	.79**	.85**	.84**	-			
(6) Çalışma Arkadaşları İle İletişim	.42**	.68**	.67**	.77**	.70**	-		
(7) Yöneticiler İle İletişim	.50**	.69**	.66**	.74**	.71**	.79**	-	
(8) Kurumun İletişim Politikası	.45**	.61**	.64**	.69**	.66**	.78**	.79**	-

Pearson Korelasyon **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü).

Tablo 4.4'te belirtilen değerler, değişkenlerin birbirleriyle karşılıklı pozitif yönlü orta ve güçlü düzeyde ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim fonksiyonları ölçeğinin, kendi alt boyutlarıyla ve kurum içi iletişim ölçeğinin alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Planlama alt boyutunun, örgütlenme ($r:0.74$; $p<0.01$), yöneltilme ($r:0.71$; $p<0.01$), koordinasyon ($r:0.58$; $p<0.01$), denetim ($r:0.69$; $p<0.01$) alt boyutları ile birlikte kurum içi iletişim ölçeğinin çalışma arkadaşları ile iletişim ($r:0.42$; $p<0.01$), yöneticilerle iletişim ($r:0.50$; $p<0.01$) ve kurumun iletişim politikası ($r:0.45$; $p<0.01$) alt boyutları ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütlenme alt boyutu, yöneltilme ($r:0.88$; $p<0.01$), koordinasyon ($r:0.85$; $p<0.01$) ve denetim ($r:0.79$; $p<0.01$) alt boyutlarıyla ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($r:0.68$; $p<0.01$), yöneticilerle iletişim ($r:0.69$; $p<0.01$) ve kurumun iletişim politikası ($r:0.61$; $p<0.01$) alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahiptir. Yöneltilme alt boyutu, koordinasyon ($r:0.88$; $p<0.01$) ve denetim ($r:0.85$; $p<0.01$) alt boyutları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($r:0.67$; $p<0.01$), yöneticilerle iletişim ($r:0.66$; $p<0.01$) ve kurumun iletişim politikası ($r:0.64$; $p<0.01$) alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Koordinasyon alt boyutu, denetim ($r:0.84$; $p<0.01$) alt boyutu ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($r:0.77$; $p<0.01$), yöneticilerle iletişim ($r:0.74$; $p<0.01$) ve kurumun iletişim politikası ($r:0.69$; $p<0.01$) alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, denetim alt boyutu, çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($r:0.70$; $p<0.01$), yöneticilerle iletişim ($r:0.71$; $p<0.01$), kurum içi iletişim politikası ($r:0.66$; $p<0.01$) alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan kurum içi iletişim ölçeğinin kurum içi iletişim politikası alt boyutu, yöneticiler ile iletişim ($r:0.79$; $p<0.01$) ve kurumun iletişim politikası ($r:0.78$;

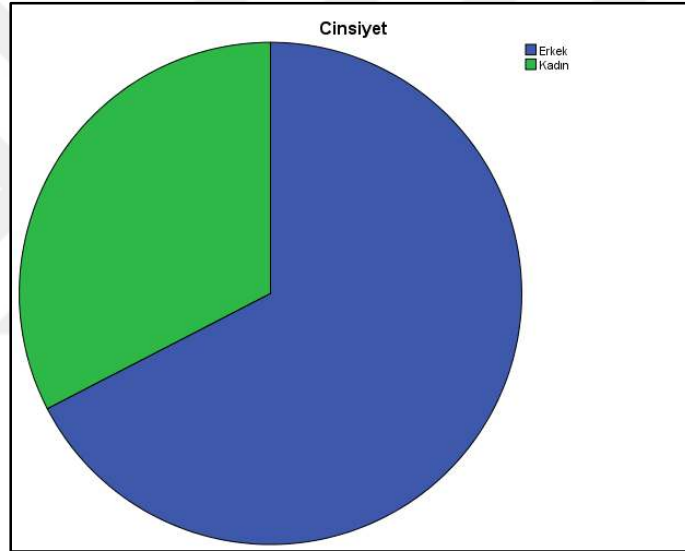
$p < 0.01$) alt boyutlarıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerle iletişim alt boyutunun da kurumun iletişim politikası ($r:0.79$; $p < 0.01$) alt boyutu ile pozitif yönlü güçlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

4.6. BULGULAR

4.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

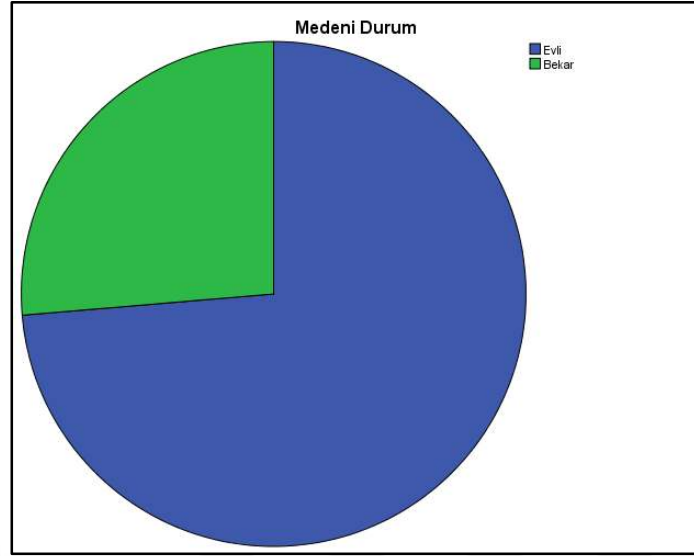
Bu kısımda katılımcıların demografik bilgi ve özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, kurum ile ilgili gelişmelerden hangi tür iletişim türü ile size ulaşılmasını tercih edersiniz) ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir.

Grafik 4. 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı



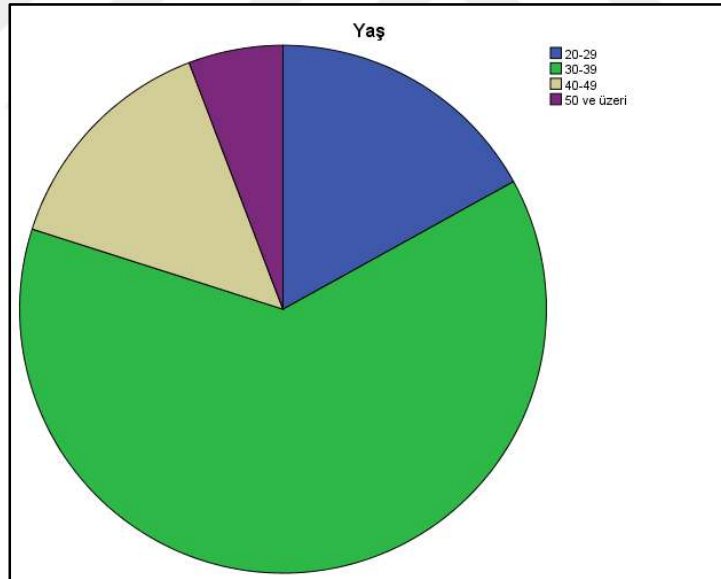
Grafik 4.1'e göre; araştırmaya katılanların 302'si (% 67.4) erkek ve 146'sı (% 32.6) kadın olmak üzere 448 kişiden oluşmaktadır. Buna göre; katılımcıların çoğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir

Grafik 4. 2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı



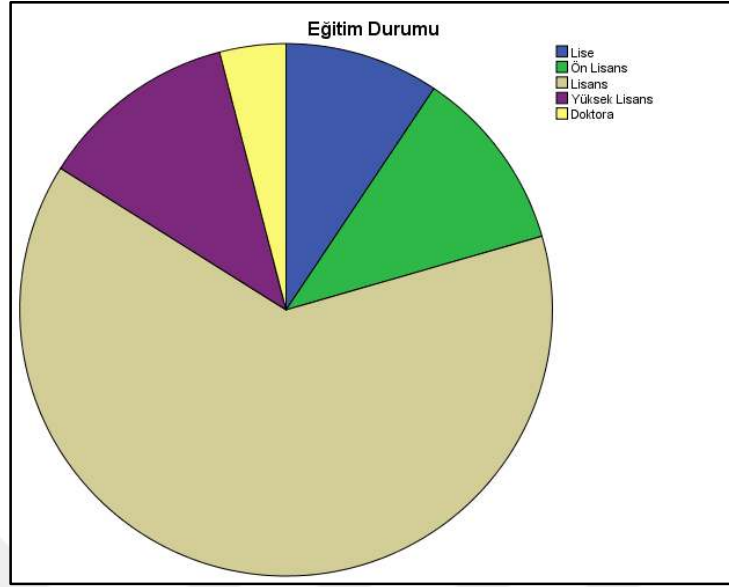
Araştırmaya katılanların 330'u (% 73.7) evli ve 118'i (% 32.8) bekârdır. Medeni durum yönünden katılımcıların çoğunluğunu evli bireyler oluşturmaktadır.

Grafik 4. 3. Katılımcıların Yaş Dağılımı



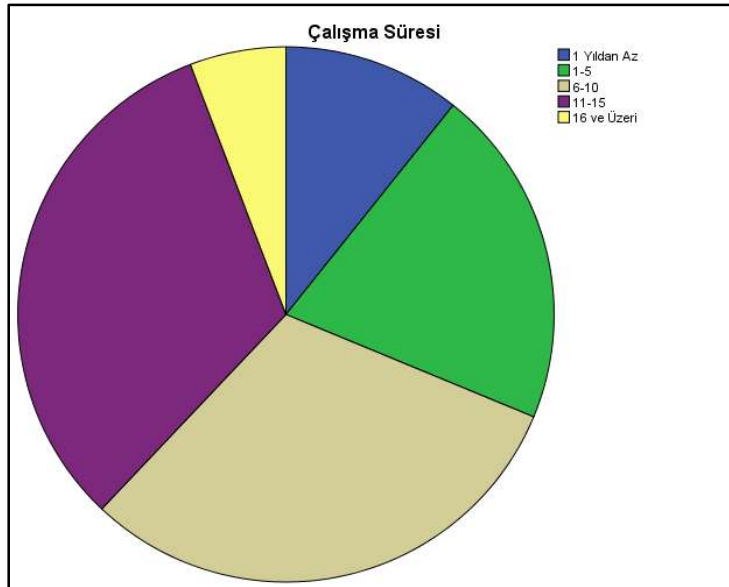
Grafik 4.3'te araştırmaya katılanların yaş dağılımları verilmiştir. buna göre; katılımcıların 76'sı (% 17) 20-29 yaş aralığında, 282'si (%62,9) 30-39 yaş aralığında, 64'ü (%14,3) 40-49 yaş aralığında ve 26'sının da (%5,8) 50 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu orta yaşa düzeyindeki katılımcılar oluşturmaktadır.

Grafik 4. 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları



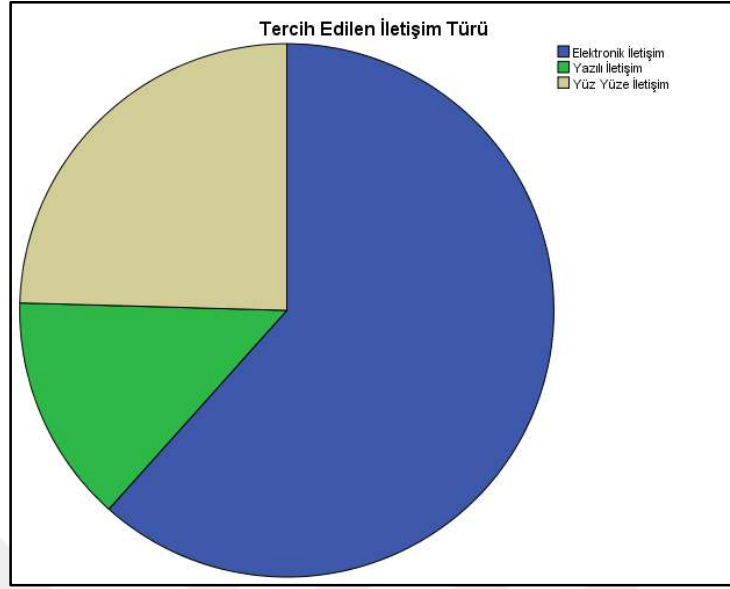
Araştırmaya katılanların 42'si (% 9.4) lise, 50'si (% 11.2) ön lisans, 284'ü (% 63.4) lisans, 54'ü (% 12.1) yüksek lisans ve 18'i (% 4) doktora öğrenimine sahiptir. Katılımcıların büyük bir bölümünün lisans ve lisansüstü öğrenim durumuna sahip oldukları görülmüştür.

Grafik 4. 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları



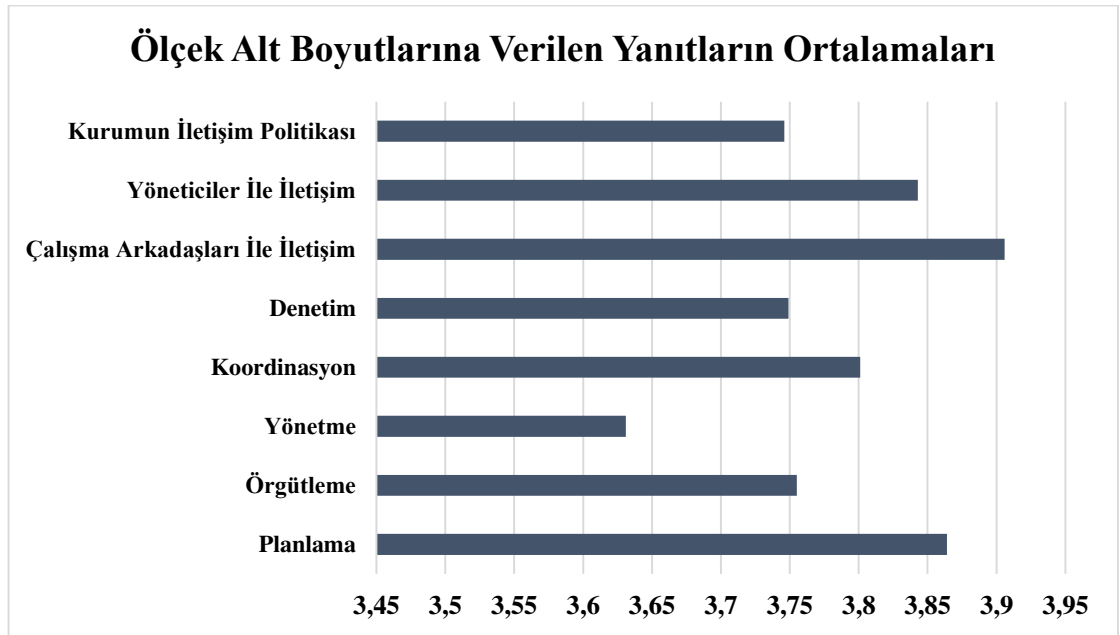
Katılımcıların 48'i (% 10.7) 1 yıldan az, 92'si (% 20.5) 1-5 yıl arası, 138'i (% 30.8) 6-10 yıl arası, 144'ü (% 32.1) 11-15 yıl arası ve 26'sı (% 5.8) 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahiptir. Katılımcıların büyük bir bölümünün çalışma yılı bakımından tecrübeli bireylerden oluştuğu söylenebilir.

Grafik 4. 6. Katılımcıların Tercih Ettikleri İletişim Türüne Göre Dağılımları



Katılımcıların 276'sı (% 61.6) elektronik ile iletişim, 62'si (% 13.8) yazılı iletişim (Duyuru/ bildiriler, iletişim panosu gibi)ve 110'nu (% 24.6) 6-10 yüz yüze iletişim (Toplantı, seminer, görüşmeler) tercih ettikleri görülmüştür. Katılımcıların büyük bir bölümünün mail, intranet, internet, elektronik belge yazışma sistemi (Ebys) gibi elektronik iletişim araçlarını tercih ettikleri söylenebilir.

Grafik 4. 7. Katılımcıların Ölçek İfadelerine Verdikleri Yanıtların Ortalamaları



Grafik 4.8'de katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları verilmiştir. Katılımcıların ölçek alt boyutlarına verdikleri yanıtlar

incelendiğinde; kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları iletişim boyutunun 3,906 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Diğer taraftan yönetim fonksiyonları ölçeğinin yöneltme alt boyutunun 3,631 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Genel olarak bakıldığında ölçek alt boyutlarına verilen yanıtların ortalamaları 3,50'nin üzerindedir. Bu bağlamda katılımcıların kurumlarına ilişkin iletişim kalitesi ile kurumlarında kriz ve afet durumlarında yönetim fonksiyonlarının uygulanabilirliğine ilişkin algı ve bilgi düzeylerinin iyi olduğu söylenebilir.

4.6.2. Regresyon Analizleri

Bu kısımda araştırma modeline bağlı olarak oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

4.6.2.1. Kurum İçi İletişimin Planlamaya Etkisi

Kurum içi iletişimin planlama üzerindeki etkisini test eden Model 1'e ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir. Kurum içi iletişimin alt boyutu olan yöneticiler ile iletişimin yönetimin planlama fonksiyonu üzerinde ($\beta=,302$; $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Kurum içi iletişim, yönetimin planlama fonksiyonu üzerindeki etkinin ($R^2=,257$) yaklaşık olarak %26'sını açıklamaktadır. Diğer taraftan, kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları ile iletişim ve kurumun iletişim politikası alt boyutlarının planlama fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre; **H_{2a}** hipotezi kabul edilmiş, **H_{1a}** ve **H_{3a}** hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 4. 5. Kurum İçi İletişimin Planlamaya Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	R ²	F	P
1	(Sabit)	2,256	10,713	,257	25,332	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İletişim	,021	,228			,820
	Yöneticiler İle İletişim	,302	3,579			,000
	Kurumun İletişim Politikası	,097	1,190			,236
a. Bağımlı Değişken: Planlama						

4.6.2.1. Kurum İçi İletişimin Örgütlemeye Etkisi

Kurum içi iletişimin örgütlenme üzerindeki etkisini test eden Model 2'ye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir. Kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=,329$; $p<0.001$) ve yöneticiler ile iletişim ($\beta=,366$; $p<0.001$) alt boyutlarının yönetimin örgütlenme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Model 2'ye göre kurum içi iletişim, yönetimin örgütlenme fonksiyonu üzerindeki etkinin ($R^2=,523$) yaklaşık olarak %52'sini açıklamaktadır. Diğer taraftan

kurum içi iletişimin, kurumun iletişim politikası alt boyutunun yönetimin örgütlenme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre; **H_{1b}** ve **H_{2b}** hipotezleri kabul edilmiş, **H_{3b}** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 4. 6. Kurum İçi İletişimin Örgütlemeye Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	R ²	F	P
2	(Sabit)	,950	4,957	,523	80,5	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İletişim	,329	3,909			,000
	Yöneticiler İle İletişim	,366	4,768			,000
	Kurumun İletişim Politikası	,030	,403			,687
b. Bağımlı Değişken: Örgütlenme						

4.6.2.3. Kurum İçi İletişimin Yöneltmeye Etkisi

Kurum içi iletişimin yöneltme üzerindeki etkisini test eden Model 3'e ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir. Model 3'te belirtilen çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin, çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=,318$; $p<0.001$), yöneticiler ile iletişim ($\beta=,229$; $p<0.001$) ve kurumun iletişim politikası ($\beta=,162$; $p<0.05$) alt boyutlarının yönetimin yöneltme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Model 3'e göre; kurum içi iletişim, yönetimin yöneltme fonksiyonu üzerindeki etkinin ($R^2=,499$) yaklaşık olarak %50'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre; **H_{1c}**, **H_{2c}** ve **H_{3c}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 7. Kurum İçi İletişimin Yöneltmeye Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	R ²	F	P
3	(Sabit)	,907	4,688	,499	72,943	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İletişim	,318	3,734			,000
	Yöneticiler İletişim	,229	2,948			,004
	Kurumun İletişim Politikası	,162	2,152			,032
c. Bağımlı Değişken: Yönelme						

4.6.2.4. Kurum İçi İletişimin Koordinasyona Etkisi

Kurum içi iletişimin koordinasyon üzerindeki etkisini test eden Model 4'e ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir. Model 4'te belirtilen çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin, çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=,432$; $p<0.001$) ve yöneticiler ile iletişim ($\beta=,274$; $p<0.001$) alt boyutlarının yönetimin koordinasyon fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Model 4'teki değerlere göre kurum içi iletişim, yönetimin koordinasyon fonksiyonu üzerindeki etkinin ($R^2=,637$) yaklaşık olarak %64'ünü açıklamaktadır. Diğer taraftan kurum içi iletişimin, kurumun iletişim politikası alt boyutunun yönetimin koordinasyon fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre; **H_{1a}** ve **H_{2a}** hipotezleri kabul edilmiş, **H_{3a}** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 4. 8. Kurum İçi İletişimin Koordinasyona Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	R ²	F	P
4	(Sabit)	,705	4,295	,637	128,826	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İletişim	,432	5,991			,000
	Yöneticiler İletişim	,274	4,160			,000
	Kurumun İletişim Politikası	,095	1,489			,138
d. Bağımlı Değişken: Koordinasyon						

4.6.2.5. Kurum İçi İletişimin Denetime Etkisi

Kurum içi iletişimin koordinasyon üzerindeki etkisini test eden Model 1'e ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir. Model 5'te belirtilen çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin, çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=,276$; $p<0.001$), yöneticiler ile iletişim ($\beta=,305$; $p<0.001$) ve kurumun iletişim politikası ($\beta=,113$; $p<0.05$) alt boyutlarının yönetimin yöneltme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Model 5'e göre; kurum içi iletişim yönetimin denetim fonksiyonu üzerindeki etkinin ($R^2=,560$) yaklaşık olarak %56'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre; **H_{1e}**, **H_{2e}** ve **H_{3e}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 9. Kurum İçi İletişimin Denetime Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	β	t	R ²	F	P
5	(Sabit)	1,077	6,356	,560	93,429	,000
	Çalışma Arkadaşları İle İletişim	,276	3,709			,000
	Yöneticiler İletişim	,305	4,496			,000
	Kurumun İletişim Politikası	,113	1,712			,038
e. Bağımlı Değişken: Denetim						

Tablo 4. 10. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H_{1a}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Red
H_{1b}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1c}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1d}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1e}: Çalışma arkadaşları ile iletişim algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2a}: Yöneticiler ile iletişim algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2b}: Yöneticiler ile iletişim algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2c}: Yöneticiler ile iletişim algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2d}: Yöneticiler ile iletişim algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2e}: Yöneticiler ile iletişim algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{3a}: Kurumun iletişim politikası algısı planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Red
H_{3b}: Kurumun iletişim politikası algısı örgütlenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Red
H_{3c}: Kurumun iletişim politikası algısı yöneltme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{3d}: Kurumun iletişim politikası algısı koordinasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Red
H_{3e}: Kurumun iletişim politikası algısı denetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Afetler ve krizler meydana geldiği her alanda ciddi tahribatlara sebebiyet verebilmektedir. Günümüzde afet ve kriz durumları çok daha kısa sürelerde meydana gelmekte ve etki derecesi de yüksek olabilmektedir. Bu nedenle afet ve krizlerin yol açtığı olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için bu sürecin yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur. Özellikle kriz ve afet durumlarında yaşanan yönetsel sorunlar bu kavramlara ilişkin yönetim sürecinde neler yapılmadı? sorusunu ön plana çıkarmıştır. Bu kapsamda etkin bir yönetim süreci için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme aşamalarının uygulanabilirliğinin gözetilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan kriz ve afetlerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesinin öncül koşullarından birisi de etkin bir kurumsal iletişimidir. Kriz ve afet durumlarında etkilenen taraflara doğru zamanda ve doğru yerde yardımların yapılabilmesi ve yine taraflara doğru ve güvenilir bilginin ulaşması kurumsal iletişimin kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda araştırmada kriz ve afet durumlarında kurum içi iletişimin yönetsel fonksiyonlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Bitlis Valiliğine bağlı İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, İl Göç İdaresi Müdürlüğü, 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü, İl Özel İdaresi, İl Sağlık Müdürlüğü, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü çalışanlarından elde edilen 448 anket ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların ölçek alt boyutlarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde; kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları iletişim boyutu $\bar{X} = 3,906$ ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Diğer taraftan yönetim fonksiyonları ölçeğinin yöneltme alt boyutunun $\bar{X} = 3,631$ ile en düşük ortalama olduğu görülmüştür. Genel olarak bakıldığında ölçek alt boyutlarına verilen yanıtların ortalamasının $\bar{X} = 3,50$ 'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, katılımcılarının kurumlarına ilişkin iletişim kalitesi ile kurumlarında kriz ve afet durumlarında yönetim fonksiyonlarının uygulanabilirliğine ilişkin algı ve bilgi düzeylerinin iyi olduğu söylenebilir. Ancak yönetim fonksiyonlarından yöneltmenin görece düşük ortalamaya sahip olması, çalışanların kurumlarındaki yöneticilerin kriz ve afet yönetimi sürecinde kendilerini iyi motive edemedikleri, etkin bir liderlik gerçekleştiremedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Nitekim yöneticilerin kullandığı güç, otorite, emir, etkileme ve yetki unsurlarının hepsi yöneltme işlevinin temel bileşenleridir (Işık, 2020). Bu

unsurları kullanan yöneticilerin çalışanlarla doğrudan ya da dolaylı bir iletişime girmektedirler. Böylelikle yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzı, motivasyon ve iletişimin önemi ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2014, Şimşek ve Çelik, 2018).

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacı ile yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

➤ İlk olarak kurum içi iletişimin alt boyutlarının yönetimin planlama fonksiyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kurulan model sonucunda yapılan analizde; kurum içi iletişimin, yöneticiler ile iletişim alt boyutunun yönetimin planlama fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticiler ile iletişim alt boyutunun yönetimin planlama fonksiyonu üzerindeki etkiyi yaklaşık olarak $\frac{1}{4}$ oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre yöneticiler ile iletişim kalitesinin artması beraberinde planlamaya ilişkin bilgi ve kaliteyi de artırmaktadır, denilebilir. Diğer taraftan, kurum içi iletişimin çalışma arkadaşları ile iletişim ve kurumun iletişim politikası alt boyutlarının planlama fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

➤ Yönetim fonksiyonlarından örgütlenme üzerinde kurum içi iletişimin alt boyutlarının etkisini test etmek üzere kurulan model sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin, çalışma arkadaşları ile iletişim ve yöneticiler ile iletişim alt boyutlarının örgütlenme üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her iki boyutun örgütlenme üzerindeki etkinin $\frac{1}{2}$ oranından fazla açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; gerek çalışma arkadaşları ile gerekse yöneticiler ile kurulan iletişim kalitesinin artması örgütlenme sürecinin yapısal olarak geliştirdiği söylenebilir. Kurum içi iletişimin, kurumun iletişim politikası alt boyutunun örgütlenme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

➤ Kurum içi iletişimin alt boyutlarının yönetimin yöneltme fonksiyonu üzerindeki etkisinin incelendiği model sonucuna göre; kurum içi iletişimin tüm boyutlarının yöneltme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Kurum içi iletişimin üç boyutunun yöneltme üzerindeki etkiyi yaklaşık olarak $\frac{1}{2}$ oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durum, kurum içi iletişim kalitesinin tüm yönleriyle artmasının çalışanların amaçlara sevk ve idare sürecini daha verimli hale getirdiği söylenebilir. Kısaca sevk ve idare anlamına gelen yöneltme fonksiyonu; iletişim,

motivasyon ve liderlik olgularından beslenmektedir (Işık, 2020). Bu bağlamda araştırmanın bu bulgusunun anlamlı çıkması önemlidir.

➤ Yönetimin koordinasyon fonksiyonu üzerinde kurum içi iletişimin alt boyutlarının etkisini test etmek üzere kurulan model sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin, çalışma arkadaşları ile iletişim ve yöneticiler ile iletişim alt boyutlarının koordinasyon üzerinde anlamlı ve son derece önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kurum içi iletişiminin her iki boyutun koordinasyon fonksiyonu üzerindeki etkiyi $\frac{2}{3}$ oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile iletişim kalitesinin artmasının koordinasyonsuzluk sorunlarını azalttığı söylenebilir. Kriz ve afetler, yönetsel bakımdan farklı çalışma kültürüne sahip birçok aktörün birlikte koordineli çalışmasını gerektirmektedir. Özellikle kriz ve afet durumlarında aktörlerin görev ve sorumluluklarında birtakım koordinasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan hem kişilerarası hem de kurumlar arası bilgi, veri ve haber akışının sağlanabilmesi için olağanüstü durumlarda nasıl yol izleneceğine dair iletişim yönetiminin önceden test edilmesi uygun olacaktır (Cömert Baechler, 2018). Diğer taraftan kurum içi iletişimin, kurumun iletişim politikası alt boyutunun yönetimin koordinasyon fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

➤ Son olarak, kurum içi iletişimin alt boyutlarının yönetimin denetleme fonksiyonu üzerindeki etkisinin incelendiği model sonucuna göre; kurum içi iletişimin tüm boyutlarının denetleme fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Kurum içi iletişimin her üç boyutunun denetleme üzerindeki etkiyi $\frac{1}{2}$ oranından fazla açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonucuna göre; kurum içi iletişimin sağlıklı olması, iletişim kalitesinin artması kurumdaki denetim mekanizmasını daha etkin bir hale getirdiği söylenebilir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, hipotez testleri sonucunda kurum içi iletişim çalışma arkadaşları ile iletişim, yöneticiler ile iletişim ve kurumun iletişim politikası alt boyutlarının yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları üzerinde son derece önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle bağımsız değişken olan kurum içi iletişimin bağımlı değişken olan yönetim fonksiyonlarını açıklama yüzdelerinin oldukça yüksek denebilecek oranlarda olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçlar, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesinin öncülü olarak kurum içi iletişim iyi olması gerektiğini işaret

etmektedir. Nitekim Andrioni ve Popp (2012) kurumlardaki iletişimin, yönetim faaliyeti işlevlerinin (planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) öncülü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca özellikle etkili iletişimin, önerilen amaçların uygulanması için kurum üyelerinin, planlama ve programlama, koordinasyon, kontrol, motivasyon, tavsiye ve aktif katılımını mümkün kılabileceğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Truptimayee'de (2022), kurumların odaklanma ve ilişkilendirme çabalarının yolunun etkili iletişime dayandığını ve yönetimin temel işlevlerinin (planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) etkili iletişim olmadan iyi bir şekilde yerine getirilemeyeceğini belirtmiştir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlılıklardan ilki uygulanan yöntem itibariyledir. Bu sebeple araştırmanın bulguları örneklem itibariyle genellenebilir. Gelecek araştırmalara farklı örneklem ve yöntemlerle (nitel) araştırmalar yapılması önerilmektedir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise konu edilen değişkenleri itibariyledir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda kurum içi değişkeninin yönetsel fonksiyonlar ile kurum kültürü ve kurum imajı ile ilişkisinin araştırılması önerilebilir. Araştırma bulguları; kurumlardaki iletişim biçiminin ve kalitesinin son derece önemli olduğunu göstermiştir. Kurumların olası kriz ve afet durumlarını etkin bir şekilde yönetmelerinin sağlıklı bir kurumsal iletişim ile daha mümkün olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri: Örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 543-551.
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, (2017). <https://www.afad.gov.tr/afet-yonetim-ve-karar-destek-sistemi-projesi-aydes21>
- Afet Hazırlık ve Eğitim Derneği, (2022). <https://www.ahder.org/definiciones/butunlesik-afet-yonetimi-nedir>
- Afet Komisyonu, (2022). <https://tatd.org.tr/afet/afet-yazi-dizisi/acil-durum-&-afetlerde-yeni-nesil-teknolojiler/>
- Akan, B., Er Ülker, F., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 15(1), 53-67.
- Akat, Ö. (1994). Çokuluslu işletmeler ve faaliyet sebepleri, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi & İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 59-67.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.
- Akdemir, A. (1996). *İşletme bilimine giriş*. Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Emek Ofset.
- Akilandeswari, V., Kumar, A. D., Freeda, A. P., & Kumar, S. N. (2015). Elements of effecti& communication. *New Media and Mass Communication*, 37, 44-47.
- Akyel, R. (2007). *Afet yönetim sistemi: Türk afet yönetiminde karşılaşılan sorunların tespit & çözümüne ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi.
- Altuntop, S. (2014). *Temel yönetim fonksiyonları*. (Ed.). Harmanacı, F. M., Gözübenli, M. & Dağlar, M., *Güvenlik sektöründe taktiksel yöneticilik*. (s. 1-31). Nobel Yayınevi.
- Andrioni, F., & Popp, L. E. (2012). Organizational communication in social care organizations from hunedoara county. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 590-594.
- Antos, G. (2011). Handbook of interpersonal communication. The Hague. Mouton De Gruyter.

- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, B. (2010). Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi*, 77.
- Aslan, G. & Araza, A. (2013). *Örgüt yapısı*. Çağrı Bulut & İge Pınar (Ed.). *Uluslararası işletmecilik*. (ss. 382-390). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (1997). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(2), 52.
- Aşıkoğlu Şahin, G. (2009). *Kentsel afet risklerine yönelik zarar azaltma stratejilerinin geliştirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aziz, A. & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. (1. Baskı). Hiper Yayın.
- Bakan, İ., & Erşan, B. (2008). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*, (Ed.). Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. *Örgütlerde gruplar*. Eğitim Kitabevi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bakan, M. (2020). *Örgütsel davranış*, (Ed.). İsmail Bakan. *İletişim ve örgütsel iletişim*. Beta Basım Yayım.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2017). *Management*. (Çeviri Editörü: Senem Besler & Cahit Erbil). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Ezgi Kitabevi.
- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations*. Scott, Foreman.
- Blidaru, D. M. A., & Blidaru, G. R. A. (2015). Organizational communication forms and causes for disruption of organizational communication and their improvement. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(1), 37
- Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, A. & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Detay Yayıncılık.

- Börühan, G., Ersoy, P., & Tek, Ö. (2012). *Afet yönetiminde lojistik planlama ve kontrol listesi yönteminin önemi*. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi 10-12 Mayıs 2012, Konya.
- Bulsara, M., & Thakkar, H. (2015). Customer feedback-based product improvement: A case study, *Productivity*, 56(1), 107-115.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütlenme süreci. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Büyüköztürk Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (25. Baskı). Pegem Akademi.
- Byakutaga, B. N. K., Onen, D., Oonyu, J., & Kasenene, E. S. (2016) Written and non-written communication methods as correlates of employee performance: A study of academic staff of primary teachers' colleges in Central Uganda, *Journal of Education and Practice*, 7(10), p1- 11.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşana., & Aydın, E. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Basım Yayım.
- Candea, R. (1996). *Managerial communication*. Publisher House Expert.
- Caplow, T. (1976). *How to run organization*. Holt.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Carter, C. D. (1997). *Doing quantitative psychological research: From design to report*. Psychology Press Ltd.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2013). *Modern management: Concepts and skills*. Pearson Higher.
- Coombs, W. T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. (Eds.). J. A. Ledingham & S. D. Bruning. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73–93). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cömert Baechler, N. (2018). *Afet risk ve zarar azaltmada iletişim stratejisinin rolü*. In 2nd International Symposium on Natural Hazards and Disaster Management. Sakarya University Culture and Congress Center. Sakarya-Turkey 04-06 May 2018.

- Cömert, M. & Keleş, G. (2018), Yönetim fonksiyonları çerçevesinde menü yönetiminin değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3), 323-341.
- Cureteanu, R. S., Rusu, S., & Isac, F. L. (2011). Organization's management views regarding mass communication. *Agricultural Management*, 1 (2), 143-146.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olaylarının gücü ve kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 29-48.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. (22. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Çelik, B. (2022). Örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel uyumun rolü: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Daft, R. (2010). *Management*. (9th Ed.). OHSouth-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Dryden Press.
- Dalay, İ. (2013). Yönetimin tarihsel gelişimi <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html> (16.05.2022).
- Diemer, H. (1924). The principles underlying good management. *Industrial Management*, 67, 280-283.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Timaş Basım Ticaret & Sanayii AŞ.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı). Alfa Basım Yayın, Dağıtım.
- Doğan, R., & Ege, R. (2015). *Din hizmetlerinde rehberlik ve iletişim*. Din Hizmetlerinde Rehberlik.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books / E.P. Dutton.
- Dündar, P., & Özel, E. K. (2012). Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 104-129.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (6. baskı). Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Emrealp, S. (1993). *Belediyelerde kriz yönetimi*. Kent Basımevi.
- Erdoğan, H. H. (2010). *Global mali krizin KOBİ'lerin finansal yapıları üzerine etkileri: İzmir ili tekstil sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011a). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2011b). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş küresel yaklaşımlar*. (10. Baskı). Beta Yayın.
- Erkan, S. (2010). Deprem yaşayan ve yaşamayan okul öncesi çocukların davranışsal/duygusal sorunlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 55-66.
- Eroğlu, E. & Yüksel, A. (2013). *Etkili iletişim teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. (8. Baskı). Beta Basım Yayın.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. Erkam Matbaası.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu yönetimi içinde temel kavramlar*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Esmer, E. (2009). *Örgütlerde iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki: Denizcilik sektöründe alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (Çeviren: MA Çalıkoğlu). Adres Yayınları.
- Febrian, R., Nuraeini, R., & Aprianti, A. (2016). Pengaruh komunikasi internal terhadap Kinerja karyawan impact. *EProceeding Management*, 3(2), 2447–2455.
- Ferréol, G. & Jucquois, G. (2005). *Dicționarul alterității și al relațiilor interculturale*. Editura Polirom.
- Filiz, E. (2007). *Kamu yönetiminde kriz yönetimi*: Alfa Aktüel.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gençer, E. (2020). Sosyal bilimlerde araştırma yaklaşımları çerçevesinde din eğitimi biliminde kullanılan yöntem ve teknikler. *Kalemname*, 5(9), 182-219.

- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior reading*. Addison-Wesley Publishing Co.
- Gerber, M. E. (2009). *Girişimcilik tutkusunu*. (Çeviren: Tayfur Keskin). Sistem Yayıncılık.
- Gibson, J. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (14th Ed.), McGraw Hill Irwin.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim bilimi: İnsan ilişkilerinin anatomisi*. Siyasal Kitabevi.
- Gökçe, O. (2010). *İletişim bilimine giriş*. (2.Baskı). Turhan Yayıncılık.
- Gökçe, O., & Tetik, Ç. (2012). Teoride ve pratikte afet sonrası iyileştirme çalışmaları. *AFAD yayınları*.
- Göksu, T. (2017). *Yönetimin fonksiyonları*. <https://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf> (13.05.2022).
- Griffin, R. W. (2015). *Fundamentals of management*. (8th edition). Cengage Learning.
- Gujarati, D. 1999. *Basic econometrics*. Mc Graw Hill Inc.
- Gül, N. (2018). *Örgütsel iletişim*. (Ed.). E. Aydoğan. *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar*. (ss. 199 208). Gazi Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Eğitim Yayınevi.
- Gümüş, M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. Alfa Yayınları.
- Güney, S (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı). Nobel Basımevi.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, N. (2011). *İletişime giriş*. Siyasal Kitabevi
- Gürbüz, M. (2022). İşletme yönetimi, https://andirinbp.ksu.edu.tr/depo/belgeler/isy-1_1506050024524612.pdf (25.05.2022).
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürol, M., & Turhan, M. (2005). Yönetim fonksiyonları bağlamında uzaktan eğitim yönetimi. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(2), 83-89.
- Gürüz, D., & Eğinli, A. T. (2008). *Kişiler arası iletişim*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürüz, D., Güneri, F. B., Ker, M., Yaylacı, G. Ö., & Karpat, I. (1998). *Halkla ilişkiler yönetimi*. Ege Üniversitesi Yayınları.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Haryati. (2019). Penerapan komunikasi &rtikal dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dinas pertambangan kabupaten karimun. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(1), 105–112.
- Heldman, K. (2005). *Project manager's spotlight on risk management*. John Wiley & Sons.
- Humboldt, W. (2008). *Despre diversitatea structurală a limbilor și influența ei asupra dezvoltării spirituale a umanității*. Humanitas.
- Hussain, M., Tabussam, R., & Yousuf, M. I. (2017). Effect of professional knowledge and feedback communication skills among teachers and students at collage level, *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 83-94.
- Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi*. Gazi Kitabevi.
- İpekli, E. (2011). *Bireyler arası iletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 53-68.
- Kato, T., Numagami, T., Karube, M., & Sasaki, M. (2013). Types of upward communication and organizational characteristics in japanese firms. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 1-16.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi.
- Kippenberger, T. (1999). Facing different types of crisis. *The Antidote*, 1, 24-27.
- Koç, B., & Duğan, Ö. (2020). Örgütsel iletişim doyumu ile örgütsel bağlılığın ilişkisine yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 108-127.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Koontz, H., & Weinhrich, H. (1990). *Essentials of management*. (5th Ed.) Delhi India:

- Tata - Graw Hill Publishing Company.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 145-199).
- Kurita, T. (2004). *Total Disaster Risk Management and The Importance of International Cooperation*. Asian Disaster Reduction Center.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ekin Yayıncılık.
- Latuheru, R. (2022). The effect of vertical, horizontal and diagonal communications on employee performance at the training Boardmaluku province. *Badati*, 6(1), 97-103.
- Locke, E. (Ed.). (2009). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. (2nd Ed.). John Wiley & Sons.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.
- Lussier, R. N. (2003). *Management Fundamentals*. Springfield.
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior: An evidence based approach*. (12th Ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Mahmut, P. (2001). *Gruplarda iletişim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Malone, T. W. & Kevin, C. (1990). *What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems, center for coordination science*. CSCW Proceedings.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organization*. Wiley.
- Matar, N. (2017). Defining E-learning level of use in Jordanian Universities using CBAM framework. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 12(3).142-154.
- Meier, O. (2004). *Management interculturelle*. Dunod.
- Mihçı, H. (2004). Görelî geri kalmışlıktan kurtulma “hamlesi” ve Türkiye’de planlı kalkınma deneyimi (1963-1983). *Mülkiye Dergisi*, 25(231), 149-196.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2022).

- <http://meslek.eba.gov.tr/moduller/Iletisim%20Sureci%20&%20Turleri.pdf>
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık.
- Munthe, K., & Tiorida, E. (2017). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 86–97.
- Musah, A. A., Zulkipli, G., & Ahmad, N. S. I. (2017). Relationship between organizational communication and job satisfaction in temporary work environment: An empirical study of plant turnaround workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 73.
- Mutlu, E. (1995). *İletişim sözlüğü*. Ark Yayınevi.
- Neval Genç, F. (2008). Kriz iletişimi: Marmara depremi örneği. *Selçuk İletişim*, 5(3), 161-175.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- O’Conner I., Hughes, M., Turney, D., Wilson, J. & Setterlund, D. (2006). *Social work and social care practise*. Sage.
- Obiedat, R., Eddeen, L. N., Harfoushi, O., Koury, A., AL-Hamarsheh, M., & Alassaf, N. (2014). Effect of blended-learning on academic achievement of students in the University of Jordan. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 9(2).37-45.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Onea, A. N. (2013). Levels of culture and barriers in organizational communication, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(2), 123-128.
- Orhan, N., & Eriş, U. (2012). *İletişim bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-14.
- Örnek, A. Ş. (2006). *Kriz yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özalp, İ., Ağlargoş, O., Paşaoğlu, D. & Şakar N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Baskı). Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını.

- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Kitabevi.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editörler). Celil Koparal & İnan Özalp). *Yönetim ve yöneticilik*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (2019). *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, Risk Management* (pp. 185-196): Routledge.
- Peker, H. (2020). *Kur'an ve sünnet ekseninde iletişim ve halkla ilişkiler*. Üniversite Yayınları.
- Pğra, A., & Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi-halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İletişim Yayınları.
- Polat, V., Lynn, G., Akgün, A., & Emre, O. (2018). Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation*, 6(2), 97-111.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Rababah, O., Al-Shboul, M., Zaghoul, A. L., & Fawaz, A. (2013). Utilizing knowledge management in education: The case of the University of Jordan. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 8(1).58-62.
- Rachman, R. (1993) The role of social work in discharge planning. *Health and Social Care*, 1, 5–113.
- Rahim, S., & Tazijan, F. (2011). Analyzing the training and internship needs assessment of &rbal communication skills amongst hotel practitioners. *English Language Teaching*, 4(3), 44.
- Rani, K. U. (2016). Communication barriers, *Journal of english language and literatiüre*. 3(2), 74-76.
- Ray, T. (1999). *Strategies communication in crisis management lessons from the airline industry*. Quorum Boks.

- Remziye, E. (2013). Sosyal kurumlarda din hizmetleri ve sosyal zekâ ilişkisi. *Dini Araştırmalar*, 16(42), 39-56.
- Rizescu A. (2003). *Theoretical and methodological aspects of organizational communication*. Bucharest.
- Robbins, S. P., & Coulter, M., (2012). *Management*. (11th Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. (15th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *International edition management*. Prentice Hall.
- Roubini, N., & Mihm, S. (2010). *Crisis economics: A crash course in the future of finance*. Penguin.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2009). *Meslek yüksekokulları için genel işletme*. (2.Baskı). Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel davranışlar*. İTİA. İşletme Fakültesi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim*. (2. Baskı). Kriter Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sarıbekir, G. (2013). *The Turkish catastrophe insurance pool claims modeling 2000-2008 data*. Middle East Technical University.
- Sarp, N. (1999). Sağlık hizmetlerinde afet yönetimi. *Deprem Araştırma Enstitüsü Bülteni*, 81(26), 14-15.
- Saussure, F. (1998), *Curs de lingvistică generală*. Polirom.
- Schraeder, M., Self, D. R., Jordan, M. H., & Portis, R. (2014). The functions of management as mechanisms for fostering interpersonal trust. *Advances in Business Research*, 5(1), 50-62.
- Shruti, B. (2022). Process of Communication. <https://www.economicdiscussion.net/management/communication/process-of-communication/32214> (04.04.2022).
- Sinickas, A. (2001). Communicating is not optional. *Harvard Management Communication Newsletter*, 4(6), 1-3
- Sisk, H. L. (1973). *Management and organization*: South-Western Publishing Company.
- Soysal, A. (2009). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.

- State, C., Dan P., Antonio G. S., & Livia T., (2015). Experimental research regarding new models of organizational communication in the Romanian tourism, *Seria Management*, 18(2), 310-338.
- Subramanian, S. (2006). An “open-eye and ear” approach to managerial communication. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 1-10.
- Suher, H., (1996). *Şehircilik*. İTÜ. Mimarlık Fakültesi Baskı Atelyesi.
- Sului, S. (2021). Komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan pada Pt, *EJournal Administrasi Bisnis*, 9(3), 186–192.
- Şahin, N. (2009). *Afet yönetimi ve acil yardım planları*. TMMOB İzmir Kent Sempozyumu.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. (13. Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2012). *Yönetim ve organizasyon meslek yüksekokulları için*. (4.Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. (19.Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (7. Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Diken, A. (2011). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (1. Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M., & Çelik, A., (2018). *Yönetim ve organizasyon*. (20. Baskı). Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*. Harper and Row.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK. (2007). Güncel Türkçe Sözlük, <<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=y%c3%b6netim>>, (13.05.2022).
- Tecim, V. (2009). *Coğrafi bilgi sistemleri teknolojisinin afet yönetiminde kullanımı*, İzmir Afet Sempozyumu: İzmir'de Afet Riskini Azaltma Eylem Planı Çalışmaları.
- Tekin, P. (2015). *Kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi: bir kamu kurumu*

- uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim*. Epsilon Yayınları.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma yaşamında örnek olaylar. (3. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Timms, J. (2011). *Introduction to business and managent*. University of London.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2).
- Toprak, Z., & Sancaktar, E. (2017). *Afetler ve güvenlik yönetimi*. Palme Yayınevi.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim biliminin temel ilkeleri*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B., Ayman, H., & Özer, A. (2012). *Yönetim Bilimi*. (9. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi: genel esaslar*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Törenci, H. E. (2015). Afet yönetimi ve Bursa’da sağlık sektöründe afet yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Truptimayee, R. (2022). What is Communication?, <https://www.economicdiscussion.net/management/communication/what-is-communication/32117> (14.04.2022).
- Turan, K., & Memiş, M. Ü. (2007). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü. *Muhasebe & Finansman Dergisi*, (35), 1-14.
- Turner, B. A. (1994). The future for risk research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 146-156.
- Tushman, M.L. & Nadler, D. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3, 613-624.
- Tutar, H. (2000). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayınevi.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., & Yılmaz, K. (2008). *Genel ve teknik iletişim*. Seçkin Yayınevi.
- Tüfekçioğlu, H. (2013). *İletişim sosyolojisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Tüz, M. (2004). *Kriz yönetimi: İşletmelerde uygulama için temel adımlar*. (3. baskı). Alfa Basım Yayım.

- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Uğur, A., & Işık, M. (2020). Türkiye'nin afetlere hazırlık politikalarının toplum algisi üzerinden karşılaştırmalı analizi: Van-Bitlis illeri örneği. *Doğal Afetler & Çevre Dergisi*, 6(1), 98-118.
- Uygur, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. (4. Baskı). Nobel Yayınevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (7.Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Üstün, B. (2005). Çünkü iletişim çok şeyi değiştirir. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu dergisi*, 8(2), 88-94.
- Üstün, F., Ballı, A. İ. K., & Ballı, E. (2020). Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının uygulanması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 150-170.
- Van de ven, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R. Jr. (1976). Determinants of coordination modes within organizations, *American Sociological Review*, 41, 322- 338.
- Vercic, A. Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38 (2): 223–230.
- Yaman, F. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi penceresinden afet ve acil durum yönetiminde iletişim. *Academic Perspective Procedia*, 3(2), 920-927.
- Yaprak, Ü. (2020). *Afetler için yaygın savunmasızlık ve yerel afet endeksleri hesaplanması: Türkiye illeri örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gümüşhane Üniversitesi.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldız, M. L., & Saruhan, Ş.C. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. (2. Baskı). Beta Yayınevi.
- Yılmaz, E., & Yılmaz, G. (2017). *Davranış bilimleri*. (Ed.). Mehmet Zencirkıran. *İletişim*. Dora Yayınları.
- Yozgat, O. (1989). *İşletme yönetimi*. (7. baskı). MÜ Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

EK-1

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.06.2022-E.54126



T.C.
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik İlkeleri ve Etik Kurulu

Sayı : E-84771431-050.03
Konu : Etik Kurulu Kararı (2022-07)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi :

İlgide kayıtlı dilekçeniz gereği, "Kriz ve Afetlerde Kurum İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma" adlı çalışmanız Üniversitemiz Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet DEMİRTAŞ
Kurul Başkanı

Dağıtım:
Sayın Doç. Dr. Metin İŞİK
Sayın Orhan BİLGİN

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2

Değerli Katılımcılar;

Bu anket, bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Siz kıymetli katılımcılardan elde edeceğimiz bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup; hiçbir şekilde üçüncü kişi kurum ve şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu bilimsel çalışmamızın sonuçların açısından önem arz etmektedir. Ankete katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Metin IŞIK
Bitlis Eren Üniversitesi
İşletme Bölümü

Orhan BİLGİN
Yüksek Lisans Öğrencisi
Acil Durum ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı

DEMOGRAFIK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz		5. Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz	
Kadın ()	Erkek ()	1 Yıldan az ()	
		1-5 Arası ()	
2. Medeni Durumunuz		6-10 Arası ()	
Evlili ()	Bekar ()	11-15 Arası ()	
		16 ve üzeri ()	
3. Yaşınız		6. Çalıştığınız kurumda, kurum ile ilgili gelişmelerin hangi tür iletişim tarzıyla size ulaşmasını tercih ettiğinizi öncelik sırasına göre (1,2,3 şeklinde) sıralayınız.	
20-29 Arası ()		Elektronik iletişim (Mail, intranet, internet)	
30-39 Arası ()		Yazılı iletişim (Duyuru/ bildiriler, iletişim panosu)	
40-49 Arası ()		Yüz yüze iletişim (Toplantı, görüşmeler)	
50 ve üzeri ()			
4. Eğitim Durumunuz			
Lise ()			
Ön lisans ()			
Lisans ()			
Yüksek Lisans ()			
Doktora ()			

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yan tarafta belirtilen katılma düzeylerine göre değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
PLANLAMA					
1. Bu kurumda genel olarak plan ve planlamalar yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bu kurumda hazırlanan planlar kurumun performansını değerlendirmek için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bu kurumda kriz ve afet durumları için planlar geliştirilir	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bu kurumda hazırlanan planlar olası kriz ve afet durumları için esnekler	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bu kurumda kriz ve afetlerde planlar düzenli bir şekilde uygulanır	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu kurumda kriz ve afet durumları için oluşturulan planların inceleme ve değerlendirmesi yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
7. Bu kurumda kriz ve afet durumları için yeni planlar hazırlanırken iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kurumumuzda kriz ve afet durumlarına yönelik planların uygulanmasından sorumlu bir kişi veya grup vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
ÖRGÜTLEME					
9. Bu kurumda iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kurumumuzda oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kurumumuzda organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kurumumuzda olası kriz ve afet durumlarında herkesin yetki ve sorumluluklarının önceden belirlendiği resmi bir yapı vardır	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kurumumuzda kriz ve afet durumlarında bölümler ve bireyler arası koordinasyonu sağlayacak bir mekanizma oluşturulmuştur	☐	☐	☐	☐	☐
14. Kurumumuzda kriz ve afet durumlarında yerinden yönetim anlayışı benimsenir	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kurumumuzda olası kriz ve afet durumlarına yönelik işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verilir	☐	☐	☐	☐	☐

YÖNELTME	1	2	3	4	5
16. Kurumumuzda kriz ve afet durumlarında düzenli işleyen bir emir-komuta zinciri vardır	☐	☐	☐	☐	☐
17. Kurumumuzda emir-komuta zincirinin düzenli bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
18. Bu kurumdaki yöneticiler kriz ve afet durumlarında çalışanların motivasyonlarını sağlayarak liderlik yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Bu kurumda bireylerin kişisel hedefleri ve işletme hedefleri arasında uyum sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Kurumumuzda kriz ve afet durumlarına ilişkin yazılı, sözlü veya sözlü olmayan mesajlar bir bütünlük içindedir ve birbirleri ile tutarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Bu kurumda kriz ve afet süreçlerinde iletişim sorunu yaşanmaz	☐	☐	☐	☐	☐
22. Kurumumuzda kriz ve afet yönetiminde olası başarılarla çalışanlar ödüllendirilir	☐	☐	☐	☐	☐
23. Kriz ve afetlerde yöneticiler, kurumun resmi iletişim kanallarını desteklemek için gayri resmi iletişim kanallarını da kullanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
KOORDINASYON	1	2	3	4	5
24. Kurumumuzda genel olarak birimler arasında ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
25. Kurumumuzda koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
26. Kurumumuzda kriz ve afetlerde koordinasyon sorunu yaşanmamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
27. Kurumumuzda birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Kurumumuzda kriz ve afetlerde koordinasyondan sorumlu bir kişi veya grup vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
KONTROL	1	2	3	4	5
29. Kurumumuzda etkin bir iç kontrol sistemi vardır	☐	☐	☐	☐	☐
30. Kurumumuzda iç kontrol sistemi oluşturulurken kriz ve afet durumları dikkate alınarak hazırlanır	☐	☐	☐	☐	☐
31. Kurumumuzda iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışanlardan gelen öneriler dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
32. Kurumumuzda olası kriz ve afetlerde planların başarı (gerçekleşme) derecesi kontrol edilir	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kurumumuzda kontrol, nesnel, doğru ve uygun standartlara göre yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bu kurumda kontrol faaliyetleri öngörülme kriz ve afet durumları için değişikliklere uyum gösterecek esnek bir biçimde tasarlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
35. Kurumumuzda kontrol faaliyetleri planlarda yaşanan sapmalar (planlama, organizasyon, personel ve liderlik yoluyla) düzeltildiği takdirde sonuçlandırılır	☐	☐	☐	☐	☐
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLETİŞİM	1	2	3	4	5
36. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığımı konusunda yapıcı geribildirim verir.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.	☐	☐	☐	☐	☐
YÖNETİCİLERLE İLETİŞİM	1	2	3	4	5
42. Yöneticim, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Yöneticim, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Yöneticim, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Yöneticim, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Yöneticim, işimi nasıl yaptığımı konusunda yapıcı geribildirim verir.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Yöneticim, çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder.	☐	☐	☐	☐	☐
ORGUTUN İLETİŞİM POLİTİKASI	1	2	3	4	5
48. Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim	☐	☐	☐	☐	☐
49. Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.	☐	☐	☐	☐	☐