

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI
BİLİŞİM BİLİM DALI**

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİM
OLGUSU VE İLETİŞİM ENGELLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FULYA DALDAL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. NECMİ EMEL DİLMEN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BİLİŞİM Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi FULYA DALDAL'ın BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİM OLGUSU VE İLETİŞİM ENGELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2008 tarih ve 2008-10/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 02...12.7.1...2008..

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. NECMİ EMEL DİLMEN

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. CEM SEFA SÜTÇÜ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. AHMET ŞAHİNKAYA



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Fulya Daldal
Anabilim Dalı	: Gazetecilik
Bilim Dalı	: Bilişim
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. N. Emel Dilmen
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Haziran 2008
Anahtar Kelimeler	: Bilgi Yönetimi, İletişim

ÖZET

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİM OLGUSU VE İLETİŞİM ENGELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde her örgütsel sürecin işleyişinin temel mantığını oluşturan bilgi yönetimi süreci, bilginin artık bir giz, sır olmaktan çıkarak süreç içerisinde serbestçe üretilmesini ve paylaşılmasını sağlayan bir sistem oluşturmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu sürece dahil edilmesi, bilgi yönetimi sürecinde önemli bir yer işgal etmesine hatta eş tutulmasına sebep olmuştur. Oysaki bilgi yönetimi süreci sadece bir yazılım, donanım hareketi değildir. Teknoloji, bilgi yönetimi sürecinde az ve kolay olan bir yere sahiptir. Bilgi yönetimi sürecinin temel işlevleri olan bilgi üretim, bilgi dönüşüm, bilgi paylaşım, liderlik ve kültür gibi önemli konuları aslında iletişim bağımlı konulardır. Bu açıdan ilk olarak önem ve öncelik verilmesi gereken konu iletişim olgusudur. Örgütsel bir çalışma olan bilgi yönetimi sürecinde iletişim eksikliği büyük oranda kayıplara yol açmaktadır. Bunun için örgütsel süreçte oluşabilecek iletişim engelleri ve bu riski ortadan kaldıracabilecek iyileştirme çabaları gösterilmelidir. Böylelikle bilgi organizasyonu olma yolunda operasyonel ve stratejik bir süreç yaratılmış olmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Fulya Daldal
Departments	: Journalism
Sub- Departments	: Information Systems
Supervisor	: Doç. Dr. N. Emel Dilmen
Degre Awarded and Date	: Master – June 2008
Key Words	: Knowledge Management, Communication

ABSTRACT

THE CONCEPT OF COMMUNICATION IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE RESEARCH ON REPERCUSSIONS OF COMMUNICATION

At the present day knowledge management that composes the basis of every organizational process, forms a system that enables the knowledge to be produced and shared freely through the process and not to be a secret. Having been included into this process, knowledge and communication technology occupies a big space in knowledge management and is nearly equal to knowledge management. However, knowledge management process is not only a movement of software or hardware. Technology is a part in knowledge management. The basic functions of knowledge management process like producing knowledge, knowledge cycling and sharing, leadership and culture are in fact connected to communication. From this aspect communication has a priority and importance. Lack of communication in the process of knowledge management which is an organizational work; leads to great losses. Thus any efforts must be made to avoid any difficulties in communication and the situations that can lead to this in the organizational process. In this way an operational and strategic process would be constructed on the way of being an knowledge organization.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XII
1.GİRİŞ.....	1
2. İLETİŞİM KAVRAMI VE ANLAMI	5
2.1 İLETİŞİM KAVRAMI	5
2.2 SÜREÇ OLARAK İLETİŞİM KAVRAMI	10
2.2.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	11
2.2.1.1 Kaynak.....	11
2.2.1.2 Mesaj	12
2.2.1.3 Kanal	13
2.2.1.4 Hedef – Kullanıcı.....	14
2.2.1.5 Kodlama Ve Kod Açımı	15
2.2.1.6 Feedback (Geri Bildirim).....	16
2.2.1.7 Gürültü.....	19
2.3 İLETİŞİMİN AMACI VE İŞLEVLERİ.....	20
2.3.1 Bilgi Sağlama	21
2.3.2 Etkileme Ve İkna Etme	22
2.3.3 Emredici Ve Öğretici İşlevi	23
2.3.4 Birleştirme İşlevi	23
2.4 İLETİŞİMİN KARAKTERİSTİKLERİ.....	24
2.5 İLETİŞİM BİÇİMLERİ	27
2.5.1 Kişisel İletişim.....	27
2.5.2 Kişiler Arası İletişim	28
2.5.3 Kitle İletişimi	29
3.BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	33
3.1 BİLGİ KAVRAMI	33

3.1.1 Bilgi Hiyerarşisi	33
3.1.1.1. Veri	35
3.1.1.2 Enformasyon	37
3.1.1.3 Bilgi	38
3.1.1.4 Bilgelik (Wisdom)	41
3.1.2 Bilginin Özellikleri	42
3.1.3 Bilgi Türleri	45
3.1.3.1 Kaynağına Göre Bilgi Türleri	45
3.1.3.2 Düzenleme Ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	47
3.1.3.3 Niteliğine Göre Bilgi Türleri	48
3.1.3.4 Örgütsel Süreçte Bilgi	49
3.1.4 Bilginin Dönüşümü	49
3.1.4.1 Bilginin Dışsallaşması	51
3.1.4.2 Bilginin İçselleşmesi	51
3.1.4.3 Bilginin Birleşmesi	52
3.1.4.4 Bilginin Sosyalleşmesi	53
3.2 YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ	54
3.2.1 Yönetim Kavramı	54
3.2.2 Yönetim Kavramının Gelişimi	55
3.3 BİLGİ YÖNETİMİ	56
3.3.1 Bilgi Yönetiminin Tarihsel Süreci	60
3.3.2 Bilgi Yönetimi Süreci	62
3.3.3 Bilgi Yönetimi Modelleri	66
3.3.4 Bilgi Yönetiminin Gerekliliği	69
3.3.5 Bilgi Yönetiminin Etkisini Azaltan Sebepler	70
3.3.6 Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Özellikleri	72
3.3.7 Bilgi Yönetimi Ve Teknoloji İlişkisi	75
4. BİR İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK BİLGİ YÖNETİMİ	77
4.1 BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA VAR OLAN İLETİŞİM TÜRLERİ	82
4.1.1 Bilgi Yönetiminde Yüz Yüze İletişim	82
4.1.2 Bilgi Yönetiminde Yazılı İletişim	85
4.1.3 Bilgi Yönetiminde Teknolojik İletişim	87
4.1.4 Bilgi Yönetiminde Görsel İletişim	89
4.2 DOĞRU İLETİŞİM BİÇİMİNE KARAR VERMEK	90
4.3 BİLGİ VE İLETİŞİM	93
4.3.1 Bilgi Üretim Süreçlerinde İletişim	93
4.3.2 Bilginin Dönüşüm Süreçlerinde İletişim	96
4.4 ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ, LİDERLİĞİ VE İLETİŞİM	98
4.4.1 Organizasyon Kültürü Ve İletişim	98
4.4.2 Organizasyon Liderliği Ve İletişim	105
4.5 BİLGİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİK İLETİŞİM	111
4.6 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	116
4.6.1 Örgüt Yapıları Ve İletişim	123
4.6.2 Örgütsel İletişim Sistemleri	124
4.6.2.1 Biçimsel İletişim Sistemleri	127

4.6.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Biçimi	128
4.6.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim Biçimi	129
4.6.2.1.3 Yatay İletişim.....	130
4.6.2.1.4 Çapraz İletişim.....	131
4.6.2.2 Biçimsel Olmayan İletişim Sistemleri	131
4.7 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	137
4.7.1 Fiziksel Engeller.....	138
4.7.2 Teknolojik Engeller	140
4.7.3 Kişisel Faktörler.....	141
4.7.4 Diğer Faktörler	142
4.8 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ SÜRECİ	148
5. UYGULAMA.....	160
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	160
5.1.1 Araştırma Evreni.....	160
5.1.2 Veri Toplama Teknikleri.....	161
5.1.3 Verilerin Çözümü Ve Değerlendirilmesi	161
5.1.4 Araştırmaya Ait Sorular.....	162
5.2 ÖRGÜTSEL SÜREÇTE İLETİŞİM ENGELLERİNE İLİŞKİN BETİMSSEL BULGU VE YORUMLAR.....	167
5.3 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR	189
5.3.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar	189
5.3.2 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.....	194
5.3.3 Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.....	198
5.3.4 Statü Değişkeni İle İlgili Bulgu Ve Yorumlar.....	202
5.3.5 Çalışma Alanı Değişkeni İle İlgili Bulgu Ve Yorumlar	206
5.4 ÖRGÜTSEL SÜREÇTE İLETİŞİM ENGELLERİNE İLİŞKİN ÇIKARIMSAL BULGU VE YORUMLAR	210
5.5 ÖRGÜTSEL SÜREÇTE İYİLEŞTİRME ÇABALARINA İLİŞKİN ÇIKARIMSAL BULGU VE YORUMLAR.....	220
5.6 ARAŞTIRMANIN SONUCU	222
6. SONUÇ	225
KAYNAKÇA.....	229

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1	: “İş Yerimde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Düzeyi Yüksek” Maddesine Katılım Oranı	167
Tablo 2	: “İş Yerimde Amaç Ve Hedef Birliği Düzeyi Yüksek” Maddesine Katılım Oranı	168
Tablo 3	: En Çok Kullanılan İletişim Biçim Hakkındaki Oranlar.....	169
Tablo 4	: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışanların Kişisel Özellikleri Etkili Olmaktadır.” Maddesine Katılım Oranı	170
Tablo 5	: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışma Ortamına Dair Fiziksel Engeller Etkili Olmaktadır.” Maddesine Katılım Oranı	171
Tablo 6	: “İş Yerimin Sahip Olduğu Teknolojik Araç Ve Gereç Sahipliği Düzeyi Yüksek.” Maddesine Katılım Oranı	172
Tablo 7	: “İş Yerimde Kullanıma Sunulan Tüm Teknolojik Araç Ve Gereçlerin Kullanım Düzeyi Yüksek.” Maddesine Katılım Oranı	173
Tablo 8	: İş Yerlerinde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Amacı Hakkındaki Oranlar	174
Tablo 9	: “İş Yerimde Gerçekleşen Karar Alma Süreçlerinde Katılım İsteniyor” Maddesine Katılım Oranı	175
Tablo 10	: “İşe İlk Başladığım Gün Ve Daha Sonraki Zamanlarda Getirilen Yeni Uygulamalar Ve Değişiklikler Hakkında Eğitim Alırım.” Maddesine Katılım Oranı	176

Tablo 11	: “Tüm İşime Hakim Olacak Bilgi Donanımına Sahibim.” Maddesine Katılım Oranı.....	177
Tablo 12	: “Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Süreçlerine Zaman Kısıtlaması Konulması Yaptığım İşin Kalitesini Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı	178
Tablo 13	: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Ödüllendirme, Takdir Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumlu Yönde Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı	179
Tablo 14	: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Cezalandırma, Kınama Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumsuz Yönde Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı	180
Tablo 15	: Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak İletişim Süreçlerini En Çok Kiminle Gerçekleştirildiğine İlişkin Oranlar.....	181
Tablo 16	: “Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak Bölümler Arası Ve Bölüm İçi Sürekli Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Faaliyetleri Yapılır.” Maddesine Katılım Oranı	182
Tablo 17	: “Üst Kademe Yöneticilere Ulaşmak İçin Basamaksal Bir Yapıya Sahibiz.” Maddesine Katılım Oranı	183
Tablo 18	: “Bir Sorun İle Karşı Karşıya Kaldığımda Rahatlıkla Üstlerime Danışabiliyorum.” Maddesine Katılım Oranı	184
Tablo 19	: Sorunların Aktarılmasında Hangi İletişim Yolunun Kullanıldığına İlişkin Oranlar	185
Tablo 20	: “Sorun, Görüş, Öneri vb. Olarak Aktardığım Tüm Konularla Yöneticilerim Bizzat Kendi İlgilendiğinden Bu İstek, Sorun Ve Önerilerimizin Çözümleme, Hayata Geçirilme Oranı Oldukça Yüksek.” Maddesine Katılım Oranı	186
Tablo 21	: “Liderimin Davranışlarını Olumlu Buluyorum.” Maddesine Katılım Oranları	187

Tablo 22	: “Bilgi Paylaşım Süreçlerine Katılırken Karşımdaki Kişinin Benden Bir Üst Kademedede Olması Benim Bu Sürece Dahil Olmamı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.” Maddesine Katılım Oranı	188
Tablo 23	: Toplam Cinsiyet İstatistikleri	189
Tablo 24	: Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Uygulanan Mann Whitney U Testi İstatistikleri.....	190
Tablo 25	: Toplam Yaş İstatistikleri	194
Tablo 26	: Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri.....	195
Tablo 27	: Toplam Eğitim İstatistikleri	198
Tablo 28	: Eğitim Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri	199
Tablo 29	: Toplam Statü İstatistikleri	202
Tablo 30	: Statü Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri	203
Tablo 31	: Toplam Çalışma Alanı İstatistikleri	206
Tablo 32	: Çalışma Alanına Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri	207
Tablo 33	: 10 ve 11. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi	210
Tablo 34	: 13 ve 14. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi	211
Tablo 35	: 17 ve 18. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi	212
Tablo 36	: 3. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları	213
Tablo 37	: 8. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları	214
Tablo 38	: 15. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları	215

Tablo 39	: 19. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları	216
Tablo 40	: 4, 5, 12, 13, 14 ve 22. Maddelere Uygulanan Friedman Testi	217
Tablo 41	: 2, 6, 9, 10, 11 ve 16. Maddelere Uygulanan Friedman Testi	218
Tablo 42	: İyileştirme Sürecine İlişkin Genel Bulgu Ve Yorumlar.....	220

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : İletişimin Gerçekleşme Süreci	9
Şekil 2 : Ortak Tecrübe Alanlarının Gösterimi	16
Şekil 3 : Shannon Ve Weaver İletişim Modeli	17
Şekil 4 : Verinin Üst Bilgiye Dönüşümü.....	34
Şekil 5 : VEBB Hiyerarşisi.....	40
Şekil 6 : Bilgi Değerinin Ölçülme Süreci.....	44
Şekil 7 : Açık Ve Kapalı Bilginin Gösterimi.....	47
Şekil 8 : Açık Ve Kapalı Bilginin Dönüşümü	50
Şekil 9 : Bilgi Yönetimi Aşamaları.....	62
Şekil 10 : Bilgi Yönetimi Süreci.....	64
Şekil 11 : Bilgi Yönetim Modeli Oluşturma Süreci.....	67
Şekil 12 : Bilgi Yönetimi Modelleri	68
Şekil 13 : Başarılı Bir Bilgi Yönetimi Sürecinin Bileşenleri.....	74
Şekil 14 : İletişim Süreci	78
Şekil 15 : Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi Süreci	79
Şekil 16 : Kolaylaştırma Çeşitleri	110
Şekil 17 : İletişimin Örgütsel Fonksiyonları.....	118
Şekil 18 : Bire Çoklu Tek Yönlü İletişim.....	126
Şekil 19 : Bire Bir Tek Yönlü İletişim	126
Şekil 20 : Çift Yönlü İletişim Modeli	127
Şekil 21 : Kısa Devre İletişimi.....	129

Şekil 22	: Tek Hatlı Zincir.....	134
Şekil 23	: Dedikodu Zinciri	135
Şekil 24	: Olasılık Zinciri	136
Şekil 25	: Küme Zinciri	136
Şekil 26	: “İş Yerimde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Düzeyi Yüksek” Maddesinin Dağılımının Gösterimi	167
Şekil 27	: İş Yerimde Amaç Ve Hedef Birliği Düzeyi Yüksek” Maddesinin Dağılımın Gösterimi.....	168
Şekil 28	: Kullanılan İletişim Biçimlerinin Dağılımlarının Gösterimi	169
Şekil 29	: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışanların Kişisel Özellikleri Etkili Olmaktadır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi	170
Şekil 30	: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışma Ortamına Dair Fiziksel Engeller Etkili Olmaktadır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	171
Şekil 31	: “İş Yerimin Sahip Olduğu Teknolojik Araç Ve Gereç Sahipliği Düzeyi Yüksek.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	172
Şekil 32	: “İş Yerimde Var Olan Tüm Teknolojik Araç Ve Gereçlerin Kullanım Düzeyi Yüksek.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	173
Şekil 33	: İletişim Süreçlerine Katılım Amaçlarının Dağılımının Gösterimi.....	174
Şekil 34	: “İş Yerimde Gerçekleşen Karar Alma Süreçlerinde Katılımım İsteniyor” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	175
Şekil 35	: “İşe İlk Başladığım Gün Ve Daha Sonraki Zamanlarda Getirilen Yeni Uygulamalar Ve Değişiklikler Hakkında Eğitim alırım.” Maddesinin dağılımının gösterimi	176

Şekil 36	: “Tüm İşime Hakim Olacak Bilgi Donanımına Sahibim.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	177
Şekil 37	: “Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Süreçlerine Zaman Kısıtlaması Konulması Yaptığım İşin Kalitesini Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	178
Şekil 38	: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Ödüllendirme- Takdir Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumlu Yönde Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	179
Şekil 39	: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Cezalandırma- Kınama Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumsuz Yönde Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	180
Şekil 40	: İletişim Süreçlerinin Kimlerle Gerçekleştirildiğinin Dağılımının Gösterimi.....	181
Şekil 41	: “Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak Bölümler Arası Ve Bölüm İçi Sürekli Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Faaliyetleri Yapılır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	182
Şekil 42	: “Üst Kademe Yöneticilere Ulaşmak İçin Basamaksal Bir Yapıya Sahibiz.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	183
Şekil 43	: “Bir Sorun İle Karşı Karşıya Kaldığımda Rahatlıkla Üstlerime Danışabiliyorum.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	184
Şekil 44	: Sorunların Aktarılmasında Kullanılan İletişim Yollarının Dağılımının Gösterimi.....	185
Şekil 45	: “Sorun, Görüş, Öneri vb. Olarak Aktardığım Tüm Konularla Yöneticilerim Bizzat Kendi İlgilendiğinden Bu İstek, Sorun Ve Önerilerimizin Çözülme, Hayata Geçirilme Oranı Oldukça yüksektir.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	186
Şekil 46	: “Liderimin Davranışlarını Olumlu Buluyorum.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	187

Şekil 47	: “Bilgi Paylaşım Süreçlerine Katılırken Karşımdaki Kişinin Benden Bir Üst Kademe Olması Benim Bu Sürece Dahil Olmamı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi.....	188
Şekil 48	: Cinsiyet Dağılımlarının Gösterimi	189
Şekil 49	: Yaş Dağılımlarının Gösterimi.....	194
Şekil 50	: Eğitim Dağılımlarının Gösterimi	198
Şekil 51	: Statü Dağılımlarının Gösterimi.....	202
Şekil 52	: Çalışma Alanlarının Dağılımlarının Gösterimi.....	206

1. GİRİŞ

Bilginin tek anlamlı üretim faktörü haline geldiği, bilgiye dayalı bir ekonomik ve sosyal dönüşümün yaşandığı, organizasyonlara rekabet avantajı kazandırmanın tek yolunun bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanmanın gerektiği bir süreci yaşamaktayız. Bu süreçte iş yaşantılarından, sosyal yaşama kadar birçok alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Piyasaların, teknolojinin, rakiplerin, bilgilerin sürekli değiştiği ve yenilediği bu süreç içerisinde dinamik olabilmek zorunlu bir yetenek haline gelmiştir. Çünkü bunu gerçekleştirebildiğin sürece ayakta kalabildiğin bir yaşam koşulu ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu bağlamda bu kaosa başa çıkabilmenin tek yolu bu süreçte kontrolü ele almak; yani elimizdeki güç kaynağı olan bilgiyi kontrollü bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Bu yönetim, gereksinim duyulan bilgiyi, doğru kişilerin kullanımına zamanında ve eksiksiz olarak sunulmasını sağlayan bir sistem olmalıdır. Böyle bir sistemin tek sağlayıcısı da bilgi yönetimi uygulamalarıdır. Bilgi yönetimi yoğun rekabetin yaşandığı bu süreçte örgütlerin sahip olduğu tüm kaynakların daha etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir sisteme gereksinim ile önem kazanmıştır.

Bilginin, yazının bulunması ile resmi olarak kayıt altına alınması ile geleneksel anlamda ilk bilgi yönetimi uygulamalarından bugüne uzanan bir süreç başlamıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları temel olarak, bilginin üretilmesi, tasnif edilmesi, saklanması, paylaşılması, kullanılması, değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin organize edilmesi ile örgüte artı bir değer kazandırmayı amaçlamaktadır. Bilginin yazı ile manüel olarak kayıt altına alınmasının ardından zaman içerisinde yaşanan teknolojik gelişmeler ile her gün farklı boyutlara ulaşmasına yol açmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) bilgi yönetimi sürecine uygulanması, sürekli gelişim ve değişim göstermesi bilgi yönetimi sürecinde önemli bir yer işgal etmesine hatta bilgi yönetimi süreci ile eş tutulmasını sağlamıştır. Çünkü BİT'nin varlığı ve her safhadaki etkinliği, duyulan gereksinimi bilgi yönetiminin tek sağlayıcısı olarak düşünülmesine yol açmıştır. BİT gelişmelerinin bilgi yönetimine uygulaması ile süreç daha etkin bir hal almıştır. BİT'nin varlığı bilgi yönetimi süreci için vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğundan dolayı önemi bu süreçte göz ardı edilemez bir gerçektir. Ancak

bilgi yönetimi sürecinin baştan aşağıya BİT'nin bir hareketi olarak ya da yazılım donanım süreci olarak algılanması sürecin diğer önemli unsurlarının arka planda kalmasına ortam hazırlamıştır. Oysaki bilgi yönetimi sadece teknolojiye bel bağlamaz. İnsanların beyinlerindeki bilginin anlaşılmasına da dayandığından bu süreçte teknolojiden insan beyninin yerini alması için değil, beyinlerdeki bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmak için yararlanılır.

Bilgi yönetimi sürecinde teknolojinin payı az ve kolay olmandır. İnsanlar ve iletişim ile olan süreci karmaşık olduğundan zor olmandır. Bunun içinde ayrı bir öneme sahiptir. Oysaki bilgi yönetimi sürecinde BİT kadar önemli olan başka unsurlarda bulunmaktadır. Bunlardan ilki sürecin bilgi kaynaklarından biri olan insan ve insanı bu sürece bağlayan, sinerjinin oluşmasını sağlayan iletişimdir. İletişim olmadan bilgi yönetimi gibi hiçbir örgütsel çalışma başarı sağlayamaz. Çünkü uygulamalar aynı zamanda güven, dürüstlük, karşılıklı saygı, paylaşım ve desteğe dayalı bir iletişim ortamına ihtiyaç duyar. İletişim etkisini bilgi yönetimi uygulamalarının daha başında yani; bilginin elde edilme safhasında kendini gösterir.

Tek ve yararlı bilginin kesin sayısal (ölçülebilir) olduğuna inanılması sadece nesnel enformasyonun mekanik olarak işlenmesi biçiminde algılanması demektir. Ancak bilgi yönetimi sürecinde sadece bu tür bilgilere önem verilmesi var olan başarıyı bir adım ileri götürmeye yetmemektedir. Çünkü örtük olarak adlandırılan çalışanların genellikle öznel olan kavrayışlarından, sezgilerinden, ideallerinden, yaratıcılığında oluşan bilgilerin elde edilmesi de sağlıklı bir iletişimin gerekliliğini göz önüne serer.

Bilgi yönetimi süreci, temelde bilgilerin ortak bir paydada buluşturma süreci olduğundan aslında kendisi de bir iletişim sistemidir. Bu özelliğiyle iletişim konusuna ayrıca bir önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başlaması kadar paylaşım ve kullanım gibi sürecin diğer aşamalarında da iletişim etkinliğini gösterir. Bu süreçte sözlü, yazılı, görsel, teknolojik iletişimin ihtiyacı açıkça ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarında, iletişimin var olmasını etkilemesi açısından liderlik ve kültür gibi konulara da önem verilmelidir. Liderlik ve kültür, bilgi yönetimi sürecinin sorunsuz geçmesi açısından iletişimle bağlantılı konulardır. Bilgi yönetimi uygulamaları açısından sorunsuz ve başarılı bir süreç yaşanması isteniyorsa sadece iletişim konusuna değinmek de yeterli olmayacaktır. Bunun yanında iletişimin önünde sorun teşkil edebilecek tüm engelleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak için iyileştirme çabaları gerçekleştirmek gerekir. Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu Ve İletişim Engellerine İlişkin Bir Araştırma adlı bu tez çalışması tüm bu konular, önemi ve gerekliliğini sunan 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın amacı, bilgi yönetimi sürecinde sadece BİT'nin etkili olmadığı; iletişim olgusunun da bu süreçte geçerli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktır. Ayrıca bilgi yönetimi süreci içerisinde sağlanması gereken iletişim sürecinin önündeki engellere değinerek bunların ortadan kaldırılmasına ilişkin iyileştirme çabalarını da göstermektedir.

Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür. İkinci bölümde, bilgi yönetimi sürecini inceleme açımızı oluşturan iletişim olgusuna ilişkin, kavramların tanımlanmasını, sürece ilişkin öğelerin, işlevlerin amaçların, karakteristiklerin, biçimlerin açıklaması yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise, bilgi yönetimi sürecine ilişkin temel kavramların tanımlanmasını, uygulamaların amaç, süreç, tür, önem, etki açısından incelenmesini ve başarısına etkili olan etmenleri açıklamaktadır. Bu açıklamalar ile bilgi yönetimi uygulamaların nasıl bir süreci içerdiği ortaya koyulmaktadır. Bu bölümde bilgi yönetiminin iletişimle bağlantılı olduğu konular da ayrıntılı olarak işlenmiştir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen liderlik, kültür ve teknoloji gibi konular alt başlıklarda incelenmiştir. Bilgi yönetimi sürecinin safhaları, bilginin elde edilme aşamaları gibi konular yine bölümde açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm ise; tezimizin asıl amacını tam olarak ortaya koyan bölümdür. Bu bölümde bilgi yönetimi ve iletişim kavramlarının ilişkisi, ilişkisinin önemi ve gerekliliği ortaya konmuştur. Bilgi yönetimi bir iletişim sistemi olarak görülmesinden başlayarak, bilgi yönetimi sürecinde var olan iletişim biçimleri, bilginin elde edilmesinden dönüşümüne kadar iletişimin varlığı, teknolojik- kültür ve liderlik açısından iletişim konuları incelenmiştir. Örgütsel yaşam için en ideal süreçleri ifade

eden örgütsel iletişim süreci de bu bölümde gerçekleşme biçimleri açısından ele alınmıştır. Son olarak iletişimin örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini engelleyen faktörler ve bu engellerin kaldırılmasına ilişkin iyileştirme çabalarının aktarıldığı açıklamalar verilmiştir. Araştırmamızı içeren beşinci bölümde ise konu ile ilgili olarak hazırlanmış anketin analizleri yapılmıştır. Araştırma kısmına ait sorular, bilgi yönetimi uygulamalarına yer veren firmaların iletişim engelleri ve iyileştirme çabalarına ilişkin soruları içermektedir. Bu konulara ait analizler ile iletişimin, bilgi yönetimi sürecindeki etkinliği, firmaların, çalışanların yöneticilerin bu konuya bakış açıları ve verdikleri önem ortaya konulmuştur. Son bölüm olan altıncı bölümde ise; teorik ve araştırma kısmı göz önüne bulundurularak analizler çıkarılmıştır.

2. İLETİŞİM KAVRAMI VE ANLAMI

2.1 İletişim Kavramı

İletişim sözcüğü, Latince kökenli “communication” sözcüğüne karşılık gelen¹ birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirlerine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce kavramların toplamını ifade eder. İletişim kavramının daha iyi açıklanması için, yaşamın her alanında tüm dallarla ilişkili bu tanımlamalardan bir kaçını şöyle sıralayabiliriz:

- İletişim, iki birim arasındaki birbirine ilişkin mesaj alışverişidir.²
- İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreçtir.³
- İletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olaydır.⁴
- İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir.⁵

¹ Hüseyin Bal, **İletişim Sosyolojisi**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 2004, s.10.

² Metin Işık, **Kitle İletişim Teorilerine Giriş**, 1. Baskı, Eğitim Kitabevi, 2002, s.13.

³ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, 3. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1997, s.168.

⁴ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, 3. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 2001, s.1.

⁵ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998, s.206.

- İletişim, mesaj, gönderici, mesaj alan olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi deneyim, duygu, görüntü veya sesin işlenmesi ve iletilmesi sürecidir.⁶
- İletişim, semboller yolu ile anlamların iletilmesidir.⁷
- İletişim, kişinin birbirini anlaması, birbirine kendisini anlatabilmesidir.⁸

Bu genel tanımlamaların yanında iletişim sosyoloji, retorik, gösterge bilim fenomonoloji ve sibernetik gibi alanlar açısından da ayrı tanımlamalara tabi olmaktadır.⁹

- ◆ Retorik anlama göre iletişim; söylem sanatı olarak tanımlanır.
- ◆ Gösterge bilim alanında iletişim; göstergeler yoluyla karşılıklı öznelliklerin aracılanmasıdır.
- ◆ Sibernetik (cybernetic) alanında iletişim; enformasyonu süreçten geçirmedir. Sibernetiğin önde gelen isimlerinden Norbert Wiener'e göre iletişim; organizasyonları oluşturan çimentodur.
- ◆ Sosyal psikolojide iletişim; sosyal içinde yaşayan psikolojik birey kendini dışını açıklaması ve karşılıklı etkilenmesinde kendini ifade etmesidir.

Belirli bir topluluk içerisinde yaşayan tüm bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için diğer canlılarla ilişki içerisinde bulunması gerekmektedir. Bunun

⁶ Hasan Tutar, **Genel Ve Teknik İletişim**, 2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.6.

⁷ A.g.e, s.7.

⁸ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, 2. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, 2002 , s.4.

⁹ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, 2. Baskı, Ankara: Erk Yayınları, 2005, s.34-35.

içinde bir iletişim sistemine ihtiyaç duyar. Çünkü iletişim insanların belli ilişkileri sürdürme ve belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan bir köprüdür.¹⁰ İletişim kurarak insanlar birbirlerine sorunlarını, isteklerini, ihtiyaçlarını, fikirlerini ve bilgilerini iletişim yolu ile aktarırlar. İletişimle eski imparatorluklardan beri sözden, yazıdan ve görüntüden geçerek kitlelerin biçimlendirilmesi ve insanların yönetilmesi sağlanmıştır.¹¹

İletişim sayesinde birey toplumun gerçek anlamda üyesi olarak sadece bir biyolojik varlık olduğu tanımını inkâr eder.¹² Bir bireyin toplum içinde bir üye olarak kendine ait rolleri öğrenmesi, topluma ait kuralları, değer ve inançları benimsemesi gibi tüm toplumsallaşma görevlerini kurduğu iletişim sayesinde gerçekleştirir. İnsan, iletişim sayesinde sadece doğayı etkilemek ve değiştirmekle kalmamış varlığını sürdürmek için de belli kurallar ve değerleri üreterek örgütlenerek toplumsal, kültürel kurumlar oluşturmuştur.¹³ Bunun için bireyler tarafından kurulan tüm kurumlarında varlığını sürdürebilmesi için iletişime ihtiyacı vardır.

İletişim kavramı için yapılan bazı tanımlamalarda iletişim; göndericiden hedefine doğru bir aktarım sürecini ifade eden bir kavramdır. Ancak iletişim kavramının kökeni olan Latincedeki “communication” sözcüğüne bakıldığında görüyoruz ki iletişim, ortak olan birliktelik gibi anlamları ifade etmektedir. Dolayısı ile iletişim kavramı sadece bir aktarım sürecinin değil aynı zamanda iletilerin ortak bir paydada buluşması, anlam birliği gibi anlamları da içerir. Bunun içinde bir gerçek iletişim süreci göndericiden hedefe olan tek yönlü bir aktarım değil aynı zamanda iletileri alan kişilerin de aktif olabildiği geri bildirimde bulunabildiği çift yönlü bir iletişimi ifade etmektedir. Böylelikle iletişim süreci bireyleri karşılıklı olarak etkileyen değişime uğratan önemli bir süreç haline gelmektedir. Bu açıdan da iletişim, kendimizi ve çevremizi değiştirmekte kullanılan bir araç olarak son derece önemli bir

¹⁰ Eroğlu A.g.e, s.206.

¹¹ Korkmaz Alemdar ve İrfan Erdoğan, **Öteki Kuram**, Ankara: Erk Yayınları, 2002, s.17.

¹² Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1999, s.9.

¹³ A.g.e, s.10.

işlevi üstlenir hale gelir.¹⁴ Ancak bahsettiğimiz tüm bu özelliklerin iletişim sürecinde gerçekleşmediği; yani iletişimin kurulduğu zannedilse de aslında gerçek bir iletişimin kurulmadığı aşikar olan durumlarda yaşanmaktadır. Ortak payda gibi özelliklerin gerçekleşmediği bu durumlar iletişimin gerçek anlamda sağlanmadığını gösterir.

Tüm tanımlamalara baktığımızda görüyoruz ki iletişim, birçok anlamı ve görevi üstlenmiş bir kavramdır. Yaşamını devam ettirmek, bilgi, duygu, düşünce aktarımı, belirsizliğin ortadan kaldırılması, ortak anlam çıkarma, birbirini anlama gibi birçok anlam içeren tüm bilimlerin ilgi alanına giren önemli bir kavramdır. İletişim kavramı insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunlu bir süreçtir. İnsanın her davranışı, konuşması, susması, duruşu, oturma biçimi, kendini ifade etmesini sağlayan bir iletişim faaliyetidir.¹⁵ İnsanlar vücut dili ile konuşması, bakışması, mimikleriyle sürekli çevresine mesaj iletmeye çalışır.

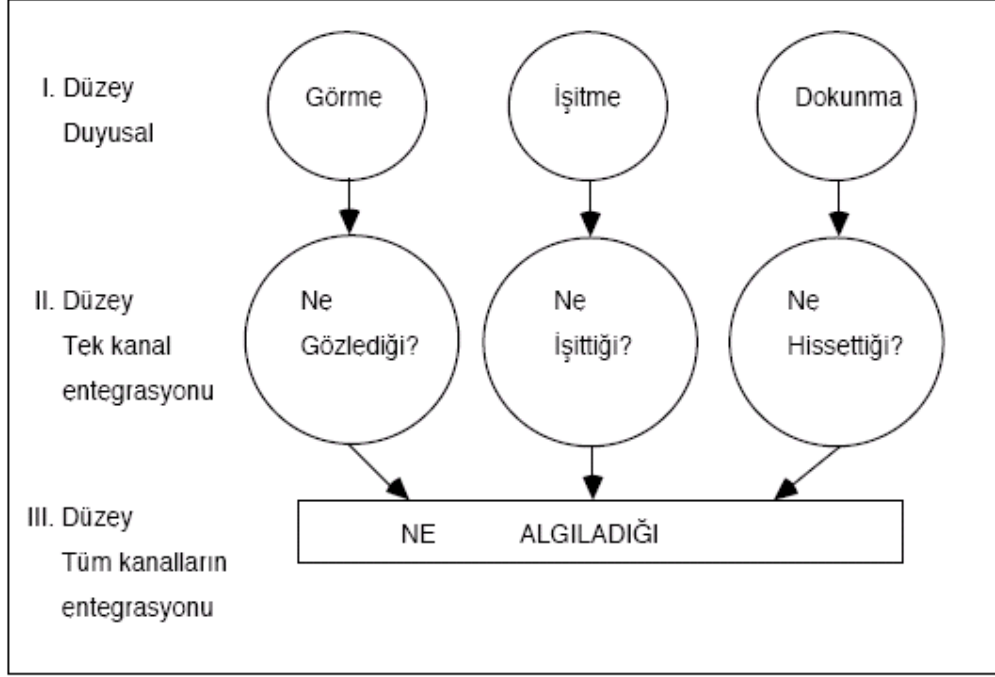
İletişim insanların diğer canlılarla olduğu kadar cansız varlıklarla ve kendi içlerindeki yaşantılarda yer alan süreçtir. Cansız varlıklarında gösterdikleri özelliklerle dış dünya ile iletişim kurarlar. Bir demir eşyanın zamanla paslanması aslında dış dünyaya verdiği bir mesajdır. Bir insanın yaşamındaki faaliyetlerini gerçekleştirmesi için sürekli cansız varlıklarla iletişim içinde bulunması diğer bir deyişle iletişim gerçekleştirilmesi gerekir. Kişinin dış dünya ile iletişimi bıraktığı anda iç dünyasına eğilmesi, kendisiyle iletişim kurması kendi duygu ve düşüncelerini değerlendirmesi, etkileşim içine girerek kendi kendine mesaj göndermesi, onları yorumlaması ve geribildirimde bulunarak inanç, tutum ve davranışlarında değişikliğe gitmesine sebep olmaktadır. Bu örneklerden de anlıyoruz ki insanın iletişim kurmadan yaşamına devam etmesi mümkün değildir.

İnsanoğlunun yaşamı iletişim kurma çabası ile geçen ve başarıları bu yeteneklere bağlı olan bir süreyi içerir. Bunun için insanların iletişim kurma yeteneklerine hem sosyal hayatı hem de iş yaşantısı açısından sahip olması gerekir. İletişim kurma

¹⁴ Gürgen A.g.e, s.10.

¹⁵ Tutar A.g.e, s.5.

yetenekleri insanlara soyut düşünebilme, daha ilkel bir yaşamı uygar hale dönüştürebilme olanağı sağlar.¹⁶



Şekil 1. İletişimin Gerçekleşme Süreci

İletişim sürecinin insan üzerinde anlamlı bir hale gelebilmesi için üç boyutta gerçekleşmesi gerekmektedir. Şekil 1.'de iletişimin 3 düzeyde nasıl gerçekleştirildiği gösterilmektedir. İletişim sürecinde görme, duyma ve hissetme kanallarının büyük etkisi bulunmaktadır. Çünkü bu kanallar iletişimin gerçekleşmesini sağlayan düzeylerdir. Şekilde de görüldüğü gibi 1. düzeyde gördüğü, hissettiği, işittiği; ikinci düzeyde ne gördüğü? Ne hissettiği? Ve ne işittiği; üçüncü düzeyde de ne algıladığı yer almaktadır.

¹⁶ Tutar A.g.e, s.6.

2.2 Süreç Olarak İletişim Kavramı

Süreç, bir olayın düzenli olarak ve birbirlerini izleyen değişimlerle gelişmesi başka bir olaya dönüşmesi anlamını ifade etmektedir. Zaman içinde sürekli değişen bir olgu, süregelen herhangi bir durumu süreç olarak nitelendirebilir.¹⁷ Yaşamın kendisi gibi iletişimde bir süreçtir. İletişim süreci bir başı ve bir sonu olan belirli bir olgular düzeni değildir. İletişim durağan bir yapıyı göstermez. Aksine hareketli, etkin ve sürekli bir değişim içerisindedir. Bunun yanı sıra süreç içerisindeki öğelerde sürekli olarak birbirleri ile ilişki içindedir. Her öge öteki öğelerin devamı olarak etkiler ve sürekli olarak öğelerden etkilenir.¹⁸

İletişim süreci içerisinde belirli öğeler ve amaçlar yer alır. Öğeler yardımıyla amaçlar bu süreç içerisinde gerçekleştirilmek istenir. Bir süreç olmasında dolayı değişim, dönüşüm, gelişim gibi durumlar iletişim süreci içerisinde kaçınılmaz olmaktadır. İletişim süreci içerisindeki insan bir bütün olarak var olur. İletişime katılan her bir birey tüm toplumsal, kültürel, kişisel, çevresel koşulları da bu sürece yansıtır. İletişim süreci insanın algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışlarını belirleyen unsurları içerir. Bunun içinde iletişim süreci başı ve sonu olmayan dinamik, değişim ve dönüşüme açık çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁹ Heraklitus'un "aynı nehirde iki kez yıkanamazsın" derken ifade ettiği anlam "yıkandığın andan itibaren nehir aynı nehir değildir. Aynı şekilde sen de aynı sen değilsin"dir. En başta zaman ve diğer faktörler nehirin ve insanın değişimini sağlamıştır. Her şey anlık bile olsa geriye dönüş olmaksızın her şey değişir.²⁰

Temel olarak iletişim sürecinde bazı öğeler yer alır. Bu öğeler iletişim sürecinin şekillenmesinde değişmesinde etkili olurlar. Süreç duygu, düşünce, görüş ve bilgilerini vb. karşı tarafa göndermek isteyen bir kaynak ile başlamaktadır. Kaynak hazırladığı

¹⁷ Gürgeç A.g.e, s.12.

¹⁸ A.g.e, s.13.

¹⁹ A.g.e, s.13.

²⁰ Erdoğan ve Alemdar, s.33.

duygu, düşünce, bilgi vb. yüklü mesajı belirli bir kanal vasıtası ile hedefi olarak belirlediği kişiye gönderir. Bir iletişim sürecinden bahsediyorsak kaynak-mesaj-kanal-hedef olarak adlandırdığımız 4 temel ögenin bu süreç içinde olması gerekir.

Kaynak iletmek istediği mesajı en açık ve hedefin anlayabileceği bir şekilde kodlayarak oluşturur. Mesaj hedefin anlayabileceği işaret ve simgelerle dönüştürülür. Mesajı kanal vasıtası ile alan hedef aldığı mesajı açar ve mesajı çözümler. Aldığı mesajı algılama biçimine göre benimseyerek tekrar bir mesaj oluşturur ve geri bildirimde bulunur. Geri bildirim sayesinde başarılı bir iletişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmemizi sağlayan bir durum karşımıza çıkar. Bu süreç içerisinde önemli olan bir diğer unsur ortamda oluşabilecek gürültülerdir. Çünkü gürültüler ögelerin dolayısıyla iletişimin olumsuz yönde farklılaşmasını sağlayabilecek niteliktedirler.

2.2.1 İletişim Sürecinin Temel Ögeleri

2.2.1.1 Kaynak

İletişimin başlaması için gerekli olan temel ögelerden ilki bu süreci başlatan kaynaktır. Kaynak diğer bir adıyla gönderici mesajı oluşturan ve belirli bir kanal ile ulaştırandır. Kaynak göndereceği anlayışı yani bilgileri, fikirleri, duyguları, olayları ve kanaatleri hedef alıcının anlayacağı bir biçimde oluşturur.²¹

Gönderici olmadan iletişim olamaz. Başlatıcısı ve mesajı hazırlayan kişi olduğundan en büyük sorumluluk ona aittir. Bu açıdan kaynak göndereceği mesaj hakkında bilgili olmalıdır. Çünkü kaynak bilgisi oranında kodlama ve mesajı gönderme gücüne sahip olur. Mesaj bu biçimde hedefe ulaşır. Kaynak, mesajı göndereceği hedef ya da hedefleri tarafından tanımlanmaktadır. Çünkü mesajı alan hedef üzerinde, bu mesajı algılaması sırasında kaynağın özellikleri etkili olmaktadır. Mesajı kodlayan kaynak olduğundan, kodlayan görevini de gerçekleştirecektir. Bunun

²¹ Eroğlu A.g.e, s.212.

içinde kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.²² Kaynak kodlama biçimi, hedefini göz önünde tutarak oluşturmalıdır. Kodladığı işaretlerin ve sözcüklerin anlamını bilmelidir. Yanlış ve eksik bir kodlama yapmamalıdır.

2.2.1.2 Mesaj

Mesaj diğer bir adıyla ileti kaynak ile hedef arasındaki iletişimin oluşmasını sağlayacak olan sözlü, sözsüz, görsel işaretleri içermektedir. İletişim sürecinde mesaj kaynak tarafından kodlanan ve alıcı tarafından çözümlenen bilgilerin, fikirlerin, duyguların ve tutumların tümünü ifade etmektedir.²³ Mesaj kaynağın iletişim sürecinden beklediği amaçları taşımaktadır. Bu açıdan da mesaj, hedef için uyaran olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir.

Mesajın her zaman kaynaktan çıktığı gibi hedef tarafından algılanması istenir. Çünkü sağlıklı bir iletişimin sonucu, karşılıklı tarafların ortak bir mesaj, ortak bir anlam çıkarmasıdır. Mesaj, göndericiden alıcıya ulaşmaya kadar geçtiği kademelerde iyi kavranıp anlaşılmalı ve ara kademelerde gereksiz ilave ve değişikliklere uğramamalıdır.²⁴ İletinin içerik ve yapı olmak üzere iki önemli ögesi vardır. İçerik anlama, yapı ise simge ve kodlarla ilgilidir.²⁵ Simge ve kodlar tek başına anlam ifade etmezler. Bu anlamların yüklenmesini gönderici ve hedef üslenmektedir.

Mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi, başka bir deyimle hedefin olumlu geri bildirimde bulunmasını sağlayabilmesi için, taşınması gereken bazı şartlar vardır. Bu şartlar şunlardır:²⁶

1. Hedefin, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk

²² Tutar A.g.e, s.13-14.

²³ Eroğlu A.g.e, s.214.

²⁴ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.141.

²⁵ Zılhoğlu A.g.e, s.93-94.

²⁶ Tutar A.g.e, s.15.

2. Hedefin, tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk
3. Hedefin, ihtiyaç ve isteklerine uygunluk
4. Hedefin, ilgi alanlarına uygunluk
5. Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk göstermelidir.

Mesaj hem kaynak açısından hem de geri bildirimde bulunan hedef açısından kodlama, kod açma işlemlerine tabi olacaktır. Bunun için oluşturulacak mesajlar açık ve anlaşılır olmalıdır. Doğru bir zamanda doğru bir kanalla iletilmelidir. Bu açıdan mesajda kullanılan dil çok önemlidir. Mesajın içeriği farklı anlamlara izin vermeyecek şekilde oluşturulması gerektiğinden kullanılan dil her iki taraf içinde ortak bir dil olmalıdır. Kaynağın yeterli bilgi ile donatılmış olması da bu konuda önemlidir.²⁷ Çünkü mesajı kodlamasını da etkileyen bir unsurdur.

2.2.1.3 Kanal

Mesajı taşıyan ve hedefe ileten nesnel araçtır. Mesajların iletiildiği yol olarak da tanımladığımız kanal, mesajın en kısa en doğru ve bozulmasına imkân vermeden iletilmesini sağlayacak biçimde olmalıdır. Konuşma sırasında seslerin ulaşmasını sağlayan hava gibi, mektup, telefon, telgraf, telsiz, faks, gazete, dergi, kitap, broşür ve bedenimiz de birer kanaldır.

Etkin bir iletişim için kullanılan kanal mesaja uygun olmalıdır.²⁸ Mesajın bozulmadan iletilmesi için mesaja uygun bir kanal seçimi yapılmalıdır. Kanalları genel olarak fiziksel, teknik, toplumsal olarak sınıflandırabiliriz. Fiziksel olarak nitelendirilen

²⁷ Ertürk A.g.e, s.141.

²⁸ Tutar A.g.e, s.21.

kanallar insanın duyu organları ve bedenidir. Teknik kanallar olarak telefon, mektup, telgraf, faks gibi araçları örnek verebiliriz. Son olarak da toplumsal olarak sınıflandırdığımız gazeteler, dergiler, kitaplar gibi çoklu iletişim kanallarıdır.

2.2.1.4 Hedef – Kullanıcı

İletişim sürecinin en az iki kişiye sahip olması gerektiğini daha önce vurgulamıştık. Kaynağın mesajı iletmek istediği hedef diğer bir adıyla kullanıcı bu süreçte önemli olan ikinci kişidir. Gönderilen mesajı hedef amaca ve niyete uygun bir şekilde anlaşılması hedefin ilk görevidir. Buna göre, hedefin aldığı mesajın algılanması ve çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler, fikirler, duygular, olaylar ve kanaatler eğer göndericinin bunları kodlarken zihninde tasarladığı anlamla aynı ise, iletişimin etkinliğinden söz etmek mümkündür.²⁹ Şifrelenen mesajı alan, deşifre eden kişi hedef olduğundan önemi arttırmaktadır.³⁰

İletişim süreci içerisinde hedefin fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumları bu süreç içerisinde etkileyici rol oynamaktadır. Hedefin bu özelliklerinin bilinmesi iletişimin etkinliği açısından önemlidir. Çünkü bu özelliklerin bilinmesi ile iletişim biçimi, kanalı seçerek hedefe en uygun biçimde mesaj hazırlanarak gönderilir. Örneğin görme engelli bir kişi görsel nitelikte bir mesaj iletilmesi gibi durumların yaşanmaması için bu noktalara dikkat edilmelidir.

Bunun dışında hedef gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalıdır. Alıcının sahip olduğu bilgi miktarı iletişim sürecini etkileyecek durumdadır. Alıcının bulunduğu ortamda bu süreçte önemlidir. Alıcının değerleri, inanç ve tutumları gibi tüm özelliklerin bilinmesi kaynağın mesaj oluşturma ve gönderilen mesajı hedefin anlaması açısından önemlidir.

²⁹ Eroğlu A.g.e, s.212.

³⁰ Gürgen A.g.e, s.13.

2.2.1.5 Kodlama Ve Kod Açımı

Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama, mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanmasına kod açma denir. Kodlama iletişim sürecinin ilk aşamasında kaynağın, kod açma ise hedefin görevidir. Ancak iletişimin çift yönlü bir hal alması ile geri bildirimde bulunan hedefinde geri dönüş yolunda kodlama yaparak bir kaynak, kaynağın ise kod açımı yaparak hedef görevini üstlenmesi durumu yaşanmaktadır.

Kod, bir kültür ya da alt kültür üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir. Göstergelerden (kendileri dışında bir şeyi niteleyen fiziksel sinyal) hem de bu göstergelerin hangi bağlamlarda ve nasıl kullanılacaklarını ve daha karmaşık iletler oluşturmak için nasıl bir araya getirilebileceklerini belirleyen kurallar ya da uzlaşımlardan oluşur.³¹

Kaynağın mesajı kodlaması, aynı zamanda onun tecrübelerini kapsar. Ayrıca kodlama yapılacak ortamın seçimi de önemlidir. Bu anlamda kodlama için kişinin bilgi birikimi, tecrübe gibi özelliklerine ve mesajın iletişim kanalları özelliklerine uygun olacak şekilde bir simgeleştirme sistemi aracılığı ile fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek biçime çevrilmesi olarak da tanımlanabilir. Kodlama işlemi sırasında söz edilen simgeleştirme işlemi, “bir şey”e temsil anlamı yükleme işlemidir. Simge, mesaja iletilmesi amacı ile verilen fiziksel biçimdir.³² Mesajın, hedefe istenilen bir biçimde iletilmesi amacından dolayı kodlama işlemi bu süreç içerisinde önem kazanan bir öge olmaktadır.

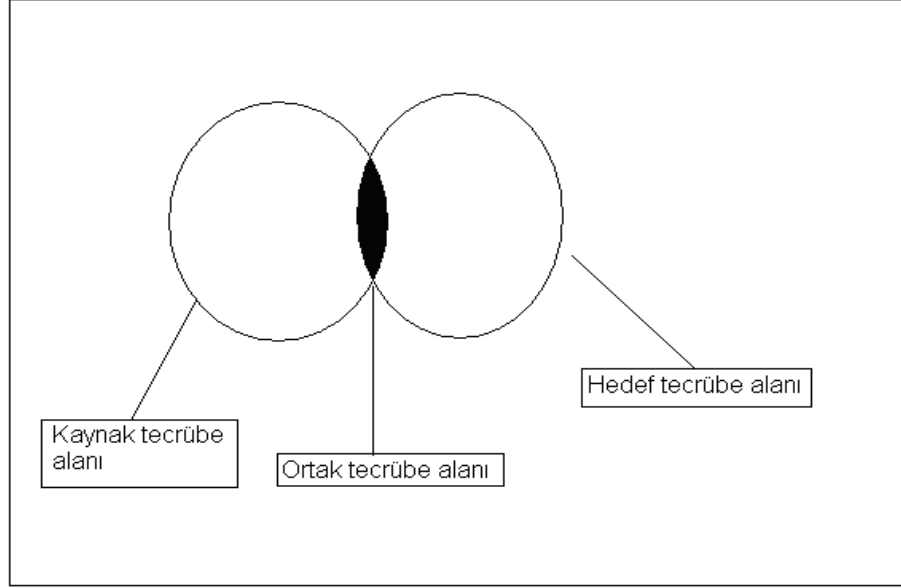
Kod açım işlemi de, iletişim sürecinde iletilen mesaja anlam kazandırmak için önemli bir ögedir. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla kağıt üzerindeki anlamsız işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar.³³ İletişim sürecinde, kaynağın ifade ettiği şeyden hedefin de aynı

³¹ John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev: Süleyman İrvan, 1. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1996, s.37.

³² Tutar A.g.e, s.19.

³³ A.g.e, s.20.

anlam çıkarmasının sağlanması kod açma işlemi ile belirlenmektedir. Kaynak ile hedefin iletişim sürecinden aynı anlam çıkarması, her iki tarafın ortak yaşantı ve deneyimlerinin bilgi düzeylerinin ortak kesişim noktaları ile ilgilidir. Şekil 2.'de kaynak ve hedefin bireysel ortak tecrübe, iletişimin gerçekleştirdiği ortak anlamlar gösterilmektedir.



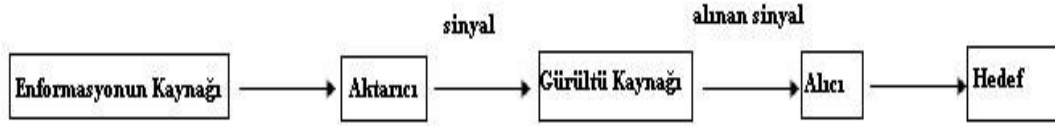
Şekil 2. Ortak Tecrübe Alanlarının Gösterimi

Her insanın kendine özgü deneyim, bilgi ve düşüncelerine dayalı bir tecrübe (izofet-yaşam) alanı vardır. İşte bu alanlar kaynak ve hedefin ortak olabildiği alanlar kadar karşılıklı kodlama-kod açma işleminin de tek yönde, aynı anlamda buluşma şeklinde olmasını gerçekleştirecektir.

2.2.1.6 Feedback (Geri Bildirim)

Geri bildirim diğer adıyla feedback, kaynağın mesajına alıcının verdiği yanıtıdır. Geri bildirim ögesi, ilk iletişim modelini oluşturan Shannon ve Weaver'ın kullanmadığı

ancak daha sonraki araştırmalarda yararlı bulunan bir ögedir.³⁴ Shannon ve Weaver modeli, Matematikçi Claude E. Shannon ve Warren Weaver'ın geliştirdiği “sinyal iletimi matematiksel kuramı” olarak adlandırdığı iletişim kurmalarının temelini oluşturan bir modeldir.³⁵ Ancak bu temel model, feedback yani geri bildirim ögesini içermez. Shannon ve Weaver modeline daha sonraki yıllarda De Fleur bu eklemeyi yapmıştır. De Fleur modele geri bildirim (feedback) olgusunu ekleyerek; alıcının, bilginin kodunu açarak yeniden kodlaması ve kaynağa gönderme yetkisinin olduğunu göstermiştir. De Fleur'a göre; kaynağın alıcıya gönderdiği mesajın anlamı ile alıcının kodlama ve yorumlama aşamalarından sonra kaynağa geri gönderdiği anlam arasında bir uyum varsa iletişim gerçekleşmiş olmaktadır.³⁶ Bu açıdan geri bildirim ögesi iletim sürecinin boyutunu ortaya koyan bir öge olduğunu söyleyebiliriz. Shannon ve Weaver modeli Şekil 3.'de verilmiştir.



Şekil 3. Shannon ve Weaver İletişim Modeli³⁷

Geri bildirim süreci ile kaynak ve hedef yer değiştirerek görevlerini de değiştirirler. Kaynaktan hedefe mesajın ulaşmasını ve bu mesajda yüklü olan anlamların değerlendirilmesi sonucunda; bu kez hedef bir gönderici olarak yani önceki iletişim sürecinin tersine işlemesiyle, ilk göndericinin mesajlarının ilk hedef üzerindeki etki derecesi kendini ortaya koyar.³⁸

³⁴ Fiske A.g.e, s.39.

³⁵ Şermin Tekinalp ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırmaları Ve Kuramları**, İstanbul: Der Yayınları, 2004, s.70.

³⁶ Denis McQuail ve Swen Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, 1. Baskı, İmge Kitabevi, 1997, s.28-29.

³⁷ A.g.e, s.27.

³⁸ Eroğlu A.g.e, s.215.

Geri bildirim sayesinde iletişim sürecinde kaynağın, mesajının hedefinin gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur.³⁹ Geri bildirim, iletişim sürecinin çift yönlü bir hal almasını sağlayan bir ögedir. Her iletişim süreci sonunda geri bildirim, her zaman anlık olarak gerçekleşmez. Bazı iletişim kanalları geri bildirim alınmasını güçleştirebilir. Örneğin, gazete, televizyon ve radyo gibi kitle iletişim kanalları gecikmeli olarak geri bildirim için izin vermektedir. Geri bildirim, mesajın içeriğine göre olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kısma ayrılır. Olumlu geri bildirim, bir davranışı zaten ilerlemekte olduğu yönde destekleyen ya da pekiştiren geri besleme türüdür. Olumlu geri bildirim için, hedefin mesajı tam olarak algılaması ve kaynağa doğru bir biçimde göndermesi gerekir.

Olumsuz geri bildirim ise; kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle düzeltici bir işlev gören bildirimdir.⁴⁰ Geri bildirim aynı zamanda alıcının iletişim sürecine dahil olduğunu hissetmesi açısından olumlu bir yanı vardır.⁴¹ Geri bildirim için belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri şöyle sınıflandırabiliriz.⁴²

Etkin Geri Bildirim

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

³⁹ Fiske A.g.e, s.40.

⁴⁰ Tutar A.g.e, s.27.

⁴¹ Gürgen A.g.e, s.24.

⁴² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Evrim Ofset, 1982, s.363.

Etkin Olmayan Geri Bildirim

- 1- Kişiyi küçük düşürme amaçlıdır.
- 2- Geneldir.
- 3- Değerlendiricidir. Öneri tavsiye vericidir.
- 4- İlgisizdir.
- 5- Zamansızdır.
- 6- Kişiyi savunmaya yöneliktir.
- 7- Anlaşılması güçtür.
- 8- Geçerlilikten yoksundur.
- 9- Kişiyi ve kişiliği vurgular.
- 10- Davranışın nedeni üzerinde durur.
- 11- Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

2.2.1.7 Gürültü

İletişimin başarı ve etkili olmasında mesajların aktarıldığı kanalların açık olması ve her hangi bir parazitin;⁴³ yani gürültünün olmaması önemli bir husustur. İletişim sürecinde gürültü, iletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanır. Gürültü, kaynağın isteği dışında aktarıcı ile hedef arasındaki sinyallere eklenen her şeydir.⁴⁴ Gürültü, iletişim süreci içerisinde farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. İletişim sürecindeki öğelerden kaynaklanabileceği gibi dışsal etkenlerle gürültünün temel nedeni olabilir. Gürültü, mesajın bozulmasını sağlayabildiği gibi hedefin özelliklerine, durumuna müdahale ederek de iletişim sürecini bozabilmektedir. Örneğin, konuşmacının o anki psikolojik durumu, yazının okunmaması, telefon hattının kesilmesi gibi durumlar iletişim sürecinde yaşanan gürültülerdir. İki kişinin konuşması sırasında çalan bir müzik, olan bir kaza gibi durumlarda iletişim sürecinin kesilmesini ya da yanlış yönde devam etmesini sağlayacak gürültülerdir.⁴⁵

⁴³ Eroğlu A.g.e, s.214.

⁴⁴ Fiske A.g.e, s.24.

⁴⁵ Gürgen A.g.e, s.25.

2.3 İletişimin Amacı Ve İşlevleri

Bir sosyal iletişim yapı içinde iletişime ihtiyaç göstermeyen hiçbir iş yoktur. Çünkü iletişim, insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür.⁴⁶ İletişim süreci temel olarak karşılıklı bireylerin ortak paydada bulunmasının gerçekleştiği bir mesaj alışverişinin yaşandığı bir süreçtir. İletişim olgusunun tüm tanımlamalarından da ortaya konabilir ki iletişim sürecinde ana amaç, iletişim sürecine dahil olan kaynağın istediği doğrultuda mesajını alıcısına ulaştırılması ve istenilen tepkiyi göstermesidir. İnsanların amaçlarını gerçekleştirmek için iletişimi bir araç olarak kullanır. Çünkü karşısındakine bir şey iletmek ve onu etkilemek ister. Bunu sağlayabilmesi ancak iletişimle mümkün olabilmektedir.

Yine iletişim bireyin toplum içerisinde bir fert olabilmesi için onu bir sosyal birey haline sokarak toplumsallaştırma amacını yerine getirir. Çünkü insanın kendini bir insan olarak hissetmesi için çevresiyle sosyal süreçler içine girmesi gerekir. İletişim kurarak her birey toplumun bir parçası olma yolunda ilerler. Kısacası insan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. İnsanın yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları için, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurmaya ihtiyacı vardır.⁴⁷

İlişkinin amacı aynı zamanda iletişimin de amacıdır.⁴⁸ Bu cümle iletişim sürecinin genel olarak hangi amaca hizmet ettiğini açık olarak ifade etmektedir. İletişim yoluyla ilişkinin amacı gerçekleştirilmeye çalışılır. Bunun için iletişim için amaçlı bir girişimdir de diyebiliriz. Çünkü iletişimin amacı aynı zamanda amaç yöneltmedir; yani bir tarafın amaçlamadığı mesajlar da iletişime sokulabilmektedir. Bir tarafın amaçlamadığı fikir, düşünce, eylem, olay, davranış vb. her şey iletişim süreçleri sayesinde kişiyle karşı karşıya kalmasını sağlayarak az da olsa bu amaçlara yöneltme özelliği vardır.

⁴⁶ Tutar A.g.e, s.8.

⁴⁷ A.g.e, s.8.

⁴⁸ Erdoğan (2005) A.g.e, s.65.

İnsanların birçok amacını gerçekleştirmek için bir araç olarak iletişimin pek çok işlevinden söz edebiliriz. Bir iletişim sürecinin temel işlevlerini şöyle sıralayabiliriz. Bunlar:

- Bilgi sağlama
- Etkileme ve ikna etme
- Emir verme ve eğitim
- Birleştirme

2.3.1 Bilgi Sağlama

İletişimin kavramı birçok terimsel açıklamalarda bilgi alışverişi, bilgi sağlama olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının nedeni de iletişim olgusunun bugün bir güç kaynağı olan bilgi sağlama ve iletmenin temel aracı olmasıdır.⁴⁹ Bilgi, kişinin çevresine, kendisine, olaylara daha anlamlı bakabilmesi için bir değerdir. Bunun için sürekli çevresinden bilgi sağlamak zorundadır. Bunun için de iletişim kurmak zorundadır. Tüm iş alanları faaliyetlerini gerçekleştirmek, istediği amaçların oluşması için bilgi sağlama faaliyetini sürdürmelidir. Kapalı bir sistem olmadıkları için çevresinden etkilenen ve etkileyen varlıklardır. Bunun için sürekli birbirleriyle iletişim faaliyetlerini sürdürerek bilgi sağlarlar.

Planlanan faaliyetlerin tüm aşamalarında, karar verme süreçlerinde doğru bilginin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Sahip olunan bilgilerle belirsizlikler azaltılarak en mantıklı yolu tercih etme davranışı göstermeyi istemektedirler. Bunun için karar verecek olan bir insanın bilgiye dolayısıyla iletişim kurmaya ihtiyacı vardır. Bilgi kişinin belirsizliğini azaltarak karar vermesini kolaylaştırır. Bundan dolayı iletişim, kişilere bilgi sağlayarak belirsizliklerinin azalmasını ve karar verme süreçlerinde daha etkin olmasını sağlayacaktır.

⁴⁹ Tutar A.g.e, s.9.

2.3.2 Etkileme Ve İkna Etme

İnsanların yaratılıştan ötürü kişisel, fiziksel, psikolojik özellikleri açısından farklılık gösteren canlılardır. Bundan dolayı düşünce, davranış veya tutumlarında sürekli olarak değişik tepkiler gösterebilmektedir. Yine insanoğlunun özelliklerine baktığımızda en belirgin olarak görürüz ki, kişi her zaman karşısındakilerin kendisiyle aynı düşüncede olmasını istemekte ve bunun için etkileme ve ikna etme faaliyetleri gösterme çabasıdır.

İkna etme karşımızdaki kişi ya da kişilerin düşünce, davranış veya tutumlarını kendi düşüncemiz biçiminde değiştirme sürecini içerir. Etkileme ise; karşımızda ki kişi ya da kişilerin düşüncelerini tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun bir süre içerisinde değiştirme çabasıdır.⁵⁰ İkna etme ve etkileme işlevleri karşısındaki kişinin değişimini istemektedir. Ancak ikna etme, karşısındaki kişinin istek düşünce veya tutumlarına aykırılığı önemsemezken; etkileme işlevinde istek, düşünce ve tutumlara aykırı düşmemek amaçlanmaktadır. Bu açıdan ikna etme bir tür reklam ya da propaganda olarak da algılanabilir. Tüm bu farklılıklara rağmen her iki işlevde de ana amaç karşısındaki kişinin düşüncelerini değiştirmektir. Bunun sağlayıcısı da iletişimdir. Başarılı iletişim süreçleriyle etkileme ve ikna etme işlevleri sağlanabilmektedir.

İnsan yaşamının büyük bir parçası “etkilenme – ikna edilme” ve “etkileme – ikna etme” faaliyetleriyle sürmektedir. Daha ilkokul yıllarında verilen eğitim ile bireylere doğru bir yol çizebilmeleri için düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmek amaçlanmaktadır. Bunun için de kişilerle iletişim kurma yolları denenerek etkileme sağlanır. Çünkü iletişim sayesinde karşımızdaki kişi ile ortak bir noktada bulunma sağlanarak, kendi mesajlarımızı aktarabilecek ve yine iletişim sayesinde etkileme ve ikna etme çabasının karşılığını alınacaktır. İş yaşantılarına da bakıldığında örgütlerin ilk amacı, çalışanlarını kendi kültür ve kuralları çevresinde toplamak olduğu görülür. Bunu sağlamak için de tüm çalışanlarıyla iletişim kurma yolunu denerler. Bunun içinde bir

⁵⁰ Gürgen A.g.e, s.26-27.

örgüt içerisinde aranan en önemli unsur başarılı bir iletişim kurma kabiliyetini gösteren liderlerdir.

2.3.3 Emredici Ve Öğretici İşlevi

İletişim sürecinin bir diğer işlevi de öğretmek ve emretmeyi sağlayabilmektir. Bir kişiye ya da kişilere neyi nasıl yapacağını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimde bulunulur. Bu tür bir iletişim, kişilere görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlamaktadır.⁵¹

Aile içinde, okulda, iş yerinde kişileri yetiştirmek için onlara bir şeyler öğretebilmek için iletişim tek araçtır. Eğitim gereksinimi hayatın tüm evrelerinde olan bir istektir. Bunun için karşılıklı olan eğitici – eğitilen arasında bir bağ kurmak gerekir. İletişim kurarak bu bağ sağlanabilmektedir.⁵² Yine iş hayatında yöneticilerin, çalışanlarını yetiştirmesi için onlara iş ile ilgili talimat ve emirleri aktarabilmesi için iletişim süreçlerinden yararlanması gerekmektedir.

2.3.4 Birleştirme İşlevi

Toplum, örgüt gibi birçok insanın bir araya geldiği sistemlerde en önemli sorun bir olabilme ve karşılıklı eşgüdümün sağlanmasıdır. Çünkü farklı özelliklerdeki birçok insanın bir arada çalışabilmesi için aynı amacı benimsemesi gerekir. Karşılıklı olarak bir amacı benimseme, eşgüdümün sağlanması ancak gerçekleştirilen iletişimlerle mümkün olmaktadır.

İletişim sayesinde bireyler ortada olan ya da olabilecek değer, inanç, tutum ve davranış farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümlenerek eksik veya yanlış anlamlar ve bunun sonucunda yaşanabilecek fikir ayrılıkları gibi olumsuzlukların

⁵¹ Gürgeç A.g.e, s.27.

⁵² A.g.e, s.27.

kaynağına inebilirler.⁵³ İletişimsizlikten kaynaklanan bu sorunları ortadan kaldırarak, etkin iletişimle, bu olumsuz süreç tam tersi bir akışta ilerletilebilmektedir.

2.4 İletişimin Karakteristikleri

Sosyal etkileşim aracı olan iletişim, aynı zamanda insan ihtiyaçlarının doğurduğu temel faaliyetlerinden biridir.⁵⁴ İnsanın temel faaliyetlerinden biri olan ve diğer hayati faaliyetlerinin de sağlayıcısı olarak iletişim olgusunun bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikler aslında iletişim sürecini tanımlayan, gerçekte neler içerdiğini ve önemli olan unsurları öne çıkarmaktadır.

İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin en başta üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. Çünkü insan tarihi aynı zamanda iletişimin de tarihidir. Fiziksel ve sosyal varlığını devam ettirmek isteyen, kendisi ve dışıyla üretim ilişkisinde bulunan insanların birbirlerini anlamaları için iletişime ihtiyaç vardır.⁵⁵ İletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdır. Çalışmalarda açıklanan son özellik ise iletişimin sembolik oluşudur. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici, mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak ortaya çıkar.⁵⁶ İletişim olgusunun bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- İletişim, bir paylaşım, anlaşma ve beraberliktir.⁵⁷
- İletişim bir süreçtir. Mesajı gönderen ve alan arasındaki bağlantıyı sağlayan dinamik bir şekilde devam eden bir süreçtir.

⁵³ Burhan Albayrak, **Proje Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2005, s.164.

⁵⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996, s.90.

⁵⁵ Alemdar ve Erdoğan, s.17.

⁵⁶ Tutar A.g.e, s.9.

⁵⁷ Erdoğan (2005) A.g.e, s.43.

- İletişim geri beslemeyi içerir. Geri besleme olmadan beraberlik, paylaşım gerçek anlamda gerçekleşmiş sayılmaz.
- İletişimin kültürel bir boyutu vardır. Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim de değişir. Yeni çevresel olguların ortaya çıkması, yeni deyimlerin, yeni kelimelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır.⁵⁸ İletişim sayesinde hangi ortak anlam paydasında hangi kavramlarla buluşacağımız iletişimin kültürel boyutunu oluşturur. İletişim sırasında kullandığımız kelimeler, kavramların vb. kültürel özellikleri taşımasından dolayı iletişimde bir kültürel süreçtir.
- İletişim aynı zamanda bir sistemdir. Çünkü iletişim belirli bir düzen içinde bir amacı yerine getirmek için bir araya gelmiş öğeler topluluğudur. Mesaj alma ve gönderme gibi belirli görevleri içerdiğinden iletişim kısaca mesaj alma ve gönderme sistemi olarak tanımlanabilir.
- İletişim geri döndürülemez, anlık bir süreçtir. İletişimin sağlanması için kanal vasıtasıyla kaynak tarafından hedefe gönderilen mesaj geri döndürülemez. Çünkü insan, iletişimi dahil her şeyi ile zaman bağımlıdır. Bir önceki an bitmiştir: ne o ana ne de o anda yapılabilecek geri dönmek mümkün değildir.⁵⁹
- İletişim bir gereksinimdir. Bunun için iletişim sürecine dahil olmamak kısacası “iletişmemek” mümkün değildir.⁶⁰ İnsanlar bütün davranışlarıyla, yaptıklarıyla iletişim faaliyetini bir şekilde gerçekleştirirler. Düşünmek, karar vermek, istemek, şikayet etmek gibi tüm gereksinimleri karşılamak için iletişimde bulunmak zorundadırlar. Hiç kimse ile konuşmamak, sorulan sorulara cevap vermemek bile

⁵⁸ Tutar A.g.e, s.10.

⁵⁹ Erdoğan (2005) A.g.e, s.56.

⁶⁰ A.g.e, s.57.

iletişim sürecine sessiz olarak katılmaya sağlayan bir iletişim faaliyetidir.

- İletişim belirli bir çevrede gerçekleşen bir süreçtir. İletişim olduğu fiziksel, psikolojik ve sosyal bağlam iletişimin çevresi olarak tanımlanır. İletişim de kendi süreci içerisinde bu çevresel faktörlerden etkilenir. İletişimi çevreleyen fiziksel, psikolojik ve sosyal bağlam adını verdiğimiz bu mekânlar iletişimin nasıl şekil alacağını belirleyen unsurlardır.
- İletişim belirli araçlarla gerçekleşen bir süreçtir. İletişimin gerçekleşebilmesi için belirli araçlara ihtiyaç vardır. Egemen tanımıyla araç, mesaj göndermek için kullanılan teknolojidir. Bunun için iletişim sürecinde mesajın iletilmesi için taşınmasını, aktarılmasını sağlayacak bir araca ihtiyacı vardır. İletişim olmaksızın insanın kendi ve toplumunu üretebilmesi için giriştiği etkinliklerde hem doğal hem de kendi yarattığı teknolojik araçları kullanır. Bu kullanımın olması, örgütlenmesi, yürütülmesi, tutulması, geliştirilmesi ve gereğinde değiştirilmesi ancak iletişimle gerçeklemlenmektedir.⁶¹

Bu araçlar bir iletişim sürecinde değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu araçlardan ilki doğal araçlar olarak tanımlanan insanın var oluşuyla gelen öğelerdir. İnsanın vücut organları (göz, kulak, el, ses telleri, akciğer), kendi dışındaki doğa ve diğer varlıklar (hava, yer, su, ağaç) ve elbette ki bütün bunların yanında amaçlı düşünsel süreci gerçekleştiren insan beyni diğer doğal araçlardır. Doğal araçların biçimlenişi biyolojik, fiziksel, mental yapı ve hayat boyu toplumsal eğitim ve deneyimlerin sonucu olur. İletişim sürecinde gerekli olabilecek bir diğer araç çeşidi de yapay araçlardır. Yapay araçlar kağıt, kalem,

⁶¹ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.17.

mürekkep, tel kablo, televizyon, radyo vb. iletişimi üretmek için gerekli olan teknolojilerdir.

- İletişim etkileşimseldir. Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır.⁶² Etkileşim kavramı karşılıklı etkiyi ima eden bir kavramdır. İletişim süreci içinde insan, bir bütün olarak vardır. İletişim, iletişime katılan kişilerin toplumsal ve kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bir başka deyişle iletişim algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez. Bu nedenle iletişim, insanın dinamik ve çeşitli unsurlarıyla etkileşim içindedir.⁶³

2.5 İletişim Biçimleri

İnsan yaşamının önemli bir kısmını oluşturan iletişim, iletişimi gerçekleştirenlerin sayısı, gerçekleşme biçimi açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Çünkü iletişim ilişkinin doğasına ve kullanılan araçlara göre çeşitli biçimler alır. Bu açıdan iletişimi gerçekleşme biçimi, kodlanma gibi özellikleriyle sınıflandırma biçimlerine ayırma gerekmektedir. İletişim biçimlerini kişisel, kişiler arası, kitle iletişimi olarak üç gruba ayırabiliriz. İletişim ilişkinin doğasına ve kullanılan araçlara göre çeşitli biçimler almaktadır.⁶⁴

2.5.1 Kişisel İletişim

Kişisel iletişim diğer adıyla içsel, öznel iletişim, insanın kendi kendisiyle olan iletişimini tanımlamaktadır. İletişimi bilinçli ve amaçlı etkinlik olarak tanımlarsak, kişinin kendisi ile olan iletişimi yaşamın her anında sürekli olarak vardır. Kişi kendi ile iletişim kurarken düşünür; kafasında kendisiyle ve başkalarıyla konuşur, tartışır, kavga

⁶² Zuhâl Baltâş ve Acar Baltâş, **Bedenin Dili**, 9. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.19.

⁶³ Zeyyat Sabuncu ve Melek Tüz, **Örgütsel İletişim Kalitesi**, 2.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.13.

⁶⁴ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.17.

eder, sevişir, oynar ve eğlenir. Kendi kendine düşünür ve sevinir, düşünür ve üzülür, güler ve ağlar; kararlar verir, kararlar değiştirir; problemler çözer ve yeniden çözer; planlar yapar, yıkar ve yeniden yapar; kendi ve ilişkide bulunduğu dış dünya ve insanlar hakkında değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapar; kendisiyle ve dışarıdakilerle olan ilişkilerini düzenler yürütür.⁶⁵

Kısacası kişisel iletişim, kişinin dış çevreyle, diğer kişilerle kurduğu tüm iletişim süreçlerini kendi içinde tekrar yaşadığı bir süreçtir. Kişisel iletişimde kişi kendi kendine mesajlar göndererek iletişim sürecinin kaynağı ve hedefi kendisi olmaktadır. Kişi kendi kendine mesaj gönderir, mesaj alır, mesajı çözümler ve yine kendine geri bildirimde bulunarak kişisel iletişimi gerçekleştirir.

Kişisel iletişim gerçekleşmeden diğer iletişim biçimlerinin gerçekleşmesini beklemek doğru değildir. Çünkü insanın kendi ile iletişiminde yaptığı şey, kendisiyle ve dışıyla ilişkisini biçimlendirmek ve sürdürmek için bilgi toplama, depolama, geri çağırma, süzgeçten geçirme ve kararlar vermeyi içerir ve tüm bunlar diğer iletişim biçimlerini gerçekleştirmek için bir ön hazırlık safhasıdır. Bunun için diyebiliriz ki, kişisel iletişim gerçekleşmeden; yani kişi kendi kendisiyle iletişim kurmadan diğer insanlarla iletişim kurması mümkün değildir.

2.5.2 Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim bireyin başka bir birey ya da bireylerle, küçük grupların diğer gruplarla kurduğu iletişimi tanımlayan bir iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişimde kişiler sözlü ya da sözsüz, ya da yüz yüze olarak bir araç vasıtasıyla iletişim kurarlar. İnsan sosyal bir varlık olduğu için sürekli olarak kendi dışıyla ilişki halindedir. Kişiler arası iletişimde bu ilişkinin sonucudur.

Çeşitli örgütlü yer ve zamanda kişiler arası olan ilişki ve bu ilişkinin olmasını sağlayan iletişim kişiler arası iletişimdir. Kişiler arası iletişimin doğal olarak birinci

⁶⁵ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.158.

koşulu bireyin kendisiyle iletişimini gerçekleştirme kapasitesinin, becerisinin olmasıdır.⁶⁶ Kişiler arası iletişim, insanın dünyaya gelmesinden sonra aile içinde başlayan daha sonra komşuluk, okullar ile genişleyen bir biçimde devam etmektedir. Bir kişiler arası iletişim değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Kişiler arası iletişim tarzlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yüz yüze ya da teknolojiyle aracılanmış,
- Şimdi veya araçla aracılanmış,
- Değişen yakınlıkta kişisel veya resmi,
- Değişen yoğunlukta dostça veya düşmanca,
- Değişen egemenlikte ve mücadele bağlamında,
- Farklı örgütlü yer ve zaman farklı nedenlerle,
- Farklı yoğunlukta örtüşen ve örtüşmeyen amaçlarla şekillenen kişiler arası iletişim stilleri olabilmektedir.

2.5.3 Kitle İletişimi

İngilizce’ de “mass communication” kavramının karşılığı olarak Türkçe’de kitle iletişimi ya da kitle haberleşmesi kavramı kullanılmaktadır. Kitle iletişimi sınırsız sayıda insana ulaşmayı ifade eden bir iletişim biçimidir. Kitle iletişiminde adı geçen kitle kavramı bir amaç birliği olmadan birçok heterojen insanı belirtmektedir. Bu anlamda kitle iletişiminde ulaşılmak istenen kişilerin, hedeflerin kim olduğu tüm hatlarıyla tam olarak bilinmez. Bunun için bu iletişim biçiminin hedefi, kitle yani gönderilen mesajlara açık olan dağınık dinleyicileri, seyircileri ve

⁶⁶ Erdoğan (2005) A.g.e, s.177.

okuyucuları ifade etmektedir.⁶⁷ Kitle iletişiminin ulaşmak istediği hedef okuyucu, izleyici, alıcı, seyirci, tüketici gibi niteliklemlerle adlandırılan insanlardır. Bu kitle teorik olarak birbirinden kopuk, örgütsüz, kim ve ne olduğu belli olmayan insanlar olarak görülür.⁶⁸

Kitle iletişimi semboller ve bilgilerin insan, kurum, grup veya kuruluşlar tarafından üretilmesi bunların belirlenen kitlelere aktarılması ve bu kitle tarafından tüketilmesi ve yorumlanması olarak ifade edilmektedir.⁶⁹ Kitle iletişimiyle var olan iletişim belirli araçlar vasıtasıyla kitlelerle iletişim kurmaktadır. İki kişinin arasında gerçekleşen iletişim “şimdilik bağlamı” içinde ilişki ve etkileşimle oluşan bir süreçtir. Kitle iletişim ise; kitle denilen insanlara yönelik, o insanların, zamanını, yerini, türünü, paketini kısaca üretimini biçimlendirmedeği ve biçimlendiremediği bir iletişim türüdür. Bu nedenle, kitle iletişimi kişisel ya da kişiler arası iletişimden ayrılmaktadır.⁷⁰

Kitle iletişimi temel olarak iletilerin aynı anda birçok insana ulaşabilmesinin esas aldığı için bunu sağlayan iletişim araçlarını kullanmaktadır. Kitle iletişim araçları, kitle iletişim olgusunu gerçekleştiren teknolojik araçlardır. Bu araçlar büyük sermaye gerektiren kullanılması uzmanlık isteyen gazete, dergi, kitap, televizyon, radyo, sinema, afiş gibi araçlardır. Görüldüğü gibi tüm araçların her birinin bütünlük bir yapısı bir işlevselliği vardır. Kitle iletişimi aracının oluşması için birçok farklı aracın olduğu bir teknolojik alt yapı gerekmektedir. Kitle iletişim araçlarına 1970’lerde uydular ardından 1990’larda bilgisayar – internet eklenmiştir. İnternet ağlarının kurulması ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmasıyla, haber toplama ve gönderme anlık bir zaman dilimi içine indirilmiştir.⁷¹

Kitle iletişimi kamuya, kitlelere yönelik ileti üretimi ve dağıtımının kurumsallaşmış biçimlerini anlatmaktadır. Ancak kitle iletişimi ister ticari ister

⁶⁷ Bal A.g.e, s.66.

⁶⁸ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.20.

⁶⁹ Tutar A.g.e, s.195.

⁷⁰ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.19.

⁷¹ A.g.e, s.20.

kamu kurumu biçiminde örgütlensin, haber – dedikodusuyla, eğlencesiyle, müziğiyle ve belgeseliyle merkezileşmiş bir öykü sistemidir.⁷² Kitle iletişimini bir süreç olarak tanımlayanlar bunun beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler;⁷³

- 1- Profesyonel iletişimciler sunu için değişik içerikli iletiler oluştururlar;
- 2- Bu iletiler mekanik araçlar yardımıyla hızlı ve sürekli dağıtırlar;
- 3- İleti çok sayıda ve çeşitli izleyiciye ulaşır;
- 4- Kitle içindeki bireyler iletiyi kendi deneyimlerindeki anlamlara göre yorumlarlar;
- 5- Sonuçta bireyler şu ya da bu şekilde etkilenirler.

Kitle iletişimi sürecinde yaşanan aşamalara baktığımızda görüyoruz ki, iletişimin içinde yer alan mesajın bireylerce aranılan mesajla özdeşleşmesi sonucu bireylerin tutum ve kanaatlerini kolayca etkileyerek değiştirmektedir.⁷⁴ İletişimin toplumsal bir gereksinim olmasının yanı sıra; siyasal bir araç olma, ekonomide bir güç olma, eğitimde bir araç olma, kültürde bir kaynak olma ve teknolojide ise yeniliklerin nedeni olarak görülmesinden dolayı⁷⁵ kitle iletişimi araçları da bu işlevleri yerine getirmesi mümkün olmaktadır. Kitle iletişimin işlevlerini dört grupta toplamak mümkün olmaktadır.

- 1- Sosyalizasyon işlevi
- 2- Siyasi işlevi
- 3- Ekonomik işlevi
- 4- Enformasyon işlevi

Kitle iletişimi, sosyalizasyon işleviyle; toplumun bir kuşaktan diğerine aktarılmasını, siyasi işleviyle; siyasi düzenin korunması ve kamuoyunun oluşmasını, ekonomik işleviyle; mal-para ilişkisinin canlılık kazanmasını ve son olarak

⁷² Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.19.

⁷³ Bal A.g.e, s.67.

⁷⁴ A.g.e, s.67.

⁷⁵ Tutar A.g.e, s.205.

enformasyon işleviyle; bir taraftan diğerine aktarılan sübjektif bilginin önceden bilinmeyen bir hususun aydınlatılması amaçlarını sağlamaktadır.⁷⁶

⁷⁶ Bal A.g.e, s.73-74.

3.BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

3.1 Bilgi Kavramı

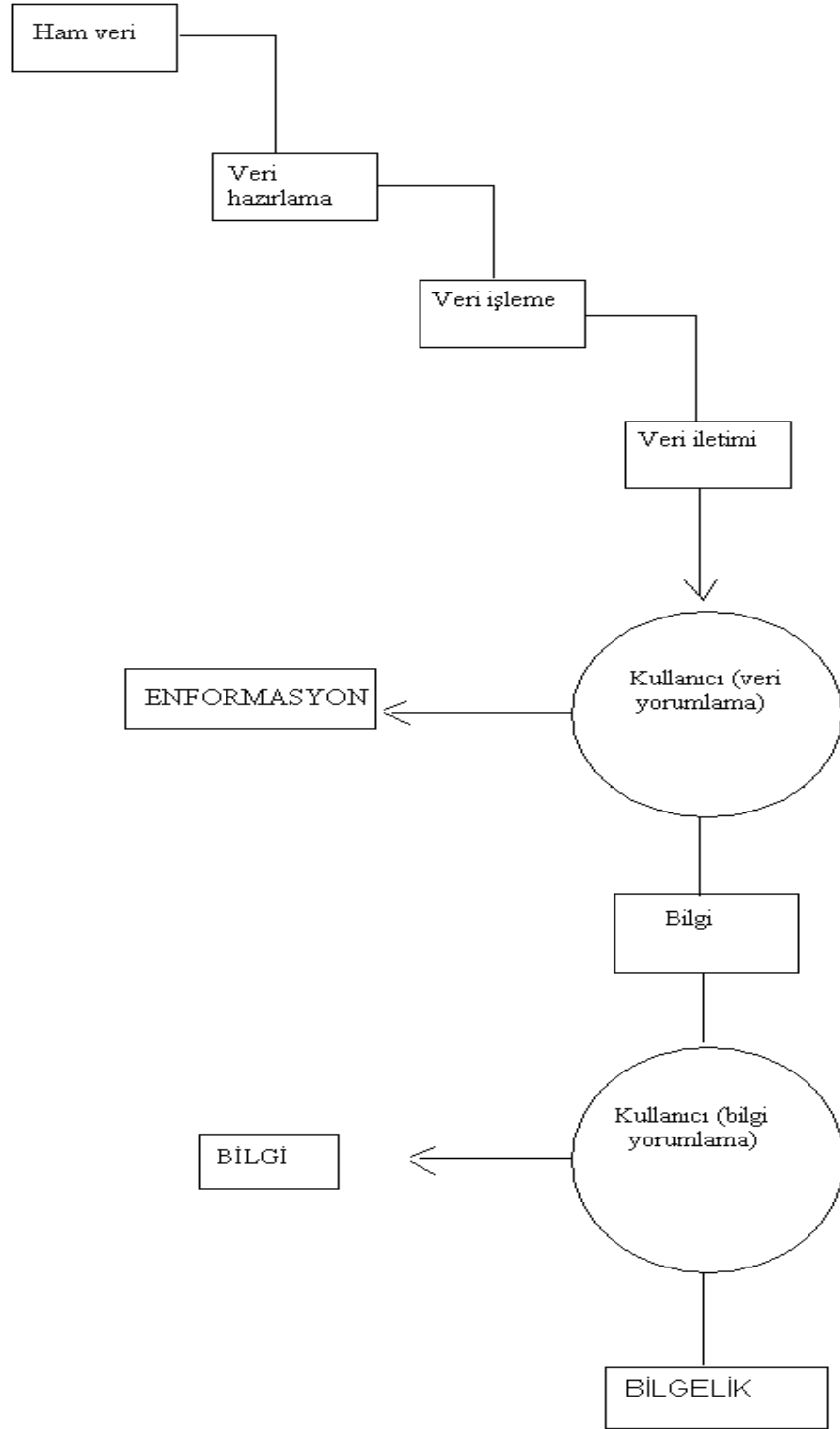
Bilgi kavramının ilk olarak incelenmeye başlanması İ.Ö. 7 yy.a kadar uzanır. Sözlük anlamıyla bilgi, öğrenme ve araştırma yoluyla elde edilen her türlü gerçek malumat ve kavrayışın tümüdür.⁷⁷ Bu bölümde bilgi yönetiminin yaratıcısı olan doğru bir bilginin tanımı yapabilmek için hiyerarşideki yeri, özellikleri, türleri ve dönüşümüne ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

3.1.1 Bilgi Hiyerarşisi

Bilgiyi daha iyi tanımlamak için benzer bazı kavramların anlamı ve bilgiyle olan farklılıkların ortaya konması gerekir. Bilgi, veri ve enformasyon gibi daha ham anlam formları ile anlayış-kavrayış ve akıl, bilgelik gibi daha karmaşık ve işlenmiş anlam formlar arasında yer alır.⁷⁸ Bunun için bilgiyi tanımlarken bunun yanında veri enformasyon kavramlarında incelemek gereklidir. Bir ham haldeki verinin bilgi hatta üst bilgi halini almasını içeren süreç ayrıntılı olarak şekil 4.'te gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi ham haldeki veri, veri işleme faaliyetleri ile enformasyon halini almaktadır. Daha sonra bu enformasyonun yorumlanması ile bilgi ve bilginin yorumlanması ile üst bilgi dönüşümü gerçekleşmektedir.

⁷⁷ Can Aktan, “**Bilgi Sistemleri**” , [http:// www.canaktan.org/yeni-terimler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.html](http://www.canaktan.org/yeni-terimler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.html), (21.02.2006) ,s.1.

⁷⁸ Aktan A.g.m, s.1.



Şekil 4. Verinin Üst Bilgiye Dönüşümü⁷⁹

⁷⁹ Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.6.

3.1.1.1. Veri

Veri, kısaca işlenmemiş bilgi olarak tanımlanır. Veri gözlemlenebilen, ölçülebilen veya hesaplanabilen bir davranış ya da tutuma ait değerdir.⁸⁰ Veri Latincede gerçek (reel) anlamına gelen “Datum” kelimesine karşılık gelir. Günlük hayatımızda çokça kullandığımız “Data” kelimesi ise “Datum” un çoğulu anlamındadır. Veri bilgi hiyerarşisinde ilk basamakta yer almaktadır. Veriyi organizasyon ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış ham hali olarak tanımlayabiliriz.⁸¹

Her veri somut bir gerçeklik vermez. Örneğin; A543210, B2874 gibi sayı ve harflerden oluşturulmuş kodlar herkes için bir anlam ifade etmeye bilir. Ancak bu veri gerekli yerlerde kullanıldığı zaman belli bir kişinin üyelik kodunu, belki bir kasanın şifre bilgisini ifade ediyor olabilir. Bu da bu verinin anlam ve kesinlik içerdiğini gösterir. Veri, bir dizi işaretin yan yana gelmesiyle oluşan ancak tek başına anlam ifade etmeyen bir ilişkilendirme sonucu anlam ifade edebilecek işlenmeye hazır ham bilgilerdir. Veri kayıt altına alınıp işlendiği zaman yararlı hale dönüşmektedir. Veri kayıt altına alınarak daha sonra kullanmak için de saklanabilir. İşlenmemiş bilgi olarak tanımlanan veri, elde edilmiş biçimlerine göre 2 grupta sınıflandırılır.

Birincil Veri: Bire bir kendi elimizle bilgiyi oluşturmak için araştırarak kaynaklardan elde ettiğimiz verilerdir. Örneğin; Bir termometre ile bir odanın sıcaklığını ölçtüğümüzde çıkan derece birebir kendi elimizle elde ettiğimiz veridir.

İkincil Veri: Daha önce hazırlanmış belirli verileri içeren kaynaklardan elde ettiğimiz verilerdir. Örneğin; Daha önceden yapılmış olan sıcaklık ölçümleri sonucu çıkan derecelerin kayıtları bizim ikincil kaynaklardan elde ettiğimiz verilerdir.

Bilgi yönetimi sürecinde bilgiye ulaşmak için verinin belirli aşamalardan geçerek kullanıcıya ulaşmaktadır. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz:

⁸⁰ Aktan A.g.m, s.1.

⁸¹ H. Gökçe Dervişoğlu, **Startejik Bilgi Yönetimi**, 1. basım, İstanbul: Dışbank Yayınları, 2004, s.22.

- **Kayıt (recording):** Verilerin kayıt edilmesi ve veri işleme faaliyetinin ilk aşamasıdır. Kaydedilmesi ile verilerin bilgisayar veya kişiler tarafından anlamlı hale getirilmiş olur.
- **Sınıflandırma (Classifying):** Karmaşık çok sayıdaki veriler arasından işe yarayanları seçmek zorunda kalınmaması için veriler özelliklerine göre sınıflandırılır.
- **Sıralama (Sorting):** Veriler tarih, boyut, kod numarası, alfabetik sıra gibi çeşitli özelliklerine göre sıralanırlar.
- **Hesaplama (Calculating):** Bu faaliyette verilerden yeni veriler ya da enformasyonlar elde edilmesi mümkündür.
- **Özetleme (Summarizing):** Bu faaliyette veriler ayrıntılardan arınır ve özlü bir şekilde sunulur.
- **Depolama - Saklama:** Veriler bu faaliyette daha sonra tekrar kullanılmak üzere çeşitli ortamlarda saklanır.
- **Veri Sunumu:** Gerek duyulduğu zaman veri tekrar depolandığı ortamdan alınır ve istenilen amaç için kullanılır.
- **Çoğaltma (Reproducing):** Elde edilen enformasyonlar çoğu kez birden fazla karar vericinin ihtiyaç duyabileceği nitelikte olur. Bu nedenle enformasyonların çoğaltılması gerekir.
- **Dağıtım (Distribution):** Çeşitli karar vericilere dağıtılarak bilgi gereksinimleri karşılanır.

3.1.1.2 Enformasyon

Enformasyon, ham haldeki bağımsız verilerin düzenlenmiş halidir. Enformasyon verileri ve belirli yorum ya da işlemleri içerir ve verilere göre daha belirli bir çerçeveye sahiptir.⁸² Başka bir ifade ile enformasyon, elde edilebilen, filtre edilebilen ve işlemde geçirilen verilerdir. Potansiyel olarak içinde bilgi barındıran bilgiler topluluğudur. Enformasyonun düzenlenmiş hali ile karşımıza bilgi çıkar. Enformasyon, bir durumu, bir şartı, bir olayı, bir fikri ya da diğer faktörleri ifade eden sembol, harf ya da sayılardır.

Enformasyonun alıcıya gitmesi ile ve alıcının bunu anlamlandırması ile bilgi oluşmuş olur. Eğer alıcı bunu doğru anlamlandıramıyorsa bu “dezenformasyon” olarak geri döner. Kişinin verilen bilgi topluluğunu tam bir bilgi haline dönüştürememesi dezenformasyon olarak sonuçlanır. Olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlayan bilginin oluşma süreci belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yeniden düzenlenip filtre edilmesi ile sürer ve belirli bir düzene kavuşmuş bu enformasyonun bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulur. Bu süreçte sonucun bilgi ya da yanıtma haber şeklinde sonuçlanması bireylerin tecrübe, davranış ve içinde buldukları koşullardan etkilenerek belirlenir.

Enformasyondan bilgiye geçiş süreci insanın kendi içinde gelişir. Bu süreç aşağıdaki gibi şekillenir.⁸³

- Enformasyonun bilinen diğer durumlarla kıyaslanması anlamında, “kıyaslama - comparison”
- Enformasyonun karar verme ve edimler üzerindeki etkisi ifade eden, “sonuçlar - consequences”
- Bilgiler arasındaki bağlantıları ifade eden, “bağlantılar - connection”
- Başkalarının düşüncelerini gösteren, “söyleşi - conversation”

⁸² Aktan A.g.m, s.1.

⁸³ Dervişoğlu A.g.e, s.25.

Görüldüğü gibi enformasyonun bilgi haline dönüşme süreci enformasyonun sahip olan bireyin daha önceden sahip olduğu bilgiler ışığında tamamen beklentilerine bağlı olarak gelişmektedir. Yönetim açısından enformasyon, yöneticinin karar almasına yardımcı olan öğeler olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra, alınan karar sonucu, yöneticinin isteklerini daha alt basamaklardaki çalışanlara ileten emirlerde enformasyon tanımı içine alınabilir. Enformasyon, bir işletmede günlük faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütmesini sağlar. Günlük faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürüyüp yürümediğini çalışanlara, yöneticilere, işletme dışında işletme ile ilgili kişi ve gruplara iletir. İşletme içindeki ve dışındaki kişi ya da gruplara günlük faaliyetlerin niçin istenen şekilde yürümediği konusunda yol gösterir.⁸⁴

3.1.1.3 Bilgi

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş bir enformasyondur. Bu anlamda bilgi, sahip olan kişilere etrafında olup bitenleri anlamasını, ne yapmasına dair karar vermesi için yardım sağlar. Bir karar verme sürecinde hangi seçeneklerle hangi sonuçlara ulaşılacağını belirlemek için bilgi gereklidir. Karar ortamlarının giderek değişen ve karmaşık şekil alması, bilginin, karar vermenin etkinliğinde bir anahtar durumuna gelmesine yol açmıştır.⁸⁵ Ancak bilgi kavramını tanımlamak üzere birçok tanım yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bir kaçısı verilmiştir:

- Bilgi, öğrenilen şeydir.
- Bilgi, karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak teşkil oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.⁸⁶
- Bilgi, öğrenme ve gözlem yoluyla sahip olunan ve gerektiğinde sözel olarak ifade edilen gerçeklerdir.

⁸⁴ Forum Arşivi, “**Bilişim Teknolojileri**”, <http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72888.html>, (18.01.2008), s.29.

⁸⁵ Ahmet L. Orkan, **Bilişim Teorisi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi, 1992, s.3.

⁸⁶ Bengü Çapar, “**Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü**” Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 17 - 18 Mayıs 2003, s.423.

- Bilgi, bilgi işleme sürecinin temel ham maddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen gerçekler ya da izlenimler.⁸⁷
- Bilgi, doğruluğu ispatlanmış inançlardır.⁸⁸
- Bilgi, önceden belirlenen bir dizi sistematik kural ve prosedüre uygun bir biçimde işlenmiş enformasyondur.
- Enformasyon parçaları arasında kişisel olarak kurulan yararlı ilişkidir.⁸⁹
- Bilgi, sosyal varlık olan insanlar arasındaki iletişim sırasında paylaşılan, aktarılan ve yeniden şekillendirilen tecrübelerdir.
- Bilgi, belirli bir durum, sorun, ilişki, teori veya kurala ait veri ve enformasyonlardan oluşan anlayışlardır.
- Bilgi, içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış genellemeleridir.
- Bilgi, karar verme durumunda bulunan bir kişinin karşı karşıya bulunduğu belirsizliği giderecek nitelikte bir işlenmiş veri topluluğudur.⁹⁰
- Bilgi, sosyal olaylarda karşımıza çıkan eylem ve olayları anlamamıza yardım eden işaret ve kodlardır.
- Bilgi, kesin bir yargıya varılmamış anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılardır.
- Bilgi, enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmesidir.⁹¹

İnsanlar, bilgiyi elde etmek için zaman ve yatırım harcarlar. Bilgiyi elde edebilmek için tarihsel ve bilimsel olarak yaklaşım gösterirler. Tarihsel yaklaşım ile bilgiyi, geçmişte olanları yeniden değerlendirip, şu anda yaşananların ışığında elde bilgileri yeniden düzenleyerek ve yorumlayarak elde etmeyi amaçlar. Bilimsel yaklaşım ise; insanın aklını kurcalayan sorular dizisi ile bilinenleri sorgulayarak elde edilen ipuçları ile geleceğe yönelik hipotezleri yaratarak elde edilir. Sürekli sorular sorarak, her şeyi merak ederek, sorgulayarak, doğruluktan kuşku duyarak bilimsel düşünce

⁸⁷ Ögüt A.g.e, s.11.

⁸⁸ Güney Güler, “**Yönetim Bilgi Sistemi**”, Eğitim Dergisi, Sayı 16, 2007, s.26.

⁸⁹ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.58.

⁹⁰ Hacettepe Üniversitesi, “**Bilgi Toplumu Üzerine**”,

<http://www.hacettepe.edu.te/~sadi/dersler/ebb/ebb467-gus2000/rona-p.html>, (21.02.2006), s.3.

⁹¹ Dervişoğlu A.g.e, s.23.

gerçekleştirilebilir. İnsan böyle bir çaba ile gerçek bilgiyi elde eder. Bilimsel yaklaşım ile örgütler, toplumlar geleceğe yönelerek yeniliği ve yaratıcılığı ortaya çıkarırlar.⁹² “Bilgi nedir?” sorusuna eski yunan filozoflarından beri cevap aranmaktadır. İlk defa Plato tarafından anlatılan rasyonalizm (akılcılık); bilginin zihinsel süreçler ile ampirizm ise; her türlü duyuşsal algılama ile elde edilebileceğini öne sürmüştür.⁹³

Bilgi kavramı çoğu zaman veri, enformasyon, üst bilgi kavramlarıyla aynı anlamı içerdiği sanılarak birbirleri yerin kullanılmaktadır. Veri, enformasyon, bilgi ve üst bilgi kavramlarının arasındaki bağlantıyı anlayıp bilgi sürecinin nasıl işlediğini anlayabilmek için bilgi hiyerarşisini incelemek daha faydalı olacaktır. Şekil 5’te görüldüğü gibi sırasıyla “veri, enformasyon, bilgi, bilgelik” (VEBB) şeklinde ilerleyen bir süreç bulunmaktadır.



Şekil 5. VEBB Hiyerarşisi⁹⁴

⁹² Barutçugil A.g.e, s.10-11.

⁹³ Mehmet Öztürk, **İşletme ve Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Papatya Yayınları, 2003, s.166.167.

⁹⁴ N. Emel Dilmen ve Sertaç Öğüt, “**Yeni İletişim Ortamları Ve Etkileşim’e İletişimsel Bilişim Yaklaşımı**”, http://www.sertacogut.com/papers/Sertac_Ogut_ve_Emel_Dilmen_-_Yeni_Iletisim_Ortamlari_ve_Etkilesime_Bilisim_Yaklasimi.pdf, (05.06.2008), s.4.

VEBB hiyerarşisi, ilk olarak, 1982 yılında Harlan Cleveland'ın "Information as Resource" isimli makalesinde kendisini göstermiştir. Cleveland, makalesinde, enformasyon-bilgi-bilgelik hiyerarşisinin T.S Eliot isimli şairin şu dizelerinde hayat bulduğunu söylemiştir:

"Where is the life we have lost in living?
Where is the wisdom we have lost in knowlodge?
Where is the Knowledge we have lost in information?"

1934 yılında sahnelenen "The Rock" isimli oyunun giriş dizelerindeki bu kelime oyunu, Daniell Bell'in "veri katmanı" dokunuşuyla, hiyerarşinin bugünkü halini oluşturmuştur.⁹⁵

3.1.1.4 Bilgelik (Wisdom)

Bilgi hiyerarşisinin en üst bölümünde yer alan akıl, wisdom şeklinde de kullanılan bilgelik, bilginin bütünleştirilmiş halini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilginin sindirilmesi ve özümlemesi olarak da tanımlanabilmektedir.⁹⁶

Bilgelik diğer adıyla öğretici bilgi, kullanıcıya yol gösteren bir bilgidir. Örneğin, kağıt üzerindeki bir haritadan bir şey öğrenilmez. Aynı haritanın bir bilgisayar ortamına aktarılması ile varılacak noktaya gitmek için kullanıcıyı yönlendirip en kısa mesafeyi ortaya çıkarması bilginin bir üst bilgiye dönüşmesini gösterir.⁹⁷

Bilgi yönetimi süreci de bu faaliyeti temel alan bir süreçtir. Bilgi yönetimi sürecinde yer alan her bireyin sahip olduğu bilgiler, yine bireyin kişisel özellikleri ile şekillenerek üst bilgi halini alacak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda kullanacaktır. Bilgi, örgüt içerisinde çalışan bireylerin tecrübeleri,

⁹⁵ Dilmen ve Öğüt A.g.m, s.3.

⁹⁶ Barutçugil A.g.e, s.60.

⁹⁷ Levent Demircan, **Bilgiyi Yönetmek**, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 1992, s.2.

yetenekleri, eğitimleri, sosyal çevreleri, öngörülerini gibi kişisel özellikleriyle şekillenecektir. Bu durumda her çalışanın ortaya çıkardığı üst bilgisinin farklı olma durumu kaçınılmaz olacaktır.

3.1.2 Bilginin Özellikleri

Bilgi elde edilmesi bir o kadar zor ve kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmeyen bir süreci içerir. Çünkü hiçbir zaman bilgi kendiliğinden ortaya çıkmaz. Ancak var olan bilginin kullanılması durumunda da bilginin bazı özelliklere sahip olması da gerekir. Aşağıda bilginin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Bu özellikteki bilgilerle yapılacak olan eylem ve verilen kararlar en iyi şekilde sonuçlanır. Çünkü bu özellikler bilginin yapısını en iyi şekilde tanımlayan ifadelerdir.

- Bilgi, doğru olmalıdır.
- Bilgi, eksiksiz olmalıdır.
- Bilgi, dinamiktir. Kullanıldığı zaman vardır. Statik olarak varlığı sadece depolandığı zaman olmalıdır.
- Bilgi, güvenilir olmalıdır.
- Bilgi, önyargıdan yoksun olmalıdır.
- Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.⁹⁸
- Bilgi, fazla olmalıdır.
- Bilgi, anlaşılır olmalıdır.
- Bilgi, karşılaştırma imkanı sunmalıdır.
- Bilgi, ucuz olmalıdır. Her bilginin bir maliyeti vardır. Bunun için bilgiyi elde eden örgüt için ucuz olmalıdır. Yoksa yarattığı maliyetler açısından olumsuzlukla sonuçlanabilir. Ancak bir diğer önemli konuda soyut bir kavram olan bilginin maliyetini ortaya koyabilmektir. Enformasyon değerli de olsa, kullanılabilmesi için bir maliyeti vardır. Enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, saklanması, düzeltilmesi, iletilmesi gibi her türlü işlemin maliyeti vardır.

⁹⁸ Çapar A.g.m, s.423.

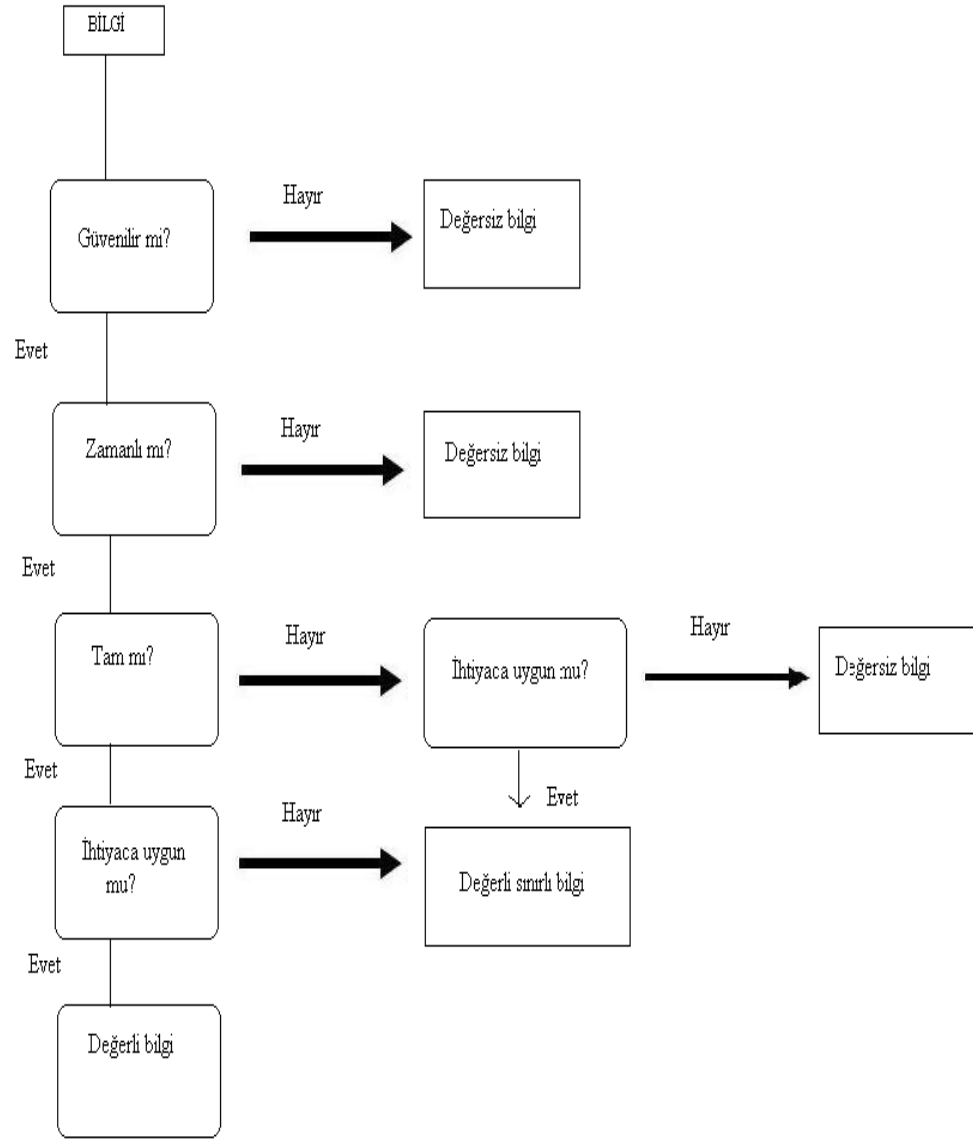
- Bilginin değeri görecelidir. Nesnelidir. Ona ihtiyaç duyan ve onun değerini bilenler için bilgi çok değerlidir. Her yerde herkes için yanı değeri taşımaz.⁹⁹ Aynı zamanda bilgi, herkes için yararlı sayılmaz. Çünkü amaca yönelik olarak geçerli sayılan bilgiler fayda sağlayabilir. Bilginin değeri kullanım yeri ile yani kararlarıyla da ilgilidir. Karar verilecek bir durum yoksa veya kararda seçenekler yoksa bilgi gereksizdir. Böyle bir durumda bilginin değerinden de söz edilemez. Genel olarak bilgi, değeri üç ayrı yaklaşımla bulunur. Üç yaklaşım aynı anda kullanılabilceği gibi ayrı ayrı da kullanılabilir.¹⁰⁰

- Bilgiyi elde tutmanın maliyeti
- Bilgiyi elde etmenin maliyeti
- Tam bilgi halinde beklenen değerle, tam bir bilgi olmadan elde edilen değerin farkı

- Bilginin değeri vardır. Bu değer kendisinden beklenen sonuçlara göre değişmektedir. Bilgi, sahip olduğu niteliklere göre değer kazanmaktadır. Yerindelik, zamanlılık, eksiksizlik, ekonomiklik onun değerinin belirleyen diğer unsurlardır. Şekil 6.'da bir bilginin değerli sayılması için süreci ifade etmektedir. Bilginin Őekli kullanıcının istediği Őekle ne kadar yakın olursa, değeri o kadar yüksek olur. Şekil açısından bilginin değerini yükselten ilk özellik anlaşılabilirliktir. Bilgiye ihtiyaç duyulduğu zaman kullanıcıya ulaşmalıdır. İhtiyaç duyulmadan önce veya karar verildikten sonra kullanıcıya ulaşan bilgi ya değerini tamamen kaybeder ya da değeri azalır.

⁹⁹ Barutçugil A.g.e, s.14.

¹⁰⁰ Forum Arşivi, "**Bilişim Teknolojileri**", <http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72888.html> , (18.01.2008), s.33.



Şekil 6. Bilgi Değerinin Ölçülme Süreci¹⁰¹

¹⁰¹ Ögüt A.g.e, s.10.

3.1.3 Bilgi Türleri

Belirsizliği ortadan kaldırmak ve karar verme sürecine katkı sağlamak amacıyla gereksinim duyduğumuz bilgi, elde edilmiş türlerine göre sınıflanmaktadır. Bilgi veri ve enformasyondan daha karışık bir kavram olduğundan onun ne olduğunu ve ne amaca hizmet ettiğini daha iyi anlamak için belirli kriterlere göre sınıflandırılarak tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir.¹⁰²

3.1.3.1 Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, elde edildiği kaynağına göre sınıflandırıldığında iki ana başlık altında açıklanabilmektedir. Kaynağına göre bilgi; açık (explicit) ve kapalı (tacit) olmak üzere sınıflandırılır. Açık ve kapalı olarak bilginin ilk sınıflandırılması, 1966 yılında Macar Filozof Michael Polanyi tarafından “The Tacit Dimension” adlı eserinde ortaya çıkarılmıştır.¹⁰³

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edilebilen bilgidir.¹⁰⁴ Bu nedenle, bilgimizi paylaşabilmek için öncelikle onu açık bir hale getirerek paylaşmamız gerekmektedir. Yazılı doküman, matematiksel açıklamalar, kitaplar, yazılımlar, tasarımlar ve ekipmanlar açık ilgileri ifade etmektedir. Bu örneklerden de görülüyor ki açık bilgi, somut materyalleri içeren bir bilgi türüdür. Açık bilgi; biçimsel, kodlanmış ya da süreçlerdeki bilgi olarak da ifade edilmektedir. Açık bilgi kitaplarla, belgelerle, arşivlerle, raporlarla kendisini açık bir şekilde göstermektedir.¹⁰⁵ Rakamlarla, kelimelerle ifade edilen açık bilgi, yerleşik ve sistemlidir.¹⁰⁶

Kapalı bilgi için kodlanmış, örtük, gayri resmi, insanlarda bulunan bilgi şeklindeki terimler de kullanılmaktadır. Örtük bilgi, kişilerin beyininde taşıdığı son derece kişisel bir bilgidir. Örtük bilgi o kadar gizli bir bilgidir ki, kimi zaman kişi o

¹⁰² Barutçugil A.g.e, s.60.

¹⁰³ Dervişoğlu A.g.e, s.30.

¹⁰⁴ Barutçugil A.g.e, s.63.

¹⁰⁵ C. Q' Dell ve J. Grayson, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, 1. Basım, İstanbul: Dışbank Yayınları, 2003, s.21.

¹⁰⁶ Gündüz Bulut, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999, s.34.

bilgiye sahip olduğunun farkında bile olmamaktadır.¹⁰⁷ Örtük bilgi, felsefeci Michael Polanyi'nin dediği gibi “anlatabileceklerimizden daha çoğunu bilebiliriz”¹⁰⁸ davranışının sonucu ortaya koymaktadır. Yani örtük bilgi her şeyin herkesin ötesinde insanların beyninde yer alan ortaya kolay çıkarılmayan bir bilgidir. Örtük bilgi “know how” yani teknik ve bilişsel olarak karşımıza çıkabilmektedir. Teknik olarak ifade edilen örtük bilgiler saptanması güç becerileri ifade eder. Usta bir zanaatkâr yılların deneyim birikiminden sonra yaptığı işin girdisini ve çıktısını “avucunun içi gibi” bilmektedir. Ama bildiği şeyin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamayabilir. Bu da onun sahip olduğu kapalı yani örtük teknik bilgisinin boyutunu gösterir.

Bilişsel olarak nitelendirilen örtük bilgi ise; inançlar, idealler, sezgiler ve değerleri ifade eden bir bilgidir. Bilişsel örtük bilgi öylesine kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşur ki bunları doğru kabul ederiz ve bu nedenle kolay kolay açıklayamayız.¹⁰⁹ Kapalı bilgiler insanın beyninde o kadar yerleşiktir ki farkında olmadan çevremizi, dünyamızı, yaptığımız işi, algılayışımızı derinden şekillendirmektedir.

Açık ve kapalı bilgi arasındaki ilişkiyi anlatmak için buzdağı benzetmesi sıkça yapılmaktadır. Şekil 7’de görüldüğü gibi buzdağının görünen ve görünmeyen kısımları vardır. Açık bilgi bu örnekte buz dağının görünen, örtük bilgi ise su altında kalıp, buz dağının görünmeyen kısmını temsil etmektedir. Buzdağı örneğini örgütsel sürece uyarladığımızda; buzdağının görünen kısmı örgüt içerisinde herkesin ulaşımına açık, çalışanlar arası paylaşımına tabi olan bilgileri ifade etmektedir. Buzdağının görünmeyen diğer kısmı ise çalışanların zihinlerinde gizli kalan, ortaya çıkartılmamış örtük bilgi ve yetenekleri göstermektedir.

¹⁰⁷ Barutçugil A.g.e, s.62.

¹⁰⁸ Bulut A.g.e, s.34.

¹⁰⁹ A.g.e, s.35.



Şekil 7. Açık ve Kapalı Bilginin Gösterimi

3.1.3.2 Düzenleme Ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgiler, 4 ana başlık altında toplanmaktadır. Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgiler;

- İdealist bilgiler
- Sistematik bilgiler
- Pragmatik bilgiler
- Otomatik bilgiler

Düzenleme ve kullanma tarzına göre sınıflandırdığımız ilk bilgi türü olan idealist bilgi kişinin kendi vizyonunu oluşturmasını, hedeflerini saptamasını, değer ve inançlarını yönlendirmesini ve kararlar vermesini sağlayan bir bilgidir.¹¹⁰

¹¹⁰ Baruçgil A.g.e, s.61.

Sistematik bilgi, karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgilerdir. Sistematik bilgi, sistemlerin nasıl çalıştığını, değişimlerde ne tür farklılıklar olacağını anlamamızı sağlayan yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir.¹¹¹

Pragmatik bilgi bir işi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde teknik yani “know how” bilgisini içeren pragmatik bilgi, bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken ortaya çıkar.¹¹²

Kullanım ve düzenleme tarzına göre sınıflandırdığımız son bilgi türü otomatik bilgidir. Otomatik bilgi, içselleştirilmiş bilgi olarak da adlandırılmaktadır. Otomatik bilgi, düşünmeden gerçekleştirilen eylemlerin bir sağlayıcısıdır. Rutin davranışlarımız, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde olunmamaktadır.¹¹³

3.1.3.3 Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi niteliğine göre sınıflandırıldığında insan, müşteri ve yapısal olarak bilgi türleri karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan bilgi ve sistem ile süreçlerle ilgili olan yapısal bilgilerdir.

İnsan kapitali; insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, belirli bir düzeyinde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır. Bunlar aynı zamanda insan kapitalinin ölçülmesinde kullanılacak çeşitli değerlerden başlıcalarıdır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan kapitalinin değerini

¹¹¹ Barutçugil A.g.e, s.61.

¹¹² A.g.e, s.62.

¹¹³ A.g.e, s.6.

yükseltmektir. Bunun için tüm organizasyonlar insan kapitalini yükseltmek için çabalarlar. Her insan bilgi kaynağı olarak görüldüğünden insan bir değer olarak görülür.

3.1.3.4 Örgütsel Süreçte Bilgi

Örgütsel bilgi olarak nitelendirilen bilginin temelinde sorunları çözmek için kullanılan, devamlı değişimler geçiren, bireysel ve grupsal bilgi birikimleri vardır. Örgütsel süreçte bilgi, örgüt içerisinde çalışan bireylerin yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve daha etkili olarak faaliyet göstermelerinin sağlayan bir özelliktedir. Örgütsel süreçte bilgi, yönetsel, bilişimsel ve dışsal bilgi olarak üç grupta sınıflandırılabilir.

Yönetsel bilgi, örgütlerde işleyişe ilişkin faktörleri ve gözlemleri içeren örgütün hedeflerine ulaşması için verilerin işlenerek yöneticiler için anlamlı hale getirilmesidir. Yönetsel bilginin en önemli kaynağı deneyimlerdir. Üst yönetim uzun dönemde ve planlanmamış bilgiye ihtiyaç duyarken, alt yönetim öngörülebilir ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyar.¹¹⁴

Örgütsel süreçte ortaya çıkan çıkarılan bir diğer bilgi türü bilişimsel bilgidir. Bilişimsel bilgi, bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri kullanılarak bilimsel yöntemlerle elde edilen bilgilerdir. Bilişimsel bilgi sürecinde yeni ulaşılan her bilgi var olan bir bilgiyi onaylayabilmektedir. Örgütsel süreçte sınıflandırılan son bilgi türü dışsal bilgidir. Dışsal bilgi örgütün dışında oluşan, örgütün etkilenmesi muhtemel olan unsurları içeren yani sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel, teknolojik ve uluslar arası koşullar ve gelişmelerdir.¹¹⁵

3.1.4 Bilginin Dönüşümü

Açık ve örtük bilgi sürekli olarak kesişmekte ve hiçbir zaman sona ermeyen bir dönüşüm sürecini devam ettirmektedir. Çünkü örtük bilgi ve açık bilgi paylaşımıyla,

¹¹⁴ Ögüt A.g.e, s.15-16.

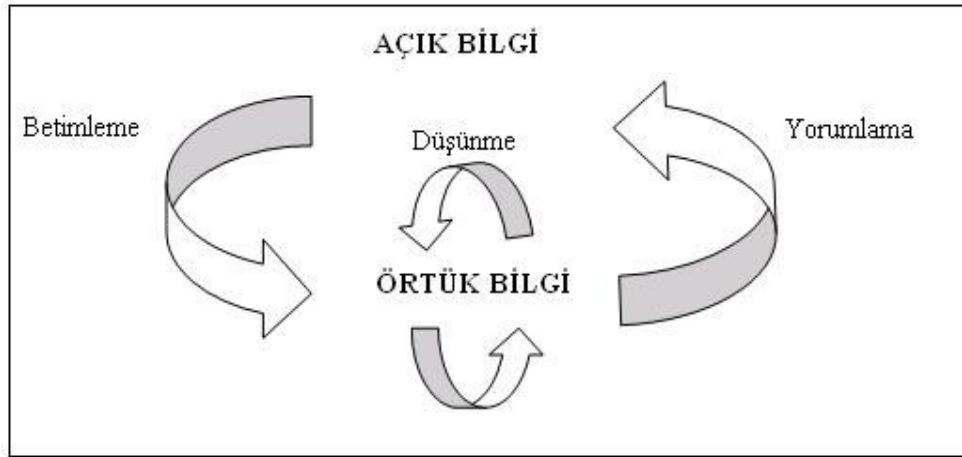
¹¹⁵ A.g.e, s.18.

dönüşümüyle ortaya bilginin farklı boyutlarını çıkarmaktadır. Bu iki tür bilgi kendi içlerinde biçim değiştirerek, bilginin bir hareketini, dönüşümünü ortaya koyar. Bilginin dönüşümü açık ve kapalı bilginin bir karışımı ya da bir türden ötekine geçişlerin belirsiz olduğu bir süreci karşımıza çıkarır.¹¹⁶

Açık ve örtük bilgi kendi içlerinde biçim değiştirerek dört değişik dönüşümü karşımıza çıkarır. Bunlar;

- Örtülüden açığa → Dışsallaşma
- Açıktan örtülüye → İçselleştirme
- Açıktan açığa → Birleştirme
- Örtülüden örtülüye → Sosyalleşme

Şekil 8.'de açık ve kapalı bilginin belirli faaliyetlerle olan dönüşümü gösterilmektedir.¹¹⁷



Şekil 8. Açık ve Kapalı Bilginin Dönüşümü

¹¹⁶ Dervişoğlu A.g.e, s.31.

¹¹⁷ Özlem Efiloğlu, **Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Bilişim Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.98.

3.1.4.1 Bilginin Dışsallaşması

Bilginin dışsallaşması bilinenleri somut hale getirmekle gerçekleşir. Açık bilgi herkesin ulaşımına sunulan bir bilgi olduğundan örtülü bir bilginin çeşitli yollarla açık bir hale getirilmesi gerekmektedir. Örneğin yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bir hale (açık bilgiye) dönüştürme sürecidir.¹¹⁸

Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek, ifade edilemeyeni ifade etmenin bir yolunu bulmak demektir.¹¹⁹ İyi bilinen bir konuda kitap yazılıp bilgiler aktarılabiliyorsa örtük bilgi açık bir bilgi haline dönüşmüş demektir. Bilginin dışsallaşması, bilgi dönüşümünün hayati adımlarındandır. Bunun nedeni bilginin dışsallaşması kişinin kendisinin aktif katılımını, kişisel bağlılığı gerektirmesidir.¹²⁰

3.1.4.2 Bilginin İçselleşmesi

Bilginin içselleşmesi açık bir halde ki bilginin örtülü bir hale dönüşme sürecini içerir. Yeni ve açık bir halde bulunan bir bilginin özümleme, değerlendirme, yansıtma sonucu kişi için bir örtük bilgi haline gelmesi şeklindedir.¹²¹ Bilginin açık bir halden örtülü bir hale dönüşmesi firmanın bütünü içinde paylaşılan bilgilerin, diğer iş görenlerin bu bilgileri içselleştirmesi yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmesiyle oluşur.¹²²

Bilginin içselleşmesi deneyimle yani deneyerek, yaparak öğrenme şeklinde gerçekleşen bir dönüşümdür. Örgüt içindeki kişilerin açık bir haldeki bilgileri özümseyerek ya da bir işi yaparak kendi belleklerindeki diğer örtük bilgileri arasına katarlar. Örgüt içindeki işlerin, kişiler tarafından yapılp, tecrübenin bireysel olarak yaşanmasını sağlayan bilginin içselleşmesi süreci, aynı fiziksel ortamın paylaşılması sırasında çalışanları, bu tecrübeyi önceden yaşamış olan ve şu anda yaşayanları birbirine

¹¹⁸ Barutçugil A.g.e, s.63.

¹¹⁹ Bulut A.g.e, s.38.

¹²⁰ A.g.e, s.37.

¹²¹ Barutçugil A.g.e, s.36.

¹²² Bulut A.g.e, s.36.

yaklaştırmaktadır.¹²³ Bilginin içselleşmesi bireyin kendi bilgilerinin arttırabilmesi kendi gelişimi açısından önemli bir dönüşümdür. Bilginin açık bir halden örtük bir hale dönüşmesi bu süreç içerisindeki kişilerin yetenek ve sezgilerine bağlıdır.

3.1.4.3 Bilginin Birleşmesi

Bilginin birleşmesi açık bir haldeki bilgilerin yeniden yapılandırılarak tekrar bir açık bilgi haline gelmesiyle yaşanmaktadır. Bilginin birleşmesi açık bilginin ayrı parçalarını yeni bir bütün halinde birleştirebilir.¹²⁴ Açık bir haldeki bilgi var olan bilgilerin yapılandırılmasıyla ya da yeni bilgilerin eklenmesiyle tekrardan açık bir hale dönüştürülebilir.

Örneğin bir şirketin mali denetçisi firmanın bütününden enformasyon derleyip bunu bir finansal rapor haline getirdiğinde, o rapor, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyon sentezini yapmak anlamında yeni bir bilgidir.¹²⁵ Açık haldeki bilgiler birleştirilerek tekrar bir açık bilgi haline getirilmiştir. Bilginin birleşmesi aynı zamanda içinde bilginin içselleşmesi sürecini de taşımaktadır. Çünkü kişi açık halde ki bir bilgiyi tekrardan açık hale getirmek için önce kendi içinde bir özümleme, değerlendirme aşamalarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu süreç içerisinde bilgi içselleştirilmiş olarak saklanır.

Açık bilginin açık bir hale dönüşmesi diğer kişilere de bilgileri içselleştirme fırsatı tanımaktadır. Örneğin; bir kişinin açık bir hale getirdiği bilgileri bir diğer kişi onun için bir anlam ifade ediyorsa daha sonra içselleştirme dönüşümü gösterebilmektedir.¹²⁶

¹²³ Dervişoğlu A.g.e, s.36.

¹²⁴ Bulut A.g.e, s.35.

¹²⁵ A.g.e, s.35.

¹²⁶ Barutçugil A.g.e, s.64.

3.1.4.4 Bilginin Sosyalleşmesi

Bilginin sosyalleşmesi bir kişinin diğer kişilerle etkileşime girdiğinde gerçekleşen ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferiyle oluşan bir bilgi dönüşümüdür.¹²⁷ Bilginin sosyalleşmesi için en bilinen örnek usta- çırak ilişkisidir. Usta ve çırak ilişkisinde olduğu gibi çırak, ustasını işini yaparken izlemesi onun davranışlarından, tekniklerinden yararlı olabileceğine inandığı parçaları kendine aktarması bilginin sosyalleşmesine en güzel örnektir.

Bilginin sosyalleşmesi aynı usta çırak ilişkisinde olduğu gibi; çırağın, ustanın sahip olduğu örtülü bilgi ve becerilerini gözlem, taklit ve uygulama yollarıyla kendisine aktarması ile gerçekleşir. Gözlemediği ve kimi zaman farkında olmadan aldığı bilgileri çırak kendi örtü bilgisi haline getirir. Yani kendisi için bir işi yapabilmek için yararlı sonuçlar ve ipuçları elde etmektedir.¹²⁸ Bilginin sosyalleşmesi beden dilinden, duygulardan, davranışlardan transfer ile gerçekleşebilir. Bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen organizasyonlarda üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi türü bu olmalıdır. Çünkü örtülü bilginin tekrar örtülü bir hale geçmesi demek iki ya da sınırlı sayıda kişi arasında kalması demektir. Bilgi yönetiminin amaçları arasında yer alan kurumun bütününe kolayca yayılması ve kullanılması söz konusu olmayacaktır.¹²⁹

Bilginin sosyalleşmesi için gelişme çabası içinde olan firmalardan biri Japon markası Honda'dır. Honda, bilginin sosyalleşmesini geliştirmek örtük bilgilerin herkesin aktarımına sunmak için "Tama Dashi Kai" yani "Beyin Fırtınası Kampları" oluşturmaktadır. Bu kamplarda her kademedeki çalışan pozisyonuna bakılmadan kişisel tecrübelerini ve fikirlerini kurulan keyifli ortamda paylaşmaktadır.¹³⁰ Burada amaçlanan çalışanların stresten uzak ve rahat olduğu bir ortamda örtük bilgilerini paylaşmasıdır. Aynı ortamda çalışanlar, grup içinde ya da bir bireye yüz yüze ve sözel bir iletişimle kendi rızası ile örtük bilgileri kimi zaman farkında olmadan kimi zamanda isteyerek aktarır.

¹²⁷ Barutçugil A.g.e, s.64.

¹²⁸ A.g.e, s.64.

¹²⁹ Bulut A.g.e, s.35.

¹³⁰ Dervişoğlu A.g.e, s.34.

3.2 Yönetim Kavramı Ve Gelişimi

3.2.1 Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Çeşitli bilim dalları yönetimi değişik şekilde tanımlar. Sosyologlara göre yönetim; bir sınıf statü sistemidir. Siyaset bilimciler göre yönetim; devlet yönetimini veya iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. İktisatçılara göre Yönetim; tabiat, emek ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerini oluşturmaktadır.¹³¹

Yönetim üzerine birçok tanım yapılmıştır. Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilir karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹³² Bir diğer kaynak yönetimi; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlanan çabalarının toplamı olarak tanımlar.¹³³ Yönetim kavramı üzerine yapılan diğer tanımlamaları da şu şekilde sıralayabiliriz:¹³⁴

- Yönetim, insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamalarıdır.
- Yönetim, her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakârlığıdır.
- Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.

Yönetim süreci de diğer süreçler gibi bir takım özelliklere sahiptir. Yönetim sürecine ait özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.¹³⁵

¹³¹ Ömer Dinçer ve Fidan Yahya, **İşletme Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999, s.3.

¹³² A.g.e, s.3.

¹³³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.3.

¹³⁴ Ali Öztekin, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.15.16.

¹³⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s.26.

- Yönetim, ereksel bir süreçtir.
- Yönetim, bir grup süreci olduğundan toplumsal niteliğe sahiptir.
- Yönetim süreci, insani bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim, bir işbirliği sürecidir.
- Yönetim, bir koordinasyon (uyumlaştırma) sürecidir.
- Yönetim, bir otorite ve emir komuta sürecidir.
- Yönetim, bir rasyonellik sürecidir.
- Yönetim, bir iş bölümü uzmanlaşma sürecidir.

3.2.2 Yönetim Kavramının Gelişimi

Yönetim kavramı yeni bir kavram değildir. Binlerce yıldan bu yana uygulanan, bilinen bir kavramdır. Yönetim faaliyeti insanın var olması ile birlikte ortaya çıkan bir olgudur. İki insanın ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesi ile yönetim söz konusu olmaya başlamıştır. İnsanların çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve buna benzer gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkileri düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır.¹³⁶ Yönetimin olması için en az bir yönetici ve en azından bir yönetilen insanın olması gerekmektedir. Yönetim, yönetici ve yönetilenler gibi bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanma yetkisini verdiğinden; yönetimin olması için beşeri unsur en gerekli ön koşuldur.¹³⁷

Tarihi süreç içerisinde yönetim ilk olarak aileler içinde ortaya çıkmıştır. Babanın iktidarındaki ailenin yönetimi ilk olarak ortaya çıkan yönetimlerdir. Daha sonra birbirine yakın olan ailelerin oluşturduğu kabilelerin yönetimi söz konusudur. Daha ileri safhada ise devlet yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim düşüncesine ait görüşlerin ilk olarak ortaya çıkması 1800'li yılların ortaları ve 19. Yüzyılın sonlarını içeren klasik öncesi dönem düşüncelerine dayanır. Robert Owen, Charles Babbage ve Henry P.Towne bu düşünceleri yaratan öncülerdir.

¹³⁶ Dinçer ve Yahya A.g.e, s.5.

¹³⁷ Öztürk A.g.e, s.123-124.

3.3 Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli değiştiği ortamlarda genel olarak tüm alanların değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akli kullandığı bir süreçtir.¹³⁸ Daha çok çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir.¹³⁹ Günümüzde her alanda verimli olabilmek için gerekli olan en önemli şey büyük miktarda bilgi yaratmak, kullanmak ve yararlanmaktır. Toplanılan ve kullanıma hazırlanan bilgilerle tüm alanlarda başarılı bir performans göstermemek imkânsızdır.

Bilgi yönetimi, kendi başına radikal bir hareket ya da bir metodoloji değildir. Daha çok geçmiş deneyimlerden (kitaplıklar, veri bankaları, akıllı insanlar) yararlanmayı ve bilgi alışverişi için yeni araçlar (bilgi alışverişini kolaylaştıran intranet siteleri, uygulama toplulukları, ağlar) yaratmayı içeren bir yönetim anlayışı, bir yönetsel çerçevedir. Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesine yardımcı olmaya yönelik bilinçli bir stratejidir.¹⁴⁰ Chevron Corporation Başkanı ve CEO'su Ken Derr, “ Daha iyi bir düşüncenin kullanılmadan geçirildiği her gün, yitirilen bir fırsattır. Daha fazla ve daha hızlı paylaşmak zorundayız. Çalışanların yapabilecekleri en önemli iş en iyi uygulamaları paylaşmaları ve kullanmalarıdır.” diyerek bilgi yönetimi uygulamalarının önemini vurgulamıştır.¹⁴¹

Bilgi yönetimini baş amacı, doğru bilgiyi doğru kişilerin kullanımına zamanında, eksiksiz olarak sunmaktır.¹⁴² Bilgi yönetiminde gerekli bilgilerin toplanmasıyla ilk aşama başlar ve toplanan bilgilerin derlenmesi, düzenlenmesi ile devam eder. Bilgi ve

¹³⁸ Aktan A.g.m, s.6.

¹³⁹ Amrit Tiwana, “**The Knowledge Management Toolkit...**”, Upper Saddle River Nj Prentice Hall, 2000, s.18.

¹⁴⁰ O'Dell ve Grayson A.g.e, s.23-24.

¹⁴¹ A.g.e, s.29.

¹⁴² Nesrin İnce, “**Ancak Paylaşılan Bilgi Yönetilebilir**”, <http://bilgiyönetim.org/cm/pages/yazArk.php?page>, (24.02.2006), s.10.

iletişim teknolojilerinin veri, bilgi işleme ile sermayenin yenilikçi yaratıcı kapasitesini birleştiren ve bu sermayenin yaratıcı gücünden en az ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçte bilgi yönetiminin içinde yer alır.¹⁴³ Yani bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanı sıra sermaye içindeki bireylerin tecrübe ve uzmanlığını da içeren bir süreç ile bilgi yönetimi karşımıza çıkar.

Bilgi yönetimi, belirli amaçlara ulaşmak için ortak yolun bulunması demektir. Ortak yolun bulunması demek, işletme ve kurum için, çalışanların birlikte hareket ederek amaca ulaşmada gerekli çabanın ortaya çıkarılması demektir. Bundan dolayı aynı zamanda bilgi yönetimi ve gösterilen eylemlerin ölçülebilen sonuçlara sahip olduğu ortaya çıkıyor. Yapılan eylemler sonucu amaca ulaşıp ulaşmama ile bilgi yönetiminin başarısı ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminde kayıtsız veriler, deneyimler ve tecrübeler bir kayıt altına alınarak yararlı bir bilgi haline dönüştürülerek kullanımı gerçekleştirilir. En pozitif iş neticelerine ulaşmak için, geliri artırmak için bilgi yönetimi vazgeçilmez bir sistem olmuştur. En başta bilgi boşluğunu saptayarak ortaya çıkan bilgi yönetimi bilginin toplanması, depolanması, dağıtılması ve kullanılması ile yararlı bir sistem haline dönüşmektedir. Bilgi yönetimi uygulandığı kurumların, şirketlerin, işletmelerinde birleşmelerin tasarruf verimlilik dönemlerinde, yeni fırsatları değerlendirmelerinde, personel değişikliklerinde, ekonomik krizlerinde, değişen piyasa koşullarında, emekliye ayrılımlarında en etkin sonuçlara ulaşmasında yardımcı olur.

Bilgi yönetiminin ne olduğunu daha iyi bir şekilde ifade edebilmek için İsmet Barutçugil'in "bilgi üretimi - elektrik enerjisi üretimi" benzetmesini açıklamak daha faydalı olacaktır. Bilindiği gibi elektrik enerjisi, kömür, su, ısı, rüzgar ve nükleer gibi enerji kaynaklarından elde edilir. Bu enerji dönüşümünün sebebi elektrik enerjisinin kullanımının dağıtımının daha kolay olmasıdır. Bununla beraber, elektrik enerjisi elde edilirken ve dağıtılırken kaçınılmaz bir kayıp söz konusu olabilmektedir. Elektriği elde etmek için baraj ya da santral gibi bir yatırım ve yoğun bir üretim çabası da

¹⁴³ Aktan A.g.m, s.6.

gerekmektedir. Daha sonra kullanıcıya tüketilmesi için ulaştırılır. Bu sırada kullanıcının ihtiyacına ve elektrikli cihazların kapasitesine göre gücü ayarlanır. Kullanılmayan elektriğin saklanması zor ve maliyetli olması da önemli bir sorundur. Elektrik üretiminin ve dağıtımının sonuçtaki amacı ise, elektriğin kullanılmış olması değil, bir kişinin ya da kuruluşun ondan sağlayacağı faydalar ve fonksiyonlardır.¹⁴⁴

Bu örnekte görüldüğü gibi, elektrik enerjisi üretimi ve bilgi yönetimi süreci böyle bir benzerlik göstermektedir. Elektrik enerjisi üretimi sürecinde sadece kullanımının önemli olmaması gibi bilgi yönetimi sürecinde sadece bilginin kullanılmış olması önemli değildir. Önemli olan bilginin kullanıldığı alanlarda bir fayda, amacı gerçekleştirmede bir yarar sağlayıp sağlamadığıdır. Yine bilginin üretimi için, elektrik üretim sürecinde olduğu gibi elde edilmesi için belirli kaynaklardan toplanması işlenmesi gerekmektedir. Toplanan verilerin enformasyondan bilgiye dönüşme süreçleri ve bunların ihtiyaç sahiplerine gereksinimlerine göre ulaştırılması yine iki üretim sürecinin aynı tip özelliklerindedir. Bilgi yönetiminin organizasyonlar açısından, pazarda var olmak ya da var olmamayı gösteren bir niteliği vardır.

Sistem içerisindeki bilgi boşluğunu saptayarak başlayan bilgi yönetiminin en genel ve en baş amacı kullanıldığı işletmeye veya organizasyona yönetiminde işletiminde en iyi sonucu sağlamaktır. Tabii bilgi yönetiminin en etkin sonucu ortaya koyabilmesi için organizasyonlarında bilgi yönetiminin oluşturulması aşamasında bilgi varlıklarının hepsinin en iyi şekilde inşa edip, aktarması, depolaması gerekmektedir. Bunun için genelde kimi organizasyonlar bilgi yönetiminin temelinde kapitalizmin “bırakınız yapsınlar” tarzı bir felsefenin olması gerektiğini savunmaktadırlar.¹⁴⁵ Çünkü böylelikle bilgi yönetimindeki organizasyonel bilgi ekonomisi sistemi arz talep tarafından düzenlenerek amaca ilişkin olan tüm bilgilerin depolanması sağlanarak çalışanların bunları kullanması aktarması vb. sağlanacaktır.

¹⁴⁴ Barutçugil A.g.e, s.68-69.

¹⁴⁵ O'Dell ve Grayson A.g.e, s.197.

Uit Bejerse, etkin bilgi yönetimlerinin amaçlarını genel olarak 10 madde ile sıralamaktadır. Bunlar;¹⁴⁶

- Verimliliği artırmak
- Piyasada daha akıllıca hareket ederek piyasadaki pozisyonları iyileştirmek
- Organizasyonların devamlılığını sağlamak
- Organizasyonların karlılığını artırmak
- Ürün geliştirmek ve pazarlama arasındaki ilişkiyi en iyi hale getirmek
- Mevcut yetenek ve becerileri geliştirmek
- Profesyonel öğrenmeyi daha verimli daha etkin hale getirmek
- Karar alma sürecini etkinleştirmek
- Bilgi işçilerinin organizasyon içinde kalmalarına teşvik etmek
- Organizasyonların ana işler ve kritik organizasyon bilgilerine odaklanmalarını sağlamak

Jarrar ise; bilgi yönetiminin ana amaçları arasında rekabet gücünün artmasını sağlamak, karar almayı etkinleştirmek, müşterilere yönelik sorumluluğu arttırmak, çalışanların bilgi istiflemesini önlerken paylaşımı desteklemek, zaman israfını önlemek, sorumluluğu artırmak, çalışanlar arası desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek, kaliteyi yükseltmek yer aldığını belirtir.

Bilgi yönetimi sürecinde bir diğer amaç sizin için neyin önemli olduğuna odaklanarak değer yaratmaktır. Aynı zamanda bu odaklanma alanların zaman ve olayların gelişimine göre değişmesine de açık bir süreçtir. Çünkü zaman içerisinde iş dünyası, ekonomi, insanlar, değerler, ortamlar gibi tüm faktörler değişmektedir. Bilgi yönetimi sürecinde kurum kendisi için önemli olan değer yaratma alanını belirleyip bu sürece odaklanmalıdır. Müşteriye, ürüne, pazara, operasyonel alanlara önem verilerek

¹⁴⁶ Aktan A.g.m, s.5.

bunlara odaklanılabilmektedir. Bu odaklanma organizasyonun amacına, hedeflerine, misyonuna göre belirlenerek oluşturulmaktadır.¹⁴⁷

3.3.1 Bilgi Yönetiminin Tarihsel Süreci

Yazının bulunması ile bilgiler artık kayıtlara geçirilerek kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur. M.Ö 4000 yıllarında Sümer ve Akad saraylarında devletin var olan ticaretin ve uygarlığın kayıtları tutulmuştur. M.Ö. 3.yy 'da Mısır'daki Alexandria kütüphanesinde 500,000 den fazla el yazması kitap bulunmakta idi.¹⁴⁸ Bilginin sözlü ve yazılı olarak kaydedilmesi, saklanması, dağıtılması çalışmaları geleneksel bilgi yönetimi olarak görülebilir. Bilgi yönetimi toplumların sürekliliği, kuşaktan kuşağa aktarılması ile varlığını gösterir.

Tarihsel süreçte bakıldığında bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran toplumlar daha çok ayakta kalmış ve gelişmiştir. İnka Uygarlığının Quipus diye adlandırılan, ip üzerine atılan binlerce düğümlerle yaptığı uygulama, Luca Pacioli'nin 1494'de geliştirmiş olduğu çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, Blais Pascal'ın 1642'de bulduğu ilk hesap makinesi, Hermann Hollerith'in 1885 yılında geliştirmiş olduğu delikli kart sistemine dayanan hesap makinesi, 1946 yılında ABD'de üretilen ENIAC isimli 30 tonluk ilk tamamen elektronik bilgisayar, bilgi hizmetlerinde çalışanlarının endüstride çalışanları 1957 yılında geçmesi gibi her birisi çok önemli kilometre taşları farklı görüşlere göre başlangıç noktası kabul edilmiştir

Bilgi yönetimi sadece matematik ya da işletme tarihine dayandırmak doğru değildir. Bilgi yönetimi uygulamalarına ve yapılan tanımlamalara baktığımızda bilgi yönetiminin bir dizi teknolojik ve kültürel işlemleri içerdiği vurgusu da yapılmaktadır. Bilgi yönetiminin bu konuda işlenmesini 1970'li yıllarda Machlup ve Peter F.Drucker'ın eserlerinde görmekteyiz. Peter F.Drucker 1993'de yayımlamış olduğu "Post-Capitalist

¹⁴⁷ O'Dell ve Grayson A.g.e, s.55-57.

¹⁴⁸ William Ives, Ben Torey, Cindy Gordon, **Knowledge Management: An Emerging Discipline with a long History**, Journal of Knowledge Management, Volume 1, 1998, s.269.

Society" kitabında bilginin, ticari işletmelerin en önemli öz kaynağı olarak kabul ediliyordu. 1970'li yıllardan sonra ise Stanford Üniversite'lerinde enformasyon ve teknoloji transferi, kurumsal bir kaynak olarak bilginin tanımlanması ve geliştirilmesi, yapay iş zekaları gibi araştırmalar yapılmaya başlamıştır.¹⁴⁹

Yaklaşık 250 yıl önce bilginin anlamında bir değişim başlamıştır. Zamanla bilgi artık aletlere süreçlere ve ürünlere uygulanmaya başlamıştır.¹⁵⁰ 20.yy.ın ikinci yarısında yaşanan teknolojik gelişmeler öncelikle veri ve enformasyonun işlenmesine ve yayılmasına daha sonrada bilginin işlenmesine ve yayılmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Peter Drucker, 1960 yıllarında "bilgi işçisi" tanımını kullanmıştı. Daha sonrada bilginin organizasyonlardaki önemini vurgulamıştır. Bilgi yönetimi çalışmalarının ve gelişmelerinin kısa bir kronolojik sıralaması özetle şu şekildedir:¹⁵¹

- 1980 yılında XCON isimli geniş ölçekli ilk bilgi tabanlı sistem kuruldu.
- 1986 yılında Dr. Karl Wiig, bilgi yönetimi kavramını Avrupa yönetim konferansında sundu.
- 1987 yılında K.E Sveiby ve T. Lloyd ilk bilgi yönetimi kitabını yayınladılar.
- 1991 yılında Nonaka ve Takeuchi'nin Harvard Business Review'da bilgi yönetimiyle ilgili makaleleri yayımlandı.
- 1993 yılında Dr. Karl Wiig sadece bilgi yönetimini kapsayan ilk kitabı yayımlandı.
- 1994 yılından itibaren birçok danışmanlık firması bilgi yönetimi girişimlerini başlattı.
- 1996 ve sonrasında da bilgi yönetimiyle ilgili birçok makale ve dergi yayımlandı, konferans ve sempozyumların sayısı artmaya başladı.

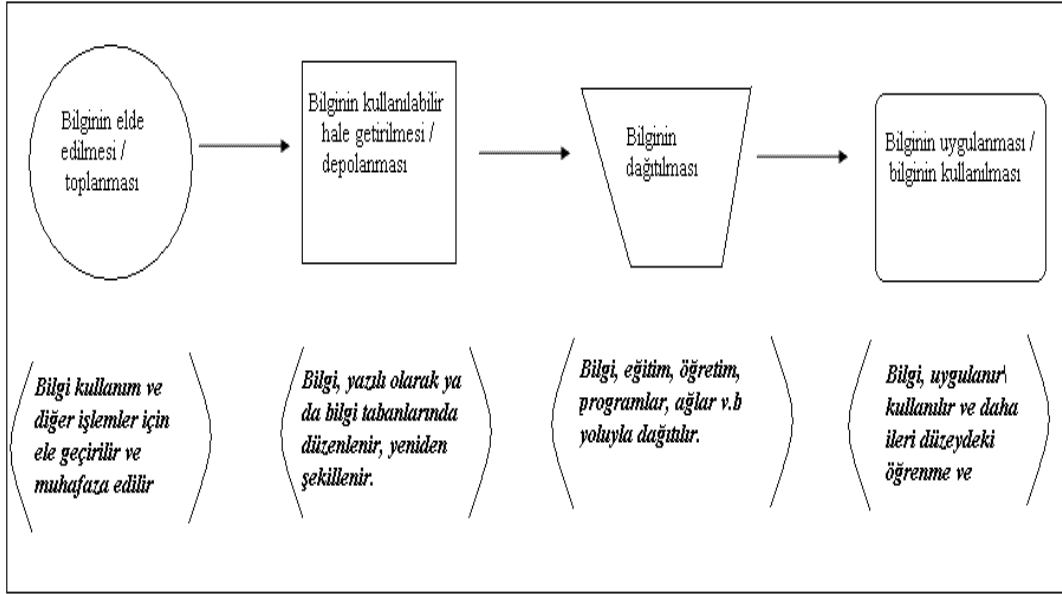
¹⁴⁹ Melih Karakaş, "Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135, (26.04.2006.), s.1.

¹⁵⁰ Peter Drucker, **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 1999, s.69.

¹⁵¹ Karl Wiig, M. **Knowledge Management: An Introduction and Perspective**, The Journal of Knowledge Management, Volume 1, 1997, s.10-11.

3.3.2 Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetiminin 4 temel adımdan oluştuğunu daha önce kısaca belirtmiştik. Bu bölümde de bu 4 temel aşamayı daha ayrıntılı olarak işleyeceğiz. Şekil 9.'da görüldüğü gibi bilgi yönetimi süreci temel olarak 4 ana aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçteki ilk aşama bilginin elde edilmesidir. Bilgi bu aşamada çeşitli kaynaklarda toplanır. Toplanan bu bilgiler kullanım ve diğer işlemler için muhafaza edilir. Bu toplama işleminde daha önceden amaçlara ulaşmak için dış çevreden alınan bilgilerde kullanılabilir. Yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ve belirli bir sabır göstermek ya da bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştırmak gösterilebilecek çabalardan bazılarıdır. En önemli bilgi yaratma tekniği, bilgi dönüşüm süreçlerini cesaretlendirmektir.¹⁵²



Şekil 9. Bilgi Yönetimi Aşamaları¹⁵³

¹⁵² Barutçugil A.g.e, s.72.

¹⁵³ Aktan A.g.m, s.3.

İkinci aşamada; yani bilgilerin derlenmesi ve depolanması aşamasında ise, toplanan bilgiler kullanılabilir için belli bir düzene sokularak yararlı hale getirilir. Bilgiler yazılı materyal olarak veya bilgi tabanlarında yeniden şekillenir.¹⁵⁴ Bu aşamada yoğunluk, bilginin tamamlanması, yerinin belirlenmesi ve ele geçirilmesini kolaylaştıracak teknik alt yapının oluşturulmasındadır. Bu aşama, çekirdek bilgiyi ele geçirmek olarak da nitelendirilebilir.¹⁵⁵ Bilginin çekirdek unsurlarını ortaya çıkarmak amacıyla gerekli ön filtreler oluşturulur. Bu aşama bilgilerin basit ve kolay ulaşımı olması açısından fayda sağlamaktadır.

Üçüncü aşamada toplanan depolanan bilgilerin dağıtılması aşaması yaşanır. Bilgiler herkesin erişimine açık bir hale getirilir. Açık bir hale getirilmesi internet, veri tabanı gibi bilgi iletişim teknolojileri kullanarak sağlanır. Bu aşama kısaca doğru bilgilerin doğru zamanda, doğru kişiye ve en iyi kullanıcıya ulaştırmak olarak tanımlanabilir. Güçlü ileri teknolojiler hizmete sokulur, ancak yinede çekirdek bilginin basit ve kullanılabilir olması unutulmamaktadır. Yani ulaşılabilirliğin önünde herhangi bir engel bir sınırlama bırakılmamaktadır. Organizasyonun her yerinden herkes tarafından bilgiye günde 24 saat ulaşılabilirliktir.¹⁵⁶

Dördüncü olan son aşama ise, bilginin kullanılması yani uygulanması aşamasıdır. Bilgi, programlar ve ağlar yoluyla kullanılır ya da daha ileriki öğrenme ve yeniliklerin temelini oluşturmak için saklanır.¹⁵⁷ Bu sistemde her elde edilen bilgi anında kullanılmak zorunda değildir. Daha sonraki çalışmalarda yararlı olabilecekse saklanabilir. Bu tüm süreçlerin uygulanmasındaki hedef stratejiyi belirleme ve en iyi uygulamayı yapmaktır. Bu aşamada kısaca uygulama topluluklarının bir araya gelmesi (bir iş ihtiyacı nedeniyle) ve dağıtılması (bir iş ihtiyacının ortadan kalkması nedeniyle) için araçlar ve uyarıcı (motive edici) nedenler sağlanmalıdır.¹⁵⁸ Burada adı geçen uygulama toplulukları, sadece bir takımı değil takımlar arası bir uygulamayı yani çok

¹⁵⁴ Aktan A.g.m, s.13.

¹⁵⁵ Barutçugil A.g.e, s.72.

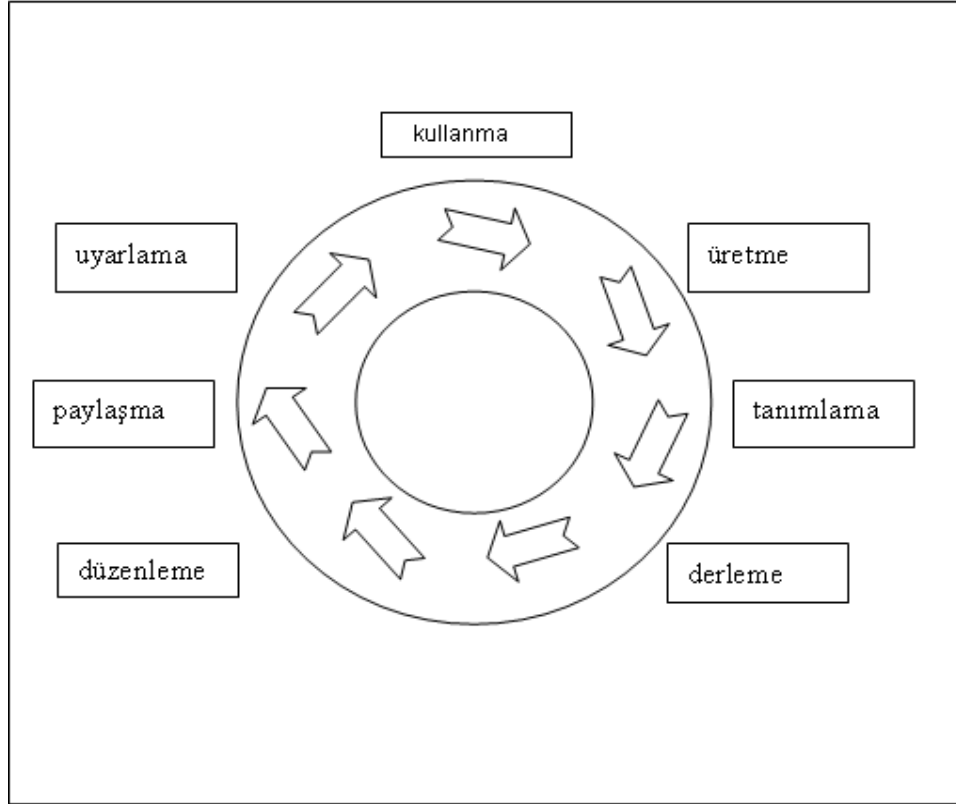
¹⁵⁶ A.g.e, s.72-73.

¹⁵⁷ Aktan A.g.m, s.13.

¹⁵⁸ Barutçugil A.g.e, s.73.

sayıda geniş bir insan topluluğunu ifade eder. Sadece bir takımın değil takımların aralarında da olmasını cesaretlendirmek bu açıdan önemlidir.

Ancak bilinmelidir ki, sadece uygulamaların ya da bilginin var olduğunu bilmek, gerçek anlamda bilgi yönetimini sağlamak açısından yeterli değildir. Süreç, bu uygulamaların paylaşılması ve motivasyonu yüksek alıcılar tarafından anlaşılması konularının açıkça ele alınmalıdır. Son olarak süreç, alıcıların bu uygulamaları yeni durumlara uyarlanmalarını ve uygulamaları, yeni bilgi üretmelerini ve harekete geçirmelerini sağlayacak önlemleri de almış olmalıdır.¹⁵⁹ Bir bilgi yönetimi süreci içerisinde yer alan tüm faaliyetler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 10. Bilgi Yönetimi Süreci¹⁶⁰

¹⁵⁹ O'Dell ve Grayson A.g.e, s.24-25.

¹⁶⁰ A.g.e, s.25.

Bilgi ve bilgi yönetimi konusunda çalışmalar gerçekleştiren Amrit Tiwana, bilgi yönetimi süreci için gerçekleştirilmesi gereken 10 aşamalı bir yol haritasını önermektedir.¹⁶¹

1. Yapılan iş için önemli olan bilginin belirlenmesi.
2. İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi.
3. Şirkette var olan bilginin analizi.
4. Bilgi yönetimi sisteminin şirketin enformasyon teknolojileri varlığını atmak yerine bunun üzerine inşa edilmesi.
5. Yalnızca açık bilgi yerine örtük bilgi ve süreçlere odaklanılması.
6. Şartlara uygun ve ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisinin tasarlanması.
7. Sonuca ulaştırıcı bir bilgi sisteminin kurulması, yönetimi ve yerleştirilmesi.
8. Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme yapıları, liderlik ve kültür öğelerinin geliştirilmesi.
9. Bilgi ölçümleri ve bilgi yatırım karlılığının hesaplanması.
10. Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması.

Aynı yazar, bilgi yönetimi süreci içerisinde yer alan basamakları aşağıdaki gibi sıralamıştır:¹⁶²

Altyapı Değerlendirmesi

- Var olan yapının analizi.
- Bilgi yönetimi ve şirket stratejisinin ilişkilendirilmesi.

Bilgi Yönetimi Sisteminin Analizi, Tasarımı ve Geliştirilmesi

- Bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması.
- Mevcut bilgi varlıklarının ve sistemlerinin gözden geçirilmesi.
- Bilgi yönetimi takımının oluşturulması.
- Bilgi yönetimi projesinin hazırlanması.

¹⁶¹ Tiwana A.g.e, s.26.

¹⁶² A.g.e, s.26.

- Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi

Uygulanması

- Plan ışığında bilgi yönetimi uygulamasına başlanması.
- Değişim, kültür ve ödüllendirme yapılarının düzenlenmesi.

Değerlendirilmesi

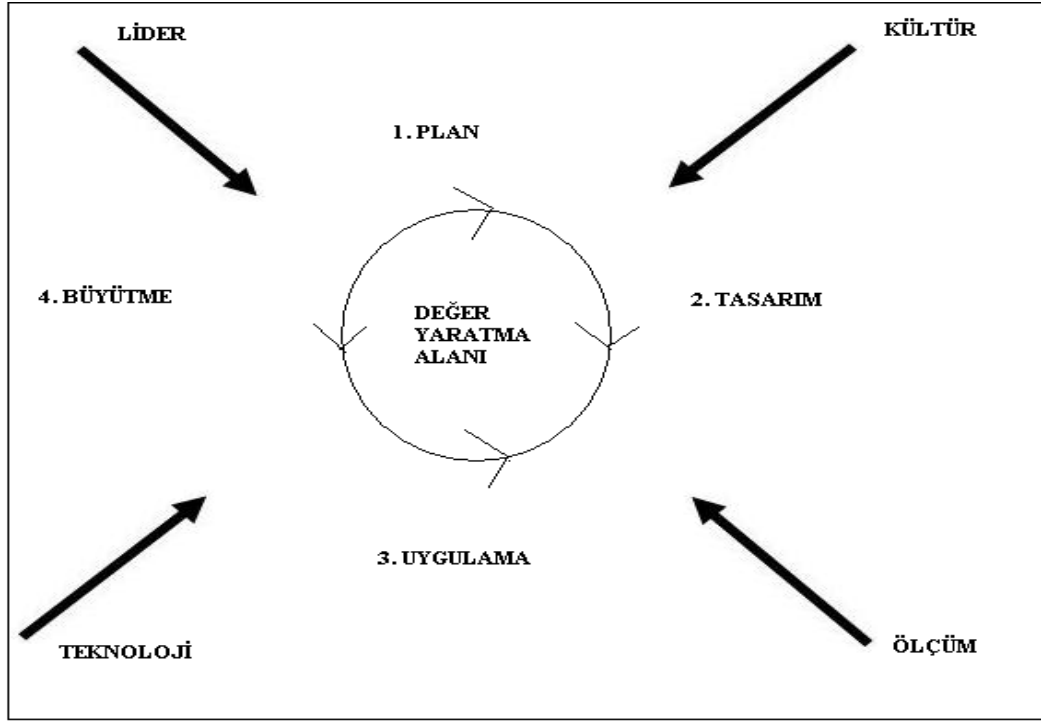
- Performansın değerlendirilmesi, bilgi yönetimi ve yatırım karlılığının ölçülmesi; bilgi yönetimi sisteminde gerekli düzeltmelerin yapılması.

3.3.3 Bilgi Yönetimi Modelleri

Farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre değişik biçimlerde tanımlanan bilgi yönetiminin amaçlara yönelik olarak uygulanması için değişik türleri vardır. Bilgi yönetimi modelleri ile hedefler doğrultusunda nasıl bir yönetim uygulanacağı seçilebilir. Bu modele dayalı olarak sürdürülen bilgi yönetiminde amaç, değer zincirinin her halkasında “bilgi” üretim faktörünün getirisini olabildiğince yükseltmek olmalıdır. Böyle bir modelin kullanılması daha önceleri, oldukça belirsiz ve tutarsız olan süreçlerin açık ve sistematik olarak analiz edilmesini sağlayan bir model olacaktır.¹⁶³

Bir bilgi yönetimi modeli oluştururken plandan tasarıma, tasarımdan uygulamaya kadar tüm safhalarda en iyi uygulama transferine ulaşmak için kültür, lider, teknoloji ve bunların ölçümü göz önüne alınmalıdır. Aşağıdaki şekilde en iyi uygulama modeline ulaşmak için olması gereken destekleyici ortam gösterilmektedir.

¹⁶³ Barutçugil A.g.e, s.75.

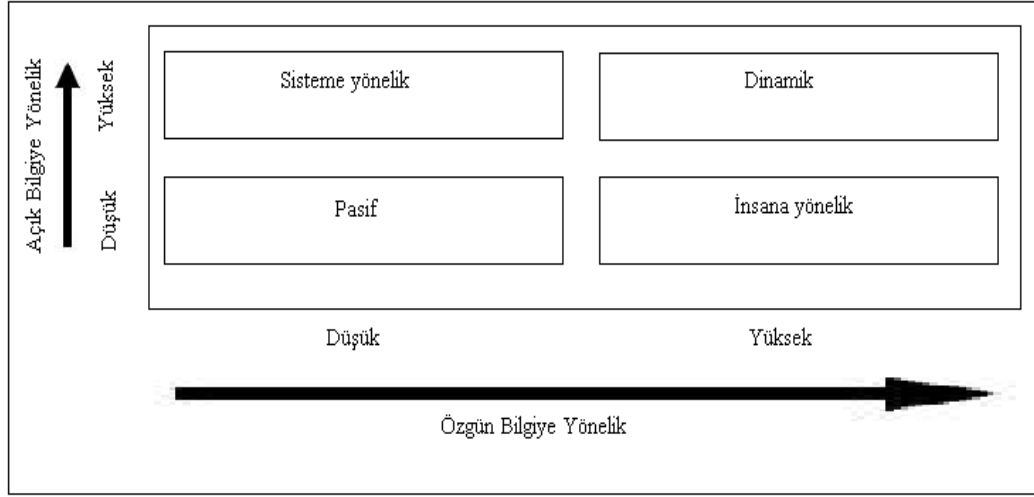


Şekil 11. Bilgi Yönetim Modeli Oluşturma Süreci¹⁶⁴

Açık ve örtük bilgi türleri çerçevesinde bilgiyi türlerine göre sınıflandırdığımızda 4 ana başlık karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; dinamik, sisteme yönelik, insana yönelik ve pasif bilgi yöntemleridir. Açık bilgiye yönelik hat, bilgiye kolayca erişmek ve kullanmak için bir kişinin ihtiyaç duyduğu bilginin kodlanma ve depolama derecesini gösterir. Özgün bilgiye yönelik hat ise, kişisel ilişkiler yoluyla bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasını ifade eder.¹⁶⁵ Şekil 12.'de bilgi yönetimi modelleri gösterilmektedir. Modelde görüldüğü gibi dinamik bilgi yönetimi her iki türlü bilgiye yüksek derecede yer verirken, pasif bilgi yönetiminin de her iki türlü bilgiye düşük derecede yer vermektedir. Yine modelde insana yönelik bilgi yönetimi kapalı bilgiye yüksek derecede önem verirken, sisteme yönelik bilgi yönetimi ise; açık bilgiye önem vermektedir.

¹⁶⁴ Q'Dell ve Grayson A.g.e, s.49.

¹⁶⁵ Aktan A.g.m, s.11.



Şekil 12. Bilgi Yönetimi Modelleri¹⁶⁶

Bu türlerden pasif bilgi yöntemine sahip olunarak belirli bir çerçevede yönetim yapılamaz ve yönetimlerden kültür ya da bilgi teknolojileri kullanılamaz. Açık veya örtük bilgidен yararlanmanın söz konusu olmadığı bu modelde verimlilik artırma son derece zordur.

Sisteme yönelik bilgi yönetimiyle bilginin kodlanması ve yeniden kullanılması söz konusudur. Bu sistemde pasif bilgi yönetiminin tersine kodlamalar bilgi teknolojileri kullanarak yapılır ve bilgiye erişim ve kullanımdaki karmaşıklığı azaltabilirler. Böyle bakılınca sisteme yönelik bilgi yönetimi çok masraflı gözükebilir. Ancak daha hızlı bir reaksiyonun yanında bunu daha düşük maliyetlere getirmek mümkündür. Bilgiler daha önceden hazırlanmış kodlardan oluşturulursa bunun sonucunda oluşan bilgilerle yapılan işlemler sonucu daha az maliyet sağlanmış ayrıca zamandan da tasarruf sağlanmış olur.

Bir diğer model olan insana yönelik bilgi yönetimi türünde ise, özgün bilginin kişisel tecrübelerden elde edilmesine ve paylaşılmasına büyük önem verir. Bu bölümde resmi olmayan ağlarla elde edildiği için standart prosedürler ihmal edilebilir. Bilgiler

¹⁶⁶ Aktan A.g.m, s.4.

veri tabanı gibi ağlardan çok samimiyetin geçerli olduğu ilişkiler yoluyla paylaşılabilir. Bu sistemde en önemli unsur ilişkiyi kuran kişiler arasındaki güven ve iletişim gücünün yüksek olmasıdır. Son çeşit olan dinamik bilgi yönetimi ise her 2 türlü yani açık ve özgün bilgiye yönelik yöntemlere önem verilir. Dinamik bilgi yönetimi modeli, bilgi yönetimi modelleri açısından en ideal olarak görülen ancak, istenen seviyeye ulaşılması da bir o kadar zor olan bir modeldir.

3.3.4 Bilgi Yönetiminin Gerekliliği

Bilgi yönetiminin ortaya çıkmasıyla ilgili olarak en başta gelişen teknolojik unsurlar göz önüne alınmalıdır. Teknolojik gelişmelerin, bilgi yönetimine olan ilginin artmasına sebep olan iki nedeni vardır. Birincisi, zengin bilgi kaynağının yani “internet” in büyümesi ve teknolojik değişimin hızının artmasıdır.¹⁶⁷ Teknolojik gelişmeler her alanda her bireyin yaşamını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerle bilgi aktarımı hızlanmış ve büyümüştür. Bu durum birey ve organizasyonları aşmakta ve bunaltmaktadır. İşte bilgi alışverişindeki bu yoğunlaşmalar sonucu etkisiz kalan bireyler bunlarla başa çıkmak, bilgi alışverişini daha etkili bir şekilde yapmak için bilgi yönetimine ihtiyaç duymuşlardır.

Bilginin bir sermaye olarak öneminin anlaşılması gibi onun etkili yönetiminin sağlanmamasının maliyeti de önemli bir konu olmuştur. Cehaletin ve aptallığın organizasyona maliyeti çok büyük olabilmektedir. Bir organizasyonun anahtar kişilerinin bildiklerini unutması ya da işten ayrılması gibi durumların yaşanması iş sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Müşterilere çalışanlara geç cevap verilmesi ya da yanlış cevap verilmesi, karar alma süreçlerinde hata yapılması gibi durumlara olanak sağlayabilmektedir.¹⁶⁸ Bunun sonucunda büyük bir maliyet karşımıza çıkacaktır. Bu durumda tüm olumsuzlukların yaşanmaması bilgisizliğin pahalı olmaması için bilgi yönetimi uygulamalarına yer vermek gerekmektedir.

¹⁶⁷ Aktan A.g.m, s.14.

¹⁶⁸ Barutçugil A.g.e, s.84.

Herhangi bir organizasyonun başarısı, sahip olduğu özel kaynakların yetenekleri ve varlıkların rekabet gücünü ve iktisadi refahını azamileştirmek için etkin bir biçimde kullanıp kullanmadığına bağlıdır.¹⁶⁹ Günümüzde bilginin üstünlüğünün artmasıyla başarı için bilgi gerekli yargısı karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte başarı sağlamak isteyen tüm organizasyonlar bilgi ve bilgi yönetiminin etkinliği karşısında etkilenecek bilgi yönetimine gereksinim duymuşlardır.

Bu sayede rekabette üstünlük sağlamak temel amaç sayılarak bilgi yönetimini kullanırlar. Bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artırılması katkı sağlayacak özgün bilgi ve bilgiyle alakalı yeteneklerin en etkin biçimde kullanma ihtiyacı bilgi yönetiminin ortaya çıkmasında büyük sebep olmuştur. Ancak kimi zaman kurumlar aşırı büyümeden kaynaklanan geliştirilmiş bilgilerin ve çalışanların işten çıkarılması söz konusu olabilir. İşte tüm bu durumları engellemek için bilgi yönetimi uygulamalarına başvuru artmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları işletmeye bilgi, yönetim, tasarruf, verimlilik, pratik yöntemler, sorun çözmeye yönelik yararlı bilgiler, yeni fırsatlar, kriz dönemlerine yönelik yardım gibi hizmetler sağlaması açısından da gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Tüm bu nedenlerle bilgi yönetimine neden ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Sistemlerinde daha hızlı ve daha etkili bir işleyiş isteyen kurum ve organizasyonlar, kendilerine uygun bilgi yönetimini seçerek daha başarılı bir sonuç sergilemişlerdir.

3.3.5 Bilgi Yönetiminin Etkisini Azaltan Sebepler

Her sistemde olduğu gibi bir uygulamanın, yönetiminin ilerlemesini etkileyecek faktörler vardır. Bilgi yönetiminde de etkiyi azaltan bazı sebepler vardır. Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörleri 3 ana başlıkta toplayabiliriz.¹⁷⁰

- İnsan doğası
- Bilginin doğası

¹⁶⁹ Aktan A.g.m, s.15.

¹⁷⁰ A.g.m, s.15.

- Organizasyonun sahip olduğu yapı

Bu nedenlerden ilki ve en önemlisi insan doğasıdır. Akla ve bedeni güce sahip insan şüphesiz bu yönetimin oluşması- kullanılması aşamalarını yönlendiren en önemli unsurdur. Böyle bir sistemin oluşturulması sırasında bunu gerçekleştirecek olan çalışanlar bu işi icra ederken kendi görev ve alışkanlıklarını bırakmak hatta daha çok çalışmak zorunda kalacaktır. Bilgiyi işlemek, saklamak, paylaşmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır ve bunlar çok karmaşık işlerdir. İşte bu durumlarda karışıklıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Çalışanlar depolanan ve işlenen bilgilerin aşırılığında endişe duyup korkabilirler ve bilgilerin uygulanmasının yararlı olmayacağını düşünüp, kullanımdan kaçabilirler. Çalışanların sahip olduğu nitelikler, eğitim düzeyleri, beklentileri (bağımsızlık, özgürlük duygusu) bu kaçınmadaki diğer sebeplerdir. Böylelikle ne kadar değerli bir bilgi olursa olsun bu bilgilerin kullanılmaması bilgi yönetiminin etkinliğini azaltır.

Zaman içinde eskiyen bilgi varlığı da bilgi yönetiminin etkisini azaltan sebeplerdendir. Teknolojik gelişmelerin hızı bilginin her an demode olmasına neden olmaktadır.¹⁷¹ Bu durumda kullanılması için kaydedilen bilgi ile bunların paylaşımı için hazırlanmış kodlanmış bilgiler arasında farklılıklar doğmasına yol açar.

Organizasyonun sahip olduğu yapı içerisinde bilginin paylaşılmaması, kullanılmaması yani bilgi yönetiminin uygulanmamasını sağlayabilir. Organizasyon içindeki “ödül sistemi” bireylerin en etkili en yararlı bilgilerin kendisine kalmasını sağlayabilir. Ödül bilgilerin saklanmasına yol açar. Önemli bilgileri saklarlar. Değersiz olanları paylaşırlar. Bu da kalitesiz bilginin ortaya çıkmasına neden olur. Bilgi yönetiminin katı bir amir tarafından yönetilmesi çalışanların baskı altında kalmasına ortam hazırlayacağından, bu sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek bir diğer etmendir. Yine organizasyonların teknolojik ve organizasyonel büyüme

¹⁷¹ Aktan A.g.m, s.19.

sonucunda daha karmaşık bir nitelik kazanması çalışanlar için olumsuz görülebilecek gelişmelerdir.¹⁷²

Bilginin herkes tarafından doğru bir şekilde paylaşılmasının esas olduğu bilgi yönetimi sürecinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilememesi bilgi yönetiminin başarısı önünde önemli bir engeldir. Çünkü iletişim bilgi paylaşımının sağlayıcısı konumundadır. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ya da yanlış anlamalara hatalara yol açması bilgi yönetiminin farklı şekillenmesine sebep olacaktır.

3.3.6 Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Uygulanılmak için geliştirilen her bilgi yönetimi başarılı bir sonuç vermeyebilir. Çünkü uygulanması sırasında belirli özellikleri ve stratejileri barındırması gerekir. Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır.¹⁷³ Uygulamalarının içinde bilgi iletişim teknolojilerinin yanı sıra işletme, finans, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda yararlanılması gerekmektedir. Böylelikle birçok alandan yararlanılarak oluşturulan bilgi yönetimi daha etkin yardımcı olacaktır. Ayrıca bilgi yönetiminin sürekliliği sağlanmalıdır. Her aşamada her alanda kullanılmalıdır.

Bilgi yönetiminde temel olan bilginin üzerindeki örtü kaldırılarak bilgi üretken kılınmalı ve herkes tarafından kullanıma açık olmalıdır. Bilgi yönetiminde diğer önemli bir faktörde ortak çalışmadır. Bilgi paylaşımı, işbirliği konuları burada önemli bir yer işgal eder. Bu sayede bilgi elden ele geçerek daha çok işleme uğrayarak gelişimi sağlanabilir. Zamana dayalı olarak her şeyin değişme zorunlu olmasından ötürü bilgi yönetimi de esnek yapıya sahip olmalıdır. İnsanlar, iş ortamı, yönetim anlayışı, organizasyonun ihtiyaçları, müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları değiştikçe bilgi yönetimi de değişecektir.¹⁷⁴

¹⁷² Barutçugil A.g.e, s.174.

¹⁷³ İnce A.g.m, s.5.

¹⁷⁴ Barutçugil A.g.e, s.135.

Günlük yaşantımızda da herhangi bir işi yaparken önce onun planlanmasını yaparız, işin nasıl gerçekleşmesi gerektiğine dair stratejiler geliştiririz. Bilgi yönetiminde strateji geliştirme önemli bir yer işgal eder. Bilgi yönetiminin yapılacağı kurum veya organizasyonda bilgi yönetiminin amaç ve uygulamaları belirlenmelidir. Rekabet içinde buldukları ortamlarda rakiplerinin uygulamalarıyla kendi uygulamalarını karşılaştırmalıdır. Ayrıca sistem içindeki uzman çalışanların desteğini alarak uygulamaya dair fikirleri de alınmalıdır.

Daha önceki konularda başarılı bir bilgi yönetimi için bilginin eşit düzeyde herkese ulaşması gerektiğini vurguladık. Bunun yanı sıra vurgulanması gereken bir diğer konuda bu bilginin ulaşması için gerekli ortamın hazırlanmasıdır. Özgün ve uygulama bilgilerinin transferinin gerçekleşmesini istiyorsak, gerekli süreçler oluşturulmalı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı tüm imkânlardan yararlanmalıdır. İnternet, veri tabanı, ağlar bunların başında gelen imkânlardır. Bu konuda gelişmiş donanımın gerekliliği ortaya çıkıyor. En son model donanımların kullanılması bilgi yönetiminin başarısı için önemli bir etkidir. Teknolojik gelişmelerin yanı sıra örgüt içi ve örgüt dışı iletişim süreçlerinin doğru bir şekilde tasarlanması da başarısını sağlayacaktır. Çünkü etkili bir iletişim, yeniliğin ve dönüşümün başarısı için gerekli ve yararlı bilgilerin elde edilmesi kullanılması ve yayılması açısından büyük önem taşır.¹⁷⁵

Etkin bir bilgi yönetimi için liderlik, kültür ve teknoloji vazgeçilmez birer unsurdur. Ancak bu faktörlerinin hiçbiri tek başına yeterli değildir. Sürdürülebilir bir başarı elde etmek için tümü uyum içinde işlemelidir. Teknolojinin bu süreçteki yerini ve önemi açıklamak için bilgi yönetimi uzmanı olan Karl Eric Sveiby'nin “bir ev sahibi için banyo ne ise bilgi teknolojileri de bilgi yönetimi için odur. Çünkü banyosuz bir evde kimse yaşayamaz. Ancak evin değerini belirleyen unsurda sadece ev değildir.” şeklindeki tanımlaması en güzel örnektir.¹⁷⁶ Bilişim teknolojileri bu süreçte uygulamaların ve bilginin transferi sürecini hızlandırmakta ve bu işin maliyetini

¹⁷⁵ Barutçugil A.g.e, s.177.

¹⁷⁶ O'Dell ve Grayson A.g.e, s.107.

azaltmaktadır. Teknoloji bilgi yönetimi sürecinde açık bilginin paylaşılmasında bir katalizör görevi üstlenmektedir.

Teknolojinin kullanımı kadar işletmenin sahip olduğu kültür ve çalışanları yönlendirecek olan bir lider de bilgi yönetimi süreci içerisinde önemli bir yere sahiptir. İşletmenin nasıl bir kültüre sahip olduğu ve bilgi yönetimi kullanımına destek olacak liderlerin varlığı sürecin başarıyla ilerlemesini, değişimlerden olumlu şekilde etkilenmesini sağlayacaktır. Bilgi yönetimi sürecinde kültür, yöneticilerden kapıdaki görevlilere kadar herkesin davranışlarını etkileyen ortak normlar olduğundan ve diğer destekleyici koşulları içinde barındırdığından önemli bir yere sahiptir. Çünkü kültürün, paylaşımı ve işbirliği içermesi, uygulamalarla fikirlerin zaman ve mekânda kesintisiz akmasının sağlandığını gösterir. Öteki taraftan paylaşılmaması da bilgilerin saklandığını yani bilgi yönetimi uygulamalarının etkisizliğini gösterir. Bu açıdan tüm bunların sağlanması ve uygulama etkinliğinin, değişime karşı dirençlerinin ölçümü yapılmalıdır. Ölçüm yapılması, süreç içinde yanlış konulara yer vermenin ve odaklanmanın engellenmesine sebep olan bir davranıştır. Şekil 13.'de bilgi yönetiminin temel unsurları sayılan teknoloji, kültür ve liderin ayrılmaz bütünlüğünü göstermektedir.



Şekil 13. Başarılı Bir Bilgi Yönetimi Sürecinin Bileşenleri ¹⁷⁷

¹⁷⁷ Steve Offsey, **Knowledge Management: Linking People To Knowledge For Bottom Line Results**, Journal Of Knowledge Management, 1997, s.116.

Bir bilgi yönetimi sürecinin başarılı olması için operasyonel ve stratejik olması da gerekmektedir. Bilgi yönetiminin stratejik olması, organizasyon içindeki önemli ilişkileri yönetmeyi ve bilgi çalışanları arasındaki işbirliğinin doğru koşullarını belirlemek için ortak bir anlayış yaratılmasını ifade etmektedir. Bu anlayışta bilgi yönetiminin stratejik yönünü ortaya koyar. Bunun yanı sıra operasyonel bir niteliğe sahip olması da, istenilen organizasyonel sinerjinin oluşmasıyla zaman kaybını ortadan kaldıracaktır. Operasyonel bilgi yönetimi ile bilgi paylaşımı ve ulaşımı ile ilgili günlük sorunlar ortadan kalkacaktır.¹⁷⁸

3.3.7 Bilgi Yönetimi Ve Teknoloji İlişkisi

21. yy da teknolojinin ulaştığı noktayı, yapılan işlerin ne kadar kolaylaştığını gördüğümüz için teknolojinin bilgi yönetimi içinde nasıl bir yer taşıdığını anlamamak olası değildir. Bilgisayarın 1940'lı yıllardan beri kullanılmaya başlanmasıyla teknolojik gelişmelerin ilk adımları da atılmıştır. Kullanıldığı her alanda bilgisayarın kolaylaştırıcı etkisinden yararlanılmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarında da teknolojik yapı önemli bir yer işgal etmektedir. Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında, hızında, kolaylaştırmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Sonuç olarak; bilgi yönetimi sürecinde, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı avantaj sağlamaktadır. Bilgi yönetimi işleri kolaylaştırarak vakit, maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Bilgi yönetiminde bilgi kaydedilip kullanıma açılıyor. İşte bu kaynakların kaydedilmesinde, tespit edilmesinde bunları sağlayacak teknolojik tasarımlara ihtiyaç vardır.¹⁷⁹ Sonuçta en etkin, en hızlı, en doğru bilgiler elde edilerek uygulamalar gerçekleştirilmek isteniyor. Bunun içinde depolama, paylaşma gibi bilgi yönetimi aşamaları ne kadar hızlı, ne kadar doğru yapılır, herkesin kullanımına açılabilirse o kadar başarılı bir faaliyet göstermiş olur. Ağlarla, iletişim işbirliği çalışmaları desteklenmektedir. Böylelikle çalışanlar arası iletişim, önündeki tüm engeller

¹⁷⁸ Barutçugil A.g.e, s.97.

¹⁷⁹ İnce A.g.m, s.7.

kaldırılmış, bilgi alışverişi hızlanmış olacaktır. Bilgi iletişim teknolojileri bu konuda en yardımcı olmuş olacaktır.

Bilgi teknolojileri bilgiyi yönetecek değil, bilgi yönetimini kolaylaştırarak işlerini yürütürler.¹⁸⁰ Yapılandırarak, sınıflandırarak örtük bilgiler açığa çıkararak iletişimi hızlandırırlar. Bilgi teknolojilerinin yani bilgisayar donanımları, yazılım ve iletişim araçları verilerin hızlı, doğru, ekonomik bir şekilde toplanmasını, iletilmesini, kaydedilmesini sağlar. Bilgi yönetimi için gerekli teknik araçlar bilgisayar ağı(network), kurum içi ağ (intranet), veri ambarı, veri tabanı, veri çarşısı, yazılımlar, arama motoru, donanım(klavye, kasa) gibi araçlardır.

Bilgisayarların ve yapay zekanın insanın yerini alacağı uzun zamandır söylenmektedir. Ancak gerçekte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen şirketler yüksek dozda insan emeğine ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanlar, bilgisayarlar gibi teknolojik faaliyetlerde daha iyidir. İnsanlar bilgiyi anlamak, daha geniş kapsamda yorumlamak başka tür bilgilerle bir araya getirmek ya da çeşitli yapılandırılmamış bilgileri sentez yapmak konusunda en iyi araçtır. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri ise; diğer taraftan, farklı türde işlerde daha başarılıdır. İleri derecede yapılandırılmış ve hızla değişen bilgilerin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması gibi konularda daha çok yüksek kapasiteye sahiptirler.¹⁸¹ Bu açıdan bilgi yönetimi süreci içerisinde teknolojinin önemi büyüktür.

¹⁸⁰ İnce A.g.m, s.6.

¹⁸¹ Barutçugil A.g.e, s.85.

4. BİR İLETİŞİM SİSTEMİ OLARAK BİLGİ YÖNETİMİ

Tüm canlıların doğasında olduğu gibi insanlar da varlıklarını doğa ile etkileşimde bulunarak devam ettirir. Çünkü insan kurduğu iletişim ile kendi doğasında meydana gelen değişimlere göre şekil alarak varlığını sürdürmektedir. İletişim sadece sözel olmamakla birlikte tüm ilişkilerin, süreçlerin, sistemlerin mayasında yer almaktadır. Bunun için iletişim, bilgi paylaşımının esas olduğu bilgi yönetimi sürecinde de önemli bir yere sahiptir. Bilgi yönetimi sürecinde temel faktörlerden biri insandır. Bilgi yönetimi sürecini başlatan, devam ettiren kısacası tüm süreçlerin ilerlemesini sağlayan insandır. Bilgi paylaşımı da bilgi yönetiminin diğer temel unsurlarından biridir.

İletişim sürecine bakıldığında insan ve paylaşım ilkelerinin önemi hissedilir durumdadır. Çünkü iletişimin gerçekleşmesi için insan ve paylaşım oluşması gereken unsurlardır. İletişim kavramı genel olarak tüm tanımlarda; kişilerin, duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanır.¹⁸² Paylaşım ve insan faktörleri tüm iletişim tanımları için ortak kabul görmüş tanımlamalardır. Görüldüğü gibi iletişim süreçleri temel olarak insan, paylaşım ve ortak paydada buluşmak üzerine kurulan bir süreçtir.

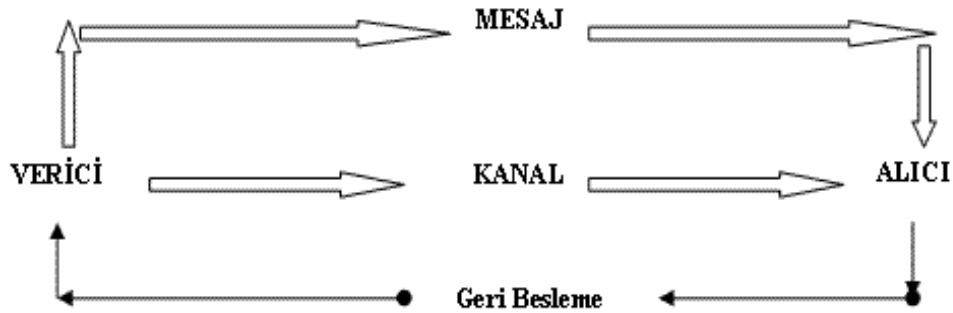
Bilgi yönetimi süreci içerisinde tıpkı iletişim süreci gibi ortak payda oluşturma çabası vardır. Bilgi yönetimi kimi zaman belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın bulunması olarak tanımlanmaktadır. Ortak akıl, yol dengesi kurularak örgüt için çalışanların birlikte hareket ederek amaca ulaşmada gerekli çabanın ortaya çıkarılması sağlanır. İletişimde sadece iki tarafın birbirine mesaj alıp gönderdiği bir aktarım süreci değil; daha öncede belirttiğimiz gibi aynı zamanda ortak bir paydada buluşma sürecidir. Çünkü iletişim, mesaj alışverişi gerçekleştirirken karşılıklı olan tarafların kafalarındaki soruların cevaplanmasını bir doyuma ulaşmasının sağlanmasını da istemektedir. Bilgi yönetimi sürecinde de çalışanların mesaj alışverişleri yani enformasyon paylaşımları

¹⁸² Gürgen A.g.e, s.9

yapması karşılıklı olarak çalışanların zihninde aynı bilgilerin canlanmasını sağlayarak ortak bir değer yaratma sağlıklı bir iletişim kurma çabasıdır.

Bu özelliklerden dolayı her iki süreç için gösterilen eylemlerin ölçülebilen sonuçlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Nasıl ki ortak bir paydada buluşulmaması iletişim sürecinin başarısızlığını ortaya koyuyorsa, bilgi yönetimi sürecinde ortak eylemler ve amaçların gerçekleşmemesi bu sürecin başarısızlığını ortaya koymaktadır. Bunun için bilgi yönetimi sürecinin aynı zamanda bir iletişim sistemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her sistem için doğru bir iletişim ihtiyacı nasıl kaçınılmaz bir gereklilikse, bilgi yönetimi süreci için de sağlam bir iletişim temeliyle devam eden uygulamalara ihtiyaç vardır.

İletişim alanına yönelik olarak geliştirilen tüm modellere bakıldığında teorilerde temel olarak hep aynı öğeler yer almıştır. İletişim teorileri “kaynak, mesaj, kanal, hedef” şeklinde 4 temel öğeyi mutlaka içermektedir. Bu temel öğeler ile iki birim arasında mesaj alışverişleri ve herhangi bir şeyin ya da bilgini ortaklaşa kullanımını sağlamıştır.¹⁸³

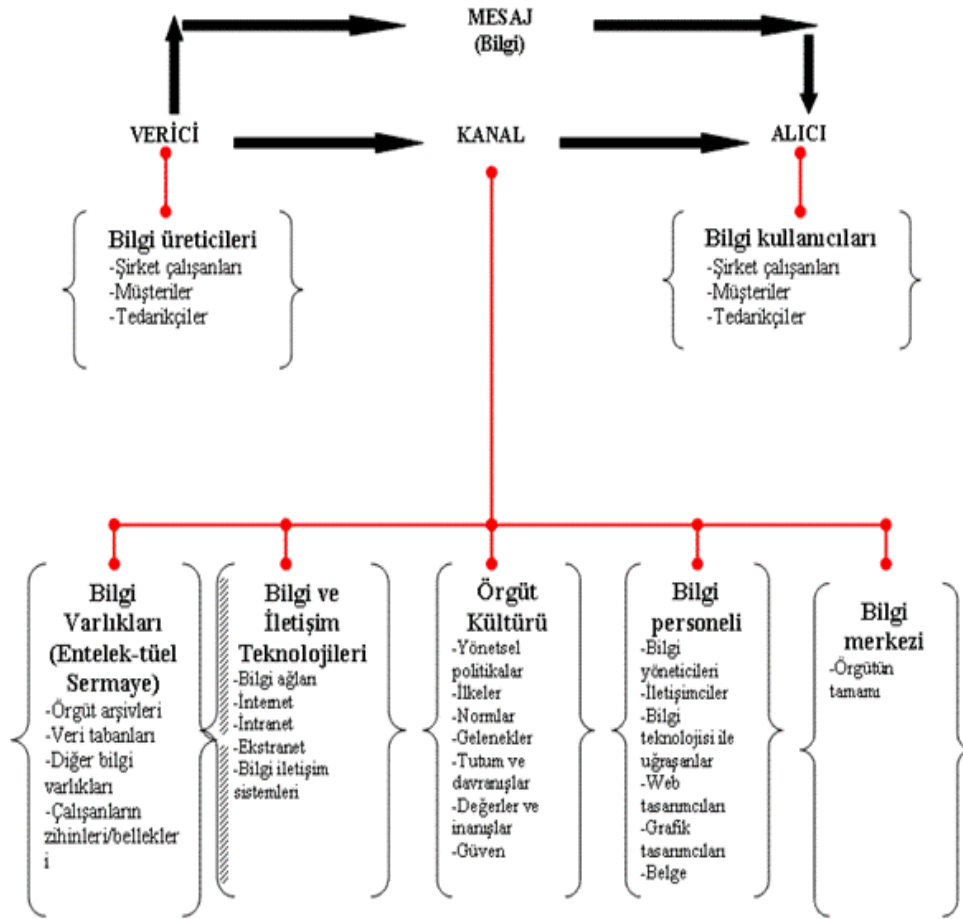


Şekil 14. İletişim Süreci

Bilgi yönetimi sürecinde de bir ileti alışverişi yaşanmaktadır. Temel olarak iyi bir iletişim sistemini kurmakla mümkün olan bilgi yönetimi sürecinde bilgi paylaşımın

¹⁸³ Işık A.g.e, s.13.

temel işlev olduğu ortadadır. Bilgi paylaşımının temeline de bakılırsa bir bilginin üretilmesi, yorumlanması ve aktarılması şeklinde gerçekleşen bir paylaşım bulunmaktadır. Yani iletişim sürecinin dört temel unsurundan mesaj, göndericisi (kaynak) ve hedef (mesajı alan) arasında bir gelişim gösterme amaçlı gidip gelerek bilgi yönetimi süreci gerçekleştirilmek istenmektedir. Bir kanal vasıtasıyla kaynak, elde ettiği enformasyonları en kısa, en ucuz, en doğru haliyle hedeflerine iletme çabasıdır.



Şekil 15. Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi Süreci¹⁸⁴

¹⁸⁴ Bengü Çapar, "Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=677, (12.12.2007)

Şekil 15.'de ki modelde, genel iletişim modeline bilgi yönetimi sürecinin uyarlanması ile oluşan bir akış gösterilmektedir. Kaynaktan çıkan mesaj yani bilgi kanalları vasıtasıyla hedeflere ulaştırılmaktadır. İletişim süreçleri içerisinde sadece mesajın, kanal vasıtasıyla hedefe gittiği bir akış bulunmamaktadır. Aynı zamanda hedef ile kaynağın ortak bir paydada buluşacağına belirtisini gösterecek olan geri bildirim de bu modelde yer almaktadır. Bu açıdan bilgi yönetimi süreci çift yönlü bir iletişim sistemidir. Geri bildirim ile mesajı alan hedef, kaynağın ilettiği doğrultuda mesajı algılayıp, algılamadığını gösteren tepkiyi yani geri bildirimini vererek geriye bir bilgi akışı sunmaktadır. İletişimin çift yönlü olmamasıyla iki tarafın birbirine bağlandığı çemberin bir yerden kırıldığı anlamı ortaya çıkar. Bu durumda, çalışanların ilgisini ve katılımını sağlamak güçleşir; yöneticinin, personelin sorun ve görüşlerini anlaması güçleşir; karar vermeye ve değerlendirmeye yetecek nitelik ve nicelik yönünden güvenilir bilgi sağlanamaz.¹⁸⁵

Bu altyapı öğelerinin bilgi yönetimine uyarlandığı zaman görüyoruz ki, kaynaktan yani bilgi üreticileri tarafından oluşturulan enformasyonlar, bilgi kanalları vasıtasıyla hedef olarak adlandırılan bilgi kullanıcılarına gönderilmektedir. Modelde görüldüğü gibi bilgi üreticileri kimliğini taşıyan şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, aynı zamanda bir bilgi kullanıcısı kimliğini de taşımaktadırlar. Çünkü bilgi yönetimi daha öncede belirttiğimiz gibi çift yönlü bir iletişim sistemini içermektedir. Bu açıdan da bir bilgi üreticisi aynı zamanda bir bilgi kullanıcısı kimliğini de üstlenmektedir.

Bilgi üreticileri gösterdikleri zihinsel emek ile sürecin en önemli öğelerinden bilgi kullanıcılarına iletilecek olana mesajı yani enformasyonu ortaya çıkarmaktadır. Modelde gösterilen kanal aşamasına, bilgi yönetimi sürecinin bilgi varlıkları olan bilgi teknolojileri, örgüt kültürü, bilgi personeli ve bilgi merkezleri gibi unsurlar yerleşmiştir. Bunlar sürece etki eden ve mesajın şekillenmesini sağlayan unsurlar olduğundan dolayı kanal aşamasında yer almaktadır. Bu kanallar yoluyla şekillenen enformasyonlar kullanıcılarına ulaşmaktadır. Yine gerçek bir iletişim sürecinin bir ögesi olarak geri

¹⁸⁵ Mürüvvet Bilen, **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, 5. Baskı, Ankara: Armoni Yayıncılık, s.301.

bildirim de bilgi yönetimi sürecinde gerçekleşmektedir. Kullanıcılar kendi zihinlerine giren bu bilgileri kullanarak yeni girdiler; yani bilgiler yaratarak sadece kullanıcı olma durumundan çıkarak aktif bir katılımcı olma görevini üstlenerek bilgi üreticisi olarak tekrar sürece katılırlar.

İletişim ve bilgi yönetimi sürecinin özellikleri karşılaştırıldığında bilgi yönetimi aynı zamanda bir iletişim sistemi olmasından dolayı bazı benzerlikler karşımıza çıkmaktadır. İletişim sürecinde, iletinin kodlanması sözcükler, resimler, simgeler yardımıyla olmaktadır. Bunların iletişim sürecinde dolaşıma sokulmasıyla iletinin özünü ve biçimini koruyacak şekilde kodlama yapılması gereği de önemli bir noktadır.¹⁸⁶ Bunun nedeni anlaşılması istenen şekilde bir iletinin oluşmasıdır. Bunun için iletilerin kodlanması kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay, akılda kalıcı olmalıdır. Kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay, akılda kalıcı olarak kodlanmayan iletiler hedef kitlenin ortamına kadar erişebilse bile onun tarafından algılanmayacak; hedefin, hedef kitlenin yaşam ortamında bir gürültü ögesi olarak kalacak ya da birçok ileti karşısında filtreleme yapmasına sebep olacaktır. Bu da bir iletişim sürecinin çoklu okuma gibi söylenenden birçok anlam çıkarma gibi bir durumla karşı karşıya kalmasına sebep olacaktır. Kısacası söylenmek istenen şeylere hiç benzemeyen anlamlar çıkarılması iletişim sürecinin başarısızlığının bir nedeni olacaktır.¹⁸⁷

Bilgi yönetimi süreci içerisinde en önemli varlık bilgidir. Bilginin kullanılması ve bir anlam ifade etmesi için ve karşı tarafa iletilmesi durumlarında bazı özelliklere sahip olması gerekir. İletişim sürecinde iletiyi oluştururken dikkat edilen noktalar bu durumda da önem kazanmaktadır. Bilgi yönetimi süreci içerisinde yer alan bilginin doğru, eksiksiz, anlaşılır, kısa, güvenilir, akılda kalıcı olması gerekmektedir. Böylelikle bilginin karşı tarafa iletilmesinde yaşanması olası olan olumsuzlukların önlenmesi sağlanır.

¹⁸⁶ Oskay A.g.e, s.13.

¹⁸⁷ A.g.e, s.15.

4.1 Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Var Olan İletişim Türleri

İletişim farklı ortam ve araçlar doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Çünkü iletişimin gerçekleşme biçimleri ne tür bir iletişim sürecinin meydana geldiğini göstermektedir. İletişim türlerinin önemi yarattığı etkileşim ve kodlama açısından farklılıklar gösterdiği için önem kazanmaktadır.¹⁸⁸ Bunun için ne tür bir iletişim gerçekleştiği, iletişimin hangi tür bir ortam ve araçlarla gerçekleştiğinin bir göstergesi olmaktadır. Günlük yaşantımızda olduğu gibi bilgi yönetimi süreçlerinde de farklı iletişim türleri bunun yanında bu iletişim türlerinin gerçekleştirmek için farklı araçların varlığına rastlanmaktadır.

Örgütsel yapı içerisinde iletişim düzenli ve bilinçli olması kadar bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorun olmuştur.¹⁸⁹ Çünkü kullanılan araçlar karşılıklı olarak düzgün bir iletişimi sağlayacak ilişkileri güçlendirecek şekilde olmalıdır. Bilgi yönetimi sürecine bakıldığında 4 farklı iletişim biçimi karşımıza çıkıyor. Bilgi yönetimi sürecinde yer alan iletişim türleri ve araçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- 1-Yüz yüze iletişim
- 2-Yazılı iletişim
- 3-Teknolojik iletişim
- 4-Görsel iletişim

4.1.1 Bilgi Yönetiminde Yüz Yüze İletişim

Bilgi yönetimi sürecinde ana hedeflerin gerçekleşmesi için örgüt içi çalışanların ortak aklı kullanarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi, örgüt içi bilgi aktarımının en iyi şekilde inşa edilmiş ve sürdürülmüş olmasını gerektirmektedir. Bütünün en önemli parçası olan çalışanların aralarındaki

¹⁸⁸ Şengül Özerkan, **Medya Dil ve İletişim**, İstanbul: Martı Yayınevi, 2001, s.73.

¹⁸⁹ Sabuncu ve Tüz, s.38.

iletişim köprüleri, bunun en önemli sağlayıcısıdır. Bunun için aynı ortamda çalışanlar arasında gerçekleşen ve en çok rastlanan iletişim türü bilgi yönetimi sürecinde karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde gerçek bir yüz yüze iletişimden söz edebilmek için alıcı ve kaynağın mesajı kodlama, açma, yorumlama açısından düzeylerin eşit olması gereklidir.¹⁹⁰ Bir yüz yüze iletişim iki ya da daha fazla çalışanın bedensel ve zihinsel olarak aynı ortamda bulunması ile gerçekleşebilmektedir. Sadece sözlü bir iletişim değil mesajı gönderen kişinin görsel olarak da tanımına ulaştığı için onun mimik, jest, el hareketleri gibi vurgularını da görme imkânı bulmaktadır. Aynı şekilde yüz yüze iletişimi gerçekleştiren kaynağında hedefinden cevabını aynı ortamda istediği zaman alabilmesi; yani bir geri bildirim ulaşması fazla bir zaman almayacaktır. Yine karşılıklı olarak sorun yaratan konuların açıklığa kavuşmasını iletişim süreci içerisinde sağlaması gibi özellikleri açısından en çok tercih edilen iletişim biçimi olmaktadır.

Yüz yüze iletişimin gerçekleşmesi ile iletişimin kesintiye uğraması zordur. Örneğin bir çalışanın bir konuda yetersiz kalması ve bunu çözebilme için bir başka çalışana danışması gibi çözüm yolları hemen kolaylıkla bulunabilmektedir. Çünkü yüz yüze iletişim de süreklilik esastır.¹⁹¹ Aynı zamanda bir örgüt içerisinde çalışanların aynı kriterlere aynı backgroundlara sahip olması paylaşım sırasında bir sorun yaşanmasını ya da farklı bir aktarımın olmasını engelleyecek özelliktedir. Yine iletişime konu olan olay ve durumlar çalışanları ilgilendiren, bilmek zorunda oldukları konular olduğu için yüz yüze iletişimi gerçekleştirmekten kaçınmazlar. Tarafların yüz yüze olması ve birbirlerini görebilmesi bu konuda önemli bir yere sahiptir. Bilgi yönetimi yüz yüze iletişim için çalışanlar arası önceden planlanmadan yapılan bir bilgi aktarımı olarak tanımlayabiliriz.

Bilgi yönetimi sürecinde gerçekleşen yüz yüze iletişimde iki ya da daha fazla kişi arasında daha sağlıklı ve etkili bir iletişim olabilmesi için karşılıklı mesajların iletimi sırasında kullanılan sembollerin önemi konusu dikkat edilmesi gereken bir

¹⁹⁰ Özerkan (2001) A.g.e, s.74.

¹⁹¹ A.g.e, s.77.

noktadır. İletişim sırasında kullanılan kelime, rakam ve her türlü sözlü işaretlere sembol adı verilmektedir.¹⁹² Yüz yüze iletişimin en önemli parçası semboller; yani kullandığımız dildir. Karşılıklı olarak birbirimizi anlayabilmemiz, ortak bir paydada buluşmamız için dil (kullandığımız semboller) çok önemlidir. Dil, birer sembol durumunda olan kelimelerden oluşan fertler arasında anlaşmayı yani iletişimi sağlayandır.¹⁹³ Bunun için diyebiliriz ki, yüz yüze iletişimin gerçekleşmesi için en önemli araç dildir. Dil bir bilginin aktarılmasında ya da bilginin yorumlanması sırasında yüz yüze iletişimi yerine getirebilmek için en önemli araçtır. Burada dil, iç düşünce ve konuşmanın başka bir özneye aktarılmasında önemli bir görev üstlenmiştir.¹⁹⁴ Bilgi yönetimi sürecinde de örtük bilginin açık hale getirilmesi herhangi bir bilginin çalışanlar arasında paylaşılması sırasında yüz yüze iletişimin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanların kafalarındaki soru işaretlerini kaldırmak, onları daha verimli bir çalışma sürecine sokmak için kısacası daha hızlı verimli bir şekilde bilgi akışını sağlamak amacı ile farklı çeşitlerde yüz yüze iletişim türleri gerçekleştirilmektedir. Örneğin: grup ve komite çalışanları arasındaki toplantılar, görüşmeler, seminerler, konferanslar gibi resmi sunuşlar, eğitim ya da seviye belirleme amaçlı görüşmeler ile çalışanlara yüz yüze iletişim aracılığıyla bilgi aktarımı yapılmaktadır. Yine çalışanlar arası gayri resmi olarak ortaya çıkan söylentiler şeklinde de aktarımlar olabilmektedir. Konferans ve seminerler, herhangi bir konuda çalışanların aydınlatılması amacıyla tüm çalışanlara dönük olarak bilgi akışını sağlayan sözlü iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişimi akıl ve mantığı, sözsüz iletişim duygu ve ilişkileri en etkili bir şekilde ifade etme aracıdır.¹⁹⁵ Görüşme ve toplantılar daha az çalışan ile diyalog ve soru sorma şeklinde devam ederek çalışanların görüşme sonunda düşünsel, duygusal yapısının ve davranışlarının etkilenmesi amaçlanır. Konferans ve toplantıların tartışmalı olarak yapılması örgüt içerisinde demokratik bir ortamın oluşması ve çalışanların katılımının iletişim kurma becerilerinin artması açısından önemlidir.¹⁹⁶

¹⁹² Eroğlu A.g.e, s.207.

¹⁹³ A.g.e, s.208.

¹⁹⁴ Özerkan (2001) A.g.e, s.74.

¹⁹⁵ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Kitabevi, 2003, s.15.

¹⁹⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.42.

4.1.2 Bilgi Yönetiminde Yazılı İletişim

Örgüt içerisinde iletişimi sağlamak amacı ile gerçekleştirilen bir iletişim türü de yazılı iletişimdir. Yazılı iletişim, sözlü iletişimin aksine aynı ortamda olmayan çalışanlar arası gerçekleştirilen aktarım sürecini ifade etmektedir. Kısacası karşılıklı olarak iletilerin gönderilmesinde taraflar yüz yüze bulunmamaktadır. Yazılı iletişimde de tıpkı yüz yüze iletişimdeki gibi yine temel olarak kaynak ve hedef olarak iki öge bulunmaktadır. Yine mesaj bir kanal vasıtasıyla alıcıya iletilmektedir. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarında gerçekleştirdiğimiz yüz yüze iletişimde kanal ögesinde yer alan dil burada yerini yazıya bırakmış ve yazı dili iletimin gerçekleşmesinde en önemli araç haline gelmiştir. Yazılı iletişimde yazının niteliğine göre mazbata, sözleşme, tezkere, şartname, genelge, vekâletname gibi resmi, memorandum, karar, tutanak gibi rutin işlerde bilgi edinme amaçlı ve dilekçe, davetiye, tebrik, özgeçmiş, teşekkür, başsağlığı gibi özel notlar bulunmaktadır.

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen yazışmaların yazılı iletişim biçiminin bir örneğidir. Yazı ile anlatılmak istenen bilgi konuşmanın aksine daha düşünsel bir yapı ile hazırlandığı için daha büyük önem taşımaktadır.¹⁹⁷ Ayrıca yazı dili, ses tonu mimik ve senkron olacak şekilde geribildirimden yoksun olduğu için, daha geniş bir sözcük dağarcığının yanında kusursuzluk arayışını da gerektirir.¹⁹⁸ Konuşma dilinde eksik ya da yanlış bir anlatımın düzeltilmesi mümkün olsa da, yazı dilinde böyle bir imkân olmadığı için bir defada en doğru şekilde iletmek zorundadır.¹⁹⁹ İletildikten sonra değiştirme ya da düzeltme imkânı olmamasından dolayı yazı dili ile hazırlanan örgüt içi rapor, gazete, eğitim kitapları, bültenler, broşürler, yönergeler, ilan tahtaları gibi yazışmalarda kullanılan ifade ve aktarımlara yaratılan enformasyonlara dikkat edilmelidir. Çünkü çalışanlara yanlış bir şekilde ulaşan enformasyonlar çalışmaların da yanlış bir şekilde yürütülmesine sebep olmaktadır.

¹⁹⁷ Atilla Özkırımlı, **Dil ve Anlatım**, Ankara: Ümit Yayınları, 1994, s.25.

¹⁹⁸ Şengül Özerkan, **Türkçe'yi Nasıl Kullanıyoruz**, İstanbul: Martı Yayınevi, 2002, s.126.

¹⁹⁹ A.g.e, s.56.

Bu örneklerden dikkat edilmesi gereken en önemli yazılı iletişim kaynağı, eğitim amaçlı oluşturulan kitaplardır. Çünkü eğitim kitapları, işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri içeren ve işlerin yürütmesi için örgütün can damarı olarak görülen çalışanlara ulaştırılan kitaplardır. İşletmelerin kültürüne ve uygulamalarına ilişkin prosedürleri öğrenmeleri organizasyonun etkin bir şekilde ilerlemesine imkân tanımaktadır. Bunun için hazırlanan eğitim kitaplarında iletilmek istenen enformasyonlara dikkat edilmelidir. Renkli ve resimli broşür ve el kitaplarında da dikkat edilmesi gereken nokta görselliğin derecesini ayarlamaktır.²⁰⁰ Aşırı renkli resimlere çok yer vermek ve belirli bir sıranın olmaması çalışanların dikkatini dağıtabilecek anlaşılabilirliği zorlaştırabilecek durumları ortaya çıkartabilmektedir.²⁰¹ Bunun için yazılı iletişimde en önemli tehlike olarak eksiklik ve yanlış enformasyon aktarımına dikkat edilmelidir.

Yazılı iletişim türleri karşımıza daha çok biçimsel olarak yani hiyerarşiye bağlı olarak yapılan iletişimlerde görülen bir biçimdir. Yukarıdan aşağıya doğru olan yazışmalarda ve bunun tersine aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen iletişim türleri de karşımıza çıkabilmektedir. Ancak aşağıdan yukarıya doğru bir yazışmanın olabilmesi örgüt kültürünün yapısına bağlıdır. Çalışanların öneri, şikayet, danışma amacı ile üstlerine ilettiği yazışmalarda bu sürece dahil olmaktadır. Ancak bu iki taraflı iletişimin gerçekleşmesi; yani alt kademe çalışanı olarak tanımlanan bireylerin, üstlerine bir şekilde istek, öneri veya görüşlerini yollayabilmesi için örgütün bu tür iletişime açık bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Çalışanların dolaylı olsa da yönetime katılımına izin veren, çalışanların fikirlerinden yararlanan bir kurum olması gerekmektedir. Yoksa sadece kırtasiye masrafı ve zaman kaybı olarak geri dönen bir süreç olmaktadır.

Yazılı iletişimde gerçekleşen emir ve talimatları içeren yazışmaları daha çok resmîyetin hakim olduğu ast üst çizgisinin keskin hatlarla çizildiği örgütlerde yaşanmaktadır. Çünkü artık bu tür faaliyetlerde daha etkili olabilmek için ve zamandan tasarruf sağlamak için yüz yüze iletişim metotları gerçekleştirilmemektedir. Yazılı

²⁰⁰ Alaattin Asna, **Public Relations**, 2.Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s.154.

²⁰¹ A.g.e, s.154.

iletişim ile çalışanlara ulaştırılmak istenen her tür enformasyonla, anlık bir iletişim gerçekleştirilmeyecektir. Bunun için çalışanların anlamadıkları konuları bu yazılı materyallerden tekrar tekrar açarak belirsizliklerini gidermesi gerekecektir. Diğer açıdan bu durum normal şartlarda üstüyle yüz yüze bir iletişim kurmaktan çekinen bir çalışan için daha rahat bir ortam olmasını sağlayabilmektedir.

Yazılı bir şekilde ifade edilen iletişimlerde uzunluk, kavram kargaşası gibi olumsuzlukları yaratacak durumlara dikkat edilmelidir. Çünkü metinlerin aşırı uzun olması daha kişinin en başından metne karşı ilgisini azaltacaktır. Yine çalışanın aklını karıştıracak değişik kavramların kullanılması da çalışanın bu yazılı iletişimden bir şey elde edememesini sağlayabilmektedir. Bunun için yazılı iletişim gerçekleştirilirken ifade edilmek istenen şeyler açık, dolaysız, kesin ve tam ifadelerle yazılmalıdır. İfadelerin kesin olması sıfat ve zarfların yerinde kullanılmasına bağlıdır.²⁰² Tüm bu özelliklerin kullanılması yazılı iletişimi daha etkin bir hale getirecektir.

Yazılı iletişimde dikkat edilmesi gereken bir yerde noktalama işaretlerinin kullanımıdır. Noktalama işaretlerinin kullanılmaması ya da yanlış kullanımı metnin farklı şekillerde anlaşılmasını içeren durumlar ortaya çıkarabilir. Virgül, nokta gibi noktalama işaretlerinin gerekli yerlerde kullanılmaması anlamda belirsizliğe hatta karışıklığa yol açabilmektedir.²⁰³

4.1.3 Bilgi Yönetiminde Teknolojik İletişim

Bilgi yönetimi sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin artmasıyla ortaya çıkan bir iletişim türü de teknolojik iletişimdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle daha çok tercih edilen teknolojik iletişim, yazılı iletişime sekte vurmasa da dağıtım şekliyle ve kullanılan materyaller açısından değişiklikler sağlanmasına sebep olmuştur. Örneğin, artık basılı materyaller yerine elektronik olarak belgeler istenilen kişilere ulaştırılmaktadır. Teknolojik iletişimle, “çok kişiden çok kişiye” elektronik

²⁰² Fran Sayer ve Diğerleri, **Yöneticilikte İletişim (Communication Skills For Managers)**, Çev: Doğan Şahiner, 1.Baskı, Rota Yayın, 1993, s.162.

²⁰³ Özerkan (2002) A.g.e, s.102.

ortamda tartışmalar, uzaktaki yönetici “faailitator” ile görüş alışverişi, bilgi tabanları veya rehberlik sürecini bilgi tabanına yerleştiren uzaktan rehberlik gibi yeni yollar çalışanlara sunulmuştur.²⁰⁴

Teleks ve elektronik posta işlemleri gibi elektronik iletişim ürünleri günümüzde daha çok tercih edilmeye başlamıştır. Teleks, telefon hattından yazılı bir şekilde mesaj göndermek için kullanılmaktadır. Fiziksel mekân olarak ayrı yerlerde olan bir çalışanın teleks yardımıyla acil mesajlar göndermesi mümkün olabilmektedir. Kurum özel bir klavye yardımıyla gönderilecek olan mesajı yazarak telefon hattından çalışanın cihazına gönderir; gönderilen mesajlar da çalışanın yani mesajı alan kişinin cihazından kağıda dökülmektedir.²⁰⁵

Elektronik posta (e-mail) kullanılan ağ üzerinden ulaştırılmak istenen kişinin bilgisayarına gönderilen mesaj ile gerçekleştirilen bir iletişimdir. Çalışanlar arası ve farklı bölümler arası bilgi alışverişlerinin sağlanmasında elektronik posta önemli bir yere sahiptir. E posta yöntemi diğer yöntemlere göre daha hızlı ve daha kolay oluşturulabildiği için daha çok tercih edilmektedir. Ancak çalışanların sık sık e-postalarını kontrol etmeleri gerekmektedir. Çünkü e posta yöntemi de yazılı iletişim gibi asenkron bir iletişim sağlamaktadır. Yine ağ üzerindeki bir problem yüzünden e-postalarının ulaşmaması gibi sorunlar yaşanabilir.

Teknik sorunların çıkmasından ötürü aksamaların yaşanması iletişim süreci için olumsuz bir gelişmedir. Bu tür sorunların çıkmaması için en son teknolojilerin kullanılması gereklidir. Bu da ayrı bir maliyeti gerektirdiğinden süreç için olumsuz bir özellik olarak görülebilir. Teknolojik gelişmelerin çalışanlar için karmaşık bir konu olarak gözükmesi bu süreçte yaşanabilecek diğer olumsuz bir durumdur. Bu durumda çalışanlar ellerinden geldikçe bu tür iletişim biçimini kullanmama yolunu seçebilirler. Ancak her ne kadar olumsuz yanları olursa olsun teknolojik iletişimin, yüksek hızla

²⁰⁴ Barutçugil, s.119.

²⁰⁵ Forum Arşivi, “Yönetmel ve Örgütsel İletişim”,
<http://www.odevindir.net?Odev.Detay.ASP?ID=45&OdevID=17948>, (25.09.10), s.34.

mesajı iletme ve alma ya da bir mesajın tam olarak ve dizayn edildiği biçimde iletilmesini sağlayan olumlu yanları göz ardı edilemez bir gerçektir.

4.1.4 Bilgi Yönetiminde Görsel İletişim

Kelimeler ile ifadenin iletişim etkinliğini azalttığını düşünen kurumlar kimi zaman görsellikten faydalanarak daha sağlıklı bir iletişim kurmak için görsel iletişimi tercih edebilmektedirler. Görsel iletişim, anlatılmak istenen konunun daha tanımlı, daha iyi kanıtlanmış, daha akılda kalıcı, daha açık olması ve zaman tasarrufu sağlaması, açısından yararlı olabilmektedir. Napolyon'un "benim için bir şema yüz nutuktan daha üstündür" sözü de bunu vurgulamaktadır.²⁰⁶ Yine görsel iletişimin kullanılması izleyenleri etkileme ve kendisine bağlama açısından daha başarılıdır. Görsel iletişimin görsel materyaller içermesi daha kısa ve çarpıcı olması açısından daha etkili görülmektedir. Tablolar, şemalar, grafikler, slaytlar, videolar, filmler gibi görsel niteliği ağır olan aktarımlar istatistiksel sonuçlar gibi enformasyonların aktarılmasında daha başarılıdır. Yine aktarılan enformasyonların kolaylıkla tekrarlanabilmesiyle iletişime esneklik sağlamaktadır.

Görsel iletişim metotları tek başlarına kullanıldığı gibi yazılı iletişim metotlarının yanında ek olarak da kullanılabilir. Oluşturulan yazılı materyallerin yanına fotoğraf, resim, gibi görsel bilgilerin konulması ile daha etkili bir iletişim sağlanabilmektedir. Yine video ya da filmlerle tanıtım ve eğitim açısından daha etkili olabilmektedir. Bir rapor ya da dokümanın okunmasının bir çalışan için sıkıcı ve zor bir görev olurken, videolarla yapılan faaliyetler daha zevkli ve sonuçları itibariyle başarılı olmaktadır. Ancak video gibi görsel iletişim metotlarının kullanıldığı durumlarda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta bulunmaktadır. Çalışanların bilgilenebilmesi için sunulan kısa film tarzı videolar, eğlendirme amaçlı düşünülerek çalışanların ciddiye almaması gibi durumlar yaşanabilir. Bunun için çalışanların bu tür görsel iletişimle sağlanan mesajların önemini farkına varması sağlanmalı ve ciddiye alınmaması gibi durumların engellenmesi gerekmektedir. Bunun yanında görsel iletişimin geri bildirim gibi bir

²⁰⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.42.

etkiye sahip olmaması, mesajın etkinliğinin ölçülmesinin önündeki bir engeldir. Bunun için de görsel iletişim tek başına etkili sayılmamakta daha çok diğer araçları destekleyici bir iletişim biçimi olarak kullanılmaktadır.²⁰⁷ Görsel iletişimi ortaya koyabilmek için gerekli olan maliyette görsel iletişimin olumsuz sayılabilecek özelliklerindedir.

Görsel iletişimin tercih edilmesinin en önemli nedeni insanların bildiklerini en çok görme duyusu ile kazanmalarından kaynaklanmaktadır. İnsanlar bildiklerinin yüzde 10'undan azını dokunma, tat alma ve koku alma duyuları ile kazanırken % 83'ten fazlasını görme duyusu ile kazanmaktadır. Bunun yanı sıra yine insanlar gördüklerinden nerdeyse % 50'sinden fazlasını hatırlamakta yani akıllarında tutmaktadırlar.²⁰⁸ Bu verilerden de anlaşılıyor ki, görsel iletişim diğer tüm iletişim metotlarına göre daha yüksek bir etkinlik sağlamaktadır.

4.2 Doğru İletişim Biçimine Karar Vermek

Bilgi yönetimi sürecinde gerçekleştirilecek olan iletişimin amacı istenilen mesajın (enformasyonun) herkes tarafından tamamen anlaşılabilmesi amacıyla yazı, konuşma ve görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanılması, iletilmesi, alınması ve değiştirilmesidir. Yazınsal, yüz yüze ve görsel iletişimle olsun gerçekleştirilen iletişimde en önemli amaç enformasyonların alıcılara doğru bir şekilde iletilmesinin garantisini vermektir. Enformasyonların biçimsel olarak veya farklı biçimlerde iletilmesini sağlamak için en uygun iletişim biçimine karar vermek gerekmektedir. İletişimin gerçekleşmesi kadar iletişimin gerçekleştiği ortam diğer bir deyişle iletişim biçimi de bu süreç için önemlidir.

Bir kurumun tercih ettiği iletişim biçiminin sözel olarak ilerlediği düşünülürse bu iletişim biçiminin getireceği artılar ve eksiler karşılaştırılmalıdır. Örneğin, postacıların grevde olduğu bildiğimiz bir ülkedeki şirketle ya da çalışanla temas kurulması gerektiğinde, mektup yazmanın iyi bir fikir olmadığı açıktır. Bu örnekte

²⁰⁷ Tutar A.g.e, s.141.

²⁰⁸ Sayer ve Diğerleri A.g.e, s.129.

doğru iletişim biçiminin seçiminin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İletişimin neyi sağlayacağı düşünülerek hangi iletim biçiminin kullanılacağına karar verilmelidir. Maliyet, zaman ve enformasyonun doğasına bakılarak hangi iletişim biçiminin tercih edileceğine karar verilmelidir.

Örneğin, sözel iletişimle sürece devam etmenin en önemli avantajı anında bir geri bildirim alabilmektir. Aynı zamanda yüz yüze bir iletişim gerçekleşmesi ile duygu ve düşünceleri daha kolay bir şekilde ifade edilmektedir. Ancak yüz yüze iletişim bir süreklilik içermezse iletişim süreci tam başarıya ulaşamaz. Bir st düzey yöneticisinden çalışanına gönderilen belgenin çalışan tarafından rutin günlük akış olarak algılanmasına yok açabilir. Bunun için yöneticinin yüz yüze iletişim kurarak çalışanına belgenin içindeki konunun önemi hakkında bir bilgi vermesi gerekebilir. nk yazılan metin, konuşulana ya da dşnleni istenen içerik kalitesinde yansıtamaz.²⁰⁹

Aynı şekilde uyarı hatta disiplin önlemleri konusunda da bu uygulamalar geçerli olmaktadır. Bu süreçte göndereceğimiz enformasyonun niteliğine ve alıcıyla ilişki göz önünde tutularak iletişime geçilmelidir. Örneğin, isme yazılmamış tebrik, cesaretlendirme konulu mektupların çalışanlara üstleri tarafından gönderilmesi kimi zaman pek fazla önem arz etmemektedir. Aynı şekilde iletişimin ters akışı düşünülürse bir çalışanın da bir görüş, öneri, şikayetini yöneticisine telefonla bildirmesi uygun bir iletişim biçimi olmamaktadır.

Maliyet konusu da iletişim biçimine karar verilirken dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Yüz yüze iletişim biçiminin hiçbir masrafı olmazken elektronik iletişimi sağlamak için gerekli altyapının kurulması belirli bir maliyet gerektirecektir. Aynı şekilde basılı olarak çalışanlara ulaştırılmak istenen gazete, eğitim kitapları gibi malzemeleri karşılamak için gerekli olan kırtasiye masrafı da dşnlmelidir.

Hız ve zaman unsurları da iletişim biçiminin seçiminde önemli bir kriterdir. Bir bilginin en kısa sürede ulaştırılmak istendiği durumlarda yazılı bir işlemi beklemek

²⁰⁹ zerkan (2002) A.g.e, s.128.

yerine anında geri bildirim alınabilecek tarzda bir iletişim biçimi tercih etmek gerekmektedir. Bir iletişim sürecinde konuşmayı ya da yazmayı gerektiren nitelikler bulunmaktadır. Bunlar²¹⁰ :

Konuşmayı gerektiren nedenler:

- 1- Konuşma daha hızlıdır.
- 2- İki yönlü iletişim sağlar.
- 3- Daha ucuzdur.
- 4- Daha az çabayla açık bir iletişim sağlar.
- 5- Resmiyetten daha uzaktır.
- 6- Daha kişiseldir.
- 7- Daha inandırıcıdır.

Yazmayı gerektiren nedenler:

- 1- Yazılı belgenin arşiv değeri vardır.
- 2- Mesaj bütünlüğü içinde iletilebilir.
- 3- Daha resmidir.
- 4- Sizin gidemediğiniz yerlere gidebilir.
- 5- Zaman açısından elverişlidir. İstenilen zamanda yazılma ve okunma özelliği vardır.
- 6- Mesajı daha açık hale getirmek için değişiklik yapmaya izin verir.
- 7- Vericinin konuyla yakından ilgili olduğunu gösterir.

Hangi iletişim biçimi olursa olsun tanımlayıcı, açıklayıcı, eğitici amaçlı bir iletişimde bilgi eksikliği konusu da sorun yaratmaktadır. Yapı bakımından olduğu kadar, anlam ve içerik bakımından da sistemli ve çözümleyici bilgi eksikliği, günlük kullanım sırasında fazla sorun yaratmasa da tanımlayıcı cümle kurma sırasında sıkıntı

²¹⁰ Sayer ve Diğerleri A.g.e, s.154.

yaratmaktadır.²¹¹ Bu da iletişimin olumsuz bir yöne doğru ilerlemesine sebep olmaktadır. Çünkü bilgi eksikliği anlam kargaşasını yaratan baş nedenlerdendir. Bilgi eksikliğinin söz konusu olduğu bir kavram ile konuşma cümlesi doğru bir şekilde kullanılırken aynı kavram tanımlanması istendiğinde aynı etkiyi yaratamayabilmektedir.²¹² Bu da karşılıklı iletişim kuran iki kişinin ortak bir paydada buluşmasını dolayısıyla iletişim kurmasını engelleyen bir durum olmaktadır.

4.3 Bilgi Ve İletişim

4.3.1 Bilgi Üretim Süreçlerinde İletişim

Bilgi yönetimi sürecinin kayıtsız verilerin, deneyimlerin ve tecrübelerin bir kayıt altına alınarak anlamlı bir hale yani bilgi haline dönüştürülerek kullanımıyla gerçekleştiğini hep ifade etmekteyiz. İşte bu amacın gerçekleşmesi için bilginin sistematik bir yöntem ile belirli aşamalardan geçerek kullanıma sunulmaktadır. Bilgi yönetimi süreci ile verilerin, enformasyonların elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve paylaşılması ile bilginin oluşması yani anlamlı bir hale dönüşme gayesi tamamlanmaktadır. Bu bölümde bilgi yönetiminin birbirleri ile ilişkili olan süreçlerini başlatan bilginin elde edilme aşamasında iletişim olgusunun nasıl yer aldığını ve önemi açıklanacaktır.

Bilgi yönetimi, bilginin başarı şansı olacak şekilde yönetilmesini sağlayacak bir süreçtir.²¹³ Bunun için kurum içerisinde gerekli olan bilgi ihtiyacı karşılanmalı yani bilgiyi yaratma elde etme yoluna gidilmelidir. Bilginin elde edilme evresi, yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ya da en önemlisi olan bilgi dönüşüm süreçlerini cesaretlendirme çabalarını içermektedir.²¹⁴ Bilgi yönetimi sürecinde gerekli olan bilgi, örgütlerin çeşitli duyu organları vasıtasıyla elde edilir.

²¹¹ Özerkan (2002) A.g.e, s.128.

²¹² A.g.e, s.129.

²¹³ Barutçugil A.g.e, s.71.

²¹⁴ A.g.e, s.72.

Bilgi, işin içinde kendiliğinden veya geçmişte alınan kararlar sonucu oluşabileceği gibi, örgüt içi veya dışı kaynaklardan da bilgi elde etmek mümkündür.²¹⁵

Bilgi üretme faaliyeti sadece birkaç uzmanın ya da şirketin belirli bir bölümünün görevi değildir. Organizasyondaki her bir ferdin, ekibin ya da bölümün bu sürece katılımıyla, katkıda bulunması ile gerçekleşmesi gereken bir süreçtir.²¹⁶ Bilginin formel kaynaklardan elde edilmesi gibi yapısal bir yolun yanı sıra informal olarak sayılan bir yolla da elde edilmektedir. Bu yöntemler en az sistematik işleyişleri içermektedir. Çünkü bu süreç daha çok ilham, önsezi, motivasyon gibi unsurlarla beslenen dinamik ve değişken bir yapı arz eder.²¹⁷ Yöneticilerin çalışanlarla, tedarikçilerle ve müşterileriyle yaptığı diyaloglar sonucu kendi kurumu için önemli olabilecek bilgilerin elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu yaptığı diyaloglar ile sistemine enformasyonlar katarak çalışanların kullanımına sunulabilecek bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bu da bilginin elde edilmesi sürecinde iletişimin önemini göstermektedir.

En başta örgüt içerisindeki açık bilgiler çalışanlara ulaşması için gerekli bir iletişim bağının kurulması gerekmektedir. Bir çalışanın sistemde var olan bir bilgiye ulaşmak istemesi ile sistem ile yani bilgilerin kaynağı ile bir bağlantıya bir iletişime geçmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken de çalışanlarla, yönetimle, bilgi tabanlarıyla birebir olarak sözlü, yazılı, elektronik olarak iletişime geçmek zorundadır. Çalışan, ortama uygun olan iletişim biçimini bilgiyi elde etmek için bir araç olarak kullanarak bilgiyi elde etme ihtiyacını karşılamaktadır. Yeni bir bilginin daima bir birey ile başladığı düşünülürse organizasyon içerisindeki her bir bireyin sahip olduğu ancak açıklamadığı örtük bilgilerin önemi göz ardı edilememelidir.²¹⁸

Açık bilgi yerleşik ve sistemli olduğundan çalışanların bu bilgilere ulaşmaları daha kolaydır. Çünkü elde edilmek istenen bilgi kaynak tarafından tüm çalışanlara sunulmuştur. Ancak örtük bilgi gibi kişisel olarak bilinen ve zihinsel depolanan bilgilere

²¹⁵ Orkan A.g.e, s.6.

²¹⁶ Halil Zaim, “**Bilgi Yönetimi Süreçleri**”, http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, (26.10.2007), s.2.

²¹⁷ A.g.m, s.2-3.

²¹⁸ Bulut A.g.e, s.33.

ulaşılması imkânsız durumlar da yaşanmaktadır. Örtük bilgi, her zaman bir eyleme ve bireyin içinde bulunduğu somut bağlama, bir zanaat veya mesleğe, belirli bir teknoloji ve ürün piyasasına ya da bir çalışma grubunun, ekibinin faaliyetlerine derinden kök salmıştır.²¹⁹ Ancak ortaya çıkarılması da bir o kadar zordur. İşte tam bu konuda yine iletişimin önemi karşımıza çıkmaktadır.

Örtük bir bilginin açık bir hale kavuşması için örgüt içerisindeki yöneticinin uzmanların bunu teşvik edici bir hale getirmesi gerekmektedir. Çalışanlar ile kurulan birebir yüz yüze iletişimlerle güvenlerini kazanmak onları ödüllendirme gibi davranışlarla, sisteme örtük bilgilerini açıklayarak katkıda bulunmalarını sağlamak gerekmektedir. Kuruma kazandırdıkları bu bilgiler ile bütünleşen çalışanlar aynı zamanda kendi aralarında kurdukları samimi iletişimlerle kuruma yeni bilgiler kazandırmaktadırlar.

Organizasyonlar açısından bilgiyi elde etme yollarından bir diğeri de farklı dış kaynaklara başvurarak istediği bilgileri kendi bünyelerine entegre etmektir. Bunun için dış kaynaklarla bir köprü kurmak zorunda kalırlar. Bu köprü sayesinde dış kaynaklardan satın alma, taklit etme, kıyaslama metotlarıyla bilgi aktarımı yapılabilmektedir. Bu aktarım sürecinde en başta bir dış kaynak ile bağlantı kurma adımı gerçekleştirilmelidir. Bilgiye sahip olan bir kuruluş veya bir kişi ile iletişime geçilip bilgi birikimleri ya da bilgi üretme kabiliyetleri alınmaktadır.

Danışmanlık, teknik, psikolojik, eğitimlerle yine dış kaynaklardan aktarımda yapılabilmektedir. Bu tür aktarımlarla uzman kişiler ile çalışanlar aynı mekân içerisinde buluşturularak yüz yüze daha samimi bir iletişim kazandırılması sağlanır. Kimi kurumlar tarafından bazı bilgilerin yazılı olarak ya da elektronik araçlar vasıtasıyla çalışanlara aktarmak doğru bir iletişim biçimi olarak görülmez. Çünkü çalışanların uzmanlarla birebir olarak etkileşim de bulunabileceği iletişim ortamları daha verimli olduğu düşünülmektedir.

²¹⁹ Bulut A.g.e, s.34.

4.3.2 Bilginin Dönüşüm Süreçlerinde İletişim

Bilgi yönetimi sürecinde, var olan örtük ve açık bilgilerin değiştirme ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek dönüşümler yaşamaktadır.²²⁰ Bu dönüşümle ifade edilmek istenen bilginin bir kişiden diğerine transferidir. Transfer yani paylaşım ögesinin örtük ve açık bilginin dönüşüm sürecinde etkili olmasıyla iletişim olgusunun da bu dönüşüm süreçlerinin sağlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bilginin bir kişiden diğerine transfer edilmesi iletişimin gerçekleşmesi ile sağlanabilmektedir. İletişim, bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır bir biçimde başka kişiye aktarmasıdır. Bu tanımdan da anlaşılıyor ki iletişim, bilginin transfer edilmesi sürecinde önemli bir yere sahiptir hatta kendisidir. Örtük ve açık bilginin transfer edilmesi süreci bilgi yönetiminde bir aşama olduğu kadar aynı zamanda bir iletişim sürecinin ta kendisidir.

İlk olarak kişinin bilerek veya bilmeyerek sadece kendine sakladığı örtük bilgilerin açık hale gelmesi sürecinde iletişimin rolünü açıklayalım. Bir örtük bilginin açık bir bilgi haline alması çalışanların bilgilerini metaforlar yoluyla yani bildikleri şeyleri yeni bilgiler halinde bir araya getirerek ya da içerisindeki sezgiyle birbirinden uzak görünen imgeler arasında bağlantı kurarak, kıyaslayarak tanımlayan son olarak da kafasında yarattığı kavramları belirginleştirip bilgiyi şirketin tamamının kullanmasını sağlayan bir model halinde somutlaştırmaktır.

Bu süreçte kişi sahip olduğu örtük bilgileri isterse yazılı olarak raporlar, kitaplar, mailler şeklinde isterse de sözel olarak yüz yüze iletişimle, telefonla açık hale getirebilir. Bu kişinin kendi isteği ile örtük bilgilerini açık hale getirmesi (dışsallaştırması) durumudur. Kimi zamanda kişi sahip olduğu bilgisinin temelini ortaya koyamamaktadır. İşte bu durum örtük bilginin açık hale gelmesinde iletişimi daha da önemli bir gereksinim haline getirmektedir. Uzmanlar çalışanların farkında olmadıkları ya da açıklayamadıkları örtük bilgilerin farkına varması, açıklayabilmesi ve diğer çalışanlarla paylaşabilmesi için sosyal etkileşimin var olduğu bir iletişim platformu yaratılmasına destek vermelidir. Burada yüz yüze gerçekleştirilen sözel iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Uzmanlar bu platformun oluşturulmasına destek vermelidirler.

²²⁰ Barutçugil A.g.e, s.63.

Çünkü örtük bir halden açık hale dönüşen bilgi, kurum için değer kazandıracak bir bilgi olacaktır. Düzenli yapılan eğitim, araştırma toplantılarıyla çalışanların kendilerini ve kendi içlerindeki örtük bilgilerin farkına varılmasını sağlayacaktır. Böylelikle kişi kafa karıştırıcı konular arasında kaybolmak yerine kendine ait değerlerin farkına varmasına ve önem sırasının belirlenmesine neden olabilmektedir. Burada iletişimin bir işlevi olan ikna etme ve etkileme ile dönüşümü sağladığı görülüyor.

Uzmanlar, tepe yönetimler çalışanların kendi örtük bilgilerinin açık hale getirilmesini sağlamakta etkili olduğu kadar kendi bilgi ve deneyimlerini çalışanlarına aktarmada da önemli görevler üstlenmiştir. Burada kişinin örtük bilgisini bir başka kişiye aktarması ile yaşanan örtük bilginin tekrar örtük bilgi hale dönüşmesi süreci vardır. Bu da sözgelimi hep tabir edilen usta-çırak ilişkisini ve aralarındaki iletişimin boyutunu ortaya koymaktadır. Bu iletişim sırasında kimi zaman bilinçaltı düzeyde bir transfer yaşanmaktadır. İletişimin bir işlevi olan emretme ve öğretme ögesi burada bilginin örtük bir halden tekrar örtük bir hale dönüşmesini sağlar.

Usta - çırak ilişkisi son zamanlarda önem kazanan bir ilişki olmuştur. Başarılı bir şirkette yer alan bir kişinin ayrılacağı yerine gelecek kişiyi yetiştirmesi yani halefini belirlemesi durumu sıkça karşılaşılan kurumsal bir ilke olmuştur. Örneğin; General Electric CEO'su Jeck Welch 20 yıl başarı ile sürdürdüğü görevinden ayrılmadan önce belirlediği kişilerle bir usta-çırak ilişkisi kurarak, 20 yıl içerisinde edindiği bilgi birikimleri belirli bir süre içinde aktararak yeni bir usta yetiştirmekteydi. Aralarında kurduğu iletişimle Welch kendi yeri için "yedek yönetici" yetiştirmiştir.²²¹ Böylelikle tepe yöneticiler, yönetici konusunda kriz ve riskleri bertaraf etmiş oluyorlar.

Açık bir bilginin tekrar açık bir hale dönüşmesi sürecinde de iletişimin önemli bir rolü vardır. Çünkü bilginin açık bir hal alması, bir konuyu, bir kişi ya da topluluğa sunduğumuzda zaman veya bir tartışma ortamında bulunulduğunda ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşılıyor ki, sosyal bir iletişim ortamının kurulması gerekmektedir. Çünkü herkes kendi örtük bilgilerini sözel ya da yazılı bir iletişim biçimiyle açık hale

²²¹ Sabah Gazetesi, 7 Ekim 2007, s.6.

getirmektedir. Bu diğer kişiler tarafından önemli bir bilgi olarak algılanırsa çalışanlar içselleştirme yoluyla bunları kendi örtük bilgisi haline getirir. Ancak daha sonra içselleştirilen bilgiyi kişi kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmek için, örtük hale getirdiği bilgiyi görsel, sözel ve yazılı iletişim biçimleriyle tekrar açık hale getirmektedir. Yani iletişimin bir işlevi olan birleştirme ögesi bilgilerin açık bir halden yine açık bir hale dönüşmesini sağlamaktadır.

Bir açık bilginin örtülü bir hal alması için kişinin öncelikle açık bilgiyi elde edebileceği bir iletişim sürecine girmesi gerekmektedir. İletişim kurduğumuz açık bilgi kaynağı ile özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda örtük bir hale getirilebilmektedir. Sonuç olarak kişinin örtük bilgisini genişletmesi için bir açık bilgiye ihtiyacı vardır. Bu açık bilgiyi de bir iletişim sürecinin parçası olarak elde edebilmektedir. Burada iletişimin bilgi sağlama amacı ile işlevini yerine getirdiğini ve açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümünü sağladığını görüyoruz. Bilgiyi almak için bireyler arasında oluşturulan bir ilişkiler sistemine dahil olmaktadır.

4.4 Organizasyon Kültürü, Liderliği Ve İletişim

4.4.1 Organizasyon Kültürü Ve İletişim

Bilgi yönetimi sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde devam etmesinin temellerinde değer yaratmayı sağlayan süreç ve teknikler olduğu kadar organizasyonun kültürü ile birlikte tasarlanmış bir altyapı da bulunmaktadır. Organizasyon başarısının anahtarı olarak sayılan üretebilme, cevap verebilme, ön görebilme, yaratma, öğrenme, ayakta durma, değişme yeteneklerinin bilgi yönetimi sürecinin temellerine yerleştirilmesinin yanı sıra bunların oluşumunu destekleyecek olan organizasyon kültürünün nasıl bir hal aldığı da bilgi yönetimi süreci için önemlidir. Çünkü bir işletmede hakim olan kültür, değişimi olumlu ya da olumsuz etkileyecek durumdadır. Doğru bir kültür, bireyler arası bir birliktelik sağlayarak “biz” duygusunun gelişmesine

sebepler olur. Bu da örgüt içi iletişim kanallarının açılmasına, gruplaşma gibi iletişimin önündeki en önemli engellerden birinin kalkmasına sebep olmaktadır.²²²

Kültürün birçok tanımı bulunmaktadır. 1952 yılında Amerikan Antropologlarından Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn, kültürün 162 ayrı tanımını yapmışlardır.²²³ Organizasyonun sahip olduğu kültür, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlardır. Organizasyon kültürü, organizasyonun dış çevreye uyumu ve bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünce ve hissetme yolu olarak aktardığı bir model olarak tanımlanırken bir başka kaynakta insanların yaşadığı dünyayı birlikte yaratması ve yeniden kurmasını sağlayan aktif yaşayan bir olgu olarak tanımlar. Bunun için kültür, grup üyeleri tarafından paylaşılan bilgi sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca belirlenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını kısacası başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.²²⁴

Organizasyon içerisinde bilgi paylaşımı ve kullanımı davranışları kurumun sahip olduğu kültüre göre değişmektedir. Bilgi yönetimi sürecini uygulayan organizasyonun sahip olduğu kültür, bilgi yönetimi girişiminin nasıl olacağını şekillendirerek, yön verecek bir etkiye sahiptir. Bunun için organizasyonun sahip olduğu yapı ve işleyişi içeren kültür, bilgi yönetiminin başarısı için önemli bir unsurdur. Doğru bir yapının kurulmadığı, işleyişin sağlanamadığı bir kültüre sahip organizasyonun başarı şansı bulunmamaktadır. Çünkü sahip olunan kültür, ortaya çıkan farklı enformasyonlara, iletişime ve paylaşımına verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu bir arada tutan birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden farklı kılan özellikler dizisidir. Kültür kavramının tanımına da baktığımız

²²² Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.168.

²²³ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.253.

²²⁴ Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, 1982, s.113.

da görüyoruz ki, ortak bir fenomen yaratma ve kısmen paylaşma vurgusu yapılmaktadır.²²⁵

Organizasyon içerisinde, bilginin elde edilmesinden yayılmasına kadar etkili olan iletişimin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri örgütün yapısı yani kültürüdür. Organizasyonun sahip olduğu yapılar, özellikler, uygulamalar iletişimin sağlanmasında bir takım zorluklara sebep olmaktadır. Çünkü kabul edilen normlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından kabul edilip paylaşılmaktadır. Çalışanlar tarafından kabul edilip benimsenen iletişim konulu normlar ve değerler tüm bilgi yönetimi sürecinde uygulanacak normlar ve değerler halini almaktadır. Bunun için kültür kriterleri olarak yerleştirilecek normlar ve değerlerin iletişim yolunu açık bırakacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel kültür içinde tanımlanmış olan örgüt misyonu “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” olarak gerçek anlamını içermektedir.²²⁶ Yani misyon olarak belirlenen ilkeleri ortak olarak benimsenmiş uygulanmış olmalıdır. Bu organizasyonda ki iletişimin boyutuyla ilgilidir. Bu da sahip olunan kültürün istikrarlı bir sistem olup olmadığını gösterir. Kültürün taşıyıcısı olan bölümler, departmanlar arasında farklılıklar olmasına rağmen tutumlarda, yorumlarda ve değerlerde benzerlik ve tutarlılık olması o kültürün güçlü (strong) bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Eğer örgüt kültürü bu tutarlılığı göstermiyorsa zayıf (weak) bir yapıya sahip olmaktadır.²²⁷

Güçlü kültür demek değerlerin paylaşıldığı, çalışanların başarısının tatmin duygusunun tam olduğu bir duruma hakimdir. Güçlü kültür ile paylaşılan değerler, etik davranışları ve çalışanların desteklenmesini, örgüt amaçları doğrultusunda geliştirir.²²⁸ Yani güçlü kültüre sahip olan bir örgüt sürecinde iletişim daha kolay işler. Değerlerin, inançların ve bilgilerin paylaşılması ile gerçekleşen iletişim örgüt içinde yanlış anlamaları ve yorumları azaltır, hatta yok eder.

²²⁵ Mustafa Kurt. “Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452 , (12.12.2007), s.3.

²²⁶ Dinçer ve Yahya A.g.e, s.42.

²²⁷ Bayram Kaya, **Yönetimsel ve İş İletişimi**, 1. Baskı, Siyasal Kitabevi, 2003, s.91.

²²⁸ A.g.e, s.91.

Güçlü bir kültür örgüte zaman da kazandırmaktadır. Çünkü güçlü bir kültüre sahip işletmede çalışanlar nasıl davranmaları gerektiğini bilir, bilinmezliğin olduğu durumda da sağlanan iletişimle sorun halledilir.²²⁹ Ancak zayıf bir kültürde çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilmezler ve bunu gidermek için iletişim bağları olmadığından dolayı bu kopukluktan dolayı çok zaman harcarlar.

Örgüt kültürünün aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahip olması kurulmak istenen iletişim altyapısına olumsuz yönde bir etki yapabilmektedir. Merkeziyetçi bir yapıda söz hakkı sadece üst yönetime aittir. Kısacası çalışanların iletişim sürecine katılmalarını engelleyen bir durum vardır. Engelleyici bir kültüre sahip olmanın da iletişimin oluşması açısından olumsuz bir yanı olduğundan organizasyon içerisinde çalışanlar arası ya da çalışan - yönetim arası bir iletişim yoktur. Böyle bir durumda çalışanların fikirleri, önerileri hoş karşılanmaz. Yönetim, iletişime, tartışmaya ve eleştiriye açık değildir.²³⁰ Bu özelliği taşıyan bir kültüre hakim organizasyonda bilgi yönetimi uygulamasının başarısından söz edilemez. Çünkü bu kültür özelliklerine sahip bir organizasyonda yeni bilgi yaratmanın, paylaşmanın ve kullanımının adımları atılmamıştır.

Kültür yapısının oluşması ve çalışanlar tarafından algılanması onların davranışlarını etkileyeceğinden onların kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını davranışlarıyla göstermesine sebep olur. Bu algılama biçimine göre çalışanlar yeni bilgi edinmeye, paylaşmaya, yeni bilgileri korkusuzca kullanmaya daha açık ya da çekingen olmaktadır.²³¹ Bu açıdan organizasyon kültürünün çalışanların davranış ve yaklaşımlarını yönlendirici bir durumda olduğu unutulmamalıdır. Organizasyon kültürünün, çalışanlara sosyal anlamda destek verecek onları karar alma ve uygulama gibi aşamalarda söz hakkı tanıyacak şekilde olmalıdır. Çünkü destekleyici bir yapıyı kültür olarak benimseyen organizasyon, iletişimi, paylaşımı, güveni, takım çalışmasını özendirici bir yapıyı benimsemiştir.

²²⁹ Eren (2001) A.g.e, s.166.

²³⁰ Barutçugil A.g.e, s.127.

²³¹ A.g.e, s.126.

Organizasyon içerisinde yerleşmiş olan kültür yapısında, çalışanlara karşı suçlama, kazan-kaybet yaklaşımlarının yerine takdir ve ödül anlayışının hakim olması da bilgi paylaşımının artmasına dolayısı ile çalışanların kendi aralarında ya da yönetimle daha rahat iletişim kurmasına sebep olacaktır. Çünkü bu tür uygulamaların yer aldığı kültürlerde inançlar ve değerler daha yoğun ve daha geniş olarak paylaşılır. Vizyon ve amaçlar etrafında bütünleşme daha kolay sağlanır.²³² Bu yaklaşım kimi kurumlar tarafından bilgiyi saklamanın paylaşmanın önündeki bir engel olarak görülse de bunu dengelemek organizasyonun kendi elindedir.

Bu konuda Sequent Computer firmasının uygulamasından bahsetmek doğru olacaktır. Sequent Computer, Sequent Kurumsal Elektronik Kitaplığı uygulamasının çalışanlarına ihtiyacı olan bilgileri anında iletmesinden ötürü bilgi yönetimi sürecinde herhangi bir özel ödül ya da teşvik uygulaması yapmamaktadır. Çünkü firma, ulaşılmak istenen yer olan uzmanlığın, bilgiye sahip olmakla olacağına inandığı için Sequent Kurumsal Elektronik Kitaplığının çalışanlarına uzmanlığa ulaşmak için en büyük ödül olarak görmektedir. Bu uygulamadaki kitaplık, tüketicilerin kontrolüne dayalı isteklerini karşılamaya yönelik olarak optimal öğrenmeyi sağlamaktadır.

Firmanın temeline koyduğu arz talep ilişkisi kendisini, tüketicilerin bilgilerinin kalite standartlarına uygun olup olmadığı ve kendilerine ne ölçüde yararlı olduğunu yayıncıların bildirmesini sağlaması ile ortaya çıkmaktadır.²³³ Böylelikle onların isteklerine göre hareket eden bir elektronik kitaplık çalışanların en büyük ödül olan uzmanlığa ulaşmak için bir ön ödül niteliği taşımaktadır.

Organizasyon kültürüne ait bir diğer özellik organizasyon kültürünün dış kaynaklarla iletişime açık bir yapıyı benimsemiş olmasıdır. Bilgi yönetimi süreci için olumlu bir özelliktir. Çünkü böyle bir yapıya sahip organizasyon dış kaynaklardan çeşitli yollar ile bilgi transferleri yapmakta yani dış kanallarla iletişim içinde olarak bu sürecine katkıda bulunmaktadır.

²³² Barutçugil A.g.e, s.126.

²³³ Q'Dell ve Grayson A.g.e, s.197.

Örgüt kültürünün organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür, personel arasında ekip çalışması bir birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.²³⁴ Organizasyon kültürü aynı zamanda sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılan bir efsane niteliği olabilir. Bu da örgütsel kültür yaşamının sürekli kılan devamlılığını ifade eden bir durumdur. Bunun için var olan kültürün özelliklerini organizasyon iç ve dışı ilişkilerde sürekli olarak kendini hissettirecektir.

Kültür ve iletişim kavramları karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen bir durumunu da göz ardı edilmemelidir. Çünkü iletişimin oluşmasında kültürün etkisi olduğu kadar kültürün oluşmasında da iletişimin etkisi vardır. Kültürün materyal olarak üretilebilmesi ancak iletişimle olabilmektedir. Kültür, iletişimden geçerek üretilir. İletişimin doğası, iletişimin kültürünü anlatır.²³⁵

Kültür, dil ile iletilerek bireylerin sosyalleşmesini sağlar ve bireylerin iletme yolu ve tarzı bireyler veya gruplar arasında uzun bir süre pay inşa etmede ve değiştirmede hatta uygulamasında merkezi bir rol oynamaktadır.²³⁶ Bu açıdan iletişim ve kültür arasında bir eşitlik ilişkisinin varlığını öne sürmek yanlış olmayacaktır. Örgüt kültürü, öğrenilmesi ve kazanılması gereken bir olgu olduğundan paylaşılması gerekir. Bu paylaşımın sadece yazılı olarak da kalmayıp örgüt üyelerinin düşünce yapılarında inanç ve değer olarak yer alması gerektiğinden sağlıklı bir iletişime gereksinim duyulur.²³⁷

Edger Schein, liderler tarafından koçluk, kasıtlı rol model ve örgütsel felsefenin biçimsel ifadeleri gibi açık ya da ima edilen mesajlar aracılığı ile kültürün iletilip yayıldığını ve böylece kültürün örgüte yerleştirildiğini ileri sürmüştür.²³⁸ Bu söylemden de anlıyoruz ki iletişimin, kültür öğelerinin, işlevlerinin gerçekleşmesi ve

²³⁴ Eren (2001) A.g.e, s.211.

²³⁵ Alemdar ve Erdoğan A.g.e, s.25.

²³⁶ Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2006, s.124.

²³⁷ Eren (2001) A.g.e, s.138-139.

²³⁸ A.g.e, s.125.

yerleşmesi açısından etkili bir durumu vardır. Yine organizasyon çalışanlarının bir örgüte ait olma, yeni katıldığı bu örgütün bir parçası olma duygusunun gelişebilmesi için kültürel mesajların iletişimle nakledilmesi gerekmektedir.²³⁹ Kısacası kültürün sosyalizasyonunun sağlanmasında normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanır.²⁴⁰

Bilgi paylaşımı ve kullanımı davranışı kültürlerle göre değiştiğini daha önce de belirtmiştik. Bu işletmelerin sahip olduğu kültürlerde olduğu gibi doğu ve batı kültürlerinde de kendini göstermektedir. Bireyden ziyade, grup etkisinin olduğu doğu kültürlerinde bilgi, fazla bariyer olmadan serbestçe akmaktadır. Batı kültürlerinde ise; bilgi kontrol edilir ve serbestçe akışına izin verilmez.²⁴¹ Kimi doğu yöneticilere göre; bilgi yönetimi sürecinin önündeki en büyük engel batılı kültürün dar görüşlü olmasıdır.

Batılı yöneticilerin tek ve yararlı bilginin kesin/sayısal işlemeye yönelik veri olduğuna inanması şirketleri enformasyon işlemeye yönelik bir makine olmaya itmektedir. Oysaki bu konuda önemli olan bir yaklaşım göz ardı edilmektedir. Bu diğer yaklaşım Honda, Canon, Matsushite, Sharp gibi Japon firmalarında yaygın olan, bilgi yaratmanın sadece mekanik bir işlemeye değil örtük bilginin ve genellikle öznel kavrayışlardan, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya da bağlı olduğu gibi bir sürekli buluşçuluğun vazgeçilmez olduğunu içermektedir.

²³⁹ Eren (2001) A.g.e, s.126.

²⁴⁰ Osman Atay, “**Örgüt Kültürü Ve Süreci**”,
<http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=3> , (15.12.2007)

²⁴¹ Hüseyin Yılmaz, “**Global Bilgi Yönetimi Stratejileri**”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=528 , (01.02.2008)

4.4.2 Organizasyon Liderliği Ve İletişim

Bilgi yönetiminin en önemli varlıklarından biri de işletme içinde yönlendirmeleriyle tüm uygulamaların başarısında etkili olan liderlerdir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götüreceğ önder ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağılığa ihtiyaç duyan varlıklardır.²⁴² Bu durum iş yaşantılarında daha çok varlığını göstermektedir. Bireyler grup halinde çalışmak zorunda oldukları için kendilerini yönetecek yönlendirecek bir öndere gereksinim duyarlar.²⁴³

Her örgütsel süreçte çalışanların bir insan olarak beklediği bazı şeyler vardır. Bunlar kafalarında bilinçli ya da bilinçsiz olarak cevaplandırmak istedikleri sorulardır. Çalışanların bir insan olarak iletişim kurmasını bu sorulardan aldıkları cevaplar belirlemektedir.²⁴⁴

- ◆ Kaile alınıyor muyum? Beni umursuyorlar mı?
- ◆ Kabul ediliyor muyum?
- ◆ Değerli miyim?
- ◆ Yeterli miyim?
- ◆ Sevilmeye layık mıyım?

Çalışanlar bu sorular karşısında sezgisel olarak algıladığı cevaplara göre takım arkadaşlarıyla, diğer bölüm çalışanlarıyla, üsteleriyle ya da liderleriyle iletişime başlarlar ya da başlamazlar.

Organizasyon liderleri çalışanların girişimciliği, başarısı konusunda bir değişikliğin uygulamaya geçirildiği durumlarda önemli görevleri vardır. Bu görevleri yerine getirebilmesi için de etkili bir iletişim yeteneği sayesinde olmaktadır. Çünkü örgütün kuruluşu sırasında liderlerin bilinçli görüşleri insanları ve kaynakları bir araya

²⁴² Eren (2001) A.g.e, s.215.

²⁴³ Sabucuoğlu ve Tüz A.g.e, s.181.

²⁴⁴ Doğan Cüceloğlu, “**Keşke**”Siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları, 9. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s. 87-88.

getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri lider ile aynı düşünceyi paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları iletişimi sayesinde istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.²⁴⁵

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.²⁴⁶ Lider de bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan başkalarının etkileyen ve onları belirli davranışlara yönlendiren kişidir.²⁴⁷ Lider çalışanları organizasyonda var olacak veya olan değişimlerin yararına inandırabilmeli, onları kendi rızasıyla sisteme dahil edebilmelidir. Bunu da gerçekleştirebilmek için daha önce de söylediğimiz gibi etkileyici bir iletişime ihtiyacı vardır.

Liderin, bir çalışanın örtük bilgisini açık hale getirmesi elde ettiği bir bilgiyi herkesle paylaşmasını sağlaması liderin kurduğu iletişime bağlıdır. Bunun için diyebiliriz ki lider, etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu özelliğini geliştirmelidir. Böylelikle lider çalışanlarını etkileyecek onların değerlerinde, tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri elde edebilecektir. Organizasyon içerisinde otoriter bir yapı, yaptırım gibi uygulamalardan çok, başarılı bir iletişim sağlayıcısı olarak bir lider getirilmesi yeniliklerin yayılmasında ya da değişikliklerde daha etkili olmaktadır. Bu ölçüde bilgi yönetimi sürecinde lider vasfını bilimsel yönde geliştirmelidir. Aşağıda bir liderin etkili bir iletişim kurması ve inandırıcılığını sağlayabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken kriterler bulunmaktadır.

- Mesajı algılayanlar, mesajın konusunu ilgi duyarlı ve mesajın kapsamını kavrayabilmelidir.
- Mesajın konusu, alıcının düşüncelerine aykırı olmamalıdır.
- Mesajın, alıcının bir takım kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır.

²⁴⁵ T.Üçok, “**Organizasyon Kültürünün Oluşumu**” Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, cilt 4, sayı1-2 1989, s.317.

²⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.181.

²⁴⁷ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Örnek Kitabevi , 1987, s.55.

- Mesaj, kapsamı bakımından algılayana güven verici inanılır ve amaçlara gerçekleştirebilir nitelikte gözükmelidir.
- Mesajlar, korkutucu ve ürkütücü olmamalıdır. Tehdit yüklü mesajlar alıcının kaynağa olan sempati ve güvenini sarsar.
- Mesaj, cezalandırmayı değil ödüllendirmeye yönelik olmalıdır.
- Mesajın üslubu, sert onur kırıcı değil yumuşak ve onurlandırıcı olmalıdır.
- Mesaj, soğuk ve emir verici değil ortak bir eyleme davet eder şekilde olmalıdır.
- Mesaj, alıcıya güç ve enerji vermelidir.²⁴⁸

Lider, astlarına değişimin yararına gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olduğundan gücünü iletişim yeteneğinden alır. Başarılı bir lider iletişim sürecini başarılı bir şekilde yönlendiren, mükemmel bir iletişim sisteminin sağlıklı bir biçimde işletilmesi için koruyucu ve mükemmelleştiricisidir. Bu kişiler vizyon yaratan, paylaşan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan, bunu yaparken de sürekli resmi ve resmi olmayan iletişim süreçlerine katılan kişilerdir.²⁴⁹ Bu iletişim biçimlerini kullanarak çalışanlarıyla istediği yönde amaçlarını gerçekleştirmek ister. Astlarıyla kurduğu iletişim sayesinde planların uygulamaya aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi ve çalışanların bunları isteyerek benimsemesi ve uygulamasını sağlar.

İyi bir dinleyici olmak ideal bir liderliğin bir diğer önemli unsurudur. Karşısında bulunan bireylere bir makine gözü ile değil bir değer gözüyle bakarak onun fikirlerini önemser. Hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler, haberleşme biçimi de yine ideal bir yönetici için önemli konulardır. İnsanların bir liderin peşinden gitmesi için kim olduğunu, neyi temsil ettiğini neler yapabileceğini ve vizyonunun ne olduğunu bilmesi gerekir. Bunu sağlamanın yolu da liderlerin çevresindekilerle sık sık iletişim kurmasıdır.

²⁴⁸ Hascen Vertop, “Etkin İletişim Ve Geri Besleme Organizasyonlarda İletişim Sistemleri”, <http://hascenvertop.sitemynet.com/1/id5.htm>, (5aralık 2007), s.1.

²⁴⁹ Koçel A.g.e, s.432.

Yönetici ve liderlik kavramları birbiriyle ilgili kavramlardır. Ancak eş anlamlı kavramlar olduğu sanılarak birbirine karıştırılabilmektedir. Oysaki terimsel anlam olarak farklı şeyleri içerirler. Yönetici önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan ve uygulatan, sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışlara yönelten kişidir. Kısacası lider amaçları belirleyen yönlendiren, yönetici ise amaçları uygulayandır.²⁵⁰

Liderlik yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. Anlamının farklı olmasının yanı sıra her yöneticinin bir lider olması gerekmez. Ancak ideal bir yöneticiden bahsediyorsak daha önceden de belirttiğimiz gibi aynı zamanda liderlik yeteneklerine de sahip olması gerekir.²⁵¹ Yani yönetici olan birinin aynı zamanda bir lider edasını üstlenmesi ve bu özellikleri göstermesi gerekmektedir.²⁵²

Bilgi yönetiminde başarılı bir sonuç göstermek isteyen tüm organizasyonlarda olması gereken kültür yapısının sağlayıcısı da liderlerdir. Lider güçlü ve iletişimi destekleyici bir organizasyonel kültürü oluşturmak için bir rol üstlenmelidir. Kurulan kültür yapısında iletişimi her yönde açmaya ve iletişimi engelleyen tüm nedenleri ortadan kaldırmaya çabalayan bir kişi olmalıdır.²⁵³

Liderlik insanları belirli amaçlara istekle yöneltmek için onları ikna etme kabiliyetini içerir.²⁵⁴ Bunun için bir lider çalışanlarını iletişim süreçlerine kazandırmak için çalışanlarıyla belirli ilişkiler içinde bulunmalıdır. Bir liderin çalışanlarını iletişim sürecine kazandırabilmek için uygulaması gereken davranışları şöyle sıralayabiliriz.²⁵⁵

- Liderler, çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidir.

²⁵⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.182.

²⁵¹ Koçel A.g.e, s.257-258.

²⁵² Kutanis A.g.e, s.124.

²⁵³ Barutçugil A.g.e, s.123.

²⁵⁴ Robert V. Renfield,, **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Çev: Resan Taşçıoğlu, 1.Basım, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1979, s.149.

²⁵⁵ Barutçugil A.g.e, s.128.

- Liderler, çalışanların girişkenliklerini, sorumluluklarını kullanmalarına izin vermelidir.
- Liderler, çalışanlarını dinlemeli istek ve beklentilerini iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir.
- Liderler, değişik gruplar ve takımlar arasında iletişim ve işbirliği sağlamalıdır.
- Liderler, ilginç ve yararlı fikirleri desteklemeli, bu fikirlerin sahiplerini takdir etme ve ödüllendirme yoluna gitmelidir.

Tüm bu davranışları sergileyen liderler, çalışanlarının girişkenliklerini sağlayarak ya da arttırarak iletişim süreçlerine katılımını kolaylaştıracaktır. Kişi kendini daha rahat bir ortamda hissettiği için paylaşımda bulunmaktan ya da kısacası iletişim sürecine dahil olmaktan çekinmeyecek; baskı yaşamadığı yoğun bir stres altında kalmadığı için fikirlerini, önerilerini paylaşarak bilgi paylaşımı yani bilgi yönetimi sürecine katılacaktır.

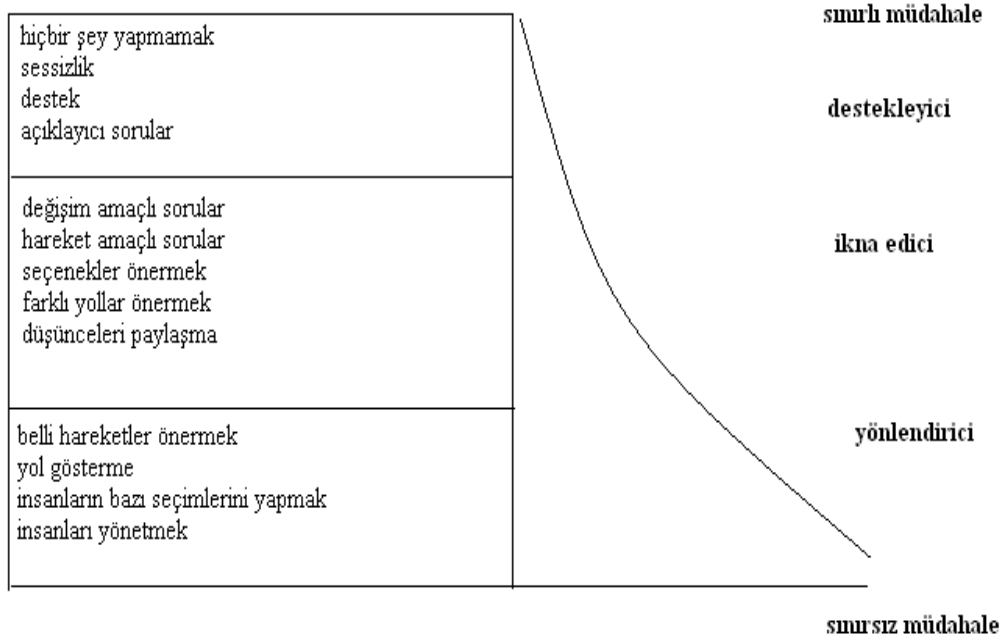
Örgüt içerisinde liderlerin de kendi aralarında çelişmesi gibi durumlar iletişim sürecine etki etmektedir. Liderler birbirleriyle çelişmeyen emirler verip, tutarlı açıklamalar yaparlarsa kuşkusuz çalışanlarda bu tutuma olumlu ve tutarlı bir karşılık verebilirler. Liderler arasındaki iletişim, ayrıca sağlıklı karar verme işlemi özendirir.²⁵⁶ Bunun yanında yöneticilerin sosyal çevre üzerindeki etkileri artar ve kurumun tanıtılması kolaylaşır.

Liderlik, bir bakıma kolaylaştırıcıdır. Kolaylaştırma insanlarla ilişki kurmak için kullanabileceğimiz ve ihtiyacımızı niteliğine göre hangisini kullanacağımıza karar verebileceğimiz pek çok iletişim seçeneğinden oluşur. Liderlerin en önemli davranışlarından biri müdahale olduğundan bu süreçte kolaylaştırma işlevinden doğru bir şekilde faydalanmalıdır. Müdahalenin başarısı ne kadar akıllıca gerçekleştirilmiş

²⁵⁶ Bilen A.g.e, s.300.

olduğuna değil ne kadar iyi sonuçlar getirdiğine bağlı olduğundan liderlerin buna çok dikkat etmesi gerekir.²⁵⁷

Bir liderin gerçekleştirebileceği kolaylaştırma seçenekleri aşağıdaki Şekil 16.'da gösterilmiştir. Bir lider bu seçeneklerden istediklerini kullanabilmektedir. Ancak Şekilde de görüldüğü gibi aşağıya doğru inildikçe çalışanlar üzerinde kontrolün arttığı ve onları yetkisizlikle etkisiz kılma gerçekleşmektedir.



Şekil 16. Kolaylaştırma eřitleri²⁵⁸

Örgüt içerisinde liderin dikkat etmesi gereken bir konuda farklı insanların farklı düşünme tarzlarının olduğunu unutmamasıdır. Yeniliğin sağlanması açısından Őirketteki tüm çalışanların yani Şirket beyninin tamamının işe koşmak gerekir. Bu da liderin sağlıklı bir Şekilde kurduğu iletişimi sayesinde gerçekleşir. Bu durumda daha öncede belirttiğimiz gibi farklı insanların farklı düşünce tarzlarına önem vermelidir.

²⁵⁷ Trevor Bentley, **İnsanları Motive Etmek**, ev: Onur Yıldırım, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999, s.123-124.

²⁵⁸ A.g.e, s.123.

Etkili bir iletişim süreciyle lider, farklı yaklaşımların birbirini yaratıcı bir biçimde törpüleme başarısını gerçekleştirmelidir. Bunun aksine bu süreci desteklemeyen bir lider ise; çalışanların yaklaşımlarına değer vermeyen iletişime kapalı kişilerdir. Çalışanların önerilerinden, analizlerinden v.b hoşlanmaz ve bunu bir zaman kaybı olarak görürler.²⁵⁹

Liderlik ne otokratik bir lider gibi tam ve yetkili olduğu için aşır ölçüde bencilliğe doğru gitme eylemi göstermeli, ne demokratik bir lider gibi tüm kararlarda danışma eylemi göstermek için maddi ve zamansal bir aşırı harcama göstermeli, ne de tam serbest bir lider gibi herkesin görüşüne göre hareket etmek için otorite kullanmayı bırakan bir durumu içermelidir. Kısacası liderlik davranışı tüm bu liderlik türlerinin özelliklerinin hesaba katıldığı koşullara göre biçimlenmesi gereken bir vazifedir.²⁶⁰

4.5 Bilgi Yönetiminde Teknolojik İletişim

Bilgi yönetimi sürecinin daha etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) varlığına ihtiyaç duyar. Bilgi yönetimi uygulamaları da diğer uygulamalarda olduğu gibi BiT varlığına gereksinim duyar. 1980'li yıllardan itibaren BiT'nde yaşanan devrimsel değişimler iş dünyası için birçok fırsatı beraberinde getirdiği gibi "iş"ın tasarımını da değiştirmiştir. İşletmelerde hemen tüm işlere BiT dahil edilerek departmanların etkinliği arttırılmıştır.²⁶¹

Bilgi yönetimi sürecinde üretim unsurları, BİT'nin bileşimini oluşturan bir yapı içinde işlenerek ürüne dönüşürler. Bilgi yönetimi, organizasyon için gerekli olan bilginin sağlanması, var olan kayıtlı ya da kayıtsız verileri, enformasyonu, kişisel bilgi ve deneyime dayanan birikimleri toplama sistematik bir biçimde düzenleme ve kayıt altına alma ve bunları yararlı bilgiler halinde hazırlama, doğru zamanlarda, doğru kimselerin her istediğinde kullanabileceği bir hale getirerek bilgi sermayesinin artmasını amaçlayan bir sistemin kurulmasını ön gördüğünden teknolojik bir alt yapının varlığına

²⁵⁹ Bulut A.g.e, s.110-111.

²⁶⁰ Eren (2001) A.g.e, s.454-456.

²⁶¹ Kurt A.g.m, s.1.

gereksinim duymaktadır.²⁶² Tüm bu teknolojik unsurların sağlanması beraberinde bu unsurların sağlanması için belirli bir maliyeti ve aynı zamanda teknolojik gelişmeleri takip etmesini ve entegre etmesini sağlayacak bir yapının varlığını da beraberinde getirmektedir.

Liderlik ve kültürden sonra teknolojinin, bilgi yönetiminin başarısında etkili olduğu tüm otoritelerce kabul edilmiş bir gerçektir. Bilgiyi elde etmek öğrenme aracı olarak BİT, bilgi yönetimi süreci için vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Bilgi yönetimi sürecinde esas alınan yani öğrenilen bilginin, uygulamanın ve özgün tecrübelerin örgüt içinde transferini gerçekleştirmek için gerekli süreçlerin oluşturulmasında BİT'in sağladığı tüm yeteneklerden (veritabanı, örgüt içi ağlar, yapay zeka, mobil telefonlar, internet, intranet vb.) yararlanılmalıdır. Bu konuda yarar sağlayacak olan BİT uygulamaları belirlenmeli ve bilgi yönetimine uyarlanmalıdır. Bilinenlerin geçmişini yapılandırma ve onu sınıflandırma ile yeni bilgiler ortaya çıkarma iletişimi hızlandırma ve kayıtlıları doğrulama gibi işlemlerde de yardımcı olmaktadır.

Bilgi yönetiminin başarısında etkili olan teknolojik yapının yeteneği ve başarılı bir biçimde işlevlerini yerine getirmesi çok önemlidir. Bu nedenle örgütün mevcut teknolojik yapısı ihtiyaçlara göre yenilenmeli ve belirli aralıklarla test edilmelidir.²⁶³ Paylaşımı gerçekleştirmek için BİT'den yararlanarak kurduğu “Anet” sistemiyle Worldwide, sorunları, önerileri olan kişilerin bir araya gelmelerinin önündeki fiziksel engelleri kaldırmayı sağlamıştır. BİT sayesinde daha kısa zamanında, fiziksel mesafe sorunları ortadan kaldırarak zamanında ve yerinde bir paylaşımı sağlamıştır.

Geleceğin başarılı şirketleri arasında olabilmek için teknolojinin, çalışanlara etkin bir biçimde yardımcı olmasını engelleyen sorunlarla uğraşılması ve araştırılması gerekmektedir. Sadece yeni ürünler koymakla yetinilmemesi, şirketlerin sürekli yenilenmesini sağlayacak yeni teknolojik ve örgütsel “mimari”yi tasarımları gerekir. Kullanılmakta olan teknolojinin incelenmesiyle yeni ve daha etkin çalışma yöntemleri

²⁶² Fatih Yakut, “**Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar**”, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit: Beta Basım Yayım, 17 - 18 Mayıs 2003, s.522-523.

²⁶³ Aktan A.g.m, s.13-14.

yaratılması böylelikle insan elinden çıkma bir ürün olarak teknolojinin sadece donanım ve yazılım olarak görülmesi gibi tipik bir görüşün aşılması anlamına gelmektedir.²⁶⁴

Bilgi yönetiminde önem verilmesi gereken bir diğer konu paylaşımıdır. Bilgi paylaşımının sağlanması entelektüel sermayenin büyümesine ortam hazırlamaktadır. Paylaşımın istenilen zamanda istenilen yerde gerçekleşmesi konusunda iletişimi sağlayacak olan teknolojik gereksinimler bu konuda önem kazanmaktadır. Paylaşımı kolaylaştırmak için kurulan iletişim ağları bilgi yönetimi etkinliği için fayda sağlamaktadır. Bilgi paylaşımının kolaylaşması açısından BİT'nden yararlanılması konusunda Andersen Worldwide'in kendi şirketi için geliştirdiği sistem bu konudaki en güzel örnektir. Worldwide, 76 ülkedeki 360 büroda çalışan 82.000 kişi arasında kurduğu "Anet" adındaki elektronik sistem ile çalışanların %85'inden fazlasını veri, ses ve video bağlantısıyla birbirine bağlamaktadır.²⁶⁵

BİT'nin gerekliliği ve önemi 1980'li yıllara kadar çok fazla anlaşılamamıştır. Çünkü 1980'lerden önce teknoloji konusunda herhangi bir ilerleme yoktu. Gelişmeler en alt düzeydeydi. Yönetim, karar verme süreci, bilgi toplama, işleme, dağıtma gibi konular organizasyonlar için çok fazla bir önem arz etmiyordu. Bilgi yönetiminin direği olan bilgi, kendi başına firma için önemli bir varlık olarak düşünülmemekteydi. Ancak bazı gelişmelerle bu anlayış yerini artık BİT gerekliliğine ve önemine bırakmıştır. Bilgi yönetimi gibi uygulamalarda işletmeleri BİT konusunda değişime zorlayan nedenler olmuştur. Bu nedenlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

Globalleşme:

- Global Pazar piyasasındaki yönetim ve kontrol
- Dünya piyasalarında rekabet
- Global iş grupları
- Global dağıtım sistemleri
- Teknolojinin hızlı gelişimi

²⁶⁴ Bulut A.g.e, s.150-151.

²⁶⁵ A.g.e, s.187.

Endüstriyel ekonomilerin dönüşümü:

- Bilgiye dayalı ve bilgi tabanlı ekonomiler
- Verimlilik
- Yeni ürünler ve hizmetler
- Liderlik
- Zamana dayalı rekabet
- Kısa ürün hayatı
- Çalkantılı iş dünyası
- Bilgi bazında sınırlı personel
- Müşteri beklentilerinin hızla değişmesi

Girişimin değişmesi:

- Hiyerarşi kademesinin azalması
- Yetkinin merkezkaçlaştırılması
- Esneklik
- Personelin güçlendirilmesi
- Ortak işbirliği ve takım çalışması

İşte tüm bu değişimleri gösteren maddelere bakıldığında bilişim sistemlerinin gerekliliği tekrar anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde bilgisayar tabanlı olan ve olmayan BİT iletişime etkinlik kazandırmaktadır. Bilgisayar tabanlı olarak kullanılan iletişim araçları aşağıda zaman ve mekân bağlamı içerisinde sınıflandırılarak gösterilmiştir.²⁶⁶ Aynı zaman ve mekân olarak iletişimi destekleyen araçlar, iletişime mekânsal ve zamansal bir senkron oluşturmayı destekler. Yani mekânsal olarak hiçbir engelin varlığı söz konusu değildir.

²⁶⁶ İhsan Yiğit, **Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri Ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı (Yayımlanmamış Tezi), İstanbul, 2004, s.52.

Aynı şekilde zamansal olarak da geri bildirim anında olmasını sağlayan bir yapıyı içerir. Aynı zaman ve mekân olarak iletişimi desteklemeyen araçlar ise, farklı mekânlarda olan kişileri ve geri bildirim anında olmasını sağlayacak bir durumu içermezler. Bu durum asenkron bir iletişimi ifade eder. Bu iletişim araçları dışında telex, telefon, fax gibi bilgisayar temelli olmayan iletişim araçları da kullanılmaktadır.

	<u><i>Aynı Zaman</i></u>	<u><i>Farklı Zaman</i></u>
<u><i>Aynı Yer</i></u>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ grup karar destek sistemleri ▶ sunum sistemleri ▶ grup yazılımları 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sesli posta ▶ e - posta ▶ intranet ▶ bilgisayar konferansı ▶ grup yazılımları
<u><i>Farklı Yer</i></u>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ video konferans ▶ sohbet sistemleri ▶ grup yazılımları 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ e - posta ▶ sesli posta ▶ bilgisayar konferansı ▶ grup yazılımları ▶ grup yazılımları

Teknolojik gereksinimler hakkında bilinmesi gereken bir konu da; BİT'nin, bilgiyi yöneterek değil bilgi yönetimi sürecini kolaylaştırması açısından gerekli ve önemli olduğudur. Çünkü bilgi yönetimi sürecinde üreten makineler değil insanlar yani çalışanlardır. Makineler bu süreçte sadece birer araçtır.²⁶⁷ Bunun için bilgi yönetimi süreci içerisinde temel ve tek sağlayıcının BİT olduğu gibi yanlış bir varsayım yapılamamalıdır. Çünkü insan faktörü de bilgi yönetimi içerisinde BİT kadar önemli bir konudur.

²⁶⁷ İnce A.g.m, s.6-7.

BİT, uygulamaların ve bilginin transferinin hızlanmasını sağlayarak bilgi yönetimi sürecinde olumlu bir etki yaratırlar. Ancak öte yandan bu teknolojiler enformasyon miktarını ve hızını arttırarak genelde bir organizasyonel felce neden olabilmektedirler. Çünkü yaşanan enformasyon yığılması kuruluştaki beyin sayısının azalması sağlayabilmektedir; yani çalışanların içinde buldukları bu ortamı, anlamlandırma kapasitelerinin zayıflamasına neden olmaktadır.²⁶⁸ Bu durum onların birer değer olmasının göz ardı edilmesine ve sürecin en önemli kaynaklarından birinin saf dışı kalmasına sebep olmaktadır.

4.6 Örgütsel İletişim

İnsan, örgütlü yaşamın yaratıcısı ve yöneticisidir. Örgütlü yaşamı oluşturan, tutan ve değiştirendir. Örgüt insanla oluşur. Bunun için insanların olduğu yerde bir örgütlenmenin varlığını düşünmemek imkansızdır. Organizasyonlarda, işletmelerde büyüdükçe faaliyetleri artmakta, faaliyetler arttıkça işleri yapmak için örgütte pek çok insan katılmakta, sonuç olarak da örgütte yapılacak pek çok iş ve bu işleri görmek üzere pek çok insan bir araya gelmektedir.²⁶⁹ Bu da bir örgütlenme hareketinin başlangıcını sağlamaktadır.

Örgütlenme en yalın anlamıyla planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içerir. Örgüt, özünde bir grup insanın belli amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçlar katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır. Temelinde bireyin yani insanın yer aldığı örgütte genel amaç birlikte ortak bir amacı gerçekleştirmek için sistematik bir şekilde çalışmaktır. Zira Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde ki örgüt kavramının tanımında da bu genel amacını ifade eder şekildedir. Türk Dil Kurumu sözlüğü örgüt kavramını “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlar.²⁷⁰

²⁶⁸ Q'Dell ve Grayson A.g.e, s.108.

²⁶⁹ Ertürk A.g.e, s.73.

²⁷⁰ Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”

<http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.ASP?kelime=%F6rg%FCt&submit1=Ara>, (2 Aralık 2007)

Tüm tanımlara bakıldığında anlaşıldığı gibi örgütü oluşturan bireyler belirli bir amacı gerçekleştirmek için üstlerine aldıkları görevleri yerine getirmeye çalışarak uyumlu bir şekilde süreci devam ettirmektedir. Bu anlamda örgütler için bir yetki ve sorumluluk ilişkileri bütünü şeklinde bir tanım da yapılabilir. Örgüt iş ve fonksiyon bölümü ile yetki ve sorumluluk hiyerarşisinden yararlanarak belli ortak amaca veya hedefe ulaşmak için insanların faaliyet ve rasyonel şeklinde koordine etmektedir.²⁷¹

Örgütler, etkililik sağlamak yani amaçların istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için çabalamaktadır. Amacın istenen şekilde gerçekleşmesi için bireylerin diğer anlamda örgütün etkin ve yeterli olması gerekir. Bu da onun etkililik yani yeterlilik düzeyini gösterir. Bir örgütün etkili olabilmesi için tüm alt sistemlerin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kesimi gerçekleştirmeleri gerekir. Örgütsel etkililik, verimlilik, sağlık, diriklik ve yararlılık gibi özellikleri içeren tüm örgütsel süreçlerin işletmelerin sahip olması gereken unsurlardır. Çünkü bir örgütsel etkililiğin devamlılığı bu öğelere bağlıdır. Bir örgütün etkililiğinden bahsetmek için onun verimliliğini, sağlığını, dirikliğini ve yararlılığını engelleyen tüm sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bir örgütün verimliliği onun üretme gücünü; sağlığı, örgütün iç çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürebilmesini ifade temektedir. Bir örgütün dirikliği ise değişimlere karşı etkin bir biçimde uyarlanabilen bir örgütü temsil eder. Son olarak da bir örgütün yararlılığını tanımlayalım. Yararlılık bir örgütün yaptığı işlerle yani çıktılarıyla içinde yaşadığı topluma nedenli fayda sağladığını ifade etmektedir.²⁷²

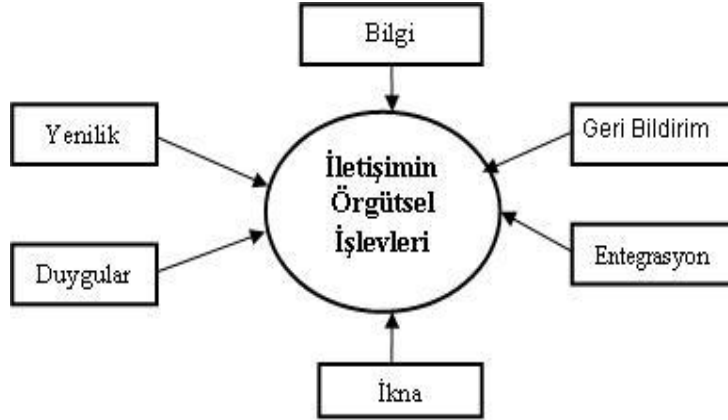
Daha önce de söylediğimiz gibi örgütün etkililiği verimlilik, diriklik, yararlılık ve sağlığına bağlıdır. Tüm bu özelliklerin yapısına baktığımızda özelliklerin gerçekleşmesi için gerekli olan unsurun bireyler arası iletişim olduğunu görüyoruz. Bu anlamda örgütsel bir çalışmanın sürdürebilmesi için en önemli öge bireyler, bireyler arası iletişim ve ilişkilerdir. Çünkü örgüt sisteminin unsurları birbirine bağlayacak ve

²⁷¹ Renfield A.g.e, s.25.

²⁷² Başaran A.g.e, s.30-32.

bunların uyumunu sağlayacak olan iletişim yani örgütsel iletişimdir. Bu süreçte iletişimin görevi karar merkezlerini birbirine bağlayan denetim ve eşgüdüm mekanizması görevini de yerine getirmektir.²⁷³ Bunun için diyebiliriz ki, iletişim örgütlerin oluşması, ayakta kalabilmesi başarılı olabilmesi için önemli etkindir.

Örgütlerin yaşamında iletişimin hayati bir önemi vardır. İletişim sayesinde örgütler ve örgüt üyesi bireyler, her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, nüfuz kullanmak, inanç değer ve sembolleri yerleştirmek gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. İletişim bir örgütün sinir sistemi olarak kabul edilir ve örgütü bir arada tutan bir çeşit yapıştırıcı olarak düşünülür.²⁷⁴ Bir örgütte görevler nedenli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları betimlemeleri nedenli açık olursa olsun, görevleri yürütecek olan iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olamaz. Bunun için bireyler arası iletişim örgütsel iletişim konusu göz ardı edilmemelidir.²⁷⁵ Şekil 17.'de örgütsel süreçte iletişimin fonksiyonları gösterilmiştir.



Şekil 17. İletişimin Örgütsel Fonksiyonları²⁷⁶

²⁷³ Tutar A.g.e, s.56.

²⁷⁴ Forum Arşivi, "Yönetmel ve Örgütsel İletişim", <http://www.odevindir.net/odevDetay.Asp?ID=485OdevID=17948>, (05.12.2007)

²⁷⁵ Başaran A.g.e, s.150.

²⁷⁶ Joseph E. Chapeaux, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1996, s.369.

Örgütsel iletişim, organizasyon içerisinde iletilerin akışını, amacını, yönünü, araçlarını, insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de içeren çevresinden etkilenen aynı zamanda çevresini de etkileyen bir açık sistemdir.²⁷⁷ Örgütsel iletişim, örgüt iletişim sistemindeki aksaklıkları ya da zayıflıkları örgütün temel işleyişini engellememesi için bir koruyucu durumdadır. Çünkü iletişim her örgütün içindeki en önemli konudur. Bu açıdan iletişim, örgüt bütünlüğünü, çalışmasını, gelişimini, değişimi destekleyecek nitelikte olmalıdır. Örgütsel bir davranış bir başarı bekleniyorsa örgütsel bir iletişimin kusursuz bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir.

Artık biliniyor ki tüm toplumlar için hatta bireyin yaşamını devam ettirmesi için iletişim kaçınılmaz bir gereksinimdir. Çünkü iletişim, sürece dahil olan tüm sistemleri birbirine bağlayan aralarında bir eşgüdümün, istenen türde bir alışverişin olmasını sağlayan bir kaynaktır. Örgütsel iletişim süreci çalışanlar başta olmak üzere üst yönetim, dış kaynaklar gibi tüm unsurları birbirine bağlayan aradaki eşgüdümün temel sağlayıcısıdır. Bunun için diyebiliriz ki, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için hatta ayakta kalabilmesi için başarılı bir örgütsel iletişim sürecini hayata geçirmiş olmalıdır.

Örgüt amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşılması için örgütte içerisinde bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. Örgütün gerçek anlamda bir örgüt vasfını üstlenmesini, bir sistem olarak işlemesini sağlayan iletişimdir.²⁷⁸ Örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin sayısı oldukça fazla olduğundan bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan iletişim süreçlerinin de bu faaliyetler ve faaliyetlerin amacı ve özellikleri etrafında toplandığını söylemek yanlış olmaz. Örgüt amaçları ne ise iletişim sistemi bu amaç üzerinde durmalı ve amacın gerçekleşmesi için gerekli iletişimi sağlamalıdır. Bunun için örgütlerin temel amaçlarının başında her zaman etkili bir iletişim ilkesi yer almalıdır. Çünkü bu diğer tüm amaçların gerçekleşmesinde etkili bir faktör olacaktır. Bir örgütsel süreç içerisinde var olan iletişim faaliyetlerinin genel amaçlarını sıralayacak olursak;²⁷⁹

²⁷⁷ Z.B Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.139.

²⁷⁸ Tutar A.g.e, s.164-166.

²⁷⁹ Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, 1996, s.352.

- Örgütün amaçlarının, hedeflerinin, politikalarının iş görenlere duyurulması ve anlatılması örgüt içerisinde olabilecek söylentilerin yanlış haberlerin oluşmasını engellemek.
- Örgüt içerisinde gerçekleşen değişim uygulamalarının başarısında etkili olmak.
- Örgüt içerisinde yer alan bilgi ve iletişim teknolojileri hakkında çalışanlara bilgiler verilmesi ve bu konularda yaşanabilecek güvensizlikleri ortadan kaldırmak.
- Örgütlerin yıllık bütçe, proje gibi istatistikleri, bilgileri çalışanlarına, hissedarlarına, sendikalara, müşterilerine duyurmak. Bu örgütün açıklık politikasının bir unsuru olacak ve örgütün çevresi tarafından güvenilir olarak tanınmasını sağlayacaktır.
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları sosyal ve ekonomik sorunları ile bağlantıları konusunda aydınlatmak. Buna ek olarak örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlarda da çalışanları aydınlatmak.²⁸⁰
- Ücret artışı, primler, ikramiyeler, imkânlar, burslar, kurs ve meslek içi eğitim imkânları vb. gibi örgütsel özendiriciler duyurularak iş görenlerin motivasyonlarını arttırmaya çalışılır.
- Örgüt içi tüm konular yani bölümler, değişimler, yöneticiler, toplantılar, eğitimler vb. her şey en uygun iletişim aracı vasıtasıyla çalışanlara duyurulmalıdır.

²⁸⁰ Yiğit A.g.e, s.45.

- Örgüt içi bağlılığın kazanılması için örgüt içi sosyal olaylar doğum, ölüm, evlenme gibi haberlerin bir iletişim aracı vasıtasıyla çalışanlara duyurulmalıdır. Çünkü bu tip olaylar örgüt içi sosyal ilişkileri kuvvetlendirecek niteliktedir.
- Örgüt içerisindeki bireylerin her birini “değerli bir örgüt üyesi yapma” ilkesini gerçekleştirmek.²⁸¹ Çünkü her birey örgütsel iletişim süreci içerisinde önemlidir ve bu örgüt kavramının gerçek tanımına ulaşması için her bireyin etkin bir şekilde bu sürece dahil olması gerekmektedir.
- Örgütün sahip olduğu kablolu (teknolojik iletişim) ve kablosuz iletişimin (kişiler ve birimler arası iletişim) güçlendirilmesi için çalışmak. Teknolojik gelişmeleri takip ederek kablolu, sosyal ilişkilere imkân vererek sorunları çözerek de kablosuz iletişimi desteklemek.²⁸²
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurarak bu konudaki olası hataları önlemek.²⁸³

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkileyen iletişim sistemindeki aksaklıkların giderilmesinde de etkili olmaktadır. İletişim sistemindeki aksaklıklar örgütün kendi amaçlarından uzaklaşarak çeşitli sosyal sorunların doğmasına neden olmaktadır. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşabileceği olası fikir verebilecek nitelikteki sorunları şu şekilde açıklayabiliriz:²⁸⁴

- ◆ Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından dolayı doğan hatalar,
- ◆ İşyerindeki kazalar,
- ◆ Disiplin suçlarındaki artışlar,
- ◆ İş görenlerin işe olan ilgisizlikleri,

²⁸¹ Forum Arşivi, “Örgüt İletişimi”, <http://www.odevindir.net/odevDetay.Asp?ID=288>, (15.12.2007)

²⁸² Burçin Oğuz, **Örgütsel İletişim ve Önemi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı (Yayımlanmamış Tezi), İstanbul, 2001,s.142.

²⁸³ Gürgeç A.g.e, s.38.

²⁸⁴ A.g.e, s.39.

◆ Nitelikli iş gören bulunmasındaki güçlükler ya da nitelikli iş gören bulunamaması,

◆ İş görenlerin aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık sorular sorması,

◆ Üretim yanlışlıklarında artışlar,

◆ İş görenlerin hastaneye başvuru sayısının artması,

◆ Bölüm müdürleri arasında yetki çatışmalarının olması,

◆ Kademe atlama olayları,

◆ Üretim maliyetindeki artışlar,

◆ Örgütte üretilen ürünlerin kalitesi ile ilgili ortaya çıkan asılsız söylentiler,

◆ Bir astın birden fazla üstten emir alması,

◆ İş görenlerin yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,

◆ İşçi temsilcilerinin ve sendikalarının örgütteki gücünün giderek artması,

◆ Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,

◆ Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmeleri,

◆ Örgütte iş görenleri huzursuz edecek nitelikte sık sık söylentilerin çıkması,

◆ Örgütün iç ve dış koşullardaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,

◆ Yöneticilerin asılsız konuların örgütte yayılmasından dolayı iş görenlere iş yaptırılmaması,

◆ İş görenler ve yönetim arasındaki karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,

◆ Verilen siparişlerin zamanında yürütülememesi ya da üretilen mal ve hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşteri yakınmalarında artışlar,

◆ Gözetimci ve orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral düşüklüklerinin görülmesi,

◆ Yönetimin iş gören ile ilgili sorunlarını, işyeri amirinden çok sendikalar aracılığıyla öğrenmesi,

◆ İş görenlere en yakın amirin ceza ve ödül verme gücünün yok denilecek kadar az olması,

◆ Örgütün verdiği ilanlarda, iş gören adayları için başvuru koşulu olarak belirlediği niteliklere sahip kişilerden, örgüt içinden yararlanmaması,

- ◆ Örgütün temel politikalarının, örgüt bölümlerinde farklı biçimlerde uygulanması veya üstlerin tutumunun farklı biçimlerde anlaşılması,
- ◆ Alınan kararlar ile kararların uygulanması arasında olması gereken sürenin aşılması,
- ◆ Örgütte verimlilik ve iş doyumunun düşük olması gibi sorunlarla karşılaşlabilmektedir.

4.6.1 Örgüt Yapıları Ve İletişim

Örgütlerde var olan yapıların, iletişim sistemleri üzerinde etkileyici bir duruma sahiptir. Bu önceden kurulmuş olan bir yapı ise iletişim sistemini etkileyerek, iletişim düzeninin yapıya göre belirlenmesini sağlayacak bir faktör halini almaktadır. Bu da biçimsel bir iletişim yapısının oluşmasına ortam hazırlayacaktır. Yani karşımıza bireylerin kendi isteklerine göre değil planlanan ve öngörülen şekilde davranılması ve iletişim kurulması istenen sınırları belirli biçimsel bir yapı çıkmaktadır. Ancak her zaman var olan yapıya göre bir iletişim düzeni kurulmaz. Çünkü örgütler yapılarını kurmak için iletişim ihtiyaçlarını doğrultusunda yönlerini belirlemeyi tercih edebilirler. Bu durumda da iletişim, ihtiyaçları oluşabilecek yapıyı etkilemektedir. Böyle bir durumda bireyler arasındaki var olan ya da var olması istenen iletişim ağlarına bakılarak yapı belirlenir. Tüm bu bakış açılarıyla ortaya çıkıyor ki iletişim ile örgüt yapıları arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Örgütlerde iletişim sistemleri etkileyen ve aynı zamanda etkilenerek oluşabilecek iki tür yapı bulunmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarıdır.

Biçimsel örgüt yapısı, belirli bir planlama ile bu süreci bilinçli bir hale getirir. Biçimsel örgüt yapısı resmi olarak bir hiyerarşik düzeni kurar ve aralarındaki iletişim düzenini ortaya koyar. Bu düzende her bireyin belirli bir konumu vardır. Bireyler konumlarına göre rollerini üstlenerek iletişim süreçlerine dahil olurlar. Bu açıdan bakıldığında biçimsel yapı, bireylerin davranışlarına yön ve biçim vererek örgütlerde

istikrar ve düzeni sağlar.²⁸⁵ Biçimsel yapının örgütlerde bu istikrar ve düzenini sağlaması ile örgüt bireyleri tarafından yapılabilecek tüm iletişim faaliyetlerinin, davranışlarının tahmin edilmesi yani yönü, sınırları belli bir süreci kurumsallaşmış bir yapıya dönüşmesi sağlanır. Biçimsel yapının özellikleri de iletişim süreçlerini etkileyen unsurlardır. Biçimsel yapının oluşması demek dikey ve merkezi bir görünüm kazanılmasına sebep olur. Bu yapı da iletişimin gecikmesi, bozulması ve süzülmesi gibi sorunları karşımıza çıkarır.²⁸⁶ Hiyerarşik kademelere bağlı olarak iletişimin daha çok tercih edilmesiyle ve bireylerin statülerinin yükselmesi ile yatay iletişim ilişkileri azalabilmektedir. Çünkü hiyerarşik, dikey iletişim ile aynı statüdeki akran olan çalışanların sayısı azalacaktır.

Örgütlerde var olan yapının sınırlarının belirlenmesi ne şekilde bir iletişim ilişkisini gösteren biçimsel yapının yanında kendiliğinden oluşan bir insan ilişkileri sistemi yani biçimsel olmayan bir yapı da vardır.²⁸⁷ Biçimsel olmayan yapılar herhangi bir yapının oluşturulmadığı durumlarda kendiliğinden gereksinimler sonucu oluşan bir yapıdır. Biçimsel yapı, “olması gerekeni” biçimsel olmayan yapı ise; “olanı” gösteren bir durumdur. Biçimsel olmayan yapı da iletişim sistemini etkiler. Biçimsel olmayan yapılar ilk başta aşırı serbestliği ifade eder gibi olsa da kimi zaman iletişim sistemini tamamlayan bir işlev üstlenir. Biçimsel yapının olmaması örgüt içerisinde çeşitli bölümlerdeki kadro şişkinliğini azaltan bir durumdur. Çünkü biçimsel bir yapı olmadığından hiyerarşik merkezi bir yapı olmaz ve ast- üst dengesi sağlanabilir.

4.6.2 Örgütsel İletişim Sistemleri

Örgütsel iletişim süreci içerisinde gerçekleşen iletişim örgüt içerisindeki yapıya ilişkilere, ilişkinin boyutlarına göre şekillenen bir süreçtir. İletişim sisteminin statik durumdan dinamik bir hale gelişiyle etkili bir iletişim meydana gelmesini sağlayan örgütsel iletişimde kullanılan kanallar yani yöntemlerdir. Tabi bunlar da daha öncede söylediğimiz gibi örgütün yapısına, ilişkilerine ve ilişkilerinin boyutuna göre

²⁸⁵ Gürgeç A.g.e, s.63.

²⁸⁶ A.g.e, s.64.

²⁸⁷ Güngör Önal, **İşletme Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Türkmen Kitabevi, 2000, s.14.

şekillenerek oluşan sistemlerdir. Örgütün tüm durumları düşünülerek geliştirilen örgütsel iletişim sistemleri biçimsel (resmi, formel), biçimsel olmayan (gayri resmi, informal) ve örgüt dışı iletişim olmak üzere 3 şekilde tanımlayabiliriz.

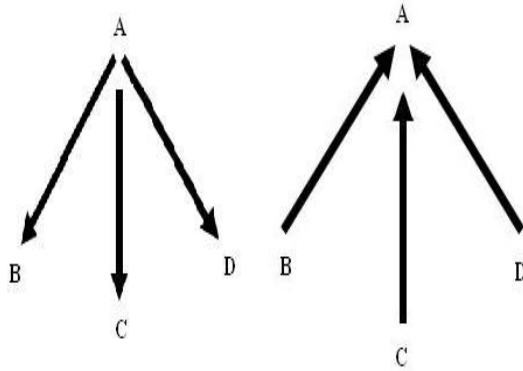
Örgütsel iletişim sistemleri, düzenli bir iletişim sisteminin sağlanması için gereklidir. Çünkü çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin bir biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütsel iletişim sistemleri de örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkiler kurma ve geliştirilmesini sağlar.²⁸⁸

Birçok araştırma örgütsel yapının başarısını uyguladığı iletişim sistemlerine bağlamaktadır. Çünkü örgütsel iletişim sistemleri var olması gereken sağlıklı iletişim işleyişini göstermektedir. İletişimin işleyişi kimi zaman tek yönlü kimi zaman da çift yönlü iletişim olarak karşımıza çıkar. Ancak daha önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi örgüt kavramından söz ediyorsak var olması gereken iletişim her zaman karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü etkili bir iletişim olmalıdır. Bu açıdan iletişim sistemlerinde iletişim sürecinin çift yönlü olarak ilerlemesi gerekmektedir.

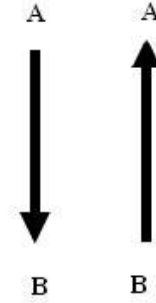
İletişim sürecinin tek yönlü olarak işleyişi tek taraflı ancak birçok kişiyi içeren bir yapıdadır. Bu işleyişte bir taraf daima gönderici konumundadır. Bu durum iletişim sürecinin geri bildirim olgusundan yoksun olduğunu gösterir. Tek yönlü iletişim işleyişinde “bir alıcı bir verici” ya da “birçok alıcı ve bir verici” bulunmaktadır. Bu süreç ters olarak da gerçekleşebilir; yani birçok verici ve bir alıcı olabilir. Ancak hiçbir şekilde alıcı konumundaki kişi ya da kişiler geri bildirimde bulunamazlar. Bu da bu iletişim işleyişinin en zayıf noktasını oluşturur. Bu açıdan bu iletişim işleyişi kör iletişim olarak da ifade edilmektedir.²⁸⁹ Aşağıda tek yönlü iletişim biçimlerini gösteren şekiller bulunmaktadır.

²⁸⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.25.

²⁸⁹ A.g.e, s.27.



Şekil 18. Bire Çoklu Tek Yönlü İletişim

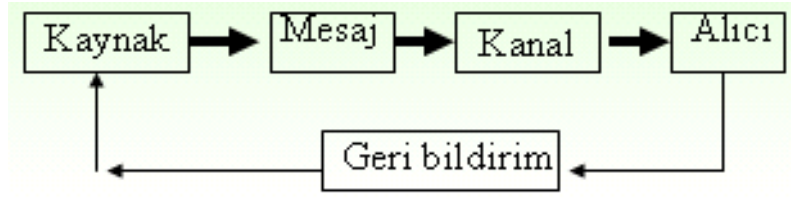


Şekil 19. Bire Bir Tek Yönlü İletişim

Bu iletişim biçiminin işleyişinin hız kazandırma, zamandan kazanma gibi olumlu özelliklerinden dolayı tercih edildiği söylene de yarattığı olumsuzluklar da göz ardı edilmemelidir. Bu süreç için karşımıza çıkan en önemli sorun alıcının mesajı istenilen biçimde ve özde algılayıp, algılamadığını ve ne ölçüde etkilendiğinin sonuçlarını elimize vermemesidir. Kısacası iletişimin yani ortak bir paydada buluşma amacının gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçümünü yapamamaktayız. Bu da iletişimin gerçek anlamda gerçekleşmediğini sadece bir ileti transferinin olduğunu gösterir. Bu açıdan örgütsel iletişim sistemleri içinde tercih edilen bir iletişim işleyişi değildir.

Bir diğer iletişim işleyişi ise iki yönlü iletişimidir. Burada tek yönlü iletişimin aksine geri bildirim en önemli olaydır. Çünkü gönderilen mesajın olumlu ya da olumsuz yanıtı kaynağa geri dönmektedir. Yani ortak bir paydada buluşma sağlanmaktadır. Aşağıdaki şekilde iki yönlü iletişim süreci içerisinde kaynaktan çıkan mesajın alıcıya geldiğinde tıpkı ışığın yansımaları gibi tekrar ve kısa zamanda göndericiye dönmesi gösterilmektedir.²⁹⁰

²⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.28.



Şekil 20. Çift Yönlü İletişim Modeli²⁹¹

Şekilde yer alan sosyal ortam, kişilik, eğitim, gürültü, kaçaklar gibi özellikler ortamda bulunan kaynak ve hedefin birbiri yerine geçmesinden mesajı algılamasında etki eden faktörlerdir. İki yönlü ya da diğer adıyla çift yönlü iletişim sisteminin en önemli özelliği alıcı konumundaki kişilerin aynı zamanda bir gönderici olması böylelikle iletişim sürecine katılmasıdır. Etkin bir iletişimin sağlanması iletişimin kanallarında bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verir.

4.6.2.1 Biçimsel İletişim Sistemleri

Biçimsel iletişim sistemleri örgütteki hiyerarşik yapının yetki ve yapıyla ilgili olan bir süreci içerir. Personel ve yönetim arasındaki bilgi akışını düzenleyen, sınırlayan bir etken olarak karşımıza çıkar.²⁹² Biçimsel iletişimin amacı grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir.²⁹³ Örgütlerde biçimsel iletişim 4 şekilde karşımıza çıkabilmektedir.

- 1- Yukarıdan aşağıya doğru iletişim
- 2- Aşağıdan yukarıya doğru iletişim
- 3- Yatay iletişim
- 4- Çapraz iletişim

²⁹¹ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.29.

²⁹² Oğuz A.g.e, s.124.

²⁹³ Erdoğan (1996) A.g.e, s.294.

Bu iletişim biçimlerinin hepsi bir örgüt içerisinde gerçekleşebildiği gibi tek tek ya da bazıları da olabilmektedir.

4.6.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Biçimi

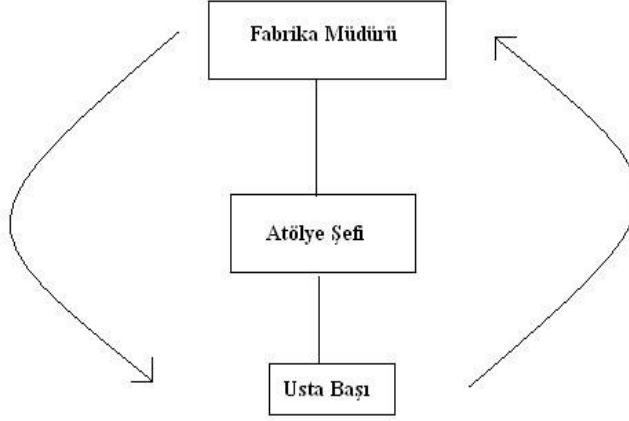
Her örgütün kendine ait bir hiyerarşik yapısı bulunmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim biçiminde bu kendini açıkça göstermektedir. Örgüt içindeki en üst yöneticiden alt kademelere doğru mesajların iletilmesi sürecini tanımlamaktadır.²⁹⁴ Bu iletişim biçimi daha merkeziyetçi ve otoriter bir anlayışı içeren iletişim tarzıdır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde genellikle talimatlar yazılıdır. Bu açıdan kullanılan dil yalın herkesin anlayacağı bir biçimde olmalıdır.²⁹⁵

Hiyerarşinin keskin bir biçimde hissedildiği bu iletişim biçiminde her bir astın bir üstten emirleri ve talimatları aldığını görüyoruz. Bu iletişim sürecinin etkilenmesini sağlayan bir özelliktir. Çünkü iletişim alanı daralmakta ve geri bildirim izin vermeyen bir durum ortaya çıkmaktadır. Ayrıca en önemli unsur olan kısa devre iletişimini de sağlayan bir yapıdadır. Kısa devre iletişimi sisteminde hiyerarşik yapı ile ilerleme sürecinde bazı kademelerin atlanması durumunu ifade etmektedir. Hız kazandırmak amacıyla bu yöntemin tercih edilmesi sağlıklı bir iletişim için kaçınılması gereken bir durumdur.

Şekil 21.'de, kısa devre iletişimin oluşumuna dair bir örnek verilmektedir. Örnekte görüldüğü gibi iletişim süreci, fabrika müdüründen ustabaşına doğru oluşan iletişim süreci olarak da devam edebilmekte; bu durumda atölye şefi iletişim sürecinin istemeden dışında kalmaktadır. Bu örnekte görüyoruz ki, kısa devre iletişimin oluşması ile örgüt içerisindeki bazı bireyler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.

²⁹⁴ Gürgeç A.g.e, s.67.

²⁹⁵ Bilal Yalmanbaş, “Örgütlerde İletişim Biçimleri”, http://www.gelisimplatformu.org/login.asp?expires=true&referrer_url=/uye/uye_aktivite_detay.asp%3FMODE%3DDUYURU%26akt_id%3D1924, (15.12.2007)



Şekil 21. Kısa Devre İletişimi²⁹⁶

4.6.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim Biçimi

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim biçimi hiyerarşik yapının alttan üste doğru ilerleyişini içermektedir. Bu iletişim sisteminin aşağıya doğru olan iletişimin aksine yön değiştirerek iletişimi gerçekleştirir. Astların gerekli bilgileri üstelerine verme amacı ile oluşturulan rapor, istek, öneri, şikayet gibi tepkilerden oluşturmaktadır. Ancak her örgüt yapısı buna izin veren bir şekilde değildir. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet ve öneri kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemlerle bu iletişim türünün geliştirme çabaları gösterilmektedir.²⁹⁷

Aşağıdan yukarıya doğru şekillenen bu iletişim biçimi, üstelerin astlarını tanıması açısından da önemli bir kanaldır. Yine karar alma sürecinde etkili olabilecek bir durumu içermektedir. Astların fikirlerini beyan etmesi ve bu fikirlerin dikkate alınması ile karar alma sürecinde danışma şekilde yararlı olabilmektedir.²⁹⁸ Örgütün başarısı, katılımcı bir yöntemle gerçekleşeceğinden bu iletişim sistemi ile demokratik sistemlere dönüşme şansını yakalayabilmektedir.²⁹⁹

²⁹⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.34.

²⁹⁷ Atilla Filiz, “Yönetimde İletişim”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548, (15.12 2007), s.2.

²⁹⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.35.

²⁹⁹ Gürgen A.g.e, s.70.

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim biçiminde karşımıza çıkan bazı durumlar sürecin aksamaması ve engellenmesi gibi durumları yaşatabilmektedir. Bilgilerin akış sürecinde değişik kademelere uğraması, fiziksel uzaklık, amirlerin tutucu davranışları gibi durumlar bilgilerin değişik şekiller alması ve böylelikle iletişim sürecinin olumsuz etkilenmesini sağlayabilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin yanı sıra aşağıdan yukarıya doğru bir biçiminin de kullanılması örgütsel biçimsel iletişim sürecine denge getirerek karşılıklı gerçek bir iletişim oluşturur.

4.6.2.1.3 Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan; yani üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda iş birliği yapmalarıyla yöneticiler arasında gerçekleşmektedir.³⁰⁰ Kısacası aynı örgütsel düzeydeki bireyler arasındaki iletişimdir. En önemli işlevi çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktadır.³⁰¹

İş bölümünün varlığı yoğun faaliyet gösteren örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur. Örgütsel bir süreçte iş bölümünün varlığı beraberinde uzmanlaşma ve farklılaşmayı getirmektedir. Örgüt içi çalışanlar kendi bölümlerinde uzmanlaşması, bölümler arası iletişimin kesilmesine neden olabilmektedir. Yatay iletişim sistemi, bölümler arası bağlantının sağlanması konusunda önemli bir iletişim sürecidir. Klasik örgüt kuramcıları, denetim kolaylığı ve otorite birliğinin sağlanması için yatay iletişim sisteminin önemini vurgulamazlar. Ancak dikey örgüt modelinin yaratıcısı H. Foyd, hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir örgütte iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak yatay iletişim ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini savunan ilk kişi olmuştur.³⁰²

³⁰⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.36.

³⁰¹ Gürgen A.g.e, s.74.

³⁰² A.g.e, s.74.

4.6.2.1.4 Çapraz İletişim

Çapraz iletişim bazı olağan üstü durumlarda bir yöneticinin kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örneğin bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdürün, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek istemesiyle emir komuta zincirini dışına çıkararak bir mühendis ile iletişime geçebilir.³⁰³ Bu durumda çapraz iletişim gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Çapraz iletişim ile farklı departmanlardaki kişi ya da kişilerde bilgi alışverişi içine dahil olmaktadır. Çapraz iletişim sadece bilgi alışverişi amacını taşıdığı ve fazla zaman alıcı boyutlara ulaşmadığı durumlarda etkin iletişimin sağlayıcısı olarak görülür.³⁰⁴

4.6.2.2 Biçimsel Olmayan İletişim Sistemleri

Organizasyonlarda biçimsel iletişim yanı sıra sıkça yer alan biçimsel olmayan iletişim de ister istemez söz konusu olabilmektedir. Biçimsel iletişim sistemlerinin varlığı organizasyonlarda yönetim tarafından istenmekte ancak çalışanların iş yaşantısında ihtiyaç duyduğu, kendiliğinden oluşan bir iletişim sistemidir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel olmayan düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi de kapsamaktadır³⁰⁵

Örgüt üyeleri arasındaki duygusal ve kişisel durumlara bağlı olarak ortaya çıkar. Biçimsel olmayan iletişim tek başına yararlı olarak görülmeyen bir iletişim sistemidir. Ancak biçimsel iletişim sisteminin eksikliklerini tamamlaması açısından

³⁰³ Murat Kaplan, “Örgütlerde İletişim Biçimleri”, <http://mkaplan.blogspot.com/search?q=%C3%B6rg%C3%BCtlerde+ileti%C5%9Fim+bi%C3%A7imleri>, (16 Aralık 2007), s.2.

³⁰⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz A.g.e, s.37.

³⁰⁵ Gürgen A.g.e, s.74.

yararlı görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim sistemleri de biçimsel iletişim sistemleri gibi 4 farklı şekilde süreç içerisinde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- 1-Tek hatlı zincir
- 2-Dedikodu zinciri
- 3-Olasılık zinciri
- 4-Küme zinciri

Biçimsel olmayan iletişim sistemleri iş çevrelerinin bakış açısına göre genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşen iletişim sistemleri olarak görülür.³⁰⁶ Biçimsel olmayan iletişim sistemi, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmemesi gibi durumları yaratması, iş dünyasındaki örgütler tarafından dedikodu ve söylenti şeklinde tanımlanması şeklindeki bu yargının yayılmasının nedenidir.³⁰⁷

Biçimsel olmayan iletişim sistemlerinde yaşanan bazı durumlar bu sürecin olumsuz bir hal olmasını tetiklemektedir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgüt yapısı ile son derece grift olduğu için plan ve projelerinin gizli kalması hemen hemen imkânsız bir hal alır. Arkadaşlık zinciri gibi bütün iş örgütlerine yayılmış bir iletişim sistemi biçimsel yapıya dair iletişim sistemlerinin tıkanmasına yol açabilmektedir. Bir süre sonra bu tıkanıklığın artması gibi durumlar yaşanabilir, hatta o kadar artar ki iletişim sistemi hiçbir mesaj ulaştıramaz hale bile gelebilmektedir.³⁰⁸

Bu iletişim sisteminde örgütsel ve kişisel amaçlar ya birbirini bütünleyip ya da birbirleriyle tutarsızlık gösterdiğinden söylenti konusu bilgilerde örgütün amaçlarını gerçekleştirme potansiyelini ya güçlendirir ya da zayıflatır.³⁰⁹ Biçimsel yapıda üyelerin kişisel özellikleri de iletişimi etkileyecek konumdadır. Her bireyin çevresi, görüş tarzı, kendi kişiliğine bağlı olduğundan iletişimde bunu duyan kişinin anlayışına göre

³⁰⁶ Yalmanbaş A.g.m, s.2.

³⁰⁷ Gürgen A.g.e, s.77.

³⁰⁸ Renfield A.g.e, s.118.

³⁰⁹ Gürgen A.g.e, s.77.

şekillenerek yorumlamasına ve bir başkasına da böyle iletmesine sebep olur.³¹⁰ Yine biçimsel olmayan yapının görünümünün bir sarmaşığa benzeyen bir hal aldığından iletişim faaliyetleri biçimsel yapılara göre daha esnektir. Biçimsel olmayan iletişim sistemlerinin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin yanı sıra örgüte kattığı bazı faydalı özellikleri de bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim sistemlerinin örgüt içerisindeki faydalarını şöyle sıralayabiliriz.³¹¹

- Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki iletişim yükünü önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, iyi kullanıldığı takdirde yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve yakınmaları üstlere ulaştırmasında, biçimsel iletişimin bir aracı olarak işlev görür.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber alınmasını ve değişen koşullara uymak üzere yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde takım çalışmalarına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.

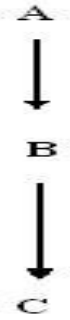
³¹⁰ Renfield A.g.e, s.121.

³¹¹ Gürgen A.g.e, s.80.

Biçimsel iletişim sistemlerindeki hiyerarşik düzenden dolayı hissedilmese de biçimsel olmayan iletişim sistemlerinde iş biçimsel olmayan liderlere düşmektedir. Çünkü biçimsel olmayan liderler, bu süreçte hem bilgileri alan hem de gönderen durumdadır. Biçimsel örgütlerde liderler biçimsel yolla atanmış ve bu açıdan lider olarak tanımlanmışlardır. Biçimsel olmayan örgütlerde ise liderler, biçimsel yapıda tanınmazlar bunun için biçimsel olmayan yöntemle seçilirler ve böyle tanınırlar.³¹²

Çekingen, içe dönük, iletişim kabiliyeti olmayan liderler, biçimsel olmayan iletişim sistemlerinde başarıya asla ulaşamazlar. Çünkü bu sistem insani ilişkilerin temelinde gelişen bir sistemdir. Bunun için biçimsel iletişimin hakim olduğu bir örgüt içerisinde sadece kendi kendine yeten bir lider değil tüm insanlarla iletişim kurabilen bir lider olmalıdır. Biçimsel olmayan iletişim sistemlerinin varlığı süren örgüt yapılarında, resmi kurallar da olmadığından zorunlu bir iletişim de olmayacaktır. Bunun için informel diğer bir deyişle gayri resmi yollarla iletişimler gerçekleştirme ve gerçekleştirilmesinin sağlanması görevi liderlere ait olacaktır.

Tek hatlı zincir: Biçimsel olmayan bu iletişim zincirinde tek yönlü bir zincirleme akış söz konusudur. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi A'dan B'ye, B'den C'ye bir akış vardır. Her birey kişisel olarak mesajı alır ve aktararak biçimsel olmayan iletişimi gerçekleştirir. İletişim genellikle sözlü olarak "kulaktan kulağa" şeklinde gerçekleşir.

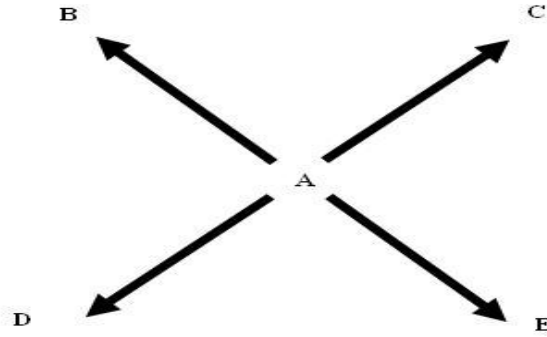


Şekil 22. Tek Hatlı Zincir³¹³

³¹² Önal A.g.e, s.77.

³¹³ Kutanis A.g.e, s.161.

Dedikodu zinciri: Bu iletişim biçiminde bir örgüt üyesinin bir mesajı herkese iletmesi söz konusudur. Tabi aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bu süreçte sadece mesajı A kişisi ilettiğinden onun algılaması ve yorumlamasına göre şekillenir. Bu açıdan bakıldığında gerçekte var olmayan bir haberin bir anda herkes tarafından duyulması gibi durumlarda yaşanabilmektedir. Bu tip olumsuzluklardan kurtulmanın en iyi yolu biçimsel iletişim kanallarının kullanılmasıdır.

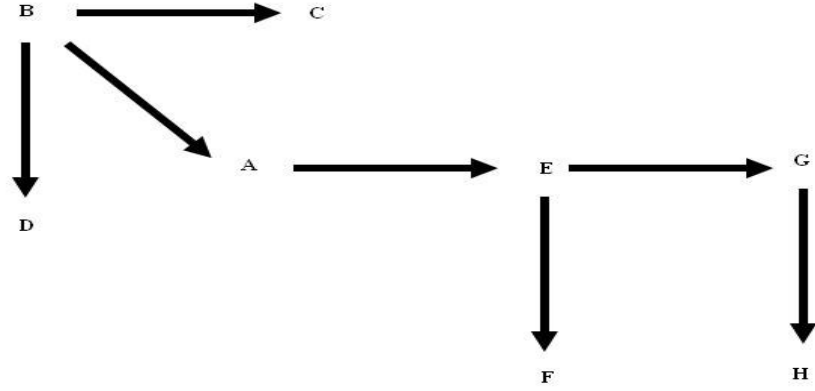


Şekil 23. Dedikodu Zinciri³¹⁴

Olasılık zinciri: Olasılık zincirinde de dedikodu zincirindeki gibi mesajlar bir kişi tarafından diğerlerine aktarılmaktadır. Ancak bu iletişim zincirinde farklı olarak aktarım yapılan kişiler rastlantı sonucu seçilmektedir. Diğer bir açıdan mesaj aktarılacak kişilerin düşünülmeden seçildiği bir durumu da ifade eder. Şekilde de görüldüğü gibi A kişisi tesadüf eseri B ve C ile iletişime geçer. Bu model oldukça gerçekçi bir modeldir. Çünkü gerçekte bir söylentinin nasıl kolayca yayılabildiğini göstermektedir.³¹⁵ Mesajlar bazen bilinçli bazen de düşünülmeden başka bireylere aktarılmaktadır.

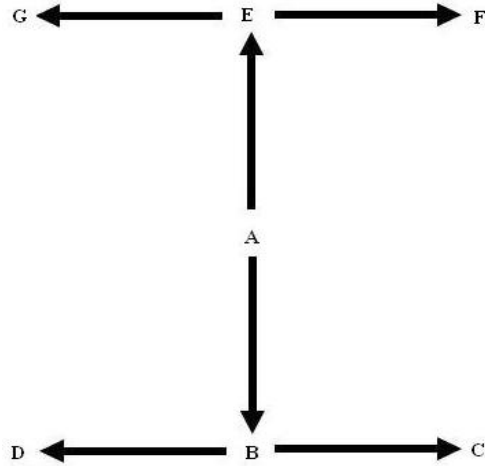
³¹⁴ Kutanis A.g.e, s.161.

³¹⁵ Gürgen A.g.e, s.78.



Şekil 24. Olasılık Zinciri³¹⁶

Küme zinciri: Küme zincirinde ilk olarak seçim ön plandadır. Birçok insan bazı şeyler hakkında bilgiye sahiptir. Ancak bu bilgileri herkese söylemek istemezler. Mesajlar sadece kendi kararları doğrultusunda seçtikleri kişilere aktarılır.³¹⁷ Küme zinciri iletişim sistemi aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi A kişisi tarafından seçtiği iki kişiye söylemektedir. Bu iki kişiden de en az biri seçtiği çalışma arkadaşlarına aktarır ve böyle bir iletişim süreci yaşanır.



Şekil 25. Küme Zinciri³¹⁸

³¹⁶ Kutanis A.g.e, s.161.

³¹⁷ Gürgen A.g.e, s.78.

³¹⁸ Kutanis A.g.e, s.161.

4.7 Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişimin başarısı, uygulandığı örgütte sağladığı örgütsel etkililiğin dolaylı olarak da verimliliğin, yararlılığın, sağlığın artmasına neden olmaktadır. Ancak bir örgütsel sürecin oluşturulması kadar bunun devam ettirilmesi sürekliliğin sağlanması da bir o kadar zordur. Çünkü sürekliliği sağlamak için örgüt içerisinde oluşan, oluşabilecek tüm sorunların anında en iyi biçimde çözülmesi gerekmektedir.³¹⁹ Bundan dolayı örgütsel iletişim sürecinin başarılı bir şekilde devam etmesi için oluşan ya da oluşabilecek sorunlar göz ardı edilmeden ortadan kaldırılmalıdır.

Bu süreçte oluşabilecek sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak kurulan iletişim sürecini sekteye uğratmadan devam etmesini sağlayacaktır. Bunun için yapılması gereken örgüt içindeki sorunların belirlenmesi, tanınması, çözümlenmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir. Örgüt içerisinde iletişimi engelleyeceğine inanılan bir sorun var olduğunda ilk olarak bu sorunun belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlama işlemi ile çözülecek sorunun tanımlanması sağlanmış; yani boyutları, sınırı, nedenleri gibi özellikleri ortaya konulmuş olacaktır. Bunlar sorunun çözülmesi için açıklanması gereken ve yardımcı olabilecek özelliklerdir.³²⁰

Sorunların tanımlanmasının yapılmasının ardından bu sorunların giderilmesi için çözüm seçenekleri aranması bir sonraki aşamadır. Bu aşamada belirlenen sorunun nedenlerini ortadan kaldıracak ve bir daha oluşmasını engelleyecek çözümler çıkarılmaktadır. Daha sonra bu çözümler arasında en uygun görülen öneri uygulamaya sokulmaktadır. Tüm aşamaların sonuncusu ve en önemlisi olarak son işlev, uygulamaya geçen çözüm önerisinin gözlemlenmesi yani denetimin yapılmasıdır. Böylelikle çözüm seçeneğinin başarısı ya da yeniden geliştirilmesi gibi durumlar gözlemlenebilmektedir.

³¹⁹ Başaran A.g.e, s.99.

³²⁰ A.g.e, s.103.

Toplumsal hayatta pek çok felaket üzerine yapılan araştırmalar “iletişim başarısızlığı” üzerinde odaklaşır.³²¹ Bunun için hayatın her alanında olduğu gibi örgütsel süreçlerde de iletişim engellerini kabul etmek ve bunlar üzerine analizler yapmak örgüt sürecine büyük katkılar sağlamaktadır. İletişim engellerini kabul etmek ve bunlar üzerine analizler yapmak;

- engellerin her zaman var olduğunu,
- engellerin neler olduğunu,
- Örgütü nasıl etkilediğini,
- kişileri nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olur.

Böylelikle karşımızda duran soruna karşı en önemli adım yani tanımlama ve buna göre tavır alma faaliyetlerinin gerçekleşmiş olmasını sağlarız.³²²

Örgütler bazı nedenlerden dolayı kimi zaman amaçlarına tam ulaşamamaktadırlar. Bu da kendi verimliliği açısından olumsuz bir özellik olmaktadır. Örgütsel iletişim sürecini etkileyen ve başarısını engelleyen fiziksel, teknolojik, kişisel ve psikolojik etmenler olabilmektedir.

4.7.1 Fiziksel Engeller

Bir örgütte başarılı sonuçlar elde etmek isteniyorsa ilk olarak çalışma ortamına ilişkin sorunlar ortadan kaldırılmak zorundadır. Bunun için çalışma sorunları ortadan kaldırarak çalışma koşullarını en iyi hale getirmek ilk amaçlar arasında olmalıdır.

Çalışılan ortamdaki aydınlatma, atmosferik koşullar ve gürültü gibi fiziksel nedenler örgütteki çalışmaları, iletişimi engelleyecek olan nedenlerdir. Gerekli ve sağlıklı bir aydınlatma ile bireyler daha kaliteli bir ortamda çalışmalarını gerçekleştirebileceklerdir. İy bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler hem de

³²¹ Kaya A.g.e, s.1.

³²² Sayer ve Diğerleri A.g.e, s.11.

insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Bunun tersine kalitesiz bir aydınlatmanın varlığı da bireylerin dikkatini dağıtma, moralman yıpratma ve sınırlı olma gibi olumsuzlukları beraberinde getirir.³²³

Fiziksel açıdan sağlanması gereken bir diğer hususta atmosferik koşullardır. Atmosferik koşullar yani hava sıcaklığı, nem gibi konularda bireylerin çalışmasını etkileyecek bir unsurdur. Birey için solunak havanın içinde bulunmak yaşamı için gerekli olduğundan vazgeçilemez bir işlemdir. Bunun için temiz bir havaya ve ortalama bir neme ihtiyacı vardır. Bireyin çalıştığı ortamın sıcaklığı, nemi, basınç değişimleri insanlar üzerinde etkili olacağından bu unsurların en iyi şekilde ayarlanması gerekmektedir. Çünkü bu unsurlar kişinin bedensel ve psikolojik özelliklerini etkileyebilmektedir. Aşırı sıcak ve soğuk ortamlar, basıncın artması, aşırı nem, havadaki pis koku kişilerin çalışmalarını ve davranışlarını etkileyen bir etmendir. Böyle durumlar kişinin sağlığını bozacağından çalışma gücünü azaltır.³²⁴

Fiziksel özellikler açısından dikkat edilmesi gereken bir diğer etmen de ortamdaki gürültüdür. Bireylerin çalışma ortamını etkileyecek derecede var olan gürültüler olumsuz yönde bir etkide bulunur. Çünkü var olan gürültüler ortamda çalışanların dikkatinin başka yönlere çekilmesini böylelikle çalışmanın aksamasını ya da hata yapma olasılığının artmasına sebep olabilecektir. Zihinsel olarak işlerin gerçekleşeceği durumlarda gürültü daha da önemli bir sorun haline gelmektedir. İşler fiziksel ya da zihinsel olarak yapılırsa yapılsın gürültünün sıhhat üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir. Aşırı gürültüye maruz kalan birey kendini daha güçsüz, bedensel direnci daha düşük bir şekilde hisseder. Bu durum çalışmalarını engellemektedir. Aşırı gürültü kişinin hata yapma olasılığını da artırmaktadır. Çünkü gürültü dikkat dağılmasına neden olduğundan hata yapma payının büyümesine de sebep olacaktır.³²⁵

³²³ Eren (2001) A.g.e, s.280.

³²⁴ A.g.e, s.281.

³²⁵ A.g.e, s.288.

Tüm bu olumsuzlukların bir ortamda yaşandığı düşünülürse böyle bir ortamda çalışan kişiden olumlu bir performans beklemek mümkün olmayacaktır. Çünkü böyle bir ortamda çalışan birey stres, dikkat dağınıklığı, sağlığın bozulması, sinirlilik, zihinsel yorgunluk gibi olumsuzluklarla karşı karşıya kalır. Bu da çalışanın işine vermesi gereken önemi verememesine sebep olur.

Bu tür ortamlarda çalışan kişiler bu iletişim sürecine dahil olamayacağından bir örgüt kurma ve ortak amaç için çalışma ilkesini de yerine getiremeyecektir. Tüm çalışanların katılımın, paylaşımının esas olduğu örgütsel iletişimde oluşmasını engelleyecek bir halkanın bu zincir den kopmasını sağlayacaktır.

4.7.2 Teknolojik Engeller

Örgütsel iletişim sürecinde iletişimin gerçekleşmesini sağlayacak kanallardan en önemlisi kullanılan teknolojik donanım ve yazılımlardır. Bireyler arası, örgütler arası, birey ve yönetim arası, farklı birimler arası iletişimin sağlanmasında teknoloji önemlidir. Telefon, fax, bilgisayar, internet, intranet, extranet gibi teknolojiler örgüt içerisinde iletişimin etkinliğini, hızını arttıracak derecede önemlidir. Ulaştırılmak istenen bir iletinin zamanında iletilmesi kullanılan teknolojinin özelliklerine bağlıdır. Yerinde ve zamanında gelmeyen bir iletinin, bilginin değeri kalmayacağı düşünülürse bireyler arası iletişimin tam olarak sağlanmasının önemi anlaşılmaktadır. Doğru bir bilginin tam zamanında yerinde olması için diğer deyişle ideal bir örgütsel iletişim sisteminin sağlanması için teknolojik alt yapının sağlanması gerekmektedir.

Çalışana ya da müşteriye, ulaştırması gereken bir bilgi olduğunda bilgiyi ulaştırmak için teknolojinin varlığına daha da çok ihtiyaç duyulacaktır. Eğer teknolojik kaynakların kıt olması gibi durum söz konusu olsaydı bu onların görevlerini doğru bir şekilde ifa etmelerini engelleyebilecektir.

4.7.3 Kişisel Faktörler

İletişim gerçekleştiren bireyler iletişim kaynağı ve alıcısı olması açısından iletişim sürecinde en önemli role sahiptirler. Bunun için iletişimin olumsuz biçimlenmesini sağlamak açısından da bir role sahiptirler. İletişim süreci içerisine dahil olmayanlar kadar dahil olan bireylerde örgütsel iletişim sürecinde iletişimi engelleyici olan bir faktör konumunda olabilmektedirler.

Bir örgüt içerisinde çalışanların kişisel özellikleri örgütsel iletişim sürecinde önemli rol oynamaktadır. Kişinin sahip olduğu dil, eğitim, psikolojik durum çalışma durumuna ve iletişim süreçlerine etki etmektedir. Bu özellikleri iletişim süreçlerine kimi zaman katılmasını ya da katılsa da başarılı bir sonuç elde edilmesini engelleyebilmektedir. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları, alışkanlıklar iletişim sürecine katılmasını etkileyen unsurların başında gelmektedir. İnançlarıyla, duygularıyla, değerleriyle çatışan bilgiyi kabul etmemek için iletişim sürecine dahil olmama yolunu seçebilmektedirler.³²⁶

Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, bir bilginin iletiminde etkili olduğu gibi bir bilgini alınması durumunda da etkili olur. Kişi çalışma ortamı içerisinde gerçekleştirdiği mesaj alışveriş durumlarında daha önce saydığımız özelliklerinin etkisi altında kalarak iletişimin bu yönde biçimlenmesini sağlayacaktır. Örneğin, kişiler kimi zaman seçici bir algılama gerçekleştirerek istedikleri şeyleri işitme yoluna gidebilirler.³²⁷ Bunun için örgüt içerisinde çalışan kişilerin seçimi önem kazanmaktadır. Kullanılan dil de sağlıklı bir iletişim kurmada önemli faktörlerden biridir. Yapılan iletişim ortak bir paydada buluşmak için olduğundan ortak bir dil aracılığıyla olmalıdır. Seçilen dilin kendi rahatlığımız için olmaması gerekir. Çünkü böyle bir durum kendimizi ifade etmemizi sağlar; ancak iletişim kurmuş olduğumuzu göstermez.³²⁸

³²⁶ Renfield A.g.e, s.160.

³²⁷ A.g.e, s.159.

³²⁸ Sayer ve Diğerleri A.g.e, s.19.

Göndericinin bir kelimeye ya da kavrama yüklediği anlam ile bu iletiyi alan kişinin bu sembollere veya kavrama verdiği anlam aynı olmalıdır. Çünkü farklı anlam yüklenmesi geri iletim sürecinde de aynı anlam kargaşasını yaşatacaktır. Bunun için yapılması gereken anlam kargaşası yaratacak bu sorunların ortadan kalkmasını sağlayacak önlemler almaktır. Çalışanlar arasında kavramların, sembollerin tanımlamaları yapılmalı anlam farklılığının yaşanması bu şekilde engellenmelidir. Algılama olayının doğru bir şekilde yaşanması için herkes tarafından bilinen aynı tanıma yoluna gitmek doğru olacaktır. Çünkü algılama olayında algılayanın karakteristik özellikleri de etkili olacaktır.³²⁹ Buna olanak verilmemesi için daha önce belirttiğimiz gibi anlam kargaşasını engelleyecek olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerle iletişim sürecinde temel sorun olarak görülen kişilerin kendilerine göre anlam çıkarmaları sorunu ortadan kalkacaktır.³³⁰

4.7.4 Diğer Faktörler

Örgütsel iletişim sürecini engelleyen diğer etmenleri şöyle sıralayabiliriz.

➤ Yönetici iletişimin başarı ile sağlanmasında önemli bir unsurdur. Bunun için çalışanlara karşı gösterdiği tutum önemlidir. Bunun için çalışanlarına karşı gösterdiği tutumun biçimi önemlidir. Çalışanlarından gelen bilgilere ilgisiz kalmamalıdır. Bu davranış biçimi çalışanların girişimciliğini engelleyen bir davranış olacaktır.

➤ İşbölümü örgütün temel bir niteliğidir. Ancak işbölümün yapılmasıyla çalışanların kendi işlerini daha fazla önemsemesi ve diğer bölümlerdeki çalışanlarla iletişim kurmasını engelleyebilmektedir. Böylelikle bölümler arası iletişim sağlanamamış olacaktır. Bunu önlemek için bölümler arası, projeler ve işler arası hareketliliğin sağlanması ve organizasyon içinde yer değiştirmeleri gibi uygulamalar yapılabilmektedir.³³¹

³²⁹ Erdoğan (1996) A.g.e, s.213.

³³⁰ Renfield A.g.e, s.153-154.

³³¹ Barutçugil A.g.e, s.207.

➤ Farklı statülere sahip olmak örgüt içerisinde iletişimi engelleyen bir faktördür. Aynı statüdeki kişilerin aralarındaki iletişim farklı statüdeki kişilerle yaptığı iletişimlere göre daha yoğun olmaktadır. Bu da farklı statülerdeki kişilerin aralarındaki paylaşımın olmaması ile sonuçlanmaktadır. Eğitim ile kazanılan statü hiyerarşik statüden çok daha fazla iletişimi etkilemektedir.³³² Sosyal sınıf, rol, statü ve benzer farklılıklar iletişimi engellediği için bunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü ilişkiler, rahatsız edici algılamaya farklılıklarına yol açabilmektedir.

➤ Bilgi organizasyonlarında yönetimin iletişim ve bilgi akışını özendirilmesi gerekmektedir. Ancak kimi zaman merkeziyetçi yönetimlerin uyguladığı sistemde, çalışanların aktif olarak katılımları, paylaşımları değil pasif olarak varlığı ile karşılaşılmaktadır. Bu da iletişim sürecine katılmalarını engellemektedir.

➤ Örgütün sahip olduğu kültürde örgütsel iletişim sürecinin başarı ile ilerlemesinin önünde kimi zaman bir engel olabilmektedir. Örgüt kültürünün benimsenmesi iletişim sürecinin de nasıl işlemesi gerektiğinin benimsenmesini göstermektedir. Bunun için çalışanların bir kültür robotu olarak değil özümseyerek kültür özelliklerini benimsemesi gerekmektedir. Kültür robotu kültürden gelen zeminlerin algılanmasını belirlediğinin farkında olmayan kişilere verilen bir sıfattır. Çalışanların kültür robotu olmaktan kurtaran tek şey, kültüründen gelen zeminlerin farkına varabilmesidir.³³³

➤ Örgütsel iletişim süreci içerisinde kimi zaman değişime direnmeden dolayı iletişimi engelleyen etmenler ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, mevcut durumu koruma amacıyla iletişim sürecine katılmama, yenilikleri kabul etmeme davranışları gösterebilmektedir. Bu da iletişimin etkinliği açısından önemli bir engel oluşturur. Çalışanların değişimi, kendi bireysel bağlılıkları açısından çoğunlukla yanlış anlamaları ve daha kötüsü göz ardı etmelerinden dolayı direnme süreci yaşanır. Çünkü

³³² Barutçugil A.g.e, s.206.

³³³ Cüceloğlu A.g.e, s.196.

insanlar belirsiz bir gelecek ile karşı karşıya kaldıklarında en iyi hallerinde değildirler.³³⁴ Bunun için iletişim sürecinin dışında kalarak savunmaya geçerler.

Değişime karşı direncin nedeni “Homeostasis”tir. Yani kişilerin her etki karşısında bir tepkiyle yaklaşmaları ve böylelikle kendi kendilerini onarmak için yeni dengeler oluşturmasıdır. Homeostasis denge, değişmeye karşı direnmeye sebep olmaktadır. Değişimler, yerleşmiş alışkanlıklardan vazgeçmeye sebep olacağından; eski alışkanlıklardan vazgeçmede güvensizlik ve yetersizlik duygusunun belirmesine sebep olacaktır.³³⁵ Bu duygu da korkuyla birlikte direnmeye sebep olur. Bunun da göstergesi iletişime direnmektir.

➤ Örgütsel iletişim araçlarının yanlış kullanılması da iletişim sürecinin başarısının önünde bir engeldir. Doğru bir iletişim için doğru iletişim araçları seçilmelidir.

➤ Örgüt içerisinde amaca uygun olmayan bilgilerin sokulması iletişim sürecinde gereksiz bilgilerinin dolaşmasını sağlayacağından iletişim sürecinde gereksiz bir trafik yaratacaktır. Gereksiz ve yanlış girdilerin varlığı ile iletişim süreci sonunda bir fayda sağlanmamış olacak ve aslında gerçekleştirilen iletişim süreci başarısız bir örnek olacaktır. Çünkü aktarılmak istenen girdilerin yapısı nedeniyle iletişim amaca teşkil etmeyecektir. İnsanlara ihtiyacı olmayan bilgiler vermek bir işe yaramaz hatta o anda öğrenmeye çalıştıkları konular hakkında kafalarının karışmasına bile sebep olabilir.³³⁶

➤ Yapılan hatalar sonucu kazanılan deneyimlerden ders almamak da iletişim süreci içerisinde bir engel teşkil eder. Başarılı bir iletişim sürecinin yaşanmaması durumunda, bilerek bu tür sürece devam etmek hiçbir katkı sağlamaz. Deneyimlerin en iyi öğretmen olduğu düşünülürse yaşanan hatalar sonucu bunlardan çıkarılan sonuçlar ile süreci yenilemek değiştirmek en iyi sonuç için yapılması gereken olumlu bir adım olacaktır.

³³⁴ Meral Tüzel, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Değişim**, İstanbul: MESS yayınları, 1999, s.122-143.

³³⁵ Bilen A.g.e, s.307.

³³⁶ Bentley A.g.e, s.41.

➤ Tüm yapılar gibi örgütlerde zaman ve gelişmelere karşı ayakta durmaz ve eskime eğilimi gösterirler. Bu da onun zamanla etkinliğini gösterememesine sebep olacaktır. İşte bunun için tüm örgütler yenileşme (innivation) çabası içerisine girerler. Bu başarılı olduğuna inanılmayan iletişim süreçleri için de geçerli bir eylemdir. Yönetimin başarılı sonuçlar elde edemediği ve bunun iletişim sürecinin aksamasından kaynaklandığına inanılan durumlarda bu süreci yenileştirme çabasına gidilebilir. Ancak tam bu noktada iletişimin yeni bir boyut kazanmasını engelleyecek zorluklarla karşılaşılabilir. Çünkü örgüt üyelerinin yenileşme çabası karşısındaki tutumu her zaman olumlu olmamaktadır. Örgüt üyeleri, alıştıkları sistemin yenilenmesi için katılık gösterebilir. Bu da örgüt içerisinde örgütsel iletişimin önünde büyük bir engeldir.

➤ Bir örgütün amaçları nitelikçe artması istendiğinde örgütün büyümesi gerekir. Örgütün büyümesi aynı nitelikte olan ürünün çoğaltacak yeni bölümlerin varlığına ihtiyaç duyulması demektir.³³⁷ Örgütün faaliyet göstermiş olduğu alanların böyle büyümesi ve genişlemesi iletişim sorunlarını da beraberinde getirebilmektedir. Bunun için büyümeyi hedefleyen örgütlerin tüm alanlarda dahil olmak üzere iletişimi gerçekleştirme kontrol edebilme unsurunu göz önüne almaları gerekmektedir. Çünkü genişleyen ve büyüyen örgüt halkının büyüdüğünü ifade eder. Halka büyüdükçe iletişim kurma çabası da bir o kadar zorlaşacaktır. Örgütün tüm personel ve birimleriyle oluşan büyüklüğü de iletişimin başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgüt birimlerinin ve çalışanların fazlaşması; yani halkanın gitgide büyümesi iletişim sağlanma sorunları da o denli büyütülmektedir.

➤ Zaman, tüm iş alanlarında hatta hayatın diğer kesimlerinde de her zaman önemli bir konu olmuştur. Zamanın her zaman kısıtlı bir hal alması, zamanı iyi değerlendirme faaliyetini ortaya çıkarmaktadır. Zaman kısıtlaması gibi bir durum iletişimin gerçekleşmesini engelleyecek bir unsurdur. Zaman baskısı her zaman önemli bir iletişim engelidir. İletişim kurarken zaman baskısı, çoğu kez iletişim problemlerine

³³⁷ Başaran A.g.e, s.182-183.

neden olmaktadır.³³⁸ Çünkü kişiler, zamanın darlığı sebebiyle iletişim sürecinde aktarmak istedikleri enformasyonların doğru ve tam bir şekilde aktaramamaktadırlar. Yine zamanı doğru kullanmamak gerçekleşecek olan iletişim üzerine olumsuz bir etki sağlar. Yerinde ve zamanında gerçekleşen bir iletişim süreci iletişime katılan tüm tarafları memnun eder. Bunun aksi bir durumda yani zamanında ve yerinde gerçekleşmeyen bir iletişim ile mutlaka bir taraf için bu sürecin, aktardığı ya da aldığı enformasyonların bir önemi olmayacaktır. Bu da iletişim sürecinin çift taraflı bir süreç olmasını ortadan kaldıracaktır.

İletişim kurmak için zaman bulamamak ya da karşımızdaki kişi ya da kişilerin iletişim kurmak için zamanın olmaması gibi birçok zamansal engel karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı bu engeli aşmak ya da en aza indirebilmek için yapılması gereken en önemli davranış zamanın önemine vararak iletişim sürecine başlamadan önce bir zaman çevresi saptamaktır.³³⁹

➤ İletişim süreci içerisinde tüm engeller kaldırılmış olsa da iletişim kurulan bireyin bilgi eksikliğine sahip olması iletişim sürecinin önündeki bir engel olarak durur. Birey, iletişim kurduğu konu hakkında yeterli bilgi donanımına sahip olmadığı için gönderilen mesajları anlamayacak ya da kendi algısına göre tamamlama yapacaktır. Her iki faaliyet sonucunda da iletişim sürecinin aslında tam olarak gerçekleşmediğini göreceğiz. Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olunamayacağı için inandırıcı bir iletişim gerçekleşemez; bunun için bilgi sahibi olunmadan, denenmeden, yaşamadan bir konu ya da olaya ilişkin olarak gerçekleştirilmek istenen iletişim sağlıklı bir iletişim olmaz.³⁴⁰ Tam tersi bir durumda yani aşırı bir bilgi birikimine sahip olan bir birey ile iletişim kurduğumuzda da aynı sorun karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü iletişim sürecine girerken bütün geçmiş deneyimlerimizi de birlikte getiririz. Bu da tüm aktarılan enformasyonlara bir önyargı ile bakılmasına sebep olur. Varsayım ve önyargılarımızla birleşen bilgiler, gönderilen mesajları bütünüyle algılamamızı engelleyebilmektedir.³⁴¹ Bunun için ne kadar çok bilgiye sahip olsak da aktarılan mesajları etkin bir şekilde

³³⁸ Tutar A.g.e, s.58.

³³⁹ A.g.e, s.58.

³⁴⁰ Gürgen A.g.e, s.15.

³⁴¹ Sayer ve Diğerleri A.g.e, s.5.

irdelemeli kendi enformasyonlarımızla karşılaştırmalıyız. Çünkü algılamaların en çok etkilendiği unsurlardan biri de kişinin bilgi birikimleridir.³⁴²

➤ İletişim sürecinde kesintilerin yaşanması da iletişim sürecinin başarı ile gerçekleşmesi önünde bir engeldir. Kesintiler, iletişim sürecine dahil olan kişilerin dikkatini dağıtarak konuya, olaya, bilgiye karşı ilgisini en aza indirir ya da yok eder. Bir rapor okurken, bir kişi ile konuşurken ya da bir toplantı sırasında herhangi bir nedenle bir kesintinin olması gerçekleştirilen iletişim sürecindeki mesajlardan, bu mesajların vurguladığı dikkat çektiği temalardan uzaklaşmasını sağlar. Kesintiler sıkça karşımıza çıkan bir iletişim engelidir. Bu iletişim engelini ortadan kaldırmak mümkün değildir. Çünkü tüm unsurları göz önüne alsak da mutlaka gözden kaçan bazı unsurlar olabilecektir. Bunun için yapılması gereken en önemli şey engelin varlığını kabul etmek ve sanki engel yokmuş gibi davranmaktır. Bu engeli ortadan kaldırmaz ancak engelin ömrünü azaltır. Kesintiden sonra aktarılan mesajların tekrar edilmesi, karşı tarafın anlayıp anlamadığının ölçülmesi için bazı davranışlarda bulunmak gibi önlemler bu engel için alınabilmektedir.³⁴³

➤ Sadece sözlü ve yüz yüze olan iletişimlerde değil kimi zaman önemli boyutlarda yazılı iletişim süreçleri önünde de engeller olabilmektedir. Çünkü yazılı iletişim duygu ve ifadelerden yoksundur. Vurgu, mesajın tonu, ifade ediliş, tarzı hatta amacının gözden kaçırılmasına izin verilecek kadar kişisel algılamaya dayalıdır. Noktalama işaretlerinin yanlış kullanımı, aşırı uzun metinler yazılı iletişim süreci önündeki engellerden bazılarıdır.

➤ Cezalandırıcı ve ayıplayıcı yaklaşımlar iş yerlerinde çalışma düzenini bozucu, verimi düşürücü ve iletişimi kapalı bir hale getiren bir etkiye sahiptir. Bu tür uygulamalar çalışanların iletişim süreçlerine karşı olan girişkenliklerini azaltan bir özelliği vardır. Örgüt içerisinde disiplin yanlış hareket edenleri düzeltmek ve diğer

³⁴² Erdoğan (1996) A.g.e, s.18-19.

³⁴³ Tutar A.g.e, s.59.

çalışanlara örnek olmak suretiyle, hata yapmaktan korumak olmalıdır. Yani cezalandırmaktan çok düzeltici ve eğitici bir amaç güdülmelidir.³⁴⁴

4.8 Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi Süreci

Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği konusunda en önemli rolü oynayan süreçlerden biri iletişim sürecidir. İş hayatına bakıldığında farklı kademelerde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95 inin iletişim haberleşme faaliyetlerine ayırmak durumunda olduğunu ortaya koymaktadır.³⁴⁵ Bu araştırmanın sonuçlarından da anlaşılıyor ki; iletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. Bunun için iletişim sürecinin doğru bir şekilde devam etmesi engellerin kaldırılmasına bağlı olduğu kadar iyileştirme çabalarının gösterilmesine de bağlı olmaktadır. Çünkü bir bilgi yönetimi süreci bilgi uygulamalarının oluşması için işbirliğine giden ve öğrenme konusunda yetenekli bireylere sahip ise etkin olacaktır.³⁴⁶ Bundan dolayı bilgi organizasyonları etkili bir iletişimi sağlamak için, öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçirebilen bireyler oluşturmak için çabalamalılar. Örgüt içerisinde başarılı bir iletişimi yakalamak için yapılması gereken iyileştirme çabalarını şöyle sıralayabiliriz.

- Bir örgütsel iletişim sürecini başarılı kılmak için ilk olarak yapılması gereken bu süreçte insana odaklanmaktır. Bilgi yönetimi sürecinde insana odaklanarak doğru bir örgütsel iletişim modeli yaratmak böylelikle işletme içerisinde bilgi akışının da sorunsuz bir şekilde sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Bunun için örgütsel iletişimin amaçları arasında olan anlam yaratma ve organizasyonda işbirliği ortamını kurmak için yapılması gereken ilk iyileştirme çabası, çalışanların ya da iş gruplarının ortak hedefleri amaçları olmasını ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayan bilgi uygulamalarına inanmaları ve paylaşmaya katılmalarını sağlamak olmalıdır.³⁴⁷ Çünkü bu

³⁴⁴ Bilen A.g.e, s.303.

³⁴⁵ Ertürk A.g.e, s.139.

³⁴⁶ Barutçugil A.g.e, s.212.

³⁴⁷ A.g.e, s.212.

süreçte en önemli unsur insan olduğundan onun gönülsüz katılımı onun yaratıcılığını, gelişimin, iletişimini, öğrenimini engelleyecektir. Bunun için tüm çalışanların bu süreç hakkında tam olarak bilgilendirilmesi ve bu sürece inanmalarını sağlamak gerekir.

- Bireylerin inancı, yaşamını sürdüreceği kişisel değer bütününe sağlayacağı ve ileriye ait umutlarını gerçekleştireceği bir ortam olmalıdır.³⁴⁸ Çünkü böyle bir ortamda çalışanların moral duygusu olumlu yönde olacağından sadece ortak gaye olarak benimsedikleri amaca ulaşmak için örgütsel iletişim sürecine dahil olurlar. Böyle bir ortamda güçlü iletişim bağları kurabilir. Çünkü olumsuzluk yaratacak gelecek kaygısına dair bir ortam olmaz. Grup üyeleri “ben” den ziyade “biz” i düşünerek hareket etmeye çalışırlar. Bu da kendi aralarında yardımlaşmak için iletişim kurma havasını oluşturur.
- Bunun dışında çalışanların buna inanmasıyla bu örgütsel iletişim sürecine katılmaları için örgütsel davranışı ve takım olma duygusunun kazandırılması gerekmektedir. Örgütsel davranış, başarı gösterme, amacı gerçekleştirme, işi başarma, ürün elde etme, bir işi bitirme, verim elde etme gibi bir dizi işlem ve eylemlerin sonucunu içeren bir kavramdır. Örgütsel davranış organizasyonun başarısını önemli bir boyutta etkileyen bir unsurdur. Bunun için çalışanların bir olma, ortak bilinç yaratma, ortak amaç gibi duyguları benimsemesi ve faaliyetlerinin sonucunda örgütsel davranışı göstermeleri gerekmektedir. Yalnız başına çalışmanın bir kazanım elde edilmeyeceğinin farkında olarak örgütsel davranış ilkesini benimsemek gerekmektedir.
- Örgütsel davranışın oluşmasında bir diğer amaç örgütsel etkililiği yükseltmek ve çalışanlar arasında takım çalışması yapmaya yönlendirmektedir. Çünkü takım çalışması organizasyon içinde iletişimin kuvvetli ve doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir süreci meydana getirir. Takım çalışması ile kişileri tek başına yapamayacağı işleri yapmak için bir araya gelmesini,

³⁴⁸ Eren (2001) A.g.e, s.197.

iletişim kurmasını, eş güdümlenmesini, işbirliği yapmasını sağlayarak örgütsel bir davranış sergilenmesini sağlar. Örgütsel davranış grup üyelerinin içlerinden birinin başarısını herkesin sağlamış oldukları bir başarı olarak görülmesini sağlar.³⁴⁹

Takım kelimesi, ortak amaçları, işbirliği içinde olarak en üst düzeyde bir etkililikle gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları tanımlamak için kullanılmaktadır.³⁵⁰ Bu tanımlamadan da anlaşılıyor ki, takımı oluşturan bireylerin takıma bütün gücü ile katılmayı benimsemesi gerekiyor. Böylelikle takım oluşturularak birden çok zekayı bir araya getirerek hata yapma olasılığını azaltır. Bunun sağlayıcısı da takım üyeleri arasında kurulan iletişim olmaktadır.

- Örgütsel iletişim süreci içerisinde çalışanların iletişim sürecine dahil olmalarını sağlayacak ortamların yaratılması da önemlidir. Bunun için iletişimi geliştirmenin en önemli yöntemi olan geribildirim izin verilmelidir. Böylelikle kişinin davranışsal tepkilerini, iletişime ne boyutta katıldığını ya da bu sürece uygun tepkiler gösterip göstermediğini raporlar ve sonuçlar aracılığıyla izlenebilmekte ve buna göre değişimler gösterilmektedir. Geri bildirim, iletişimde belli beklentileri gerektiren bir normalliyi anlatmaktadır. Geri bildirim, gönderene yararlı bir geri iletişimde bulunmak, olabilecek olumsuzlukları, çökmeleri engellemek anlamına gelir. İletişimin çökmemesi için geri besleme yani geri bildirim gereklidir.³⁵¹ Bir yönetim çalışanlara karşı sevecenlik ilkesini yerine getirmelidir.³⁵² Sevecenlik ilkesi bir yönetimin çalışanlarına dönük olan bir yapıyı ifade eder. Yani çalışanların iletişim süreçlerine katılarak bilgi, fikir, eleştiri gibi paylaşımlarda bulunabilmektedirler.

³⁴⁹ Eren (2001) A.g.e, s.199.

³⁵⁰ Gazi Üniversitesi, “**Takım Çalışması ve İşbirliği**”, <http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.htm>, (18 Aralık 2007)

³⁵¹ Korkmaz ve Erdoğan A.g.e, s.272.

³⁵² Kaya A.g.e, s.9.

- Çalışanlarla yönetimin başarılı bir iletişim kurması için önemli olan bir konuda gönderici konumunda bulunan yönetimin alıcı konumundaki çalışanlarının duygularına, değer yargılarına, bağlılıklarına, kişisel özelliklerine özetle iç dünyasına özen göstermeli bunlarla ilgilenmelidir. Çünkü kişisel sorunları örgütsel iletişim sürecinin önünde bir engeldir. Kişisel sorunlar kişinin etkin dinleme ve anlamasını etkileyeceğinden örgütsel iletişimin başarısını da etkileyecektir. Etkin dinleme, anlama davranışı göstermeyen bireylerin olduğu bir örgütte anlamama, söylenenleri dikkatle izleyememe, can alıcı noktaları belirleyememe, özü çıkaramama ve anlamadığı noktaları hakkında açıklama isteyememe gibi davranışlar olacağından iletişimin etkinliği de olumsuz yönde etkileyecektir.
- Liderler çalışanlarına karşı dinleme eylemini gerçekleştirmelidir. Çünkü insanlar, ancak bir başkası tarafından dinlenirken kendilerini bulur, kim olduklarını anlarlar ve rahat bir şekilde iletişim sürecine dahil olurlar. Liderlerin, çalışanlarını dinlenmesi örgüt içerisinde öyle bir ortam yaratır ki, bu ortam içinde herkes onu izler ve takip eder, iletişim kurmak ister. Dinlemek ilişkiyi geliştirir. İlişki gelişmezse içinde olan insanların gelişmesi söz konusu değildir.³⁵³ Bu açıdan iletişim ilişkisinin gelişmesi kadar insanların gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu süreçte yönetici ve liderleri örgüt üyelerine karşı davranışları da önem kazanmaktadır. İletişimin etkinliği sağlamak amacıyla doğrudan basit anlatımlı bir dil kullanmak olumlu bir davranıştır. Ancak kimi zaman anlatımı bir dereceye kadar farklı ifadeler, terimler, deyimler ve tekrarlar kullanarak zenginleştirmek gibi davranışlar gösterilebilir. Bu dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Çünkü bu tür terimler çalışanlar arasında yanlış kullanımı ile iletişim sürecini yanlış bir noktaya getirebilir.

³⁵³ Cüceloğlu A.g.e, s.138.

Bu eylem sadece tek taraflı da olamamalıdır. İş görenlerin de aynı şekilde gerçekleştirdiği iletişim süreçlerinde tam dinleme eylemini göstermelidir. Kişiler, mesajları eksik veya yanlış anlamamak için bu süreçte, kendini izole ederek sadece mesaj ile ilgilenmek, karşısında bulunan kişi sözünü tamamlamadan kendi fikir ve delillerimizi ortaya koymamak gibi davranışlar gösterilmelidir.³⁵⁴

- Çalışanları motive edip performansının artışı sağlamak, aynı zamanda bu performans artışının dışarıya olumlu yansımalarını da beraberinde getirmek amacıyla yapılabilecek bir diğer uygulama “mentorluk”tur. Mentor, aynı kurumun içinde bulunan, o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış olan, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir. Mentor kelimesi günümüze, güvenilir danışman, rehber ve akıl hocası anlamlarını taşımaktadır. Mentorlar şirket hakkında sahip olduğu bilgileri, yapılan faaliyetlerle çalışanlara aktarırken onlarla uzun süreli, eğitim odaklı ilişkiler kurmayı hedeflerler. Kurdukları iletişimle çalışanların performansını yükseltmeyi, yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmeyi ve kişisel gelişim sürecini hızlandırmayı, farklı sosyal ve kültürel gruplardan gelmiş insanlarla anlaşabilmeyi, problemlere çözüm üretebilmeyi, sorunlara ve çözümlere çalışanlarının gözünden bakabilmeyi tüm şirkete aktarabilmektedirler.³⁵⁵

Çalışanların kendilerini değerli hissetmesinde ve ciddiye alındığının gösterilmesinde, yeni işe başlayanların kendini ifade edebileceği bölümlerin bulunmasında, kurum kültürüne alışmasında, çalışma arkadaşlarına diğerleri gözüyle değil biz olarak bakmanın sağlanmasında mentorluk önemli ve değerli bir uygulamadır. Psikolojik süreçleri de içeren bu süreçte çalışanlar dayanışma ve gerçek iletişimi öğrenerek daha verimli iş süreçlerine sahip

³⁵⁴ Eren (2001) A.g.e, s.361-369.

³⁵⁵ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “İş Yaşamında Koçluk Ve Mentorluk”
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786>, (15.03.2008), s.1.

olmaktadırlar. Mentorluk aynı zamanda çalışanların kuruma karşı bağlılığını arttırarak güven duygusunun daha hızlı oluşumunu da sağlayabilmektedir

- Terimlerin, kavramların tam anlaşılmadığı ve oturmadığı bir durumda anlam kargaşası yaşamak kaçınılmaz olabilmektedir. Çünkü birçok ifade, terim, kavramın kullanılması alıcıyı yorabilir, sıkabilir ve dikkatini dağıtabilir. Bu da kavramların yanlış kullanımını meydana getirebilmektedir. Bunun için bilgi yönetimi sürecinde oluşturulan kavramların iletişim sürecini etkileyebilme özelliği vardır. Çalışanların anlayacağı bir dilin kullanılması ile anlaşılması istenen ne ise kişinin anlayacağı da o olacaktır. Yani herhangi bir anlam sapması yaşanmayacaktır. Bu da iletişim sürecinin en önemli amacı olan ortak paydada buluşmanın yaşanmasını sağlayacaktır.

Semantik engellerin ortadan kaldırılması için belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gidilmesi bu konuda iyi bir önlemdir. Kavramların herkesin anlayabileceği (hedefin sahip olduğu background göz önüne alınarak) kelimeler olmalıdır. Kelimelerin yanında hazırlanan şema, grafik, resim gibi uygulamalar ile yanlış iletişimin önüne geçilebilir.³⁵⁶ Mesajın yanlış anlaşılmasının engellenmesi için bir diğer önlem de “reformülasyon” yani yeniden ifade etmektir. Sözlü iletişim için ses tonu ve vurgularına dikkat etmek, yazılı iletişim için vurgulanması istenen şeylerin altını çizmek, ayrıntılı ancak abartılı olmayan açıklamalar yapmak ve konuyu ileriki sayfalarda tekrarlamak gibi davranışlar gösterilebilir. Aynı dili kullanmamak çalışanların bilgi paylaşımına hevesli olsalar da bunu yapmalarını engelleyen bir faktördür.

- Örgütlerdeki ast üst ilişkisinin varlığı da örgütsel iletişim süreci için önemli bir noktadır. Ast üst ilişkisinin iyileştirilmesi örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için bir faktördür. Çünkü ast üst arası ilişkinin boyutu, biçimi iletişimin varlığını etkileyecek durumdadır. Üstlerin astlara karşı

³⁵⁶ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi A.g.m, s.1.

davranışları, emirlerin veriliş biçimi astın psiko-sosyal durumunu ve davranışlarını etkilemektedir. Özellikle biçimsel olan yapılarda astların değil daha çok yönetimin iletişim sürecinde etkinliğini görürüz. Baskı ve korku temeline dayalı davranışlar gösteren bir üst yöneticinin çalışanlarının, iletişim sürecine dahil olmakta çekineceği bir gerçektir. Sürekli baskı altında yaşayan çalışanların girişkenlikleri, iletişim kurma çabaları bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

- Astlar her zaman üstelerine karşı korku ve şüphe içinde olduğundan üstlerin bu psikolojik havadan kurtularak kendileriyle rahat bir şekilde iletişim kurabilmeleri için çabalamalıdır. Örneğin; çalışanlarıyla daha çok yüz yüze iletişim kurarak takdir etme ve haklarına saygılı davranarak bunları sağlayabilirler. Üstlerin emirlerini, mesajlarını göndermeden empati kurması yani olaylara başkalarının durumunu gözetererek bakabilir. Bu mesajları göndermeden bir ön inceleme yaparak daha sonra oluşabilecek filtrelemeleri engelleyebilmektedir.³⁵⁷ Bunun için üstlerin çalışanlarına karşı güven duygusunu kazandırmış ve her çalışan ile olumlu bir iletişim kurabilen kişiler olmalıdır. Emirlerin veriliş biçimlerinde, çalışanların istek ve şikayetlerinde, çatışmaların sorunların giderilmesinde gösterdiği davranışlar örgütsel iletişimi destekleyecek biçimde olmalıdır.
- Liderler bilgi paylaşımın esas olduğu bir süreç içerisinde güven ortamını oluşturması kişilerin bu sürece rahatça katılmasını sağlar. Örneğin, kişi en küçük yaşlardan itibaren kendinden güçlü kişilerle iletişim kurmakta daha dikkatli ya da daha çekingen olabilmektedir. Çalışanlar iletişim kurmaktan çeşitli nedenlerden dolayı çekinebilirler. Ancak kişi kendini, düşüncelerini, duygularının doğal bulunup kabul edileceğine ve yargılanmayacağına güvendiği zaman üzerindeki çekingenliği atar.³⁵⁸

³⁵⁷ Ödevindir Forum Arşivi, s.15.

³⁵⁸ Cüceloğlu A.g.e, s.80-81.

Bir örgütsel süreç içerisinde insanlar, iç dünyalarını paylaşabiliyorsa o işyerinde açık iletişim vardır. Açık iletişimin olduğu örgütlerde güven yüksek, var oluş stresi düşüktür.³⁵⁹ İnsanların birbirine güven duymadığı ortamlarda ise tam tersi olarak stres fazladır. Böyle bir durumda çalışanlar yöneticiye, yönetici çalışanlarına karşı güven duymaz ve iletişim kurmayı tercih etmez. Bu durumda da ilişki ve ilişkilerin amacının gerçekleşmesi beklenemez. Bir lider, kanaat önderi gibi iletişimde en önemli rol oynayan grup üyesi olarak düşünülebilir. İletişim sürecinde kanaat önderi, iletişimi grubun dünya görüşüne göre biçimlendirerek, saygı duyulan bir önder dolayısıyla güvenilir bir kaynak olarak etkide bulunması gerekmektedir.³⁶⁰

- Yöneticilerin gönderdiği mesajların çalışanlar tarafından doğru bir biçimde ve tartışmasız olarak kabul edilmelerini istiyorlarsa örgütlenme ilkesini yerine getirmek zorundadırlar.³⁶¹ Örgütlenme ilkesi tam olarak tüm yöneticilerin liderlerin gönderdikleri mesajlarda senkronizasyon ve doğru iletişimde medyanın seçimini esas alır.
- Örgütsel iletişim süreci içerisinde birçok ileti kanalının olması iletişim sürecinin etkinliğinin artmasında rol oynayacaktır. Böylelikle çalışanlar ifade etmek istedikleri şeyleri tercihlerine göre belirledikleri kanal vasıtasıyla gönderebilecekler. Çünkü insanlar kendilerini ifade etme yolları açısından farklılık gözetebilir. Sözlü iletişim ile tam anlamıyla sorun, istek gibi durumlarını ifade edemeyen bir çalışan, yazılı olarak ya da tavsiye kutuları gibi daha az kimliğini ortaya çıkaracak uygulamaları tercih edebilir.

Bu çalışanların öğrenme tercihleri açısından da geçerli bir kuraldır. Çünkü her insanın farklı öğrenme tercihleri vardır ve liderlerin kendi tercihlerini çalışanlarına benimsetmesi gibi yanlış bir uygulama da yapılmamalıdır.

³⁵⁹ A.g.e, s.81.

³⁶⁰ Tekinalp ve Uzun A.g.e, s.97.

³⁶¹ Kaya A.g.e, s.9.

Bunun için herkesin kendi öğrenme tercihini kullanabileceği farklı imkânlar sunmak gerekir. Örneğin, öğrenme düzeyinin belirlenmesi açısından bir grup üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında bunu yüzdelerle görebiliyoruz. Araştırma tek bir yolla öğrenimi gerçekleştirmeyi içermektedir. Bu yolla yapılan öğrenme sürecinde grup içerisinde %33'ünün konunun gerisinde kalarak zorlandığı, %20'sinin konunun önüne geçerek sıkıldığı ve sadece %47'lik bir kısmın amaçlanan şekilde öğrenmesi gerçekleştirildiği gibi bir sonuç çıkmaktadır.³⁶²

- İş rotasyonunun (değiştirme) yapılması bir açıdan örgütsel iletişimin hareketlenmesini sağlayan bir unsur olabilmektedir. İşlerin özelleşmesi ile ortaya çıkan sabitleşme ile kişiler kendi işlerine yöneleceğinden farklı bölüm ya da türdeki bir işi yapan kişiye karşı kapalılık söz konusu olabilmektedir. Birey kendi işini daha çok önemseydiğinden diğer bireylere karşı iletişim kapılarını kapatacaktır. Ancak iş rotasyonu gibi bir uygulama ile bireyler birbirleri ile daha çok iletişim kurma yardımlaşma yoluna gidecektir. İş rotasyonu uygulamaları, grup üyeleri arasında empati kurma yolunun açılmasına ve çalışanları gelişmesine sebep olacaktır.³⁶³
- Tam bir yönetimin sağlanması örgüt içerisindeki tüm bireylerin birlikte amaçlara ulaşmak için hareket etmeleri ile gerçekleşir. Tam bir yönetim, ancak, yönetilme rızasıyla mümkün olduğundan, gerçekte yönetilmek istemeyen hiç kimse yönetilemez.³⁶⁴ Örgüt içerisindeki tüm bireylerin kendi rızasıyla yönetim sürecine katılmalarının sağlanması, amaçlara ulaşma açısından önemli bir unsurdur. Sonuç olarak kişilerin örgütsel amaçlar için yönetime katılması sadece otorite gücü ile değil iletişimin gücü ile de oluşmaktadır. Bu açıdan kişilerin gönüllü olarak katılımının sağlanmaması iletişim sürecini de engeller. İletişim yolları açmak için kişilerin yönetilme rızasının oluşması sağlanmalıdır.

³⁶² Bentley A.g.e, s.21-25.

³⁶³ A.g.e, s.95.

³⁶⁴ Kaya A.g.e, s.1.

- Örgüt içerisinde amaçlara uygun olmayan bilgi girdilerinin sokulması iletişim sürecinde gereksiz bir karışıklığa sebep olacağından, örgüt iletişim ağı üzerinde bir denetim kurmak doğru bir adımdır. Bu denetimle zararlı ve gereksiz sayılabilecek girdilerin ayıklanması sağlanır. Bunun baş sağlayıcısı da daha önce söylediğimiz iyileştirme sürecinde önemli görevler üstlenen üst yöneticiler olmalıdır. Yöneticiler iletişimi denetimini üstlenerek iletişimi başlatma, güçlendirme, sonuçlandırma ve ayırma işlevlerini yaparlar. Yöneticiler iletişimi denetiminin ilk faaliyeti olan başlatma işlevinde örgütün temel ilkelerine, amaçlarına, yönetimine uygun olan girdilerin bir iletişim ortamı içerisinde paylaşılmasını başlatır. Daha sonra etkisini yitiren girdileri gücünün arttırmak için çalışırlar. Kimi zaman da önemsiz gördüğü iletilerin toplanması, ayıklanması gibi faaliyetler gösterir. Son olarak da başlattığı iletişimin sonucunu alabilmek için geribildirim toplamayı üstlenir.

Bu göreviyle bir lider, kapı bekçisi veya eşik bekçisi olarak adlandırılan mesajın iletişim araçlarından hedefe aktarılmasında bu mesaja müdahale eden kişi görevini üstlenir. Bir lider örgütsel iletişim süreci içerisinde kimi bilgiler üzerinde yeniden kurgulama yaparak çalışanlara ulaştırabilir. Bu kurgulamada ekleme, eleme, değiştirme gibi kendi bilgi ve denetimi altında faaliyetlerini gerçekleştirir. Temel olarak bireylere ulaşacak olan bilgileri, mesajları süzerek isteğine göre kimi bilgilerin örgütsel iletişim sürecine yayılmasını, kimi bilgilerin ise; yayılmamasını daha en başından engellemeyi sağlamaktadır.³⁶⁵ Bu göreviyle bir liderin iletişim sürecinin daha en başında nasıl bir etkiye sahip olduğunu görüyoruz. Eşik bekçisi olarak bir lider, iletişim sürecinde gönderici araçtan önce etki ederek hem seçici hem de yorumcu rolünü oynar.

³⁶⁵ Tekinalp ve Uzun A.g.e, s.97-98.

- Başarılı bir iletişimin ön koşulu olarak örgütteki bireyler arasında amaç birliğinin sağlanması gelmektedir. Çünkü amacı belli olan bir mesaj yerine daha kolay ulaşılabileceği gibi, amacı gerçekleştirme konusunda da iyi sonuç alınabilecektir.³⁶⁶ Bunun için başarı bir iletişimin sağlanabilmesi ilk planda amaç birliğinin zorunlu kılınmasına bağlı olmaktadır. Amacın açıkça ortaya konması, bilgi paylaşımından, iletişimden neler beklendiğinin ortaya konulmasını sağlar.
- Bir organizasyonda yaşanan değişiklik organizasyonun kültürüne kök saldığı yani kan dolaşımına sızdığı zaman başarılı olmuş olur. Değişimin olması demek bireylerin bir şeyleri farklı biçimde düşünmesi hissetmesi ve yapması demektir.³⁶⁷ Bunun için herkesin bu değişim sürecinde haberdar edilmesi gerekmektedir. Şirkette herkesi her şeyden haberdar etmenin zaman kaybı ve bir lüks olarak görülmesi kaçınılması gereken bir düşüncedir. Çünkü böyle bir durum insanların haber almaları engelleneceğinden değişimin niteliği hakkında yanlış düşüncelere kapılmasına ortam hazırlanacaktır. Çalışanlar değişim sürecinde haber alamamaktan nefret ederler ve bu boşluğu gayri resmi konuşmalar yani dedikodularla doldurmayı seçerler.³⁶⁸ Bu söylentiler de genellikle gerçekleşen bitenlerle alakalı olmayan çok daha olumsuz konuları içerdiğinden değişime karşı direncin yaşanmasına izin verilen gayri resmi ve izin verilmeyen biçimsel iletişim süreçleri yani iletişimsizlik neden olacaktır.
- Organizasyon içerisinde çalışanların, organizasyonel öğrenme sürecine katılarak bilgi ötesini görmesi sağlanmalıdır. Bilgi ötesi ile özellikle sorun çözme ve karar alma gibi kişisel veya kişiler arası olan ve sistem yaklaşımı gerektiren kavramsal sorunlarda çözümleyici bir görev üstlenerek takım ruhunu bozmadan sonuçlar elde edilecektir.³⁶⁹

³⁶⁶ Bilen A.g.e, s.20.

³⁶⁷ Tüzel A.g.e, s.26-143.

³⁶⁸ A.g.e, s.62-65.

³⁶⁹ Barutçugil A.g.e, s.133.

- Aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimin gerçekleşmesi durumunda; yani iş görenlerin geri bildirim beklediği bir durumda liderlerin ya da üst kademe yöneticilerin kullandığı dile dikkat etmesi gerekir. Geri bildirim işlemi, her zaman geriye yansıtma işlemidir. Bunun için bir değerlendirme işlemi olmadığı unutulmamalıdır. Geri bildirim bir değerlendirme işlemi olarak kullanmak geri bildirim bir tepki bir savunma tutumunu içermesinden başka bir getirisi olmamaktadır.³⁷⁰ Yani ilişkileri bozmayı, iletişimi engelleyici bir özelliği olmaktadır. İletişimi gerçekleştirirken hangi iletişim biçimi olursa için olsun geri besleme, her iki tarafında ihtiyaçlarını ve beklediği yararı dikkate almalıdır. Kullanılan dil, ifade etmek istenileni içerirken ilişkileri bozma zarar verme niteliğinde olamamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca geri bildirim gerektiği kadar övmeyi, cesaretlendirmeyi içermeli, eleştiriyi içerdiği zaman da bunun biçimi dozu iyi ayarlamalı bilinçli bir silah olarak kullanılmalıdır.³⁷¹
- Örgütsel iletişim sürecinin iyileştirilmesi açısından dikkate alınması gereken son unsur, iletişim teknolojilerinin ve bilgisayar kullanımının örgüt içinde yaygınlaştırılmasının sağlanmasıdır. Çünkü bilgisayarlar ve bilgisayarlara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin varlığı organizasyon içerisindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Örgütlerin iletişimde daha etkin olabilmek için iletişim teknolojilerine ihtiyacı vardır. İletişim teknolojileri ile senkron ya da asenkron bir biçimde planlanan haberleşme şemaları doğrultusunda iletişim sağlanabilmektedir. İletişim teknolojileri sayesinde bilgi alışverişlerinin zaman ve mekân farkından etkilenmesi durumu ortadan kaldırılmış olmaktadır.³⁷²

³⁷⁰ Eren (2001) A.g.e, s.362-363.

³⁷¹ Bentley A.g.e, s.107.

³⁷² Ödevindir Forum Arşivi, s.15.

5. UYGULAMA

Bilgi yönetimi sürecinde iletişim olgusunu ve iletişim engellerini ele aldığımız çalışmamızın bu bölümünde sırasıyla, çalışmamızı desteklemek amacıyla hazırlanan araştırmaya ait; amaç, ana kütleyi temsil edecek olan örneklem kümesi, veri toplama teknikleri, araçlarının tanımlanması ve son olarak da tüm verilerin toplanması ile sahip olunan verilerin istatistiksel teknikler aracılığı ile çıkarılıp değerlendirilmesi sürecine ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

5.1 Araştırmanın Amacı

İletişim, bilgi tabanlı organizasyonların örgütsel sürecinin istenilen düzeyde işlenmesini, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bilginin paylaşılmasını olanaklı hale getiren bir kuvvet konumundadır. Bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde bu sürece etki edebilecek tüm faktörler sırasıyla incelenmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, bilgi organizasyonlarının örgütsel paylaşım süreçlerinde iletişimlerine engel olabilecek unsurları ortaya çıkarabilmek ve bunların giderilmesi için yapılan girişimleri ortaya koymaktır. Araştırmamızın amacını tam olarak ortaya koyabilmek için örgütsel süreçte gerçek bir iletişim engeli olarak kabul görmüş akademik çalışmalarda geniş örneklem kümelerine uygulanmış sorular kullanılmıştır. Böylelikle araştırmamızın sonucu gerçek anlamda iletişim engellerini ve bunların giderilmesine ilişkin çabaların varlığını tam olarak ortaya koymaktadır.

5.1.1 Araştırma Evreni

Araştırma evrenimizi banka ve mühendislik alanlarında başarılı bir geçmişe sahip iki firma oluşturmaktadır. Bu firmalardan ilki 60 yıllık bir geçmişe sahip, yaklaşık 15 bin çalışanı ile yüzden fazla şube ve bölge müdürlükleriyle hizmet veren Türkiye'nin öncü bankalarından biri olan Akbank'tır. Çalışmamızın evrenini oluşturan ikinci firma da, özel sektörde bulunan mühendislik, müşavirlik, inşaat, ticaret, proje yönetim

danışmanlığı, etüt ve fizibilite hazırlanması gibi alanlarda 1998 den beri hizmet sağlayan ve bu hizmet kapsamında müşteri memnuniyetini sağlamak, sektöründe en son teknolojiyi kullanarak öncü firma olmaya çalışmak amacına sahip Genkon Mühendislik Müşavirlik İnşaat ve Ticaret A.Ş'dir. Anketimizi yaptığımız 60 kişinin sonuçları değerlendirildiğinde hepsinden alınan veriler kullanıma uygun bulunmuştur. Çünkü araştırmamızın örneklemini oluşturan tüm bireyler bilgi organizasyonu olarak nitelendirebileceğimiz bir sürecin içinde yer alan örgütsel bir süreç çalışanıdır.

5.1.2 Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmamız, örgütsel süreçte iletişim engelleri ve iyileştirme çabaları üzerine hazırlanan önermelere katılım ile sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda öncelikle demografik özelliklere ilişkin veriler daha sonra iletişim engelleri ve iyileştirme sürecine katılıma ilişkin veriler toplanmıştır.

5.1.3 Verilerin Çözümü Ve Değerlendirilmesi

Araştırma evrenimizden elde ettiğimiz veriler, istatistiksel incelemeler için kullanılan SPSS 13.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen veriler bu programa aktarılarak bir sınıflamaya tabi tutulmuştur. Öncelikle iletişim engelleri ve iyileştirme sürecine katılıma ilişkin değerlendirmeler daha sonra bunların demografik özelliklere göre değerlendirilmesini açıklanmıştır. Çalışmamızda ayrıca bazı önermelere katılımdaki tutarlılığı ortaya koymak için karşılaştırma amaçlı testlerde uygulanmıştır. SPSS 13.0 programı ile önermelerin frekans analizleri, değişkenlere göre anlamlılık değerlerinin ölçülmesi için “Kruskal Wallis H ve Mann – Whitney U” testleri uygulanmıştır. Önermelere ait genel bir katılım sonucunu ortaya koymak için de “yüzde dağılımı, ortalama, minimum, maksimum, standart sapma” gibi istatistikî sonuçlarda verilmiştir.

5.1.4 Araştırmaya Ait Sorular

1. Bölüm : Demografik özelliklere ilişkin sorular

1- Yaşınız?

a-) 20-25 b-) 25-30 c-) 30-35 d-) 35 ve üstü

2-) Cinsiyetiniz?

a-) kız b-) erkek

3-) Eğitim durumunuz?

a-) ön lisans- lisans b-) yüksek lisans c-) doktora

4-) İş yerinizdeki statünüz?

a-) çalışan b-) orta düzey çalışan c-) üst düzey çalışan

5-) Çalışma alanınız?

a-) banka b-) mühendislik firması

2. Bölüm : Örgütsel Süreçte İletişim Engelleri Üzerine İlişkin Sorular

1-) İş yerimde bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılım düzeyi yüksektir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

2-) İş yerimde amaç ve hedef birliği düzeyi yüksektir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

3-) İş yerimde en çok kullandığım iletişim biçimi dır.

a-) yüz yüze iletişim b-) teknolojik iletişim c-) yazılı iletişim d-) toplantı, görüşme..vb e-) hepsi

4-) Örgüt içerisinde gerçekleşen bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinde çalışanların kişisel özellikleri etkili olmaktadır.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

5-) Örgüt içerisinde gerçekleşen bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinde çalışma ortamına dair fiziksel engeller etkili olmaktadır.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

6-) İş yerimin sahip olduğu teknolojik araç ve gereç sahipliği düzeyi yüksektir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

7-) İş yerimde kullanıma sunulan tüm teknolojik araç ve gereçlerin kullanım düzeyi yüksektir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

8-) İş yerinizde bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılım amacınız nedir?

a-) bilgi sağlama b-) etkileme ikna etme c-) öğretme d-) sohbet e-)hepsi

9-) İş yerimde gerçekleşen karar alma süreçlerinde katılımım isteniyor.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

10-) İşe ilk başladığım gün ve daha sonraki zamanlarda getirilen yeni uygulamalar ve değişiklikler hakkında eğitim alırım.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

11-) Tüm işime hakim olacak bilgi donanımına sahibim.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

12-) Bilgi paylaşımı ve iletişim süreçlerine zaman kısıtlaması konulması yaptığım işin kalitesini etkiliyor.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

13-) İş yerimde hakim olan kültürün ödüllendirme- takdir gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmamı olumlu yönde etkiliyor.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

14-) İş yerimde hakim olan kültürün cezalandırma- kınama gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmamı olumsuz yönde etkiliyor.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

15-) Bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak iletişim süreçlerini en çok gerçekleştiririm.

a-) üstlerimle b-) takım liderimle c-) aynı statüdeki arkadaşlarımla
d-) kendim hallederim

16-) Bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak bölümler arası ve bölüm içi sürekli resmi ve gayri resmi iletişim faaliyetleri yapılır.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

17-) Üst kademe yöneticilere ulaşmak için çok basamaksal bir yapıya sahibiz.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

18-) Bir sorun ile karşı karşıya kaldığımda rahatlıkla üstlerime danışabiliyorum.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

19-) Üst kademe yöneticilerimize sorunlarımızı genellikle iletirim.

a-) bizzat kendim b-) yazışma yoluyla (isim vererek) c-) amir, takım liderime söyleyerek

d-) dilek, şikayet ve öneri kutularıyla (isim vermeden) e-) telefon, e-mail yoluyla

20-) Sorun, görüş, öneri vb. olarak aktardığım tüm konularla yöneticilerim bizzat kendi ilgilendiğinden bu istek, sorun ve önerilerimizin çözümlenme, hayata geçirilme oranı oldukça yüksektir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

21-) Liderimin davranışlarını olumlu buluyorum. (Bu soruya liderinizin bir takım olma ruhunu yansıtmaya, başarı ya da başarısızlığın ortak olduğunu hissettirme, sorunları dinleme, iletme ve çözümede etkili olup olmadığını ve güvenilir olur olmadığını göz önünde bulundurarak cevap veriniz.)

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

22-) Bilgi paylaşım süreçlerine katılırken karşımdaki kişinin benden bir üst kademede olması benim bu sürece dahil olmamı olumsuz yönde etkilemektedir.

a-) evet katılıyorum b-) kısmen katılıyorum c-) hayır katılmıyorum

23-) Daha sağlıklı ve rahat bir iletişim gerçekleştirilmesinin önündeki engellerin kaldırılması için aşağıdaki iyileştirme çabalarından hangileri yapılmaktadır.

	Evet	Kısmen	Hayır
İnsana bir değer gözüyle bakma yani insana odaklanan bir süreç yaratma			
Biz ruhunu kazandırma			
Yöneticilerin ve liderlerin iletişime açık olması			
İş rotasyonunun (değiştirmenin) yapılması*			
Amaca uygun olmayan bilgilerin örgütsel sürece sokulmaması			
Amaç ve hedef birliğinin sağlanması			
Ast-üst ilişkisi arasındaki iletişimsizlik uçurumunu yok etme			
Daha yararlı olması açısından yüz yüze iletişim süreçlerini arttırmak			

Her türlü iletişim kanallarının kullanımına izin vermek			
Güven duygusunu yaratmak için liderlerin açık olması			
Geri bildirim izin vermek**			
Bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığını ve kullanımını arttırmak			
Kültür yapısının, kavramların, işlerin herkes tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak			

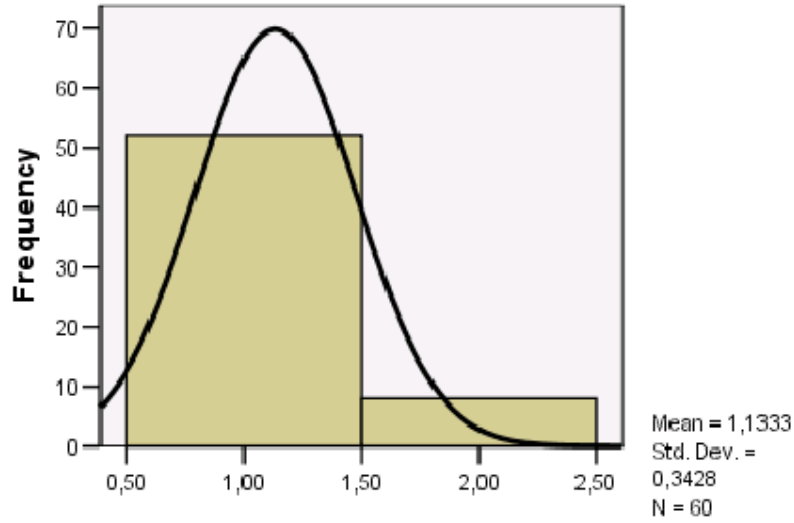
* **İş rotasyonu:** İş monotonluğunu ve bölümler arası iletişimsizliğin ortadan kaldırılması için bölümler arası iş değişimi yapılmasını ifade eder.

** **Geri bildirim:** İletişim ve bilgi paylaşım süreçlerinde sadece bir tarafın aktarımında bulunmadığı, ortak bir payda da buluşulmasının sağlanması için karşı tarafında bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılımın sağlanmasını ifade eder.

5.2 Örgütsel Süreçte İletişim Engellerine İlişkin Betimsel Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 1: “İş Yerimde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Düzeyi Yüksek” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	52	86,7	86,7	86,7
	Kısmen Katılıyorum	8	13,3	13,3	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

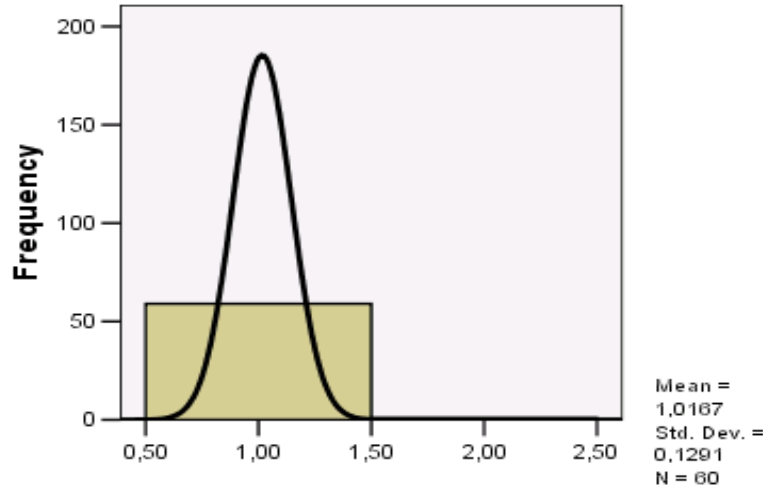


Şekil 26. “İş Yerimde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Düzeyi Yüksek” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 1, örgütsel süreçte bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılıma dair sonuçları göstermektedir. Tablo 1’de ki sonuçlara bakıldığında görülüyor ki çalışanlar, %86,7’lik bir oranla iş yerinde bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılımın yüksek olduğunu söylemektedir. Kısmen cevabını verenler ise %13,3’lik bir orana sahiptir.

Tablo 2: “İş Yerimde Amaç Ve Hedef Birliği Düzeyi Yüksek” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	59	98,3	98,3	98,3
Kısmen Katılıyorum	1	1,7	1,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	



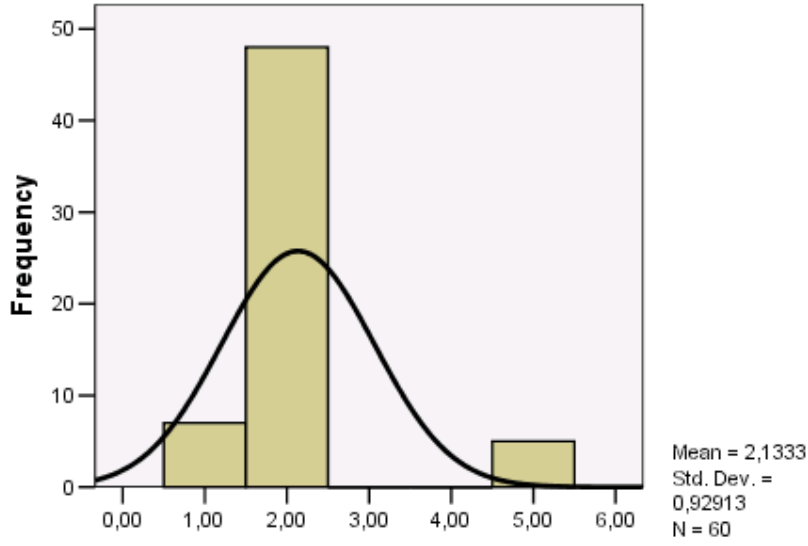
Şekil 27. “İş Yerimde Amaç Ve Hedef Birliği Düzeyi Yüksek” Maddesinin Dağılımın Gösterimi

Tablo 2, amaç ve hedef birliği düzeyinin ortaya konması için çalışanlara sorulmuş olan sorunun sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara baktığımızda görüyoruz ki yüksek bir oran ile yani %98,3 ‘lük bir oran ile herkes evet katılıyorum demiştir. Bu madde daha önce Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F’nin “Türk Kamu Yönetiminde Yönetmelik İletişim Ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışması” adlı çalışmasında iletişim süreçlerinin durumun ortaya koymak için kullanılmış bir maddedir.³⁷³

³⁷³ Ali Şahin, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetmelik İletişim Ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışması”, www.portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/152/ali-sahin.pdf , (13.04.2008)

Tablo 3: En Çok Kullanılan İletişim Biçim Hakkındaki Oranlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Yüz yüze	7	11,7	11,7	11,7
	Teknolojik	48	80,0	80,0	91,7
	Hepsi	5	8,3	8,3	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

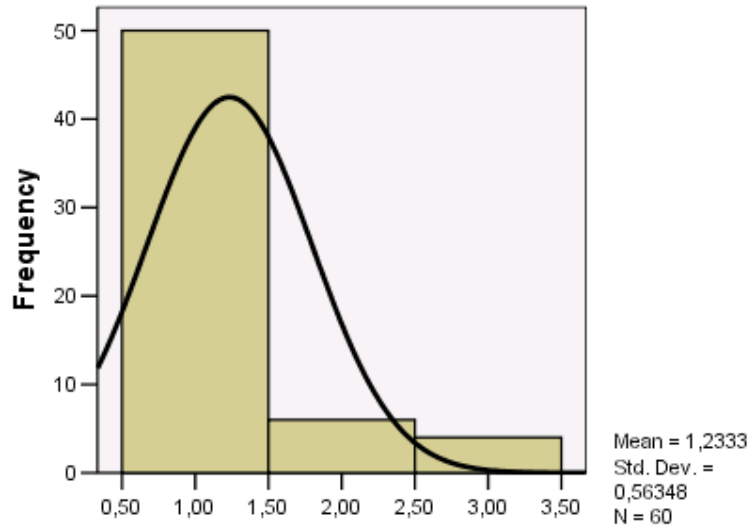


Şekil 28. Kullanılan İletişim Biçimlerinin Dağılımlarının Gösterimi

Tablo 3, en çok kullanılan iletişim biçimlerinin derecesini ortaya koymaktadır. Frekanslarına baktığımızda %80 ile çalışanlar, teknolojik iletişimi tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu seçenektan sonra tercih edilen diğer seçeneklerde %11,7 ile yüz yüze iletişim ve %8,3 ile hepsi diyerek tüm iletişim biçimlerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışanların Kişisel Özellikleri Etkili Olmaktadır.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	50	83,3	83,3	83,3
	Kısmen Katılıyorum	6	10,0	10,0	93,3
	Hayır Katılmıyorum	4	6,7	6,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

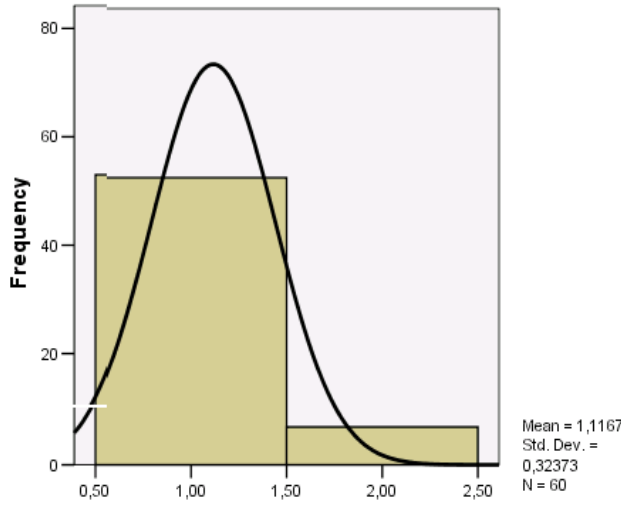


Şekil 29. “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışanların Kişisel Özellikleri Etkili Olmaktadır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 4, çalışanların iletişim ve bilgi paylaşım süreçlerine katılırken kişisel özelliklerinin etkili olup olmadığını ortaya koyan değerleri içermektedir. Sonuçlara baktığımızda kişisel özelliklerinin etkili olduğuna inanan %83,3'lük, kısmen inanan da %10'luk bir kesim bulunmaktadır. Bu da çalışanların çoğunlukla kişisel özelliklerinin bu süreçlerde etkili olduğuna inandığını göstermektedir. Çalışanların %6,7'lik bir kısmı ise “örgüt içerisinde kişisel özelliklerin etkili olduğuna inanmıyorum” dememiştir. Bu da büyük bir çoğunlukla kişisel özelliklerin iletişim süreçlerinde etkili bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5: “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışma Ortamına Dair Fiziksel Engeller Etkili Olmaktadır.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	53	88,3	88,3	88,3
	Kısmen Katılıyorum	7	11,7	11,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

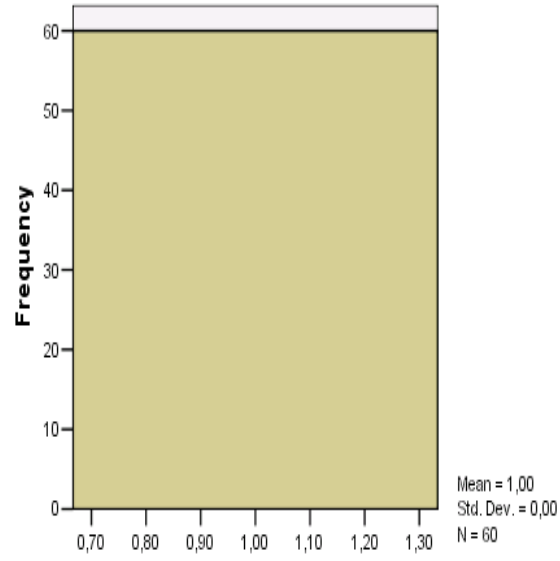


Şekil 30. “Örgüt İçerisinde Gerçekleşen Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerinde Çalışma Ortamına Dair Fiziksel Engeller Etkili Olmaktadır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 5, çalışanların iletişim ve bilgi paylaşım süreçlerine katılırken fiziksel özelliklerin etkili olup olmadığını ortaya koyan değerleri içermektedir. Sonuçlara baktığımızda çalışanlar, %88,3'lük bir oran “evet katılıyorum” diyerek %11,7'si ise “kısmen katılıyorum” diyerek iletişim ve bilgi paylaşım süreçlerinde fiziksel özelliklerin etkili olduğuna inanmaktadır. Fiziksel özelliklerin etkili olmadığına inanmayan hiçbir çalışan bulunmamaktadır. Bu da göstermektedir ki, fiziksel gereksinimler iletişim süreçleri için önemli bir durumdur.

Tablo 6: “İş Yerimin Sahip Olduğu Teknolojik Araç Ve Gereç Sahipliği Düzeyi Yükseksektir.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	60	100,0	100,0	100,0

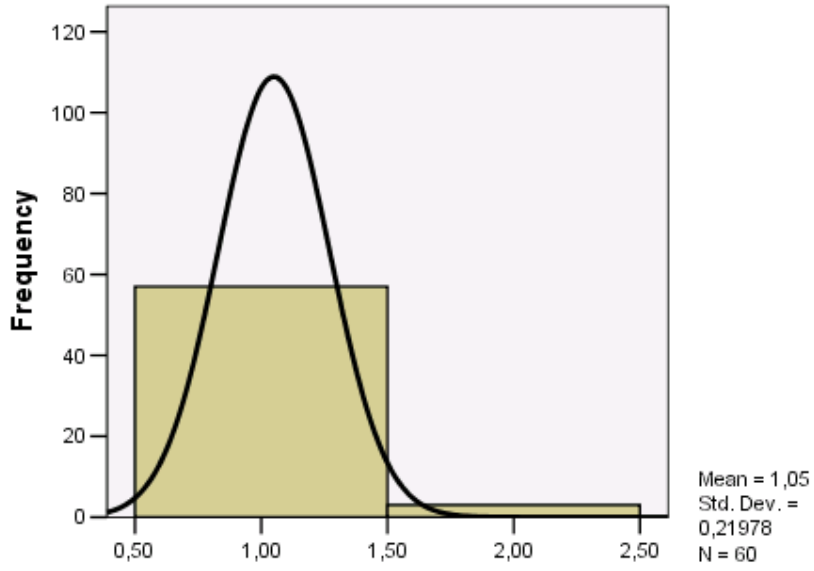


Şekil 31. “İş Yerimin Sahip Olduğu Teknolojik Araç Ve Gereç Sahipliği Düzeyi Yükseksektir.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 6 ile görülüyor ki, tüm çalışanlar iş yerlerinin teknolojik araç gereç sahipliğinin oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu da şirketlerin artık BİT'nin önemini ve gerekliliğini algıladığını ve bu gereksinimlerin sağlanması için çabaladığını göstermektedir.

Tablo 7: “İş Yerimde Kullanıma Sunulan Tüm Teknolojik Araç Ve Gereçlerin Kullanım Düzeyi Yüksekdir.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	57	95,0	95,0	95,0
Kısmen Katılıyorum	3	5,0	5,0	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

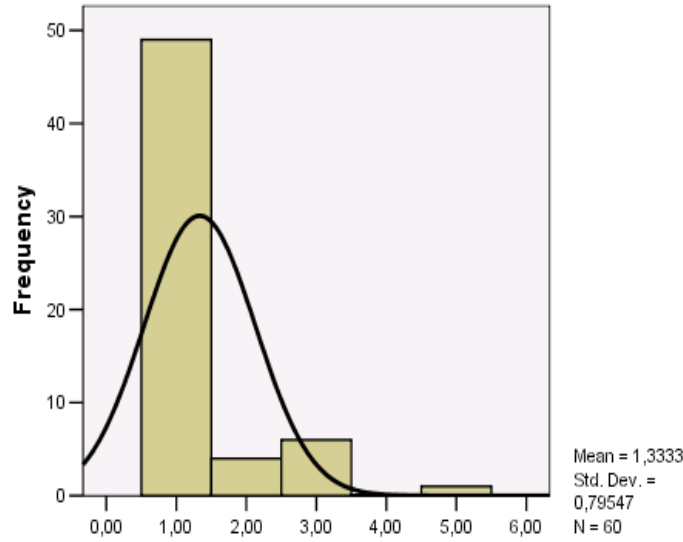


Şekil 32. “İş Yerimde Kullanıma Sunulan Tüm Teknolojik Araç Ve Gereçlerin Kullanım Düzeyi Yüksekdir.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 7 ile görülüyor ki, çalışanlar sahip olunan tüm teknolojik araç ve gereçleri kullandığını belirtmektedir. Çalışanların %5’i kısmen katılırken, %95 evet diyerek kesin katılımını göstermiştir. Bu sonuçlarla diyebiliriz ki; çalışanlar sunulan teknolojik imkânları değerlendirmektedirler.

Tablo 8: İş Yerlerinde Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılım Amacı Hakkındaki Oranlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Bilgi sağlama	49	81,7	81,7	81,7
	Etkileme	4	6,7	6,7	88,3
	Öğretme	6	10,0	10,0	98,3
	Hepsi	1	1,7	1,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

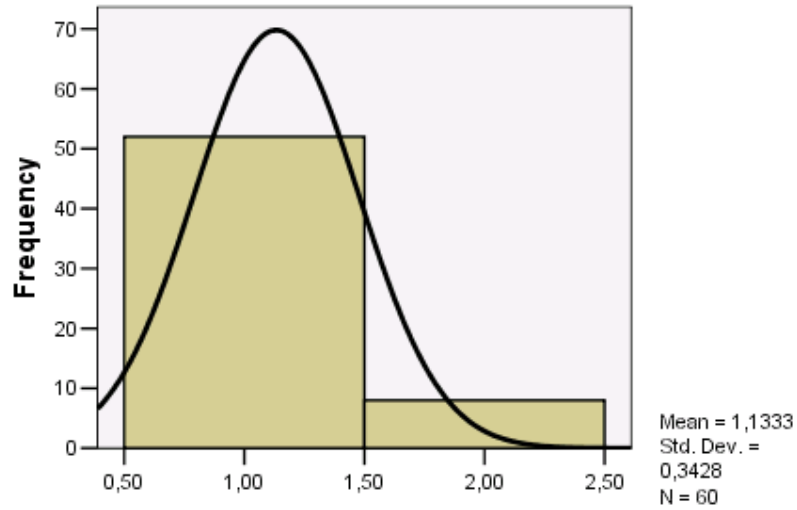


Şekil 33. İletişim Süreçlerine Katılım Amaçlarının Dağılımının Gösterimi

Çalışanların iletişimi hangi amaçla kullandığını ortaya koymak için sorduğumuz bu soruda çalışanlar % 81,7 gibi yüksek bir oranla bilgi sağlama şıkkını tercih etmişlerdir. Bu açıdan çalışanlar iletişimi en çok bilgi sağlama aracı olarak gördüğünü ve bu amaçla süreçlere katıldığını söyleyebiliriz. Daha sonra %10 ile öğretme, %6,7 ile etkileme ve son olarak da %1,7 ile hepsi seçeneği tercih edilmiştir.

Tablo 9: “İş Yerimde Gerçekleşen Karar Alma Süreçlerinde Katılımım İsteniyor” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	52	86,7	86,7	86,7
Kısmen Katılıyorum	8	13,3	13,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	



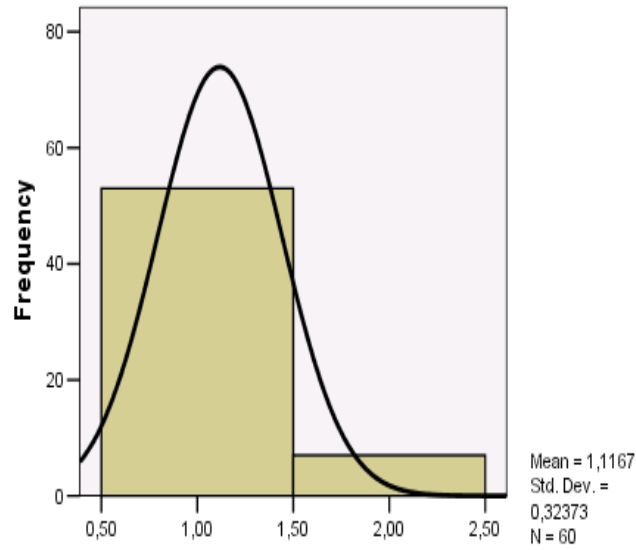
Şekil 34. “İş Yerimde Gerçekleşen Karar Alma Süreçlerinde Katılımım İsteniyor” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

İş yerinde çalışanların karar alma süreçlerinde katılımını ölçmek için sorduğumuz bu soruda hayır cevabı hiç alınmamıştır. Kısmen de olsa çalışanlarımızın karar alma süreçlerinde katılımı istenmektedir. Seçeneklerin yüzdelere bakılacak olursa %86,7 ile “evet katılıyorum”, %13,3 ile “kısmen katılıyorum” cevapları verilmiştir. Bu madde daha önce Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F’ nin “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında da kullanılmış bir maddedir.³⁷⁴

³⁷⁴ İsmail Bakan, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>, (14.04.2008)

Tablo 10: “İşe İlk Başladığım Gün Ve Daha Sonraki Zamanlarda Getirilen Yeni Uygulamalar Ve Değişiklikler Hakkında Eğitim Alırım.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	53	88,3	88,3	88,3
	Kısmen Katılıyorum	7	11,7	11,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

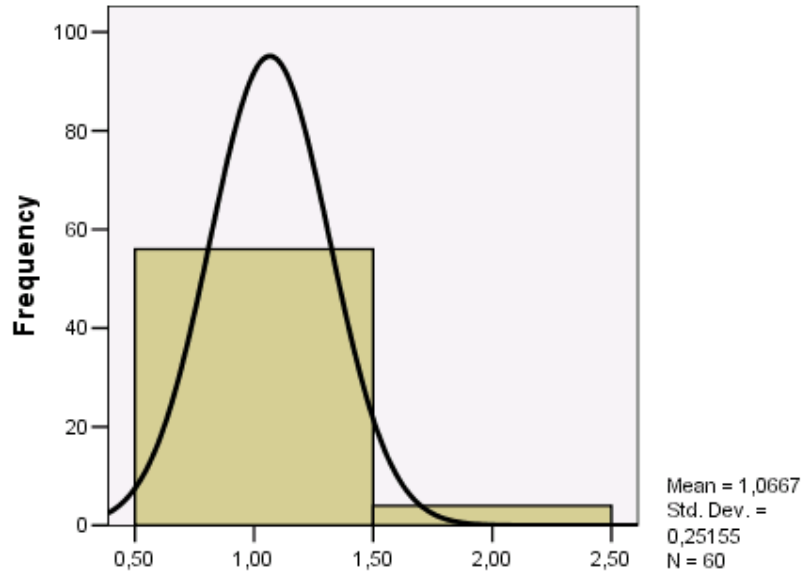


Şekil 35. “İşe İlk Başladığım Gün Ve Daha Sonraki Zamanlarda Getirilen Yeni Uygulamalar Ve Değişiklikler Hakkında Eğitim Alırım.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Çalışanların kurumu ile arasında bir iletişim köprü durumunda sayılabilecek eğitim faaliyetlerinin varlığı hakkında elde bilgi elde etmek için sorduğumuz bu sorunun sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, yine bir önceki madde gibi hayır cevabı hiç alınmamıştır. Çalışanlar %83,3 ile “evet katılıyorum”, %11,7 ile “kısmen katılıyorum” diyerek bu maddeye katılım göstermiştir. İşe ilk başladığım gün ve daha sonraki zamanlarda getirilen yeni uygulamalar ve değişiklikler hakkında eğitim alırım maddesi de daha önce Selçuk Üniversitesi’nin ve Akdeniz Üniversitesi’nin iletişim engelleri konusundaki çalışmalarında kullanılmış bir maddedir.

Tablo 11: “Tüm İşime Hakim Olacak Bilgi Donanımına Sahibim.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet katılıyorum	56	93,3	93,3	93,3
	Kısmen Katılıyorum	4	6,7	6,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

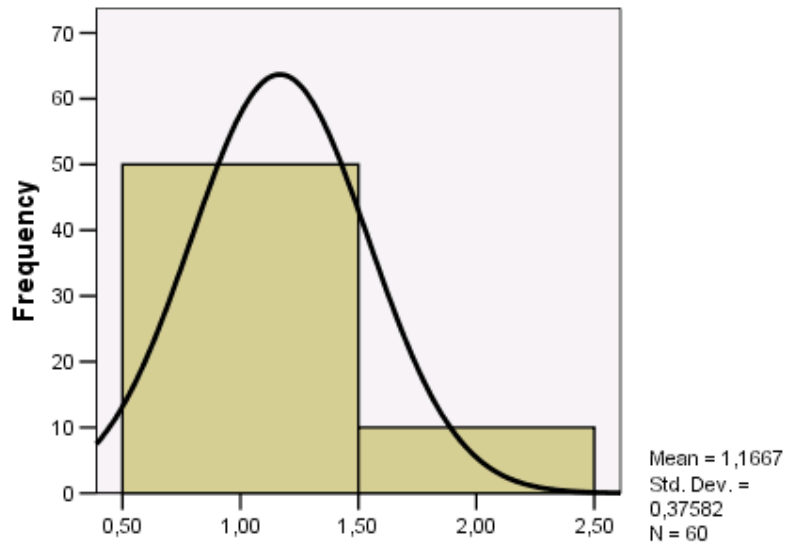


Şekil 36. “Tüm İşime Hakim Olacak Bilgi Donanımına Sahibim.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 11, çalışanların sahip olduğu iş hakkında bilgili olup olmadığını ölçmek amaçlı bir sorudur. Sonuçlara baktığımızda tıpkı 19 ve 20. madde gibi “hayır katılmıyorum” cevabı hiç alınmamıştır. Çalışanlar %93,3 ile “evet katılıyorum”, %6,7 ile “kısmen katılıyorum” diyerek tüm işe hakim olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar çalışanların şirketleri tarafından eğitim açısından desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 12: “Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Süreçlerine Zaman Kısıtlaması Konulması Yaptığım İşin Kalitesini Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	50	83,3	83,3	83,3
Kısmen Katılıyorum	10	16,7	16,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

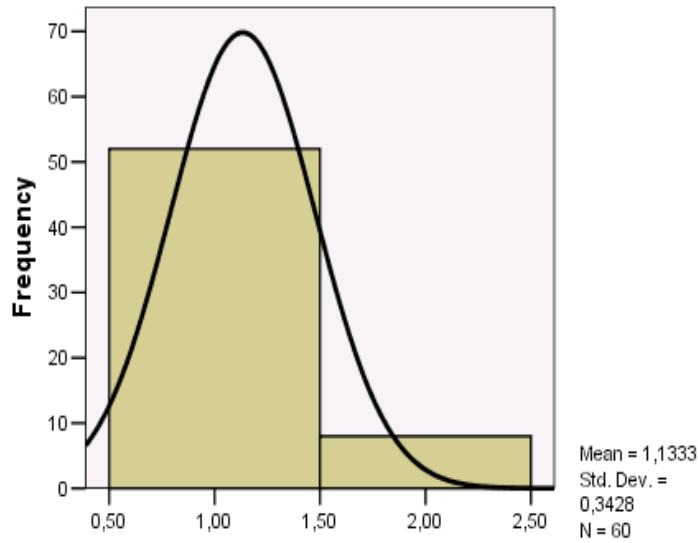


Şekil 37. “Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Süreçlerine Zaman Kısıtlaması Konulması Yaptığım İşin Kalitesini Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Zaman kısıtlamasının iletişim süreçleri üzerinde etkili olup olmadığı ölçmek için sorduğumuz bu soruda çalışanların %83,3’si “evet katılıyorum” ve %16,7 de “kısmen katılıyorum” demiştir. Zaman kısıtlamasının bu süreçler üzerinde etkili olmadığını düşünen olmamıştır.

Tablo 13: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Ödüllendirme- Takdir Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumlu Yönde Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet katılıyorum	52	86,7	86,7	86,7
Kısmen katılıyorum	8	13,3	13,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

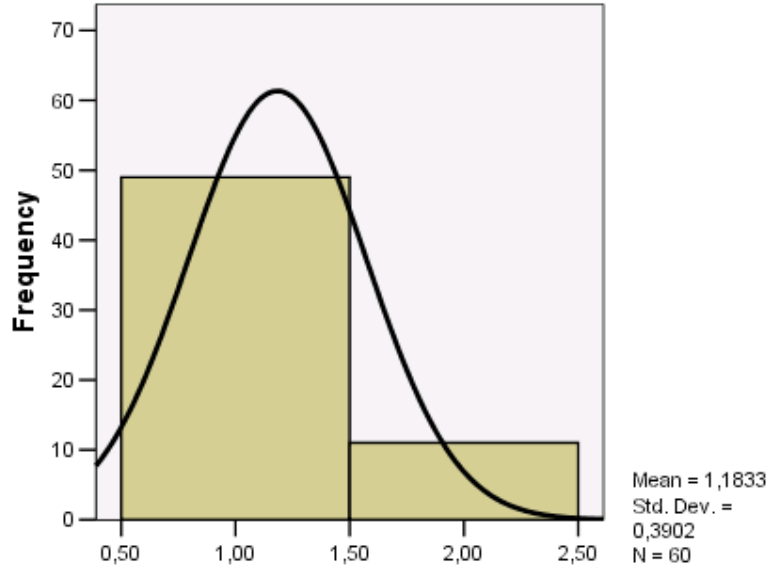


Şekil 38. “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Ödüllendirme- Takdir Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumlu Yönde Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Çalışanlar üzerinde hakim olan kültürün ödüllendirme- takdir gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılımın etkisini ölçmek için sonuçlara baktığımızda etkili olmadığını düşünen ve bunu “hayır katılmıyorum” diyerek belirten olmamıştır. Çalışanlardan %86,7’si “evet katılıyorum” ve %13,3’ü de “kısmen katılıyorum” demiştir. Çalışanlar çoğunlukla kültürlerinin içinde yer alan ödüllendirme – takdir uygulamalarının, iletişim süreçlerine katılımlarını olumlu yönde etkilediğini söylemektedirler.

Tablo 14: “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Cezalandırma- Kınama Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumsuz Yönde Etkiliyor.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	49	81,7	81,7	81,7
Kısmen Katılıyorum	11	18,3	18,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

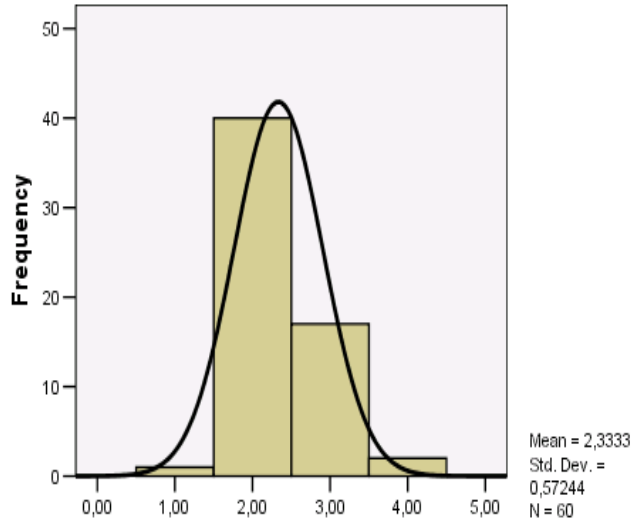


Şekil 39. “İş Yerimde Hakim Olan Kültürün Cezalandırma- Kınama Gibi Uygulamaları Bilgi Paylaşım Ve İletişim Süreçlerine Katılmamı Olumsuz Yönde Etkiliyor.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Çalışanlar üzerinde hakim olan kültürün cezalandırma- kınama gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılımın etkisini ölçmek için sonuçlara baktığımızda etkili olmadığını düşünerek “hayır katılmıyorum” diyen olmamıştır. Çalışanlarımızdan %81,7’si “evet katılıyorum” ve %18,3’ü de “kısmen katılıyorum” demiştir. Çalışanlar çoğunlukla kültürlerinde yer alan cezalandırma – kınama uygulamalarının, iletişim süreçlerine katılmamı olumsuz yönde etkilediğini söylemektedirler.

Tablo 15: Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak İletişim Süreçlerini En Çok Kiminle Gerçekleştirildiğine İlişkin Oranlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Üstlerimle	1	1,7	1,7	1,7
	Liderimle	40	66,7	66,7	68,3
	Aynı statüdeki arkadaşlarımla	17	28,3	28,3	96,7
	Kendim hallederim	2	3,3	3,3	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

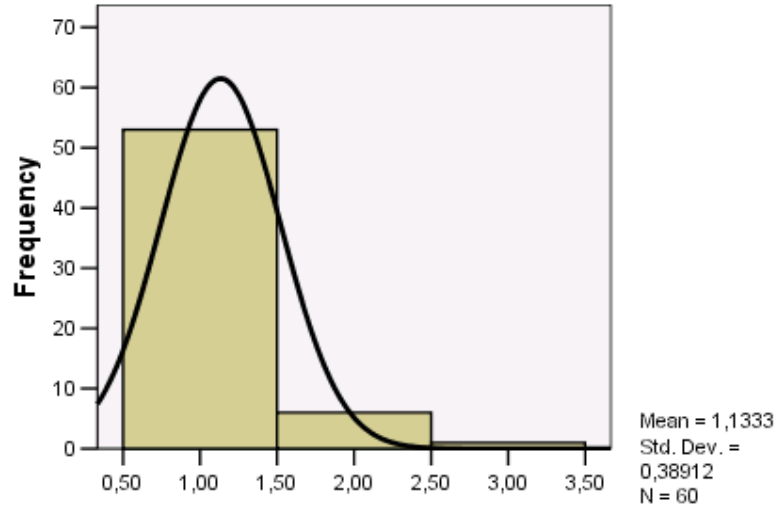


Şekil 40. İletişim Süreçlerinin Kimlerle Gerçekleştirildiğinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 15, bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak iletişim süreçlerini en çok kiminle gerçekleştirildiğini ortaya koymak için sorduğumuz sorunun sonuçlarına baktığımızda çalışanlar %66,7 ile liderini tercih etmişlerdir. Bunun arkasında en çok tercih edilen %28,3 ile aynı statüdeki arkadaşlarımla olmuştur. En çok tercih edilen liderim seçeneği olduğu için diyebiliriz ki, liderin olumlu davranışlarından ötürü çalışanlar iletişim açısından açık buldukları için liderini tercih etmişlerdir. Çalışanların %3,3 ü kendim hallederim derken, %1,7'si üstlerimle cevabını vermiştir.

Tablo 16: “Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak Bölümler Arası Ve Bölüm İçi Sürekli Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Faaliyetleri Yapılır.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	53	88,3	88,3	88,3
	Kısmen Katılıyorum	6	10,0	10,0	98,3
	Hayır Katılmıyorum	1	1,7	1,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

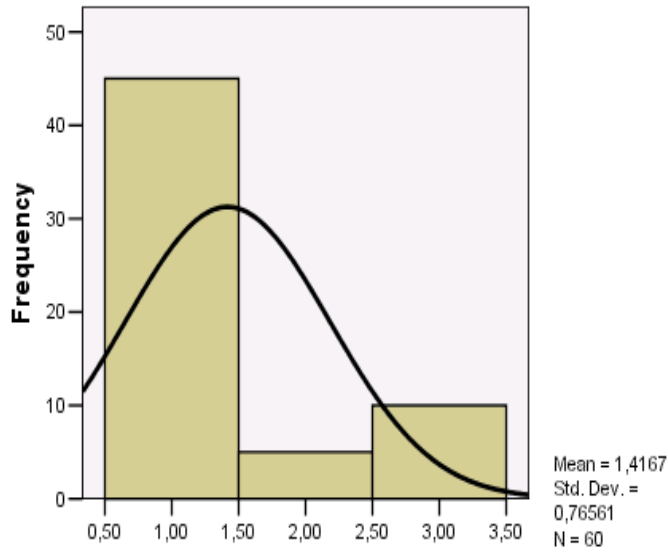


Şekil 41. “Bilgi Paylaşımı, Sorun Çözme, Danışma Amaçlı Olarak Bölümler Arası Ve Bölüm İçi Sürekli Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Faaliyetleri Yapılır.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Çalışanlar ve kurum arası iletişim faaliyetlerinin durumunu ölçmek için sorduğumuz bu sorunun sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki kurumlar çoğunlukla bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak bölümler arası ve bölüm içi sürekli resmi ve gayri resmi iletişim faaliyetlerine önem vermektedirler. Çalışanlar %88,3 ile bu faaliyetlerin olduğunu, %10 ile bu faaliyetlerin kısmen gerçekleştiğini söylerken %1,7 ‘si de hayır cevabını vermiştir.

Tablo 17: “Üst Kademe Yöneticilere Ulaşmak İçin Çok Basamaksal Bir Yapıya Sahibiz.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet katılıyorum	45	75,0	75,0	75,0
Kısmen katılıyorum	5	8,3	8,3	83,3
Hayır katılmıyorum	10	16,7	16,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

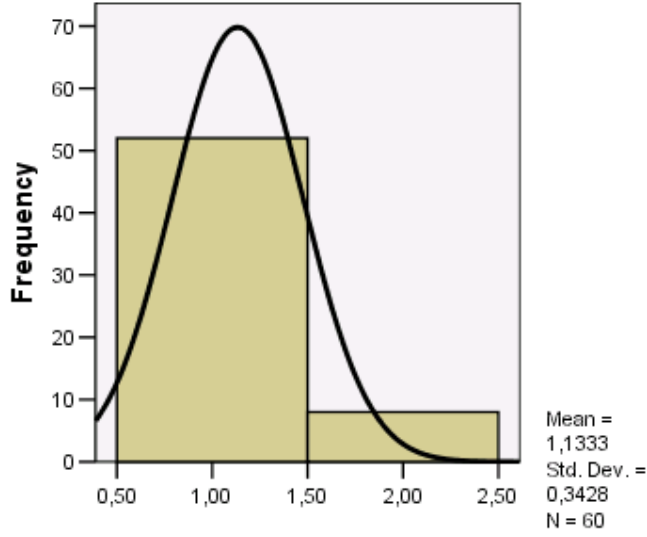


Şekil 42. “Üst Kademe Yöneticilere Ulaşmak İçin Çok Basamaksal Bir Yapıya Sahibiz.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Kurumlardaki örgütsel yapının biçimini belirlemek için sorduğumuz bu sorunun sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, %75’lik bir oran ile çalışanlarımız basamaksal yapının varlığından bahsetmişlerdir. Çalışanlardan %8,3’ü kısmen derken, %16,7’si basamaksal yapının varlığının olmadığını söylemektedirler. Basamaksal yapının varlığını ortaya çıkarmak için kullanılan bu madde daha önce Selçuk Üniversitesi’nin çalışmalarında kullanılmış bir maddedir.

Tablo 18: “Bir Sorun İle Karşı Karşıya Kaldığımda Rahatlıkla Üstlerime Danışabiliyorum.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	52	86,7	86,7	86,7
	Kısmen Katılıyorum	8	13,3	13,3	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

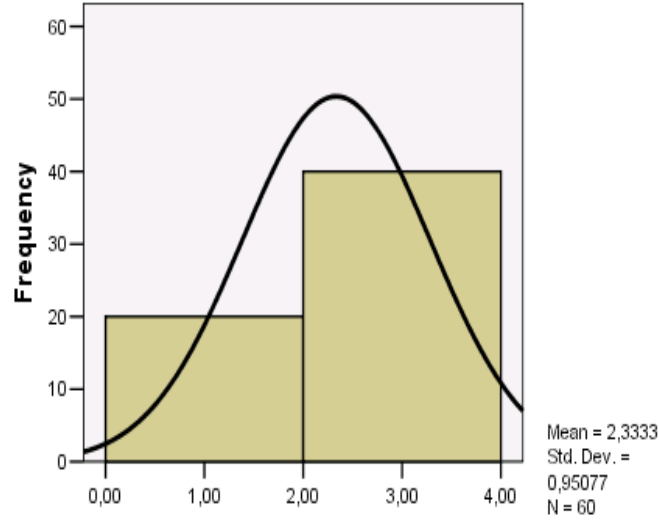


Şekil 43. “Bir Sorun İle Karşı Karşıya Kaldığımda Rahatlıkla Üstlerime Danışabiliyorum.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 18 göstermektedir ki, çalışanlarımızın %86,7’si evet, %13,3’ü kısmen diyerek bu maddeye katılım göstermişlerdir. Hiçbir çalışan üstlerine ulaşmakta zorluk çektiğine dair bir cevap vermemiştir. Üst kademelere herhangi bir konu hakkında çalışanların, rahatlıkla ulaşip ulaşamadığını ölçmek için kullandığımız bu madde daha önce Akdeniz ve Selçuk Üniversitelerinin çalışmalarında kullanılmış bir maddedir.

Tablo 19: Sorunların Aktarılmasında Hangi İletişim Yolunun Kullanıldığına İlişkin Oranlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Bizzat kendim	20	33,3	33,3	33,3
	Amire söyleyerek	40	66,7	66,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

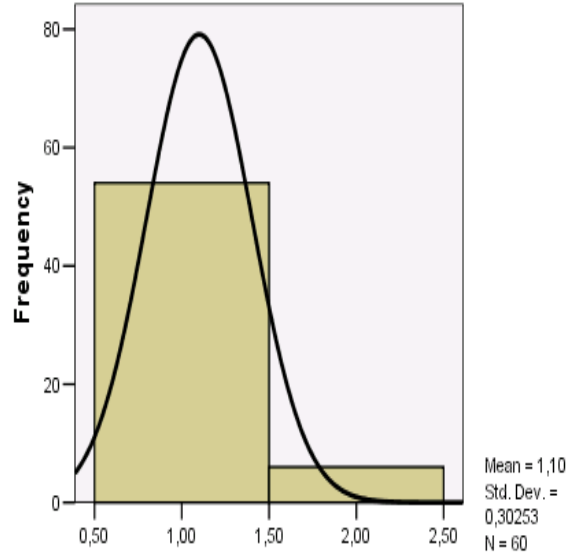


Şekil 44. Sorunların Aktarılmasında Kullanılan İletişim Yollarının Dağılımının Gösterimi

Çalışanların hangi iletişim biçimleri ile üstlerine ulaştığını ortaya çıkarmak için sordüğümüz bu sorunun cevaplarına baktığımızda görüyoruz ki, çalışanlar iki biçim üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışanların %33,3'ü “bizzat kendim iletirim” diyerek bireysel ve yüz yüze bir iletişimi tercih etmiştir. Diğer kalan %66,7'lik kısım ise “amir ya da liderime söyleyerek” seçeneğini tercih ederek dolaylı bir yolu seçmişlerdir. Ancak sonuçlarımıza bakınca görülüyor ki, çalışanların tümü dolaylı olsun olmasın yüz yüze iletişim biçimi ile sorunlarını aktarmayı tercih etmişlerdir. Diğer seçeneklerimizden yani telefon, e-mail ya da yazışma yollarının hiç birisi tercih edilmemiştir. Bunun için diyebiliriz ki, çalışanlar sorunlarını iletirken daha çok yüz yüze sözel bir iletişimi tercih etmektedirler.

Tablo 20: “Sorun, Görüş, Öneri vb. Olarak Aktardığım Tüm Konularla Yöneticilerim Bizzat Kendi İlgilendiğinden Bu İstek, Sorun Ve Önerilerimizin Çözümleme, Hayata Geçirilme Oranı Oldukça Yüksek.” Maddesine Katılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Evet Katılıyorum	54	90,0	90,0	90,0
	Kısmen Katılıyorum	6	10,0	10,0	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	

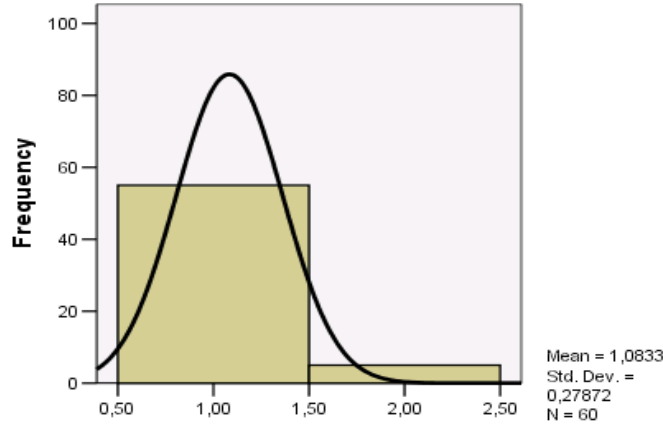


Şekil 45. “Sorun, Görüş, Öneri vb. Olarak Aktardığım Tüm Konularla Yöneticilerim Bizzat Kendi İlgilendiğinden Bu İstek, Sorun Ve Önerilerimizin Çözümleme, Hayata Geçirilme Oranı Oldukça Yüksek.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Sorun, görüş, öneri vb. olarak aktarılan tüm konularla yöneticilerin ilgilenme durumunun ortaya konması için sorduğumuz bu sorularının sonuçlarına baktığımızda olumsuz bir sonuç karşımıza çıkmamaktadır. Çalışanların %90’ı evet diyerek sorun, istek ve öneri gibi görüşleriyle ilgilenildiğini ve hayat geçirildiğini söylemiştir. Geriye kalan %10’luk kısım da kısmen diyerek bunların hayata geçirilmesinin orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu madde daha önce Akdeniz Üniversitesi’nin “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında da kullanılmış bir maddedir.

Tablo 21: “Liderimin Davranışlarını Olumlu Buluyorum.” Maddesine Katılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	55	91,7	91,7	91,7
Kısmen Katılıyorum	5	8,3	8,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	



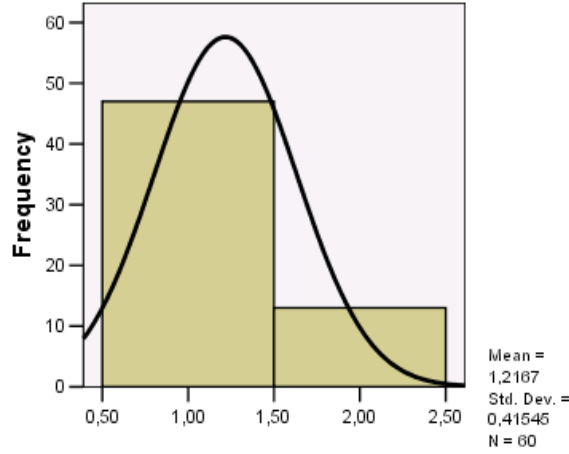
Şekil 46. “Liderimin Davranışlarını Olumlu Buluyorum.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

Tablo 21, liderin bir takım olma ruhunu yansıtmaya, başarı ya da başarısızlığın ortak olduğunu hissettirme, sorunları dinleme, iletme ve çözüme etkili olup olmadığını ve güvenilir olup olmadığını ortaya koymak için hazırlanmış bir sorudur. Çalışanların %91,7 gibi büyük bir çoğunluğu “evet katılıyorum” diyerek liderin davranışlarını olumlu bulduğunu ortaya koymuştur. Bu maddeye “Hayır katılmıyorum” diyen hiç kimse olmazken, %8,3'lük bir küçük kesimde “kısmen katılıyorum” diyerek tercihlerini belirtmiştir. Lider vasfındaki kişilerin çalışanlarına karşı ortaya koyduğu profilini ortaya çıkarmak için kullandığımız bu madde daha önce Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F'nin ve Akdeniz Üniversitesinin çalışmasında kullanılmış bir maddedir.³⁷⁵

³⁷⁵ Gazi Uçkun ve Diğerleri, “Örgüt İçi İletişimin Etkinliği Ve İstanbul’da Yerleşik 5 Yıldızlı Delux Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Sözlü İletişim Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php?menu=2&secim=8&YayinBIK=221 , (14.04.2008)

Tablo 22: “Bilgi Paylaşım Süreçlerine Katılırken Karşımdaki Kişinin Benden Bir Üst Kademedede Olması Benim Bu Sürece Dahil Olmamı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.” Maddesine Katılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Evet Katılıyorum	47	78,3	78,3	78,3
Kısmen Katılıyorum	13	21,7	21,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 47. “Bilgi Paylaşım Süreçlerine Katılırken Karşımdaki Kişinin Benden Bir Üst Kademedede Olması Benim Bu Sürece Dahil Olmamı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.” Maddesinin Dağılımının Gösterimi

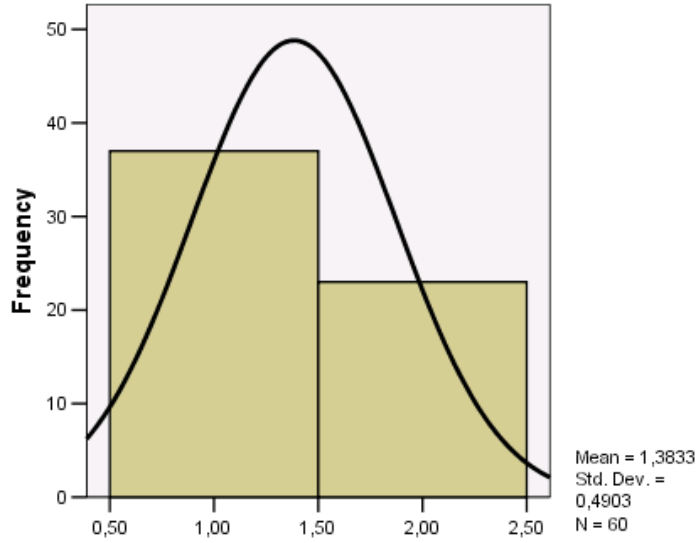
Statü meselesinin bilgi paylaşım süreçlerine katılımında bir engel olup olmadığı ortaya koymak için sorduğumuz bu sorunun sonuçlarına baktığımızda, hiçbir çalışan bunun bir engel olmadığını söylememiştir. Çalışanlar arasında %78,3'lük bir kesim bunun bir engel olduğunu söylerken %21,7'lik bir kesimde buna kısmen katılmıştır.

5.3 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

5.3.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 23: Toplam Cinsiyet İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Kız	37	61,7	61,7	61,7
	Erkek	23	38,3	38,3	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 48. Cinsiyet Dağılımlarının Gösterimi

Tablo 23, araştırma kümemizi oluşturan kız ve erkek cinsiyetlerinin yüzdeleri göstermektedir. Kümemizi %61,7 ile kız, %38,3 ile erkek yüzdeleri oluşturmaktadır. Şekil 27.'de bu dağılımların grafiksel olarak gösterimi bulunmaktadır.

Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Uygulanan Mann Whitney U Testi İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama oran	Oranların toplamı
Madde 1	Kız	37	30,55	1130,50
	Erkek	23	30,41	699,50
	Toplam	60		
Madde 2	Kız	37	30,00	1110,00
	Erkek	23	31,30	720,00
	Toplam	60		
Madde 3	Kız	37	29,19	1080,00
	Erkek	23	32,61	750,00
	Toplam	60		
Madde 4	Kız	37	28,18	1042,50
	Erkek	23	34,24	787,50
	Toplam	60		
Madde 5	Kız	37	29,43	1089,00
	Erkek	23	32,22	741,00
	Toplam	60		
Madde 7	Kız	37	31,43	1163,00
	Erkek	23	29,00	667,00
	Toplam	60		
Madde 12	Kız	37	31,18	1153,50
	Erkek	23	29,41	676,50
	Toplam	60		
Madde 13	Kız	37	32,99	1220,50
	Erkek	23	26,50	609,50
	Toplam	60		
Madde 14	Kız	37	32,30	1195,00
	Erkek	23	27,61	635,00
	Toplam	60		
Madde 15	Kız	37	31,47	1164,50
	Erkek	23	28,93	665,50
	Toplam	60		
Madde 18	Kız	37	32,18	1190,50
	Erkek	23	27,80	639,50
	Toplam	60		
Madde 19	Kız	37	29,15	1078,50
	Erkek	23	32,67	751,50
	Toplam	60		
Madde 21	Kız	37	30,43	1126,00
	Erkek	23	30,61	704,00
	Toplam	60		

	Madde 1	Madde 2	Madde 3	Madde 4	Madde 5	Madde 7	Madde 12
Mann-Whitney U	423,500	407,000	377,000	339,500	386,000	391,000	400,500
Wilcoxon W	699,500	1110,000	1080,000	1042,500	1089,000	667,000	676,500
Z	-,052	-1,268	-1,058	-2,017	-1,080	-1,389	-,589
Asymp. Sig. (2-tailed)	,959	,205	,290	,044	,280	,165	,556

	Madde 13	Madde 14	Madde 15	Madde 18	Madde 19	Madde 21
Mann-Whitney U	333,500	359,000	389,500	363,500	375,500	423,000
Wilcoxon W	609,500	635,000	665,500	639,500	1078,500	1126,000
Z	-2,375	-1,508	-,663	-1,601	-,931	-,079
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018	,131	,507	,109	,352	,937

Buna göre;

H_0 = cinsiyet grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 = cinsiyet grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_2 = cinsiyet grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_3 = cinsiyet grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_4 = cinsiyet grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_5 = cinsiyet grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında teknolojik araç ve gereç sahipliği ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_6 = cinsiyet grupları arasında teknolojik araç ve gereç sahipliği ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_7 = cinsiyet grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında ödüllendirme-takdir uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_8 = cinsiyet grupları arasında ödüllendirme-takdir uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında cezalandırma-kınama uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_9 = cinsiyet grupları arasında cezalandırma-kınama uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında iletişim süreçlerinin gerçekleştirileceği kişilerin seçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{10} = cinsiyet grupları arasında iletişim süreçlerinin gerçekleştirileceği kişilerin seçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla ilettebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{11} = cinsiyet grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla ilettebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında sorunlarını iletme biçimlerine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{12} = cinsiyet grupları arasında sorunlarını iletme biçimlerine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = cinsiyet grupları arasında liderimin davranışlarını olumlu buluyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{13} = cinsiyet grupları arasında liderimin davranışlarını olumlu buluyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Bu bölümde 60 kişiden oluşan kümemizin sorularımıza verdiği cevapların demografik özelliklerine göre değerlendirilmesi yer almaktadır. İlk olarak 1, 2, 3, 4, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 18, 19 ve 21 maddelerinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testinin uygulanması ile elde edilen sonuçlar verilecektir. Tablo 24; 1, 2, 3, 4, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 18, 19 ve 21 maddelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır. Sonuçlara baktığımızda görülüyor ki, 4 ve 13. maddeler hariç tüm maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlılık değeri 0,05'in üzerindedir. Bu maddelerde değişkene bağlı anlamlı bir fark görülmemektedir. ($p>0.05$)

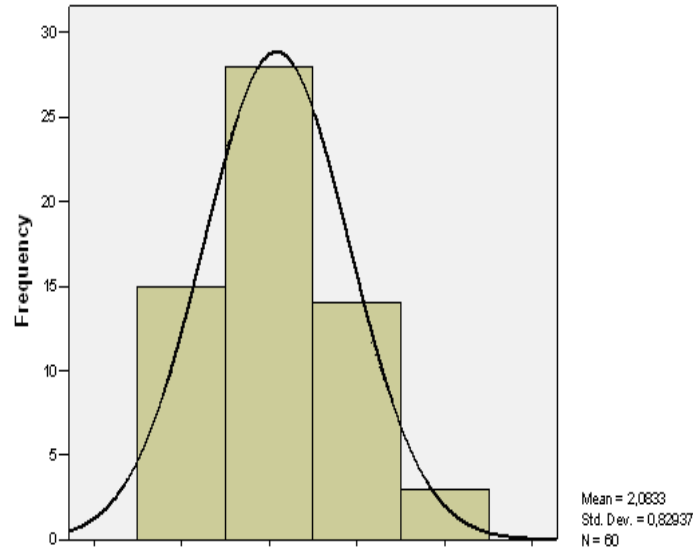
Toplam 13 madde arasında en çok benzerlik 0,959 ile 1. maddede, en az benzerlik ise 0,109 ile 18. maddedir. Çalışanlar “İş yerimde bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılım düzeyi yüksektir.” diyerek en çok benzerliği bu madde üzerinde göstermektedir. Sonuçlara baktığımızda görüyoruz ki, farklılaşmanın yaşandığı maddeler 4 ve 13. maddelerdir. Bu maddeler kişisel özelliklerin etkisi ve ödül-takdir uygulamalarına ait maddelerdir. Kişisel özelliklerin etkisi baz alındığında cinsiyet açısından bir farklılığın olması; yani kız ve erkek çalışanların bu konuda görüş

ayrılığına düşmesi olağan karşılanabilecek bir durumdur. Kısacası bu maddelere verilen cevaplar cinsiyete bağlı olarak bir farklılaşma gösteren maddelerdir.($p < 0.05$) Bu sonuçlara göre; H_4 ve H_8 hipotezlerimiz geçerliliğini korumakta, H_1 - H_2 - H_3 - H_5 - H_6 - H_7 - H_9 - H_{10} - H_{11} - H_{12} ve H_{13} hipotezlerimiz geçerliliğini yitirmektedir. Bu hipotezlerimiz yerine her bir madde için hazırlanan H_0 hipotezimiz yani “cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur” hipotezimiz geçerli olmaktadır. Kısacası bu maddelerimize verilen cevaplar açısından, cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

5.3.2 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 25: Toplam Yaş İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	20 - 25	15	25,0	25,0	25,0
	25 - 30	28	46,7	46,7	71,7
	30 - 35	14	23,3	23,3	95,0
	35 ve Üstü	3	5,0	5,0	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 49. Yaş Dağılımlarının Gösterimi

Araştırma kümemizin yaş tabanı 20'dir. 60 kişilik araştırma kümemizde 20-25 arası;15, 26-30 arası; 28, 31-35 arası; 14, 36 ve üstünde ise; 3 kişi bulunmaktadır. Kümemizde %46,7'lik bir yüzde ile en çok 26-30 yaş arası denekler bulunmaktadır. Tablo 25'de, araştırma kümemizi oluşturan kişilerin yaş gruplarına göre yüzde dağılımları yer almaktadır. Şekil 49.'da bu dağılımların grafiksel gösterimi bulunmaktadır.

Tablo 26: Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri

	Yaş	N	Ortalama oran
Madde 3	20 - 25	15	29,60
	25 - 30	28	30,38
	30 - 35	14	31,50
	35 ve üstü	3	31,50
	Toplam	60	
Madde 4	20 - 25	15	34,30
	25 - 30	28	26,50
	30 - 35	14	35,50
	35 ve üstü	3	25,50
	Toplam	60	
Madde 5	20 - 25	15	29,00
	25 - 30	28	31,29
	30 - 35	14	31,29
	35 ve üstü	3	27,00
	Toplam	60	
Madde 7	20 - 25	15	31,00
	25 - 30	28	31,14
	30 - 35	14	29,00
	35 ve üstü	3	29,00
	Toplam	60	
Madde 9	20 - 25	15	34,50
	25 - 30	28	30,79
	30 - 35	14	26,50
	35 ve üstü	3	26,50
	Toplam	60	
Madde 12	20 - 25	15	25,50
	25 - 30	28	31,93
	30 - 35	14	34,07
	35 ve üstü	3	25,50
	Toplam	60	

	Madde 3	Madde 4	Madde 5	Madde 7	Madde 9	Madde 12
Chi-Square	,200	8,503	1,022	1,232	4,863	5,394
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,978	,037	,796	,745	,182	,145

Buna göre;

H_0 = yaş grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{14} = yaş grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = yaş grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{15} = yaş grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = yaş grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{16} = yaş grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = yaş grupları arasında teknolojik araç ve gereçlerin kullanımı ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{17} = yaş grupları arasında teknolojik araç ve gereçlerin kullanımı ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = yaş grupları arasında karar alma süreçlerine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{18} = yaş grupları arasında karar alma süreçlerine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = yaş grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

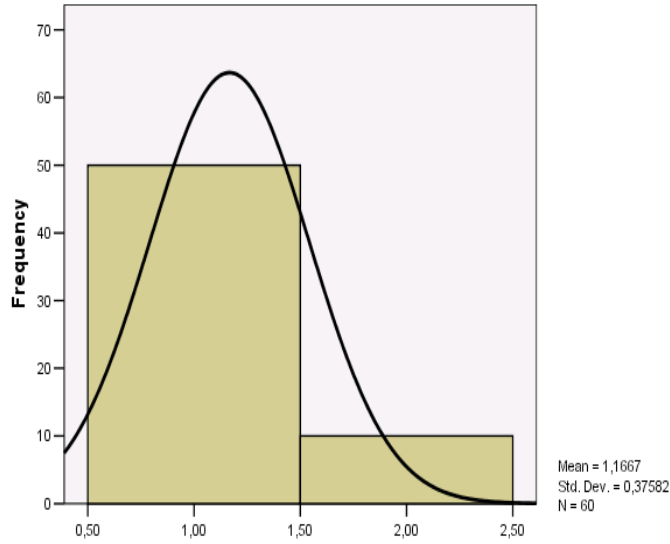
H_{19} = yaş grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26, 3, 4, 5, 7, 9 ve 12. maddelerinin yaş değişkenine bağlı olan bir farklılaşma olup olmadığını göstermektedir. Farklılaşmanın gösterilmesi için uygulanan Kruskal Wallis testinden elde ettiğimiz sonuçlara baktığımızda; sadece 4. maddede yaşa bağlı bir benzerlik görülmemektedir. Diğer bir ifade ile yaşa bağlı bir farklılaşma vardır.($p < 0.05$) Bu maddede yaş değişkenine bağlı olan farklılaşmanın nedeni olarak, yaş seviyesinin yükseldikçe çalışanların artık kişisel özelliklerinin etkisi altında kalmadığı söylenebilir. Yaşa bağlı etkiyi incelediğimiz 3, 5, 7, 9 ve 12. maddelerde ise yaş değişkenimiz baz alındığında anlamlı bir fark olmadığını görüyoruz.($p > 0.05$) Bu sonuçlara göre sadece 4. madde için kurduğumuz H_{15} hipotezimiz kabul edilmektedir. Diğer hipotezlerimiz olan H_{14} - H_{16} - H_{17} - H_{18} - H_{19} reddedilmekte yerine H_0 hipotezimiz geçerli sayılmaktadır.

5.3.3 Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 27: Toplam Eğitim İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Ön lisans - lisans	50	83,3	83,3	83,3
	Yüksek lisans	10	16,7	16,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 50. Eğitim Dağılımlarının Gösterimi

Tablo 27, anketimize katılan kişilerin eğitim yüzdelerini göstermektedir. Tabloya baktığımızda görüyoruz ki, araştırmamıza katılanların %83,3'ü lisans ve ön lisans, %16,7'si ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Şekil 50.'de, bu dağılımların grafiksel olarak dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 28: Eğitim Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri

Eğitim		N	Ortalama oran
Madde 1	Ön lisans - lisans	50	30,70
	Yüksek lisans	10	29,50
	Toplam	60	
Madde 2	Ön lisans - lisans	50	30,60
	Yüksek lisans	10	30,00
	Toplam	60	
Madde 3	Ön lisans - lisans	50	30,30
	Yüksek lisans	10	31,50
	Toplam	60	
Madde 4	Ön lisans - lisans	50	29,82
	Yüksek lisans	10	33,90
	Toplam	60	
Madde 11	Ön lisans - lisans	50	30,90
	Yüksek lisans	10	28,50
	Toplam	60	
Madde 13	Ön lisans - lisans	50	28,90
	Yüksek lisans	10	38,50
	Toplam	60	
Madde 22	Ön lisans - lisans	50	31,20
	Yüksek lisans	10	27,00
	Toplam	60	

	Madde 1	Madde 2	Madde 3	Madde 4	Madde 11	Madde 13	Madde 22
Chi-Square	,113	,200	,081	1,083	,843	7,262	,946
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,736	,655	,776	,298	,359	,007	,331

Buna göre;

H_0 = eğitim grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{20} = eğitim grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{21} = eğitim grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{22} = eğitim grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{23} = eğitim grupları arasında kişisel özelliklerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{24} = eğitim grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında ödüllendirme-takdir uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{25} = eğitim grupları arasında ödüllendirme-takdir uygulamalarının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = eğitim grupları arasında statü farkının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

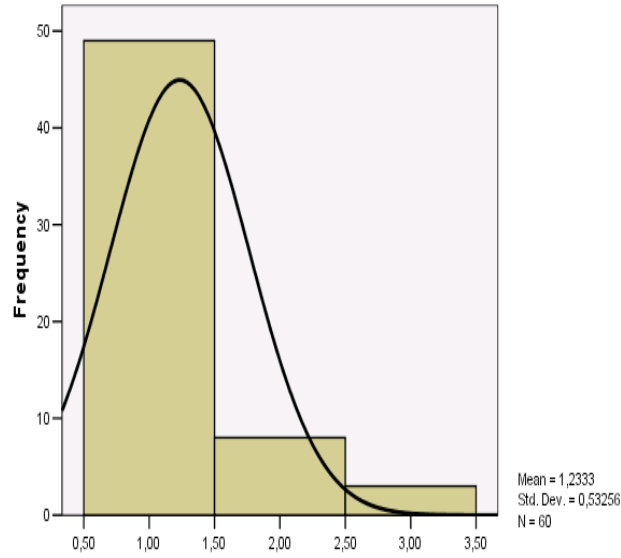
H_{26} = eğitim grupları arasında statü farkının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Bu bölümde eğitim değişkenimize ait bir farklılaşmanın olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir. Tablo 28, maddelere bağlı kalarak eğitim değişkenine bağlı bir farklılaşma yaşanıp yaşanmadığını göstermektedir. Madde 1, 2, 3, 4, 11, 13 ve 22'ye bağlı olarak uygulanan testin sonuçlarına baktığımızda 1, 2, 3, 4, 11 ve 22 maddelerinde anlamlılık değeri 0,05'in oldukça üstündedir. Ancak sadece 13. madde, 0.05 anlamlılık değerinin altındadır. Anlamlılık değerinin altında olan 13. madde, ödüllendirme – takdir uygulamalarının etkisine katılımın sağlandığı maddedir. Çalışanlar sadece bu madde üzerinde eğitim değişkenine bağlı olan bir farklılaşma yaşamaktadırlar.($p < 0.05$) Bu maddede eğitim değişkenine bağlı olan farklılaşmanın nedeni olarak, eğitim seviyelerinin yükselmesi ile çalışanların bu tür uygulamaların etkisi altında kalmadığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre; H_{25} hipotezimiz geçerliliğini korumaktadır. Eğitim değişkenini baz alarak kurduğumuz H_{20} - H_{21} - H_{22} - H_{23} - H_{24} ve H_{26} hipotezlerimiz ise geçerliliğini yitirmekte, yerine her biri için kurduğumuz H_0 hipotezimiz geçerli olmaktadır.

5.3.4 Statü Değişkeni İle İlgili Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 29: Toplam Statü İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	İş gören	49	81,7	81,7	81,7
	Orta düzey çalışan	8	13,3	13,3	95,0
	Üst düzey çalışan	3	5,0	5,0	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 51. Statü Dağılımlarının Gösterimi

Tablo 29, çalışma kümemizin sahip olduğu statü yüzdelerini göstermektedir. Tablo 51’de görüldüğü gibi 60 kişiden oluşan çalışma kümemizin %81,7’lik bir oranla en çok iş gören vasfındaki kişiler oluşturmaktadır. Geriye kalan kısımda ise, %13,3 ile orta düzey, %5 ile üst düzey çalışanlar bulunmaktadır. Şekil 30.’da bu dağılımların grafiksel olarak gösterimini vermektedir.

Tablo 30: Statü Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri

Statü	N	Ortalama oran
Madde 1 İş gören	49	30,79
Orta düzey çalışan	8	30,25
Üst düzey çalışan	3	26,50
Toplam	60	
Madde 2 İş gören	49	30,61
Orta düzey çalışan	8	30,00
Üst düzey çalışan	3	30,00
Toplam	60	
Madde 3 İş gören	49	30,84
Orta düzey çalışan	8	28,06
Üst düzey çalışan	3	31,50
Toplam	60	
Madde 8 İş gören	49	25,71
Orta düzey çalışan	8	51,31
Üst düzey çalışan	3	53,17
Toplam	60	
Madde 11 İş gören	49	30,95
Orta düzey çalışan	8	28,50
Üst düzey çalışan	3	28,50
Toplam	60	
Madde 15 İş gören	49	26,73
Orta düzey çalışan	8	45,06
Üst düzey çalışan	3	53,17
Toplam	60	
Madde 18 İş gören	49	31,40
Orta düzey çalışan	8	26,50
Üst düzey çalışan	3	26,50
Toplam	60	
Madde 19 İş gören	49	34,99
Orta düzey çalışan	8	10,50
Üst düzey çalışan	3	10,50
Toplam	60	
Madde 22 İş gören	49	31,35
Orta düzey çalışan	8	27,75
Üst düzey çalışan	3	24,00
Toplam	60	

	Madde 1	Madde 2	Madde 3	Madde 8	Madde 11	Madde 15	Madde 18	Madde 19	Madde 22
Chi-Square	,496	,224	,378	44,246	,946	18,930	2,038	26,490	1,432
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,780	,894	,828	,000	,623	,000	,361	,000	,489

Buna göre;

H_0 = statü grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{27} = statü grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{28} = statü grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{29} = statü grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında iletişim süreçlerine katılım amaçları bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{30} = statü grupları arasında iletişim süreçlerine katılım amaçları bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{31} = statü grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında iletişim süreçlerinin gerçekleştirileceği kişilerin seçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{32} = statü grupları arasında iletişim süreçlerinin gerçekleştirileceği kişilerin seçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla iletebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{33} = statü grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla iletebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında sorunlarını iletme biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{34} = statü grupları arasında sorunlarını iletme biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = statü grupları arasında statü farkının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{35} = statü grupları arasında statü farkının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Bu bölümde grup değişkenimiz statü olarak alınmıştır. Statü değişkenine bağlı olan farklılaşmanın var olup olmadığını ortaya çıkarmak için Kruskal Wallis testi, madde 1, 2, 3, 8, 15, 18, 19 ve 22'ye uygulanmıştır. Tablo 30 ise, statü değişkenine bağlı olarak var olan farklılaşmanın derecesini göstermektedir. Tablo 30'a baktığımızda görüyoruz ki, 1, 2, 3 ve 22 maddelerinde 0.05 anlamlılık değerinin oldukça üstündedir. Bunun için diyebiliriz ki, 1, 2, 3, 11, 18 ve 22 maddelerine verilen cevaplar arasında statüye bağlı olarak bir fark yoktur.($p>0.05$)

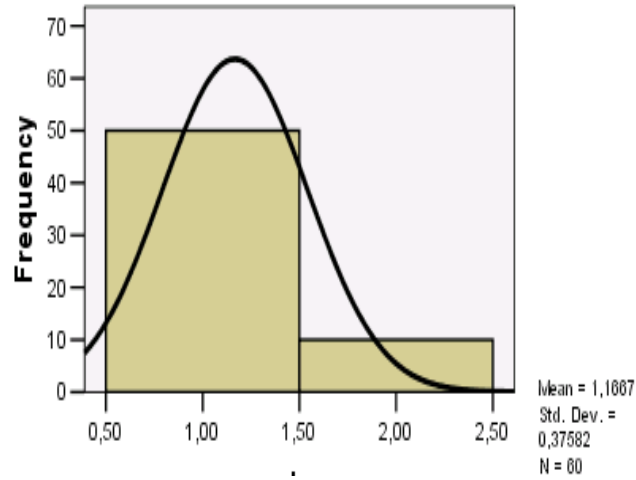
Ancak 8, 15 ve 19 maddeleri “0.05 anlamlılık değeri”nden aşağıda olduğu için verilen cevaplar açısından statüye bağlı olan bir farklılaşma görülmektedir. Çalışanların verdikleri cevaplar sonucunda iletişim süreçlerine katılım amaçları, iletişim süreçlerini gerçekleştirilen kişi ve sorunlarını iletme biçimlerinin ele alındığı maddelerde statüye bağlı bir farklılaşma vardır.($p<0.05$) Bu maddelerde statüye bağlı olan farklılaşmanın nedeni olarak, farklı statülerdeki kişilerin iletişim amaçlarının, iletişimden beklediklerinin, iletişim kurmak istedikleri kişilerin ve yoğunluklarının farklı olması gösterilebilir. Statüler yükseldikçe kişiler daha rahat iletişim kurabilmekte ve amaçlar farklılaşmaktadır. Bu sonuçlara göre H_{30} H_{32} ve H_{34} hipotezlerimiz geçerliliğini

korumaktadır. H_{27} - H_{28} - H_{29} - H_{31} - H_{33} ve H_{35} hipotezlerimiz ise reddedilmekte yerine her biri için kurulan H_0 hipotezimiz geçerli sayılmaktadır.

5.3.5 Çalışma Alanı Değişkeni İle İlgili Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 31: Toplam Çalışma Alanı İstatistikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Banka	50	83,3	83,3	83,3
	Mühendislik firması	10	16,7	16,7	100,0
	Toplam	60	100,0	100,0	



Şekil 52. Çalışma Alanlarının Dağılımının Gösterimi

Tablo 31'e baktığımızda görüyoruz ki, araştırmamıza katılanların %83,3 özel bir bankada, %16,7'si ise mühendislik firmasında çalışmaktadır. 60 kişilik araştırma kümemizin 50'sini bankada çalışanlar, 10'unu ise mühendislik firmasında çalışanlar oluşturmaktadır. Şekil 52.'de, bu dağılımların grafiksel olarak gösterimini ifade etmektedir.

Tablo 32: Çalışma Alanı Değişkenine Bağlı Olarak Yapılan Kruskal Wallis Testi İstatistikleri

Çalışma alanı		N	Ortalama oran
Madde 1	Banka	50	27,70
	Mühendislik	10	44,50
	Toplam	60	
Madde 2	Banka	50	30,60
	Mühendislik	10	30,00
	Toplam	60	
Madde 3	Banka	50	34,15
	Mühendislik	10	12,25
	Toplam	60	
Madde 5	Banka	50	31,20
	Mühendislik	10	27,00
	Toplam	60	
Madde 10	Banka	50	27,00
	Mühendislik	10	48,00
	Toplam	60	
Madde 11	Banka	50	30,90
	Mühendislik	10	28,50
	Toplam	60	
Madde 15	Banka	50	26,60
	Mühendislik	10	50,00
	Toplam	60	
Madde 16	Banka	50	27,00
	Mühendislik	10	48,00
	Toplam	60	
Madde 17	Banka	50	25,50
	Mühendislik	10	55,50
	Toplam	60	

	Madde 1	Madde 2	Madde 3	Madde 5	Madde 10	Madde 11	Madde 15	Madde 16	Madde 17
Chi-Square	22,238	,200	26,965	1,558	38,962	,843	21,965	38,889	42,909
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,655	,000	,212	,000	,359	,000	,000	,000

Buna göre;

H_0 = çalışma alanı grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{36} = çalışma alanı grupları arasında bilgi paylaşım ve iletişim süreçleri yüksektir ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{37} = çalışma alanı grupları arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{38} = çalışma alanı grupları arasında en çok kullanılan iletişim biçimine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{39} = çalışma alanı grupları arasında fiziksel engellerin etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{40} = çalışma alanı grupları arasında tüm işe hakim olacak bilgi donanımına sahibim ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{41} = çalışma alanı grupları arasında zaman kısıtlamasının etkisine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında resmi ve gayri resmi faaliyetler yapılmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{42} = çalışma alanı grupları arasında resmi ve gayri resmi faaliyetler yapılmaktadır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında basamaksal yapının varlığı fazladır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{43} = çalışma alanı grupları arasında basamaksal yapının varlığı fazladır ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H_0 = çalışma alanı grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla iletebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_{44} = çalışma alanı grupları arasında sorunlarımı rahatlıkla iletebiliyorum ifadesine katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Çalışma alanı baz alınarak farklılaşmanın var olup olmadığını ortaya koymak için bu bölümde 1, 2, 3, 5, 10, 11, 15, 16 ve 17 maddelerine Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 31; meslek değişkenine ait yüzdeleri, Tablo 32 ise; meslek değişkenine bağlı olarak farklılaşmanın derecesini ortaya koymaktadır.

Çalışma alanı baz alınarak uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçlarına baktığımızda sadece 2, 5 ve 11. maddelerinde meslek değişkenine bağlı anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle 2, 5 ve 11. maddelerinde hangi çalışma alanı olursa olsun verilen cevaplar açısından benzerlik bulunmaktadır.($p>0.05$) Diğer maddelerde ise; yani 1, 3, 10, 11, 15, 16 ve 17 maddelerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kısacası 1, 3, 10, 15, 16 ve 17. maddelere verilen cevaplar çalışma alanına bağlı bir farklılaşma yaşamaktadırlar.($p<0.05$) Bunun nedeni olarak farklı alanlara hizmet veren şirketlerin yapısal ve kültürel farklılıkları gösterilebilir. Şirketlerin yapısal ve kültürel farklılıklarının olması, eğitim alma, resmi ve gayri resmi faaliyetlerin yapılması, basamaksal yapıların varlığını gösteren maddelerde farklı sonuçlar çıkmasına yol açmıştır. Bu sonuçlara göre, H_{36} - H_{39} - H_{40} - H_{42} - H_{43} - H_{44} ve H_{45} hipotezlerimiz

geçerliliğini korumaktadır. Ancak H_{37} – H_{38} – H_{41} hipotezlerimiz reddedilmiş, yerine her biri için kurulan H_0 hipotezimiz geçerli sayılmaktadır.

5.4 Örgütsel Süreçte İletişim Engellerine İlişkin Çıkarımsal Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 33. 10 ve 11. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi

			Madde 10	Madde 11
Spearman's rho	Madde 10	Correlation Coefficient	1,000	,097
		Sig. (2-tailed)	.	,460
		N	60	60
	Madde 11	Correlation Coefficient	,097	1,000
		Sig. (2-tailed)	,460	.
		N	60	60

Buna göre;

H_0 = 10 ve 11. maddeler arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H_{45} = 10 ve 11. maddeler arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Madde 10 ile madde 11 arasındaki ilişkiyi ve yönünü ortaya koymak için bu iki maddeye verilen cevaplara korelasyon analizi testi uygulanmıştır. Madde 10, İşe ilk başladığım gün ve daha sonraki zamanlarda getirilen yeni uygulamalar ve değişiklikler hakkında eğitim alınıp alınmadığını, madde 11 ise; tüm işime hakim olacak bilgi donanımına sahip olup olunmadığını ifade etmektedir.

Sonuçlara baktığımızda 10 ile 11 maddelerinin arasında doğrusal bir ilişki olduğunu görüyoruz.(Correlation Coefficient>0,50) Çalışanların eğitim alım maddesine katılımı arttıkça işimi yapacak gerekli bilgiye sahibim maddesine de katılımı artmaktadır. Bunun sebebi olarak örgütlerin, çalışanlarıyla bilgi sağlama ve öğretme amaçlı kurduğu iletişimlerin çalışanların olumlu yönde gelişimini sağlaması söylenebilir. Yaşanan eğitim, bilgilendirme konulu iletişim süreçleriyle tüm bilgi

paylaşım ve iletişim süreçlerine katılımını gerektiren doğru bilgi donanımına sahibim diyebilmişlerdir. Bu açıdan aralarında doğrusal bir ilişki vardır. Elde ettiğimiz sonuçlar itibariyle H_0 hipotezimiz kabul edilmiş, H_{45} hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 34. 13 ve 14. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi

			Madde 13	Madde 14
Spearman's rho	Madde 13	Correlation Coefficient	1,000	,321
		Sig. (2-tailed)	.	,012
		N	60	60
	Madde 14	Correlation Coefficient	,321	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	.
		N	60	60

Buna göre;

H_0 = 13 ve 14. maddeler arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H_{46} = 13 ve 14. maddeler arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Madde 13 ile madde 14 arasındaki ilişkiyi ve yönünü ortaya koymak için bu iki maddeye verilen cevaplara korelasyon analizi testi uygulanmıştır. Madde 13, iş yerlerinde hakim olan kültürün ödüllendirme- takdir gibi uygulamalarının, çalışanların bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmasını olumlu yönde etkileme, Madde 14 ise; iş yerlerinde hakim olan kültürün cezalandırma- kınama gibi uygulamalarının, çalışanların bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmasını olumsuz yönde etkilemesine ilişkin maddelerdir.

Sonuçlara baktığımızda 13 ve 14 maddelerinin arasında doğrusal, pozitif bir ilişki olduğunu görüyoruz.(Correlation Coefficient>0,50) Ödül uygulamasının olumlu etkisinin varlığına katılım gösterenler arttıkça, cezalandırmanın olumsuz etkisinin varlığına katılım gösterenlerde artmaktadır. Bu da bu iki uygulamanın varlığının bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinde etkisi olduğunu ortaya koyabilmektedir. Çalışanlar ödüllendirme uygulamalarının varlığını benimserken kınama ya da cezalandırma gibi bir uygulamayı kabul etmemektedirler. Bunun sebebi olarak çalışanların, despot ve baskıcı yaklaşımları olumsuz, tam tersi yaklaşımları ise teşvik ve motive edici bulması gösterilebilir. Bu açıdan H_0 hipotezimin kabul edilmiş, H_{46} hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 35. 17 ve 18. Maddelere Uygulanan Korelasyon Analizi Testi

			Madde 17	Madde 18
Spearman's rho	Madde 17	Correlation Coefficient	1,000	-,037
		Sig. (2-tailed)	.	,0777
		N	60	60
	Madde 18	Correlation Coefficient	-,037	1,000
		Sig. (2-tailed)	,0777	.
		N	60	60

Buna göre;

H_0 = 17. ve 18. madde arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H_{47} = 17. ve 18. madde arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Madde 17 ile madde 18 arasındaki ilişkiyi ve yönünü ortaya koymak için bu iki maddeye verilen cevaplara korelasyon analizi testi uygulanmıştır. Sonuçlara baktığımızda 17 ve 18. maddelerin arasında doğrusal olmayan ters bir ilişkinin varlığını görmekteyiz. (Correlation Coefficient<0,50 ve eksi bir değer almaktadır.) 17. maddeye katılım arttıkça 18. maddeye ters yönde katılım azalmaktadır. Bunun sebebi 2 madde arasındaki etkileşimdir.

17. madde iş yerlerindeki basamaksal yapının varlığını ortaya koyan bir maddedir. 18. madde ise; çalışanların üstlerine rahatlıkla ulaşım ulaşılamadığını ortaya koyan bir maddedir. Sonuçta görüyoruz ki, şirketlerinde basamaksal yapının olduğunu öne sürenlerin sayısının artmasıyla, üstlerine rahatlıkla başvurabildiğini söyleyenlerin sayısı da azalmaktadır. Bu açıdan diyebiliriz ki, basamaksal yapının varlığı çalışanların rahatlıkla üstlerine ulaşmasını engelleyen bir faktör olabilmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlar itibariyle 17 ve 18. maddeler arasında doğrusal bir ilişki olmadığından ötürü, H_0 hipotezimiz reddedilmiş yerine H_{47} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 36. 3. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları

	Gözlenen Sıklık N	Beklenen Sıklık N	Fark
Yüz yüze iletişim	7	20,0	-13,0
Teknolojik iletişim	48	20,0	28,0
Hepsi	5	20,0	-15,0
Toplam	60		

	Madde 3
Chi-Square(a)	58,900
df	2
Asymp. Sig.	,000

Buna göre;

H_0 = kullanılan iletişim biçimleri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{48} = kullanılan iletişim biçimleri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusudur.

3. maddeye uyguladığımız ki kare uygunluk testi ile amacımız, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu testle, frekans dağılımlarının ne tür bir biçimde olduğu ortaya konacaktır. En çok kullanılan iletişim biçiminin ölçülmesi amaçlı yapılan “ki kare testi” sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, en çok tercih edilen frekans “teknolojik iletişim” seçeneği olmuştur. Çalışanlar iletişim biçimi olarak daha çok teknolojik iletişimi tercih ettiğini belirtmişlerdir.

Frekanslar arası çıkan anlamlılık testi sonucuna da baktığımızda görüyoruz ki, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.($p<0,05$) Yüksek bir oran ile teknolojik iletişim tercihi seçilmiştir. Bunun için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_{48} hipotezimiz geçerli sayılmıştır. Bunun nedeni olarak, giderek tüm iş yaşantılarının ve çalışanların teknolojik gelişmelerin etkisi altında kalması gösterilebilir.

Tablo 37. 8. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları

	Gözlenen Sıklık N	Beklenen Sıklık N	Fark
Bilgi Sağlama	49	15,0	34,0
Etkileme	4	15,0	-11,0
Öğretme	6	15,0	-9,0
Hepsi	1	15,0	-14,0
Toplam	60		

	Madde 8
Chi-Square(a)	103,600
Df	3
Asymp. Sig.	,000

Buna göre;

H_0 = iletişim süreçlerine katılım amaçları arasında bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{49} = iletişim süreçlerine katılım amaçları arasında bir farklılaşma söz konusudur.

8. maddeye uyguladığımız ki kare uygunluk testi ile amacımız, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı ortaya koymaktır. Bu testle, frekans dağılımlarının ne tür bir biçimde olduğu ortaya konacaktır. İletişim süreçlerine katılım amaçlarına verilen cevaplara uygulanan “ki kare testi” sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, en çok tercih edilen frekans “bilgi sağlama” seçeneği olmuştur. Bunun için çalışanların iletişim süreçlerine katılımdaki en önemli amacın bilgi sağlama olduğu söylenebilir.

Frekanslar arası çıkan anlamlılık testi sonucuna da baktığımızda görüyoruz ki, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.($p<0.05$) Bunun için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_{49} hipotezimizin geçerliliği kabul edilmiştir.

Tablo 38. 15. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları

	Gözlenen Sıklık N	Beklenen Sıklık N	Fark
Üstlerimle	1	15,0	-14,0
Liderimle	40	15,0	25,0
Aynı statüdeki arkadaşlarımla	17	15,0	2,0
Kendim hallederim	2	15,0	-13,0
Toplam	60		

	Madde 15
Chi-Square(a)	66,267
Df	3
Asymp. Sig.	,000

Buna göre;

H_0 = bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak iletişim süreçlerini gerçekleştirmek için tercih edilen kişiler arasında bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{50} = bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak iletişim süreçlerini gerçekleştirmek için tercih edilen kişiler arasında bir farklılaşma söz konusudur.

15. maddeye uyguladığımız ki kare uygunluk testi ile amacımız, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı ortaya koymaktır. Bu testle frekans dağılımlarının ne tür bir biçimde olduğu ortaya konacaktır. 15. maddeye uygulanan “ki kare testi” sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, en çok tercih edilen frekans “liderim” seçeneği olmuştur. Bunun için çalışanların bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak iletişim süreçlerini gerçekleştirmek için tercih edilen kişilerin başında liderlerin yer aldığı söylenebilir.

Frekanslar arası çıkan anlamlılık testi sonucuna da baktığımızda görüyoruz ki seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.($p < 0.05$) Bunun için H_0 hipotezimiz reddedilmiş, H_{50} hipotezimizin geçerliliği kabul edilmiştir.

Tablo 39. 19. Maddeye Uygulanan Ki Kare Uygunluk Testi Sonuçları

	Gözlenen Sıklık N	Beklenen Sıklık N	Fark
Bizzat Kendim İletirim	20	30,0	-10,0
Amire Söyleyerek	40	30,0	10,0
Toplam	60		

	Madde 19
Chi-Square(a)	6,667
Df	1
Asymp. Sig.	,010

Buna göre;

H_0 = Üst kademe yöneticilerine sorunlarını iletme biçimleri açısından bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{51} = Üst kademe yöneticilerine sorunlarını iletme biçimleri açısından bir farklılaşma söz konusudur.

19. maddeye uyguladığımız ki kare uygunluk testi ile amacımız seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı ortaya koymaktır. Bu testle frekans dağılımlarının ne tür bir biçimde olduğu ortaya konacaktır. 19. maddeye uygulanan “ki kare testi” sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki, en çok tercih edilen frekans “amir ya da liderime söyleyerek” seçeneği olmuştur.

Çalışanlar, üstüm olarak adlandırdıkları yöneticilerine sorunlarını iletme amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim biçimlerinin başında “amir ya da liderlerime iletme” diyerek dolaylı bir iletişimin geldiğini belirtmektedirler. Frekanslar arası çıkan anlamlılık testi sonucuna da baktığımızda görüyoruz ki, seçenekler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.($p < 0.05$) Bunun için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_{51} hipotezimizin geçerliliği kabul edilmiştir.

Tablo 40. 4, 5, 12, 13, 14 ve 22. Maddelere Uygulanan Friedman Testi

	Ortalama oran
Madde 4	3,54
Madde 5	3,36
Madde 12	3,51
Madde 13	3,41
Madde 14	3,55
Madde 22	3,63

N	60
Chi-Square	2,330
df	5
Asymp. Sig.	,802

Buna göre;

H_0 = çalışanların kişisel özellikler, fiziksel engeller, zamansal engeller, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, üstlerine ulaşma, statü farkı hakkındaki görüşleri arasında bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{52} = çalışanların kişisel özellikler, fiziksel engeller, zamansal engeller, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, üstlerine ulaşma, statü farkı hakkındaki görüşleri arasında bir farklılaşma söz konusudur.

Çalışanların 4, 5, 12, 13, 14 ve 22. maddeler hakkındaki görüşlerinin arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için bu maddelere “friedman testi” uygulanmıştır. Sonuçlara baktığımızda görüyoruz ki, çalışanların 4, 5, 12, 13, 14 ve 22 maddelerine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur. ($p>0.01$) Bu sıralanan engeller çalışanlar için aynı derecede önemli olduğundan benzer cevapların verilmesine sebep olmuştur.

Çalışanların görüşlerinin yüksek derecede benzerlik gösterdiği maddeler :
“Örgüt içerisinde gerçekleşen bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinde çalışanların kişisel özellikleri etkili olmaktadır.” “Örgüt içerisinde gerçekleşen bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinde çalışma ortamına dair fiziksel engeller etkili olmaktadır.” “Bilgi paylaşımı ve iletişim süreçlerine zaman kısıtlaması konulması yaptığım işin kalitesini etkiliyor.” “İş yerimde hakim olan kültürün ödüllendirme- takdir gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmamı olumlu yönde etkiliyor.” “İş yerimde hakim olan kültürün cezalandırma- kınama gibi uygulamaları bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerine katılmamı olumsuz yönde etkiliyor.” “Bilgi paylaşım süreçlerine katılırken karşımdaki kişinin benden bir üst kademedede olması benim bu sürece dahil olmamı olumsuz yönde

etkilemektedir.” Maddeleridir. Bu ifadeler bilgi paylaşım ve iletişim sürecinin olumsuz yönde etkilenmesini sağlayabilecek engelleri içeren önermelerdir.

4, 5, 12, 13, 14 ve 22. maddelerine katılımın arasında farkın olmaması, çalışanların bu maddelerin etkisine inandığını ve onları iletişim süreçleri için birer engel olarak gördüğünü gösterebilmektedir. Bu yüzden bu maddelere yüksek bir çoğunlukla “evet katılıyorum” diyerek katılım göstermişlerdir. Bunu anlamlılık testi sonucuna baktığımızda da açıkça görüyoruz. Anlamlılık testi sonucu 0,802’dir. Kısacası friedman testinin anlamlılık seviyesi olan 0,01’in oldukça üstündedir. Bu da çalışanların bu maddeler hakkındaki görüşleri arasında bir fark olmadığını ve herkesin bu engeller konusunda hem fikir olduğunu ortaya koyabilmektedir. Bu sonuçlara göre; H_0 hipotezimiz geçerli sayılmakta, H_{52} hipotezimiz ise reddedilmektedir.

Tablo 41. 2, 6, 9, 10, 11 ve 16. Maddelere Uygulanan Friedman Testi

	Ortalama oran
Madde 2	3,33
Madde 6	3,28
Madde 9	3,68
Madde 10	3,62
Madde 11	3,48
Madde 16	3,63

N	60
Chi-Square	14,469
df	5
Asymp. Sig.	,013

Buna göre;

H_0 = çalışanların amaç ve hedef birliği, teknolojik araç gereç sahipliği, karar alma süreçlerine katılım, çalışanların bilgilendirilmesi ve resmi, gayri resmi faaliyetlerin varlığı hakkındaki görüşleri arasında bir farklılaşma söz konusu değildir.

H_{53} = çalışanların amaç ve hedef birliği, teknolojik araç gereç sahipliği, karar alma süreçlerine katılım, çalışanların bilgilendirilmesi ve resmi, gayri resmi faaliyetlerin varlığı hakkındaki görüşleri arasında bir farklılaşma söz konusudur.

Çalışanların 2, 6, 9, 10, 11 ve 16. maddeler hakkındaki görüşlerinin arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için bu maddelere “friedman testi” uygulanmıştır. Sonuçlara baktığımızda görüyoruz ki çalışanların 2, 6, 9, 10, 11 ve 16. maddelerine ilişkin görüşleri arasında fark yoktur. Bu maddeler çalışanlar için aynı derecede önem arz ettiğinden benzer cevaplar verilmiştir.

Çalışanların görüşlerinin yüksek derecede benzerlik gösterdiği maddeler: “İş yerimde amaç ve hedef birliği düzeyi yüksektir.” “İş yerimin sahip olduğu teknolojik araç ve gereç sahipliği düzeyi yüksektir.” “İş yerimde gerçekleşen karar alma süreçlerinde katılımım isteniyor.” “İşe ilk başladığım gün ve daha sonraki zamanlarda getirilen yeni uygulamalar ve değişiklikler hakkında eğitim alırım.” “Tüm işime hakim olacak bilgi donanımına sahibim.” “Bilgi paylaşımı, sorun çözme, danışma amaçlı olarak bölümler arası ve bölüm içi sürekli resmi ve gayri resmi iletişim faaliyetleri yapılır.” Maddeleridir.

Bu maddelerde yer alan ifadeler iletişim sürecinin olumlu yönde gelişmesini sağlayabilecek nitelikte iyileştirme çabaları olarak adlandırdığımız faaliyetlerdir. Çalışanlar da yüksek bir katılımı bu uygulamaların şirketlerinde yapıldığını “evet katılıyorum” diyerek belirtmişlerdir. Çalışanların bu maddeler hakkındaki görüşlerinde farkın olmaması, şirketlerin iletişim sürecinin iyileştirmek amacıyla bu tür uygulamalara yer verdiğini gösterebilmektedir. Bu da şirketlerin iletişim sürecinin iyileştirme çabalarının önemini algıladığını ifade edebilmektedir. Bunu anlamlılık testinin sonucuna baktığımızda da açıkça görebilmekteyiz. Anlamlılık testi sonucu 0,020’dir. Kısacası friedman testinin anlamlılık seviyesi olan 0,01’in oldukça üstündedir. Bu da çalışanların bu maddeler hakkındaki görüşleri arasında bir fark olmadığını ortaya koyar. ($p>0.01$) Bu sonuçlara göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiş H_{53} hipotezimiz ise reddedilmiştir.

5.5 Örgütsel Süreçte İyileştirme Çabalarına İlişkin Çıkarımsal Bulgu Ve Yorumlar

Tablo 42: İyileştirme Sürecine İlişkin Genel Bulgu Ve Yorumlar

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İnsana bir değer gözüyle bakma yani insana odaklanan bir süreç yaratma	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Biz ruhunu kazandırma	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
İş rotasyonunun yapılması	60	3,00	3,00	3,0000	,00000
Yöneticilerin ve liderlerin iletişime açık olması	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Amaca uygun olmayan bilgilerin örgütsel sürece sokulmaması	60	1,00	3,00	1,1667	,45721
Amaç ve hedef birliğinin sağlanması	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Ast – üst arasındaki iletişimsizlik uçurumunu yok etme	60	2,00	1,00	1,0333	,18102
Daha yararlı olması açısından yüz yüze iletişim süreçlerini arttırmak	60	2,00	3,00	2,9500	,21978
Her türlü iletişim kanalının kullanımına izin vermek	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Geri bildirimine izin vermek	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığını ve kullanımını arttırmak	60	1,00	1,00	1,0000	,00000
Kültür yapısının kavramlarının işlerin herkes tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak	60	2,00	1,00	1,1167	,32373
Geçerli	60				

Tablo 42, iyileştirme sürecine ilişkin genel bulgu ve yorumları içermektedir. Çalışanların şirketlerinde gerçekleştirilen iyileştirme süreci adı verilen uygulamalara katılımıyla, şirketlerin bu konulara ne kadar önem verdiği ölçülecektir.

Tablo 42’de sunduğumuz önermeler içerisinde sadece “İş rotasyonun yapılması” maddesine çalışanların hiçbiri olumlu bir katılım göstermemiştir. Katılımcıların hepsi “hayır katılmıyorum” diyerek tercihlerini yapmıştır. Bu da şirketlerin bu tür bir uygulamaya yer vermediğini göstermektedir. Bu maddenin tam aksine “İnsana bir değer gözüyle bakma yani insana odaklanan bir süreç yaratma” “Biz ruhunu kazandırma” “Yöneticilerin ve liderlerin iletişime açık olması” “Amaç ve hedef birliğinin sağlanması” “Geri bildirim izin vermek” ve “Bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığını ve kullanımını arttırmak” maddelerine herkes “evet katılıyorum” diyerek tercihini belirtmiştir. Bu maddelere katılımı aynı zamanda çalışanlar, şirketlerinin iletişim konusundaki uygulamalara önem verdiğini göstermişlerdir.

Tabloda geriye kalan maddelere baktığımızda ise; “Amaca uygun olmayan bilgilerin örgütsel sürece sokulmaması” “Ast – üst arasındaki iletişimsizlik uçurumunu yok etme” ve “Kültür yapısının kavramlarının işlerin herkes tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak” maddelerinin ortalamaları sırasıyla “1,1667 - 1,0333 - 1,1167” olduğu görülmektedir. Bu ortalamalar “evet katılıyorum” a yakın bir sonuç verdiğinden; bu maddelerin sonuçlarının mükemmelere yakın olduğunu söylenebilir. Bu konular artık şirketler tarafından önemsenip, uygulanmaya çalışıldığından çalışanlar bu tercihi yapmışlardır.

Son olarak da “Daha yararlı olması açısından yüz yüze iletişim süreçlerini arttırmak” maddesinin ortalamasına baktığımızda, ortalamanın “2,9500” olduğunu görüyoruz. Bu ortalama da “hayır katılmıyorum” a yakın bir sonuç verdiğinden; şirketler tarafından desteklenen bir uygulama olmadığı söylenebilir.

5.6 Araştırmanın Sonucu

İletişim sürecinin, bilgi tabanlı organizasyonlarının bilgi paylaşım süreçlerinde ki etkisini ortaya koymak için hazırladığımız bu çalışmada tüm faktörler sırasıyla incelenmiş, daha önce geniş örneklem kümelerine uygulanmış ölçümler dikkate alınarak katılımcılara sunulmuştur. Çalışmada bilgi paylaşım ve örgütsel süreç için tam bir kuvvet oluşturacak engeller ve iyileştirme süreçleri adı verilen konular ele alınmıştır. Çalışanların maddelere katılım göstermesiyle elde ettiğimiz bulgular istatistiksel olarak çözümlenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Demografik özellikle bağlı kalarak yaptığımız test sonuçlarına baktığımızda cinsiyet, yaş ve eğitim demografik özellikleri baz alındığında farklılaşmanın en çok yaşandığı maddeler “kişisel özellikler ve kültür yapısında ödüllendirmenin varlığı” konulu maddeler olmuştur. Statü değişkeni baz alındığında, iletişimin amacı biçimi ve kişisi açısından bir farklılaşma yaşanırken; çalışma alanı baz alındığında ise; şirketlerin farklı vizyon ve misyonlara sahip olmasından ötürü birçok madde farklılaşma yaşanmıştır. Bu bölümde hazırlanan toplam 44 hipotezden 13 hipotezimiz fark vardır şeklinde kabul edilirken, 31 hipotezimiz ise fark yoktur şeklinde sonuçlar verdiğinden eşitlik düzeyinde kabul edilmiştir.

Araştırmamızda kullandığımız iki tür ölçüm olduğundan sonuçlarda iki ölçüme bağlı kalarak açıklanacaktır. Birincisi bilgi paylaşım sürecinde olumsuz bir etki teşkil edebilecek “iletişim engelleri” olarak adlandırdığımız özellikleri içermektedir. Bunların birer engel olarak çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığının ortaya konabilmesi için önermelere “evet, kısmen, hayır” şeklinde ifadelerinden biriyle katılım göstermesi istenilmiştir. Sonuçlara baktığımızda bilgi paylaşım sürecinde bir engel olarak teşkil edebilecek olan tüm ifadeler katılım göstermişlerdir. Çalışanlar büyük bir çoğunlukla bilgi paylaşım süreçlerinde, kişisel – fiziksel ve zamansal engellerin, takdir kınama uygulamalarının, teknolojik araç-gereç sahipliği düzeylerinin, resmi gayri ve resmi eğitim faaliyetlerinin, iletişim kanallarının açık olmasının ve statü farkının etkisi geçerli sayılabilecek bir oranla kabul edilmiştir. Bu karşılaştırma amacıyla uyguladığımız tüm testlerde de kendini göstermiştir. Karşılaştırma amaçlı olarak yapılan 3 testimizde

doğrusal bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Anlamlı bir farklılaşmanın varlığını ortaya koyabilmek için yaptığımız testlerin sonuçlarında ise genel olarak kullanılan iletişim biçimi, iletişim amacı, gerçekleştirilen kişi ve sorunlarını iletme biçimleri açısından anlamlı bir farklılaşma yaşanmıştır. Çalışanların sadece iletişim sürecinin engelleri ve iyileştirme çabalarına katılım gösterdikleri maddelerdeki görüşleri arasında fark bulunmamaktadır.

Araştırmamızda kullandığımız ikinci ölçüm ise, bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerini iyileştirme, destekleme amaçlı çalışmaların yapılıp yapılmadığını ortaya koymak için hazırlanan maddeleri içermektedir. Bu maddelerle, şirketler tarafından iyileştirme çabalarının öneminin algılanmasının derecesi, çalışanların “evet, kısmen, hayır” şeklindeki seçeneklerden birine katılım göstermesi ile sonuçlandırılmaya çalışılmıştır. Sonuçlara baktığımızda bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinin desteklenmesi açısından kabul görmeyen tek madde “iş rotasyonunun yapılması” şeklindeki maddedir. Çalışanların hiç biri bu uygulamaların iş görme süreçlerinde yapıldığını söylememiştir. İş rotasyonu çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşma sağlanmasını engelleyebileceğinden başarılı bir uygulama olarak görülmemektedir. Her alanda uzmanlaşma yerine tek bir alana yönelmenin daha faydalı olduğuna inanan kuruluşlar bu uygulamayı hayat geçirmek istememektedirler. İş rotasyonunun hiçbir şekilde yer almaması göstermektedir ki, şirketler daha çok uzmanlaşmayı önemsemektedirler.

İkinci ölçüm çemberimizin diğer tüm maddelerinde yer alan iyileştirme girişimlerine ait önermelere çalışanlar olumlu yönde katılım göstererek şirketlerinde uygulandığını belirtmişlerdir. Sonuçlar bir derecelendirme sırası yaptığımızda mükemmel yakın istatistikler vermişlerdir. Şirketler bu tür uygulamalara yer vererek bilgi paylaşım ve iletişim süreçlerinin destekleme peşindedirler. Çalışanlar insana bir değer gözüyle bakma diğer bir deyişle insana odaklanan bir süreç yaratma, biz ruhunu kazandırma, yöneticilerin ve liderlerin iletişime açık olması, amaca uygun olmayan bilgilerin örgütsel sürece sokulmaması, amaç ve hedef birliğinin sağlanması, ast – üst arasındaki iletişimsizlik uçurumunu yok etmek, her türlü iletişim kanallarının açık olması, geri bildirim izin vermek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığını ve

kullanımını arttırmak, kültür yapısının kavramlarının işlerin herkes tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak maddelerinin şirketleri tarafından birçok faaliyetle sağlandığını vurgulamaktadırlar.

6. SONUÇ

Bilgi yönetimi, tarih boyunca bir güç olan bilgiye “sahip olma ve yayma” avantajını sağlayan günümüz şirketleri için vazgeçilmez bir kaynak olarak görülen uygulamalardır. Bilginin önem arz etmediği bir dönemin varlığı bulunmamakla birlikte bilgi, zamanla değişim göstermiştir. Bu değişim sonuçta bilginin, bilgi yönetimi sürecinde sunulan bilgi; yani doğru zamanda doğru yerde, karar vermeye yardımcı, belirsizliği giderici, yorumlanmış, işlenmiş bir bilgi anlamını ifade etmesini sağlamıştır. Teknoloji ve teknolojik gelişmelerle birleşen bilgiyle ortaya işlerlik, paylaşım, verimlilik, üretim artılarını kazandıran bir süreci karşımıza çıkarır. Artık bilgi, bir giz ve ulaşılmaz olmaktan çıkarak, tüm çalışanlara ve süreçlere yayılmaya başlayarak kendi evrenselliğini ifade etmiş ve kalkınmanın can damarı sayılan rekabetin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.

Bilgi yönetimi, gerekli olan bilginin üretilmesi, saklanması, işlenmesi, paylaşılması gibi süre gelen bir dizi faaliyeti içinde barındıran ve başarılı sonuçlara ulaştırıcı bir uygulama olarak görülmektedir. Bu süreçte tüm işlerliği kazandıran sürecin içinde temel olarak barındırdığı iletişim sistemidir. Çünkü bilgi yönetiminin, bilginin örgüt içinde ve dışında paylaşılmasının olanaklı hale gelmesi iletişim sisteminin istenilen düzeyde işlemesine bağlıdır. Bilgi yönetimi sürecinde iletişim eksikliği, örgütlerin karşısına büyük sorunlar çıkmasına, sorunların zamanla büyüyerek çözülmesi zor durumlara ulaşmasına ve bu kötü gidişat ile ortalamaya bakıldığında verimlilik tablosunun düşmesine olanak sağlayan bir süreci beraberinde getirmektedir. Bunun için bilgi yönetimi süreci sadece bir yazılım, donanım süreci olarak değil insan, iletişim konularını içinde barındıran, zihinsel süreçleri içeren bir iletişim sistemi olarak da düşünülerek sürecin her safhasında bu konulara gerekli bilginin gösterilmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetimi sürecinde başarılı bir iletişim için, başta bilginin üretim ve dönüşüm süreçlerinin temel unsurları sayılan liderlik, kültür ve teknoloji ayrıntılı olarak işlenmesi gereken konulardır. Çünkü bilgi yönetimi sürecinde başarı için gerekli olan her unsur iletişimle bağlantılıdır. Etkin bir bilgi yönetimi için birçok sorunun aşılması gerekir ve bu sorunlar az veya tümüyle iletişim ile bağlantılı olduğundan tüm bu engelleri ortadan kaldırmak ve süreci daha iyi bir hale getirmek için iletişim olgusu bu sürecin temeline konulmalıdır. Bilgi üretiminde tek sermaye olan bilginin elde edilmesi ile başlayabilen iletişim problemleri teknolojik, kişisel, çevresel, fiziksel ve daha birçok nedenle oluşarak sürecin tıkanmasına sebep olabilmektedir.

“Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu Ve İletişim Engelleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmamızda, bilgi yönetimi sürecinde iletişim olgusu, bilgi üretimi, dönüşümü, kültürü, liderliği ve teknolojsi konularında ayrıntılı olarak işlenmiş ve daha sonra bu sürecin tıkanmasına neden olan iletişim engellerine sırasıyla değinilmiştir. Son olarak da bu engellerin en baştan oluşumunu engellemek için iyileştirme çabaları adı altında açık ve etkili bir iletişim önerileri sunulmuştur. Uygulama kısmında da tüm bu konular örneklem kümemize sunulmuştur.

Bir iletişim sistemi olarak bilgi yönetiminde var olan iletişim biçimlerine baktığımızda tüm iletişim biçimlerinin yolunun açık bırakılması bu süreç için doğru bir davranış olacaktır. Doğru bir iletişim biçimi, paylaşımın, ortak paydanın sağlanmasına ve ortak aklın bulunmasına kolaylık sağlayacaktır. Yerine, zamanına ve durumuna göre tercih edilen doğru bir iletişim biçimi ile bilgi yönetimi sürecini hızlandırarak olumlu yönde ilerlemesini sağlar.

Bilgi yönetiminin temel sermayesi olan ve değer yaratacak olan bilginin elde edilmesi için de iletişim önemli bir konumdur. Bilginin elde edilme süreci sadece birkaç uzmanın ortaya çıkardığı ya da satın alınarak tamamlanabilecek bir süreç değildir. Farklı dış kaynaklardan transferlerle ya da geçmiş kıyaslamalara dayandırılan bilgi üretimi ile değil, yaratıcı beyinlerin örtük bilgilerinin ortaya çıkarıldığı bir süreç gerçekleştirilmelidir. Bilgi üretimi ister sistematik işleyişlerle olsun isterse de zihinsel süreçlerde ki bilgilerle olsun tüm üretim süreçlerinde iletişim temel bir olgudur. Bilgi

dönüşüm süreçlerini cesaretlendirmek ve gerçek anlamda bilgiyi elde etmek için iletişim önemli bir köprü vazifesi görmektedir. İletişimin en büyük görevlerinden biri, bilgi yönetimine inanan bir topluluğun yaratılması için, paylaşımın, bilginin değerinin düşürmeyen bir ilke olduğuna dair bir güvenin oluşmasını sağlamaktır.

Bilgi yönetimi sürecinin temel unsurları arasında yer alan organizasyon kültürü hem oluşum süreci açısından hem de alt yapıdaki varlığı ile iletişimle bağlantılıdır. Çünkü kültür, bilgi yönetimi sürecinde iletişim yapısının etkilenmesini sağlayan en önemli faktörlerdendir. Güçlü bir kültür ile iletişim de güçlü bir hal alırken, kültürün aşırı bir merkeziyetçi bir hal alması ile iletişim de o oranda zayıflamaktadır. İletişime açık olan bir kültür, güvene dayalı paylaşımcı kültürlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. İletişim, bilgi yönetimi süreçlerini etkileyen bir diğer unsur olan liderlik ile de bağlantılıdır. Lider, bilgi yönetimi sürecinde iletişim süreçlerini teşvik eden ve yönlendiren bir konumdur. Çalışanların zihinsel süreçlerle örtük bilgilerini paylaşması açısından iletişim süreçlerine katılımında bir model olması açısından liderlik önemli bir konudur. Çalışanların dönüşüm süreçlerindeki olumsuz direnişlerine karşı ya da vizyon, misyonların birer savunucusu olması için ideal liderlere ihtiyaç vardır. Teknoloji, bilgi yönetimi sürecinin daha etkin, daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir özelliği vardır. Teknoloji, iletişimin, bilgi yönetiminde farklı bir boyuta ulaşmasını sağlayarak iletişimin önemini bir kat daha arttırmıştır. Teknoloji, iletişimin daha hızlı daha kolay bir hal almasını sağlayarak ve teknolojinin beraberinde getirdiği yeni iletişim yollarıyla bilgi yönetimi süreci için olumlu bir etki yaratmıştır.

Örgütsel bir süreç olan bilgi yönetiminde iletişim eksikliği, büyük sorunlara yol açtığından ve kayıplarında o oranda büyük olmasında dolayı ideal bir örgütsel bir iletişim sürecine gereksinim duyulmaktadır. Bu örgütsel iletişim süreci biçimsel olan veya olmayan iletişim süreçleri ile desteklenerek bilgi yönetimindeki aksaklıkların ve zayıflıklarının giderilmesini, paylaşımın güçlendirilmesini sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, amaç ve hedeflere ulaşılmasında tüm iletişim sistemlerinin güçlendirilmesinde etkili bir güç konumundadır. İdeal örgütsel iletişim süreçlerinde eylemler gerçekleştirerek öğrenme, gelişme, işbirliği cesaretlendirilmelidir. Öğrenen ve

öğrendiklerini hayata geçirebilen bir bilgi organizasyonu olma yolunda ilerleme sağlanmalıdır.

Tüm bu etkilerin yanı sıra iletişim süreci önünde engel oluşturan teknolojik, fiziksel, kişisel engellerde bulunmaktadır. Bunları örgüt yapısına ilişkin uygulamalara dair konular takip etmektedir. İletişim sürecinin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için ideal örgütsel iletişim çatısı altında insana odaklanan, biz ruhunu kazandıran iletişim yollarının açık olduğu, amaç ve hedef birliğinin kazanıldığı iletişimsizlik uçurumunun yok edildiği, geri bildirim ile bütünlüğün sağlandığı, herkesin katılımının gerçekleştiği bir süreç yaratılmalıdır. Böylelikle iletişim engelleri aşılmış tüm tıkanıklıkları giderilmiş organizasyonel gücünü ve kapasitesini daha iyi kullanan bir bilgi organizasyonu olacaktır. Gerçek anlamda bir bilgi organizasyonu olarak üretebilme, cevap verebilme, öngörebilme, öğrenme, yaratma, yeteneklerini kullanarak amaç ve hedeflerine ulaşacaktır. Kısacası tüm bilgi yönetimi sürecinde sahip olunan iletişim yeteneği başarıların kazanılması için bir anahtar vazifesi görecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Albayrak, Burhan. **Proje Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2005.

Alemdar, Korkmaz ve İrfan Erdoğan. **Öteki Kuram**. Ankara: Erk Yayınları, 2002.

Amrit Tiwana, “**The Knowledge Management Toolkit...**”, Upper Saddle River Nj Prentice Hall, 2000.

Asna, Alaattin. **Public Relations**. 2.Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Bal, Hüseyin. **İletişim Sosyolojisi**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 2004.

Baltaş, Zuhâl ve Acar Baltaş. **Bedenin Dili**. 9. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.

Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Başaran, Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, 1982.

Bentley, Trevor. **İnsanları Motive Etmek**. Çev: Onur Yıldırım, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.

Bilen, Mürüvvet. **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. 5. Baskı, Ankara: Armoni Yayıncılık.

Bulut, Gündüz. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999.

Cüceloğlu, Doğan. **“Keşke”Siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları**. 9. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.

Demircan, Levent. **Bilgiyi Yönetmek**. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 1992.

Dervişoğlu, Gökçe. **Stratejik Bilgi Yönetimi**. 1. Basım, İstanbul: Dışbank Yayınları, 2004.

Dinçer, Ömer ve Fidan Yahya. **İşletme Yönetimi**. 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999.

Drucker, Peter. **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları**. Çev: İrfan Bahçivangil, İstanbul: Epsilon Yayınevi , 1999.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996.

Erdoğan, İrfan. **İletişimi Anlamak**. 2. Baskı, Ankara: Erk Yayınları, 2005.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. 7.Basım, İstanbul. Beta Yayınları, 2001.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 2.Basım, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1998.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Fiske, John. **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Çev: Süleyman İrvan, 1. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1996.

Işık, Metin. **Kitle İletişim Teorilerine Giriş**. 1. Baskı, Eğitim Kitabevi, 2002.

Ives, William, Ben Torey, Cindy Gordon. **Knowledge Management: An Emerging Discipline with a long History**, *Journal of Knowledge Management*, Volume 1, 1998.

Kaya, Bayram. **Yönetmel ve İş İletişimi**, 1. Baskı, Siyasal Kitabevi, 2003.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Evrim Ofset, 1982.

Kutanis Özen, Rana. **Örgütlerde Davranış Bilimleri**. Sakarya Kitabevi, 2003.

McQuail, Denis ve Swen Windahl. **Kitle İletişim Modelleri**. 1. Baskı, İmge Kitabevi, 1997.

Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**. 3. Basım, Ankara: Ark Yayınları, 1997.

Offsey, Steve. **Knowledge Managenment: Linking People To Knowledge For Bottom Line Results**, *Journal Of Knowledge Management*, 1997.

Oktay, Mahmut. **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, 1996.

Orkan, L. Ahmet. **Bilişim teorisi**. İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Matbaa Birimi,1992.

Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC'si**. 3. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 2001.

- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Önal, Güngör. **İşletme Yönetim ve Organizasyon**. 3.Baskı, Türkmen Kitabevi, 2000.
- Özerkan, Şengül. **Medya Dil ve İletişim**. İstanbul: Martı Yayınevi, 2001.
- Özerkan, Şengül. **Türkçeyi Nasıl Kullanıyoruz**. İstanbul: Martı Yayınevi, 2002.
- Özkırmı, Atilla. **Dil ve Anlatım**. Ankara: Ümit Yayınları, 1994.
- Öztürk, Mehmet. **İşletme ve Yönetim**. 1. Basım, İstanbul: Papatya Yayınları, 2003.
- Q' Dell, C. ve J. Grayson. **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. 1. Basım, İstanbul: Dışbank Yayınları, 2003.
- Renfield, Robert V. **Örgütte Beşeri Münasebetler**. Çev: Resan Taşcıoğlu, 1.Basım, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1979.
- Sabuncu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel İletişim Kalitesi**. 2.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.
- Sayer, Fran ve Diğerleri, **Yöneticilikte İletişim (Communication Skills For Managers)**.Çev: Doğan Şahiner, 1.Baskı, Rota Yayın, 1993.
- Tekinalp, Şermin ve Ruhdan Uzun. **İletişim Araştırmaları Ve Kuramları**. İstanbul: Der Yayınları, 2004.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. 2. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, 1982.
- Tutar, Hasan. **Genel Ve Teknik İletişim**. 2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Tüzel, Meral. **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Değişim**. İstanbul: MESS yayınları, 1999

Vural, Z.B. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.

Wiig, Karl. Knowledge Management: **An Introduction and Perspective, The Journal of Knowledge Management**, Volume 1, 1997.

Zılloğlu, Merih. **İletişim Nedir?** 2. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, 2002.

İnternet kaynakları:

Aktan, Can. **“Bilgi Sistemleri”** [http:// www.canaktan.org/yeni-terimler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.html](http://www.canaktan.org/yeni-terimler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.html) , (21.02.2006)

Atay, Osman. **“Örgüt Kültürü Ve Süreci”**
<http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=3>,
(15.12.2007)

Bakan, İsmail. **“Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”**,
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf> , (14.04.2008)

Forum Arşivi, **“Bilişim Teknolojileri”**,
<http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72888.html>, (18.02.008)

Çapar, Bengü. **“Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım”**
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=677 , (12.12.2007)

Dilmen, N. Emel; Sertaç Öğüt, “**Yeni İletişim Ortamları Ve Etkileşim’e İletişimsel Bilişim Yaklaşımı**”

http://www.sertacogut.com/papers/Sertac_Ogut_ve_Emel_Dilmen_-_Yeni_Iletisim_Ortamlari_ve_Etkilesime_Bilisim_Yaklasimi.pdf (05.06.2008)

Filiz, Atilla. “**Yönetimde İletişim**”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548, (15.12.2007)

Gazi Üniversitesi, “**Takım Çalışması ve İşbirliği**”

<http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.htm>, (18.12.2007)

Hacettepe Üniversitesi, “**Bilgi Toplumu Üzerine**”,

<http://www.hacettepe.edu.te/~sadi/dersler/ebb/ebb467-gus2000/rona-p.html>,
(21.02.2006)

İnce, Nesrin. “**Ancak Paylaşılan Bilgi Yönetilebilir**”,

<http://bilgiyönetim.org/cm/pages/yazArk.php?page>, (24.02.2006)

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “**İş Yaşamında Koçluk Ve Mentorluk**”

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786>,
(15.03.2008)

Kaplan, Murat. “**Örgütlerde İletişim Biçimleri**”

<http://mkaplan.blogspot.com/search?q=%C3%B6rg%C3%BCtlerde+ileti%C5%9Fim+bi%C3%A7imleri>, (16.12.2007)

Karakaş, Melih. “**Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi**”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135, (26.04.2006)

Kurt, Mustafa. “**Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi**”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452, (12.12.2007)

Forum Arşivi, “**Örgüt İletişimi**”, <http://www.odevindir.net/odevDetay.Asp?ID=288>,
(15.12.2007)

Şahin, Ali. “**Türk Kamu Yönetimde Yönetimsel İletişim Ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışması**”, www.portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/152/ali-sahin.pdf, (13.04.2008)

Türk Dil Kurumu, “**Güncel Türkçe Sözlük**”
<http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.ASP?kelime=%F6rg%FCt&submit1=Ara>,
(02.12.2007)

Uçkun, Gazi Ve Diğerleri, “**Örgüt İçi İletişimin Etkinliği Ve İstanbul’da Yerleşik 5 Yıldızlı Delux Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Sözlü İletişim Davranışları Üzerine Bir Uygulama**”,
www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php?menu=2&secim=8&YayinBIK=221,
(14.04.2008)

Vertop, Hascen. “**Etkin İletişim Ve Geri Besleme Organizasyonlarda İletişim Sistemleri**”
<http://hascenvetop.sitemynet.com/1/id5.htm>, (05.12.2007)

Yalmanbaş, Bilal .“**Örgütlerde İletişim Biçimleri**”http://www.gelisimplatformu.org/login.asp?expires=true&referrer_url=/uye/uye_aktivite_detay.asp%3FMODE%3DDUYURU%26akt_id%3D1924,
(15.12.2007)

Yılmaz, Hüseyin. “**Global Bilgi Yönetimi Stratejileri**”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=528, (01.02.2008)

Forum Arşivi, “**Yönetimsel ve Örgütsel İletişim**”,
<http://www.odevindir.net/odevDetay.Asp?ID=485OdevID=17948>, (05.12.2007)

Zaim, Halil. “**Bilgi Yönetimi Süreçleri**”

http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250 , (26.10.2007)

Sürelî yayımlar:

Durğun, Serpil. “**Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim**” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2006.

Güler, Güney. “**Yönetim Bilgi Sistemi**”, Eğitim Dergisi, Sayı 16, 2007.

Sabah Gazetesi, 7 Ekim 2007.

Üçok, T. “**Organizasyon Kültürünün Oluşumu**” Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, cilt 4, sayı 1-2 1989.

Yayımlanmamış tezler:

Efiloğlu, Özlem. **Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Bilişim Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Oğuz, Burçin. **Örgütsel İletişim ve Önemi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı (Yayımlanmamış Tezi), İstanbul, 2001.

Yiğit, İhsan. **Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri Ve Bir Uygulama.** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Yayımlanmamış Tezi), İstanbul, 2004.

Akademik Konferansta Sunulan Bildiriler:

Çapar, Bengü. “**Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü**” **Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.** İzmit: Beta Basım Yayım, 17-18 Mayıs 2003.

Yakut, Fatih. “**Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar**” **Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.** İzmit: Beta Basım Yayım, 17-18 Mayıs 2003.