

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Faruk SEYİTOĞLU

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER ve ÇALIŞANLAR ARASINDA
STRATEJİK İLETİŞİM: ANTALYA BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Faruk SEYİTOĞLU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER ve ÇALIŞANLAR ARASINDA
STRATEJİK İLETİŞİM: ANTALYA BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Faruk SEYİTOĞLU'nun bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR



Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ebru TARCAN İÇİGEN



Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler ve Çalışanlar Arasında Stratejik İletişim:
Antalya Bölgesinde Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/06/2013

Mezuniyet Tarihi : 13/06/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	i
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM ve KAPSAMI

1.1 İletişim Kavramı ve Önemi	6
1.2 İletişim Türleri.....	8
1.2.1 Kişisel İletişim.....	8
1.2.2 Toplumsal İletişim	9
1.2.2.1 Kişilerarası İletişim	9
1.2.2.2 Grup İletişimi	9
1.2.2.3 Örgütsel İletişim.....	10
1.2.2.4 Kitle İletişimi	10
1.3 İletişim Süreci ve Ögeleri.....	11
1.4 İletişimi Engelleyen Temel Faktörler	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

2.1 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları	20
2.2 Örgütsel Bağlılık.....	22
2.3 Örgüt Yapısı ve Unsurları	25
2.3.1 Örgüt Yapısı	25
2.3.2 Örgüt Yapısının Unsurları.....	26
2.3.2.1 Merkezileşme	26
2.3.2.2 Karmaşıklık.....	28
2.3.2.2.1 Yatay Farklılaşma.....	29
2.3.2.2.2 Dikey Farklılaşma.....	30
2.3.2.2.3 Uzmanlaşma Derecesi (İş Bölümü)	30
2.3.2.2.4 Bölümlere Ayırma (Bölümlendirme).....	31

2.3.2.2.5	Denetim Alanı	32
2.3.2.3	Biçimselleşme (Formelleşme Derecesi)	33
2.4	Örgütsel İletişim Modelleri	34
2.4.1	Merkezi (Tekerek) Model	35
2.4.2	“Y” Modeli	36
2.4.3	Zincir Modeli.....	37
2.4.4	Daire (Çember) Modeli.....	37
2.4.5	Serbest (Çok Yönlü) Model	37
2.5	Örgütsel İletişim Kanalları	38
2.5.1	Resmi (formel) İletişim ve Kanalları	39
2.5.1.1	Aşağıya Doğru Dikey İletişim	40
2.5.1.2	Yukarıya Doğru Dikey İletişim	41
2.5.1.3	Yatay İletişim.....	41
2.5.1.4	Çapraz İletişim	42
2.5.2	Resmi olmayan (enformel) İletişim ve Kanalları	42
2.6	İletişimin Yönetim Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi.....	45
2.6.1	Planlama.....	48
2.6.2	Örgütlenme.....	48
2.6.3	Yöneltme (Yürütme).....	49
2.6.4	Koordinasyon	49
2.6.5	Denetim (Kontrol)	50
2.7	Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Önemi	50
2.8	Turizm İşletmelerinde İletişim	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK BOYUTUYLA İLETİŞİM

3.1	Strateji Kavramı ve Önemi.....	57
3.2	Stratejinin İlişkili Olduğu Kavramlar	60
3.2.1	Amaç ve Hedef	60
3.2.2	Vizyon ve Misyon.....	61
3.2.3	Politika	63
3.2.4	Taktik	64
3.2.5	Plan	65
3.2.6	Yöntem.....	65

3.3	Stratejik İletişim	65
-----	--------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve BULGULARI

4.1	Araştırmanın Yöntemi.....	69
4.2	Araştırmanın Bulguları	72
4.2.1	Demografik Bulgular	72
4.2.2	Stratejik İletişim İle İlgili Bulgular.....	74
4.2.2.1	Stratejik İletişim Faktör Analizi.....	74
4.2.2.2	Stratejik İletişim Boyutlarının İşlem Etkinliğine Etkisi	78
4.2.2.3	Stratejik İletişim Boyutlarının Kurumun Toplamda Daha Etkin Çalışmasına Etkisi	79
4.2.2.4	Stratejik İletişim Boyutlarının Ayrı Departmanların Kendi İçerisinde Daha İyi Çalışmasına Etkisi.....	80
4.2.2.5	Stratejik İletişim Boyutlarının Hizmet Kalitesine Etkisi.....	81
4.2.2.6	Stratejik İletişim Boyutlarının Stratejik İşlem Etkinliğine Etkisi	82
4.3	Çalışanların İletişimle İlgili Belirtmek İstedığı Başka Sorunlar	83
	SONUÇ.....	85
	KAYNAKÇA.....	89
	EKLER.....	98
	EK 1-Soru Formu.....	98
	ÖZGEÇMİŞ	102

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 İletişimin Öğeleri	12
Tablo 1.2 Etkili ve Etkisiz Geri Besleme Karşılaştırılması	17
Tablo 2.1 Örgütsel Yapı Boyutları ve Sonuçları	34
Tablo 2.2 Örgütsel İletişim Modellerinin Karşılaştırılması	38
Tablo 2.3 Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgüt İletişimi.....	39
Tablo 3.1 Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar	68
Tablo 4.1 Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 4.2 Otel Personellerinin Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 4.3 Otel Çalışanlarına Göre Stratejik İletişim Boyutları	75
Tablo 4.4 Stratejik İletişim Boyutlarının İşlem Etkinliğine Etkisi	78
Tablo 4.5 Stratejik İletişim Boyutlarının Kurumun Toplamda Daha İyi Çalışmasına Etkisi ..	79
Tablo 4.6 Stratejik İletişim Boyutlarının Ayrı Departmanların Kendi İçerisinde Daha İyi Çalışmasına Etkisi.....	80
Tablo 4.7 Stratejik İletişim Boyutlarının Hizmet Kalitesine Etkisi.....	81
Tablo 4.8 Stratejik İletişim Boyutlarının Stratejik İşlem Etkinliğine Etkisi	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Örgütsel İletişim Modelleri.....	35
Şekil 2.2 Resmi Olmayan (enformel) İletişim Zincirleri	44
Şekil 2.3 Yönetim Fonksiyonlarının Kendi Aralarındaki ve İletişimle Olan İlişkileri.....	47

ÖZET

Sürekli büyüyen bir sektör olan turizm, ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlayan önemli bir araç durumuna gelmiştir. Turizm, ülke tanıtımı ve ekonomiye katkısı açısından önemi yadsınamaz bir gerçekliktir. Gelen misafirlerin memnuniyeti, değerlerimizin misafirlere doğru bir şekilde tanıtımı, gelen misafir sayısının artırılması, turizm sektörünün sürdürülebilmesi ve turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı açısından iletişim stratejik bir rol üstlenmektedir. Turizm işletmelerinde başarılı bir örgüt içi iletişim için stratejik iletişimin ne derecede önemli olduğu sorusuna cevap aranması, ilgili kavramlara değinilmesi ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi önemli görülmektedir. Ayrıca organizasyonların başarıları için, yönetim fonksiyonlarının aksatılmadan yerine getirilmesi de gerekli görülmektedir.

Çalışmanın amacı: Turizm işletmelerindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin stratejik bir boyutta incelenmesidir. Veriler Türkiye'nin en önemli destinasyonu sayılan ve en çok turist çeken şehri olan Antalya'da merkezde bulunan 5 yıldızlı otellerde, anket metodu yardımı ile elde edilmiştir. Araştırma, iletişimin hem genel olarak turizm sektörünün başarısında hem de konaklama işletmelerinin başarılarında oynadığı stratejik rolün ortaya çıkarılması bakımından önemlidir.

Çalışma sonucunda stratejik iletişim boyutları ile işlem etkinliği, hizmet kalitesi, kurumun toplamda daha etkin çalışması, ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması ve stratejik işlem etkinliği arasında olumlu bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, İletişim, Örgüt İletişimi, Yönetim Fonksiyonları, Stratejik İletişim.

ABSTRACT

Tourism, which is the ever-growing sector has become an important means of providing economic and social development. Tourism is an undeniable reality, with the contribution of the national introduction and in terms of economic contributions. Communication plays a strategic role in the satisfaction of our guests, introducing the values properly, increasing the number of visitors, the sustainability of the tourism sector and the success of businesses operating in the sector. It seems crucial to look for an answer to the question that how important is strategic communication for a successful organizational communication in tourism businesses, to touch upon related terms and to test the suggested hypotheses. In addition, management functions without interruption fulfillment is essential for the success of organizations.

Aim of the thesis, is to strategically examine the communication among tourism businesses, managers and employees. The data were obtained with the help of the questionnaire method in five stars hotels in the center of Antalya that attracts the most tourists and is considered the most important destination of Turkey. This study is important both to reveal the strategic role of communication in accommodation businesses and for the general success of tourism sector.

As a result: It has been revealed that there is a positive connection between the dimensions of strategic communication with transaction activity, service quality, organizations' total work efficiency, separate departments' working better with each other and operational effectiveness.

Keywords: Tourism, Communication, Organizational Communication, Management Functions, Strategic Communications.

ÖNSÖZ

İletişim kavramı hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamının da vazgeçilmez bir unsuru ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan en önemli ögesidir. Örgütlerin faaliyetlerini planlamasından son işlemlerin yapılmasına kadar geçen her aşamada iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Örgütsel iletişimde ise bilgi akışının sağlanması, ihtiyaç duyulan yer ve zamanda, yeterli seviyede bilginin etkin kanallar vasıtasıyla ulaştırılması önemlidir.

Turizm sektörü açısından bakıldığında, özellikle konaklama işletmelerinde iletişim, müşteri tatmini açısından çok önemli ve sektör rekabetinde belirleyici niteliğe sahiptir. Örgütün iç müşterileri olan çalışanlar açısından da, yönetim ve diğer çalışanlarla kurulan iletişimin niteliğinin çalışanların ürettikleri hizmetin kalitesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çalışmada iletişimin stratejik olarak iyi seviyelere getirilebilmesinde turizm işletmecilerine ve çalışanlarına faydalı olabilecek bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca Antalya destinasyonunda hizmet veren konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılarak turizm işletmelerinde, stratejik iletişim boyutları ile işlem etkinliği, kurumun toplamda daha etkin çalışması, ayrı ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması, hizmet kalitesi ve stratejik işlem etkinliği arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, sonuç olarak olumlu bağlantılar ortaya çıkmış ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, işletme eğitimi ve turizm sektöründeki bilgi ve birikimiyle, yardımını ve büyük katkılarını esirgemeyen, stratejinin ve iletişimin önemini anlamamda bana oldukça yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmam esnasında özellikle de soru formunun hazırlanması ve analiz aşamasında bana yardımcı olup, desteğini esirgemeyen Öğr. Gör. Yrd. Doç. Dr. Mehmet Özer DEMİR'E çok teşekkür ederim.

Öğrenim gördüm süre boyunca desteğini ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli annem İmo SEYİTOĞLU'na ve ailemin diğer tüm bireylerine şükranlarımı sunuyorum.

Faruk SEYİTOĞLU

Antalya, 2013

GİRİŞ

Turizm sektörünün ülke ekonomileri içindeki payı her geçen gün artmaktadır. Ülkelerin turizme yaptıkları yatırımlar ve bunun sonucunda elde ettikleri gelirler önemli rakamlara ulaşmıştır. Turizmin önemli bir sektör haline geldiği ülkelerden biri olan Türkiye, turizme olan ciddi yatırımlarıyla turizmden önemli derecede gelirler elde etmeye başlamıştır. Antalya destinasyonu ise Türkiye içinde en önemli turizm bölgesi haline gelmiştir. Turizme yatırımın oldukça önemli bir yer tuttuğu ülkemizde özellikle de Antalya bölgesinde turizm işletmelerinin kaliteli ve verimli çalışan birer işletme haline gelmelerinin, ülkemiz turizminin ileriye taşınmasında etkili olacağı söylenebilir.

Etkin bir örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirliliği, örgüt içi iletişim yapısı ve işleyişi tüm örgütlerde başarının temel koşuludur. Tüm örgütlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de başarının belirleyicileri arasında yer alan iletişim, örgütsel işleyişin en önemli koordinasyon unsurudur. Turizm sektöründeki işletmeler, emek yoğun olarak faaliyet gösterdikleri için en önemli unsur olarak insanlar ön plana çıkmaktadır. İnsanların olduğu yerde iletişimin olması da kaçınılmazdır. İnsan gücünün son derece önemli olduğu konaklama işletmelerinde iletişim, iş görenlerin faaliyetlerinin düzenli olarak devam edebilmesi, süreklilik ve verimlilik için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir.

İletişim kanallarının doğru kullanılmadığı bir konaklama işletmesi, faaliyetlerini de düzenli ve doğru bir şekilde sürdüremeyebilir. Çünkü emek yoğun olma özelliği gibi hizmet verdiği canlılar da insanlardır. Her türlü davranış, söz ve tutumdan olumlu ya da olumsuz etkilenebilen insan, bu etkileşimler sonucu fikir değiştirebilir. İşletme çalışanları işten ayrılabilir, müşteriler ise, bir daha o işletmeyi tercih etmeyebilir. Çalışanların iletişim ortamlarının düzeltilmesi ve tatminlerinin sağlanması ile takım çalışması ve bütünleşme sağlanır; ast-üst ilişkileri düzelir, performans ve hizmet kalitesi artar. Böylelikle konaklama işletmesine gelen konuklar da verilen hizmetten tatmin olabilirler.

Konaklama işletmelerinin misafirlerini memnun etmeleri için öncelikle çalışanlarının mutlu ve memnun olmaları gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetinin ise sadece aldıkları maaş ile ölçülmesi mümkün değildir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde; işletme organizasyonunda dikey ilişkilerin yerini yatay ilişkilerin aldığı, toplam kalite yönetimi yaklaşımının uygulandığı, iletişimin doğru bir biçimde yapıldığı ve iletişim tatmininin sağlandığı, çalışanların kendilerini bireysel olarak geliştirebilecekleri bir ortam sağlanmalıdır.

Örgütlerde iletişim iki yönlü bir süreç olmalı. Ayrıca yöneticiler şunun farkına varabilmeli: Çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunulup, çalışanlar dinlenirse, işlerine karşı daha istekli olabilirler. Ayrıca çalışanlar kurumlarının vizyonuna bağlanıp, amaçlara ulaşmada katkı sağlarlar. Şöyle söylenebilir ki; örgütlerde iyi bir iç iletişim, çalışanları kurumun strateji ve vizyonuna her şeyden daha fazla bağlar. Strateji ve vizyona bağlı çalışanlar işletmelerini sahiplenip, gelen misafirlere kendi konuklarıymış gibi davranma eğiliminde olurlar. Böylece verilen hizmet kalitesi üst düzeye taşınabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada iletişimin, turizm işletmelerinin başarılarında oynadığı kritik rolü ortaya çıkarılarak, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin stratejik bir boyutta incelenmesi amaçlanmaktadır. Veriler Türkiye'nin en önemli destinasyonu sayılan ve en çok turist çeken şehri olan Antalya'da merkezde bulunan, beş yıldızlı otellerde anket metodu yardımı ile elde edilmiştir. Konu, iletişimin genel olarak turizm sektörünün başarısında gerekse de konaklama işletmelerinin başarılarında veya başarısızlıklarında oynadığı stratejik rolün açığa çıkarılması bakımından önemlidir.

Araştırmanın Önemi

Sürekli büyüyen bir sektör olan turizm; ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlayan önemli bir araçtır. Turizm, ülke ekonomisine katkısı ve ülkenin tanıtımı açısından önemi yadsınmaz bir gerçekliktir. Gelen misafirlerin memnuniyeti, değerlerimizin misafirlere doğru bir şekilde tanıtımı, gelen misafir sayısının artırılması, turizm sektörünün sürdürülebilmesi ve turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı açısından iletişim stratejik bir rol üstlenmektedir.

Stratejik bir rol üstlenen iletişimin, turizm işletmeleri için önemli bir unsur olarak görülmesi ve yöneticilerin iletişime gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Başarılı bir örgüt için iletişim için stratejik iletişimin ne derecede önemli olduğu sorusuna cevap aranması, ilgili kavramlara değinilmesi ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi turizm işletmelerinde örgüt içindeki iletişimin başarısı için önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma sektör için ve sektörde faaliyet gösteren işletmeler için önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırılacak konu ile ilgili kuramsal/kavramsal yapı oluşturulduktan sonra araştırmanın soruları oluşturulmuş ve veri toplama araçları ile stratejileri geliştirilmiştir. Araştırmada önce konuya

ilişkin literatür araştırması yapılmış. Daha sonra anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketler otel çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket formunun hazırlanmasında, yapılan literatür çalışmaları sonucunda Kurt (2004), Yılmaz (2011) ve Yıldız (2006)'ın çalışmalarından da yararlanılmıştır. Ardından oluşturulan soru formu ile veriler toplanmıştır. Bu veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve analiz sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır. En son aşamada ise sonuçların değerlendirilmesi ve genellemesi yapılmıştır.

Soru formu 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süreniz, kurumdaki göreviniz, çalıştığınız departman) yer almaktadır. 2. Bölümde stratejik iletişime yönelik ifadelere yer verilmiştir. Bu bağlamda hazırlanan ve beşli likert ölçeğinin kullanıldığı 37 adet soruya yer verilmiştir. 3. Bölümde iletişimi stratejik olarak ölçen farklı boyutta 4 adet soru yer almaktadır. Son bölümde ise “kurumunuzda gördüğünüz ve belirtmek istediğiniz başka iletişim sorunları nelerdir” şeklinde açık uçlu bir soru bulunmaktadır.

Anket uygulanacak otel çalışanlarına, işaretlemeyi yapmaları için her bir ifadeyi (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneklerini işaretleyerek değerlendirmeleri istenmiştir. (1) En küçük değer olurken (5) en yüksek değeri ifade etmektedir.

Araştırmanın evreni Antalya ili içinde merkezde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin değişik departmanlarında çalışan iş görenler olarak belirlenmiştir. Antalya ili içindeki konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni; ilin turizm potansiyelinin yüksek olması ve bunun sonraki yıllarda da artarak devam edeceğine inanılmasıdır. Anket, Antalya il sınırları içindeki beş yıldızlı, 7 adet konaklama işletmesinde 356 kişiye yüz yüze uygulanmıştır.

Soru formu Antalya destinasyonundaki merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki personellere uygulanmıştır. Bu yöntem sonucunda toplam 356 adet soru formu doldurulmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm ifadelerin Cronbach Alpha değeri hesaplanmış ve % 80,9 olarak bulunmuştur. Elde edilen değer % 70'in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu öne sürülebilir.

Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, işlem etkinliği'ni artırır.

H2: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, kurumun toplamda daha etkin çalışmasını sağlar.

H3: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, ayrı ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışmasını sağlar.

H4: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, hizmet kalitesini artırır.

H5: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, stratejik iletişim düzeyini artırır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken, o esnada otelde çalışanlara ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde vardiya sisteminde çalışıldığı için o vardiyada çalışmayanlara ve o gün izinli olanlara ulaşılamamıştır. Tüm çalışanlara ulaşılabilirdi takdirde araştırmanın örnekleme daha büyük olabilecektir. Araştırma esnasında iş yoğunluğu sebebiyle aynı vardiyada bile olsa ulaşılamayan çalışanlar oldu. Araştırma bulguları verimlilik açısından mevcut durumun ne olduğunu değil, otel çalışanları tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.

Araştırmanın Yapısı

Araştırmanın birinci kısmında giriş bölümü; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın yöntemi, sınırlılıkları ve son olarak da araştırmanın yapısı ifade edilmiştir.

İkinci kısımda; iletişim ve kapsamı hakkında yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kısımda iletişim kavramı ve önemi, iletişim türleri, iletişim süreci ve öğeleri, iletişimi engelleyen temel faktörler detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü kısımda; örgütlerde iletişim ile ilgili yapılmış literatür taramasına yer verilmiştir. Örgüt ve örgüt kültürü kavramları, örgütsel bağlılık, örgüt yapısı ve unsurları, örgütsel iletişim modelleri, örgütsel iletişim kanalları, iletişimin yönetim fonksiyonları üzerindeki etkisi, örgüt içi iletişim kavramı ve önemi ve en son turizm işletmelerinde iletişime değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü kısmında; stratejik boyutuyla iletişim incelenmiştir. Bu bölümde; strateji kavramı ve önemi, stratejinin ilişkili olduğu kavramlar ve en son da stratejik İletişim incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci kısmında; Antalya destinasyonunda merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerine uygulamak için hazırlanan yapılandırılmış soru formundan elde edilen verilerin analizleri yapılarak bulguları tartışılmaktadır. Öncelikle katılımcılara soru formunda sorulan demografik soruların frekans analizi yapılmıştır. Stratejik iletişim ile ilgili ifadeler daha sonra regresyon analizine tabi tutulmak üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. Stratejik iletişim ile ilgili toplam 37 ifadeden 26 sı 6 boyutta toplanmıştır. Ardından regresyon analizi yapılmıştır ve stratejik iletişim ile İşlem etkinliği, kurumun toplamda daha etkin çalışması, ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması, hizmet kalitesi ve stratejik işlem etkinliği arasındaki ilişki ortaya çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın son kısmı olan altıncı kısımda ise sonuç ve tartışmaya yer verilmektedir. Bu bağlamda, Antalya destinasyonunda merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama tesislerine uygulanan soru formunun sonuçlarının önemli kısımları yorumlanmış ve turizm işletmelerinde iletişimin önemi ve etkisi tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM ve KAPSAMI

1.1 İletişim Kavramı ve Önemi

Günümüzde artık bir bilim dalı olarak kabul edilen iletişim kavramı, çok eski bir geçmişe sahiptir. İletişim geçmişten beri daha çok insan-insan, insan-çevre, insan-makine ve insanların sosyal ilişkilerini konu edinmiştir. İletişim kavramı günümüzde, insanlarla insanların, insanlarla makinelerin, makinelerle makineler arasındaki bütün ilişkileri, etkileşimleri sağlayabilen ve bu süreçlerdeki denge, kontrol ve yönetim sistemlerini ifade eden bir anlam kazanmıştır. İletişim sözcüğü, dilimizde, Latincedeki COMMUNIS sözcüğünden türetilmiş ve Latincedeki anlamı, ortaklığı, toplumsallaşmayı ve birlikteliği kapsamaktadır. İletişimin temelinde, insanın diğer insanlar, toplumsal değer, tutum ve davranışlar hakkında bilgilenip kendilerini güven içinde ve güçlü hissetmek istemeleri yatmaktadır (Gökçe, 2006, s.7).

Bireyler isteyerek veya istemeyerek az ya da fazla her gün, yaşamın her anında ilişki kurmak zorunda kalmaktadır. Bu ilişkiler gelişigüzel ve belirli bir düzenden yoksun olabilmektedir. Bir sistem olarak iletişimin en büyük amacı, genelde kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurmasıdır. Bu özelliğiyle iletişim, “toplumsal ve örgütsel yapının çimentosuna” benzetilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.64-65).

İletişim, bütün insanlar için önemli bir konudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, örgütler ve gruplar arasında ilişkiler kurmayı hedefleyen bir süreç olarak da ifade edilebilir. İnsanların birbirlerini daha iyi tanıyıp anlamaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha kolay çözülebilmesi için iyi bir iletişime ihtiyaç vardır. Örneğin; bir işletmede iletişim sorunlarına yeterli derecede önem verilmez ise o işletmede insan ilişkilerinin iyi bir düzeyde olması mümkün olmayabilir (Ruck ve Welch, 2012).

İletişim kavramına ve önemine değindikten sonra iletişim kavramının tanımlamalarından bazılarını sıralamak gerekirse iletişim; konuşma, işaret veya yazı yoluyla mesaj veya düşüncelerin değişimidir. Karşılıklı olarak iletişim: mesaj alışveriş sürecidir. Karşılıklı olarak mesaj tam olarak paylaşıldığı zaman iletişim olayı gerçekleşir (Kaya, 2003, s.49).

İletişim, bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Okay ve Okay, 2005, s.13).

İletişim, kısaca *"bir şahıstan diğer bir şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarılmasıdır"* (Koçel, 2001, s.417).

İletişim, kişiler arasındaki duygu ve düşünce alışverişini dile getiren terimdir. İki insanın konuşması iletişim olduğu gibi, bir politikacının halka hitabı, bir kişinin bilgisayarıyla olan bilgi alışverişi, birbirlerine sesle veya hareketle tepki gösteren hayvanların durumu da iletişimdir. Yani cinsi ve sayısı önemli olmadan bir kaynak varlıktan veya varlıklardan diğer bir hedef varlığa veya varlıklara mesaj aktarılması iletişim olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 2000).

İletişimi kısaca *"bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci"* olarak tanımlayan Dökmen (Dökmen, 2000, s.19); iletişimin gerçekleşmesi için iki sistemin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine olabilir. Nitelikleri ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi, duygu ya da düşünce alışverişini "iletişim" olarak kabul etmektedir. İletişimin iki yönlü bir süreç olduğunu kast ederek alışveriş sözünü kullanan Dökmen, insanlar arasındaki bütün konuşmaları iletişim olarak kabul etmemektedir. Bu konuşmaları karşılıklı ve alışveriş şeklinde olduğu zaman iletişim olarak kabul etmektedir. Bu noktadan hareketle de; anne ve babaların çocuklarına, amirlerin memurlarına sadece bazı emirler verip, onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilenmediklerinde, bu tavırlarını iletişim olarak değil, "enformasyon" yani tek yönlü bilgi iletimi olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Geniş anlamda iletişim; toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, yönetsel ve örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ya da bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişim toplumların ve organizasyonların bütünlüğünü sağlayan bir sinir sistemine benzetilebilir. Dar anlamda ise iletişim; bireylerarası duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Karşılıklı ilişkilerden oluşan bu iletişim düzeni, bireylerin anlaşması için köprü niteliğinde kabul edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.65).

Eroğlu (2004, s.235) ise iletişimi, *"insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır"* şeklinde tanımlayarak, "iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir" ifadesini kullanmıştır.

İletişimle ilgili tanımlar dikkatlice incelendiğinde iletişimle ilgilenen birçok araştırmacının iletişim konusunda kabul ettikleri ortak nitelikler şöyle sıralanabilir (Dicle, 1974, s.15-16):

- İletişim, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve toplumsal hayatın sürekliliğini sağlayan sosyal bir olgudur.
- İletişim, toplumsal üniteler arasında bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişi sağlar.
- İletişim, kaynak, alıcı, mesaj, iletişim kanalları ve araçları gibi birbirlerine bağlı unsurların oluşturduğu bir sistemdir.
- İletişim, bir defada olup biten tek bir eylem olmayıp, kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.
- İletişim, hem mesajı gönderen hem de alan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olgudur.

1.2 İletişim Türleri

İletişimle ilgili çalışan sosyal bilimciler, birtakım kriterleri dikkate alarak iletişimi sınıflandırmaya çalışmışlardır. Literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Toplumun bireylerden oluştuğunu ve temel teşkil ettiğini düşünürsek kişisel iletişimden ve toplumsal iletişimden bahsetmek daha faydalı olacaktır. Bu bağlamda iletişim, kişisel ve toplumsal olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

1.2.1 Kişisel İletişim

Kişisel iletişim, insanların iç dünyasıyla ilgili olan iletişim şeklidir. Şöyle ifade etmek gerekirse kişisel iletişim, insanın kendini anlaması ve çeşitli duyu organları arasında gerekli ilişkileri kurmasıyla ilişkili bir kavramdır. Bu anlamıyla iletişim, insanı psikolojik olarak rahatlatan ve doyuma ulaştıran bir unsurdur. İnsanlar bulunduğu ortamlarda mutlaka kişisel haberleşme sürecinde yer almaktadırlar. Buldukları ortam neresi olursa olsun insanların kendileriyle haberleşmesine engel teşkil etmemektedir. Örneğin, bir adada yalnız yaşayan biri açlığını ve susuzluğunu gidermenin yollarını düşündüğü zaman bile kendi iç dünyasıyla iletişim halindedir (Güney, 2011, s.250).

Örnekte olduğu gibi insanlar, kendi iç dünyalarında bir takım mesajlar üretip bu mesajları yorumlayarak kişisel iletişimde bulunurlar. İnsanın çevresiyle kuracağı iletişim kendi iç dünyasında başlar. Kişilerarası iletişim sürecindeki bir insan, hem bilgi kaynağı hem de alıcı olmaktadır. Bilgi kaynağı iken insan, bilgi üretmeye, alıcı olduğunda ise gelen bilgileri yorumlamaya çalışır. Her iki durumda da insanlar kendileriyle iletişim halinde olmak zorundadırlar (Dökmen, 2000, s.21).

1.2.2 Toplumsal İletişim

Toplumsal iletişim, toplum içinde kişi, grup ve örgüt gibi çeşitli birimler arasındaki bilgi alışverişini anlatmaktadır. Toplumsal iletişim kapsamında kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, kitle iletişimi ele alınacaktır.

1.2.2.1 Kişilerarası İletişim

İletişimin temel amacı, kişiler arası ilişkilerin kurulup sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesidir. Bu sebeple Kişiler arası iletişim, toplumsal ve örgütsel iletişimin temelini oluşturur. Şunu da ilave etmek gerekirse; iletişim, kişiler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan bir araç olduğu gibi, aynı zamanda toplumsal yaşamın devamlılığını da sağlayan bir sistem olduğu ve dolayısıyla kurumların yaşamlarını sürdürmelerinde önemli rol üstlendiği söylenebilir. Böylelikle, kısa bir şekilde söylemek gerekirse iletişim, toplu yaşamın temelini oluşturur (Güney, 2011, s.251).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere “kişilerarası iletişim” adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine ileterek ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2000, s.23).

1.2.2.2 Grup İletişimi

Gruptan söz edebilmek için bireylerin, yan yana veya bir arada olmaları yeterli olmamaktadır. Bireylerin grup olmaları için aralarında mutlaka bir iletişimin veya etkileşimin olması gerekmektedir (Erdoğan, 2005, s.228).

Gruplar arası İletişim: Kurumsal yapı içinde bulunan biçimsel ya da biçimsel olmayan (doğal) grupların kendi aralarındaki bilgi, görüş ve düşünce alışverişidir. Grup iletişimi hem resmi hem de resmi olmayan yollarla gerçekleşebilir. Resmi iletişim, bireylerin gruptaki konumlarına uygun olarak gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Resmi olmayan iletişim ise, bireylerin grup içi konumlarından farklı olarak gelişen iletişimidir.

Grup içinde bulunan bireylerin etkileşimi ve iletişimi sonucunda, grubun beklentileri, ortak amaçları, değerleri, inançları, bilgileri, düşünceleri, duyguları, görüşleri, ilkeleri ve kuralları doğar. Yani grup, davranış kalıplarını üretir. İnsanın grup içinde iletişimini devam ettirip grup içinde kalabilmesi, grupta oluşan ortak amaçları, beklentileri, duygu ve düşünceleri kabul edip etmemesine, başka bir deyişle, bunlara “evet” ya da “hayır” demesine bağlıdır. Grup içindeki kimi insan, bu kalıp ve kurallara, duygu ve düşüncelere, amaç ve beklentilere “evet” deyip bunları benimser ve iletişimini sürdürür. Kimi insanlar da gruptaki davranış kalıplarına “hayır” deyip bunları benimsemez ve grup dışında kalır. Kendileri gibi “hayır” diyenler varsa,

onlarla bir alt grup oluşturur. Bu alt grup, ana gruptan ayrı yeni bir grup oluşturur. Sebebi ise; insanlar, bireysel ve toplumsal yönleriyle ancak başkalarıyla olduklarında var olabilmektedirler (Köknel, 1997, s.149).

1.2.2.3 Örgütsel İletişim

Toplumsal iletişimin içinde değerlendirilen örgütsel iletişim, kişi ve grupların ötesinde, örgütün işleyişinin sağlanması ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Örgütsel iletişim, örgütlerin işleyişlerini sağlamaları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve örgüt çevresi arasında devamlı bir düşünce ve bilgi alışverişi sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Kocabaş, 2005).

Örgütsel iletişim, hem kişisel, hem kişilerarası hem de grup iletişimini kapsayan bir iletişim türüdür. Sebebi ise örgütlerin birey ve gruplardan oluşmasıdır. Dolayısıyla Saydığımız bu iletişim türlerinin kuralları ve işleyiş biçimleri örgütsel iletişimi de etkilemektedir. Örgütsel iletişim, örgütün çevresi ve bölümleri arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi anlamına gelmektedir (Artan, 1997, s.64).

Örgütsel iletişim kavramının özelliklerini şöyle sıralamak mümkün olabilir (Güney, 2011, s.251):

- Örgütsel iletişim, örgütü meydana getiren öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayıp örgütü canlı tutar.
- Örgütsel iletişim, toplumsal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- Örgütsel iletişim, tek yönlü değildir. Çünkü örgütün dinamik bir yapısı vardır.
- Örgütsel iletişim, örgütün etkin ve verimli olarak yönetilmesine imkân sağlayan bir araçtır.

Bu özelliklerden dolayı örgütsel iletişim organizasyon başarısı için stratejik bir rol üstlenmektedir. Örgütsel iletişim, araştırmamızın amaçları açısından önemli olduğundan ayrı bir bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

1.2.2.4 Kitle İletişimi

Birtakım bilgi ve sembollerin, bazı hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu topluluklar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi adı verilir. Kitle iletişimi sürecinde, kaynak ve hedef arasındaki kanallara da “kitle iletişim araçları” denilmektedir. Kitle iletişim araçları derken; radyo, televizyon, gazete, dergi,

romanlar, tiyatro, hikâye kitapları ve daha birçok sayamadığımız araçlar mevcuttur (Dökmen, 2000, s.39). Son zamanlarda internetin yaygınlaşmasıyla kitle iletişim araçları daha çeşitli ve yaygın hale gelmiştir.

Kitle iletişim araçlarının ortak noktası, toplumdaki bireylerin düşüncelerini etkilemek ve topluma ortak bir davranış biçimi kazandırmaktır. Bu kapsamda, toplumun yapısal farklılıkları ve davranış değişkenleri, kitle iletişim araçlarının etkilerinin farklılaşmasına neden olur. Kitle iletişim araçlarının bireyler üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri de mevcuttur. Etki bireylerin içinde bulunduğu duruma göre değişebilmektedir.

Kitle iletişiminin yalnızca teknik araçlardan aktarılan bilgilerden oluştuğu söylenemez; aynı zamanda hedef kitle içindeki bireylere mesaj iletilmesi anlamına da gelir. Bu kapsamda, MacBride (1993), “Birçok Ses, Tek Bir Dünya” adlı raporunda, iletişimin işlevlerini sekiz başlıkta toplamıştır. Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz:

- Habercilik
- Eğitim
- Toplumsallaştırma
- Kültürel geliştirme
- Motivasyon
- Eğlence
- Bütünleştirme
- Tartışma ve diyalog

Birbirleriyle bağlantılı olan bu işlevleri bir bütün olarak ele almak gerekirse; bir toplumda sosyal, siyasal ve ekonomik sorunlar, ulusal ve uluslar arası olaylar, kültürel ve sanatsal eserler hakkında doğru bilgi sağlanamaz ise, iletişim araçları varlığını sürdürmez. Bu sebeple, kitle iletişimi, bireyler ve toplumlar için hayati bir önem taşır (Baran, 1997, s.56-58).

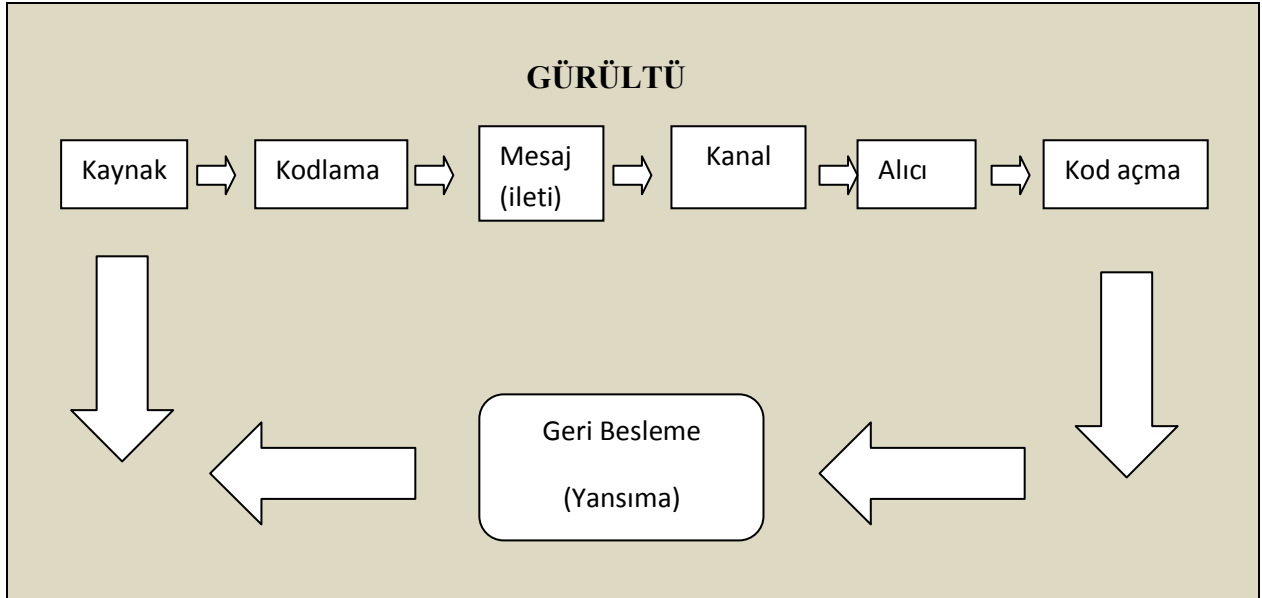
1.3 İletişim Süreci ve Öğeleri

Davranış bilimlerine göre iletişim, bilgi, fikir, düşünce ve duyguların bir bireyden başka bir bireye aktarılması sürecidir. Bu tanımdan yola çıkarak; iletişimin gerçekleşmesi için bir kaynak ve bir de alıcıya ihtiyaç olduğu söylenebilir. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında sözlü, yazılı veya sözsüz gerçekleşebilir. İletişim sürecinde iç ve dış etkenler oldukça önemlidir. İç etkenler, birey ya da grupların çeşitli düşünceleri, amaçları veya iç dünyalarında meydana gelen herhangi bir olay olabilir. Dış etkenler ise, bireyleri veya grupları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren olaylardır. Bu iç ve dış etkenlerle beraber ortaya çıkan güdüler, düşünceler ve gerginlikler, bireylerin geçmiş deneyimlerine, alışkanlıklarına, yerleşmiş düşünce çerçevelerine, değer yargılarına ve davranışlarına bağlı bir şekilde anlam kazanır.

İletişim süreci, bir mesajın anlaşılır bir biçimde alıcıya gönderilmesi ve alıcının da mesaja karşılık vermesi işlemidir (Adler ve Elmhorst, 2002).

İletişim sürecinde yer alan temel öğeler şekil 1’de de belirtildiği gibi şunlardır: Kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, kod açma, geri besleme ve gürültüdür.

Tablo 1.1 İletişimin Öğeleri



Kaynak: Adler ve Elmhorst, 2002, s.9’den uyarlanmıştır.

Kaynak: İletişim süreci, kaynakla başlar. Kaynak, mesajı ileten insan ya da gruplardır. Kaynak için iletişimi başlatan temel öğe tanımlanabilir. Bir satış temsilcisinin müşterisine ürün tanıtımı yapması veya bir bilgisayar programcısının yeni bir programı kullanıcılara tanıtması örneklerinde olduğu gibi iletişim kaynak’la başlar. Kaynak olmadan iletişimin varlığından söz edilemez (Adler ve Elmhorst, 2002, s.7).

Kaynak gönderilecek olan mesajın kodlayıcısıdır. Bilgi, duygu, fikir ve olaylar hakkındaki izlenimler, kaynağın zihninde bir takım işlemlerden geçtikten sonra kelimeler, şekiller, işaretler, hareketler ve çeşitli semboller haline dönüştürülür.

Koçel (2007, s.347), iletişim sürecinin başarısının büyük oranda göndericiye bağlı olduğunu düşünmektedir. Sebebi ise; Koçel’e göre iletişim süreci, kaynağın zihninde düşündükleri ile başlar. Kaynak kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre haber olarak ileteceği bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir.

Sağlıklı bir iletişim için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 2003, s.136):

- Kaynak bilgili olmalıdır. Çünkü kaynak bilgisi oranında kodlama ve mesaj gönderme gücüne sahiptir.
- Kaynak, alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren sembolleri kullanmalıdır.
- Kaynak, soyut ifade ve sembollerden çok somut sembol ve ifadeler tercih etmelidir.
- Kaynak, alıcı tarafından tanınmalıdır.
- Kaynak, rolüne uygun davranmalıdır.

Kodlama: Kodlama, bir bilginin, düşüncenin, duygunun veya fikrin iletişim için uygun bir mesaj haline getirilmesine denir. Kodlanmayan bilgi veya fikirlerin iletişim için herhangi bir geçerliliği bulunmamaktadır. Bilgiler, düşünceler ve fikirler, semboller, simgeler, sözlü, sözsüz, resim, grafik, jest veya mimiklerle kodlanabilir. Fakat kodlama için en önemli öge dildir. Eğer nesnelere ve olayları nasıl kodlayacağımız bilemezsek iletişim kurmada bazı zorluklarla karşılaşabiliriz. Kaynak, bu aşamada niyetine uygun mesajı göndermek için uygun kelime ve metodu seçebilmelidir. Kaynağın seçtiği kelimeler ve kanallar göndereceği mesajların anlamının büyük ölçüde değişmesine sebep olabilir. Bu doğrultuda geri dönüşümler de beklenmedik sonuçlar doğurabilir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.8).

Kaynak kodlama yaptığında, kullanacağı kodla ilgili belli kararlar alması gerekir. Hangi kodu kullanılacağına, seçilecek kodun öğelerinin ve bu öğelerin yapılandırılmasında kullanılacağı metodun ne olacağına iyi karar vermesi gerekir. Nesnelere, olguların ve olayların nasıl adlandırılacağı bilinmezse, onlar hakkında iletişim kurmak oldukça zor olabilir. Çünkü her tür kavram dil ile ifade edilmektedir. Bir kaynak herhangi bir iletiyi kodlarken, aynı zamanda toplumsal birikimlerini de içeren deneyimlerini ve yaşantılarını yansıtabilmektedir (Demiray, 2000, s.13-14).

Mesaj (İleti): Mesaj, kaynaktan alıcıya gönderilen, bilgilerin, duyguların, fikirlerin ve tutumların kodlanmış halidir. Başka bir şekilde söylemek gerekirse mesaj, kaynağın iletişim sürecinden beklediklerini ifade biçimidir. İletişim sürecinin başlaması ve devam edebilmesi için hem kaynağın hem de alıcının mesajın anlamını ve amacını bilmesi gerekir. Mesaj toplumsal süreçte anlamı olan işaret ve sembollerin kullanılması sonucu oluşur (O'Hair ve Fredrich, 2005).

Mesaj, alıcıya gönderilmek amacıyla kaynaktan herhangi bir sinyal ya da tetiklenme sonucu oluşur. Bazı mesajlar kasıtlı bazıları ise kasıtsız oluşabilmektedir. Mesajlar gerçek anlamlarıyla örtüşmeyebilir. Kaynağın ona yüklediği anlamla alıcının ondan anladığı anlam farklı olabilmektedir. Örnek olarak şunu verebiliriz, bir yönetici herhangi bir personele yardımcı olmak amacıyla yaptığı işle ilgili uyarılarda bulunduğu anda personel, bu uyarıyı

yöneticisinin kendisine güvenmediği anlamıyla da algılayabilir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.8).

Mesajların, iyi anlaşılabilmesi ve sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için şu özellikleri taşımaları iletişim süreci için faydalı görülmektedir:

- Mesajlar anlaşılır ve açık olmalıdır.
- Mesajlar uygun zamanda gönderilmelidir.
- İletişim sürecinde mesajlar en uygun yolla gönderilmelidir.
- Mesajların etkili olabilmesi için kaynak ve alıcı arasında kalması gerekir.
- Uzman olmayan insanlar arasındaki iletişimde, uzmanların kullandığı teknik terimlere yer verilmemelidir.
- Organizasyonlar içindeki mesajların tüm personelin anlayacağı bir biçime sahip olmaları gerekmektedir.
- Kültürel yapıya ters olan ve anlamı kavranmayan sözsüz mesajlar iletişimde kullanılmamalıdır.

Kanal: Kanal, kaynağın kodladığı iletinin fiziksel iletimiyle ilgili olan ögedir. Kanal, mesajı kaynaktan alıcıya götüren araçtır. Kaynağın mesajının alıcıya ulaşması için mutlaka bir kanala ihtiyaç vardır. İletişim kanallarını, beş duyu (görme, işitme, tatma, dokunma ve koku alma)olarak sınıflandırmak da mümkündür. Bu sınıflama, iletişim sürecinde iletiyi almada kullanılacak yollar olarak beş duyuyu görmekten kaynaklanmaktadır. Alıcı, kod açmayı beş duyusunu kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj, duyulabilir, görülebilir, dokunulabilir vb. bir yapı taşır (Demiray, 2000, s. 17).

Kanal, mesajı gönderme metodudur. Mesajı göndermek için mutlaka bir kanalın seçilmesi gereklidir. Mesajı yazılı veya sözlü olarak ya da kendin bire bir iletebilir, fax, telefon veya e-mail yoluyla da iletebilirsin (Adler ve Elmhorst, 2002, s.8).

İletişim kanalı, mesajı alıcıya ulaştıran her türlü araç olarak tanımlandığına göre, gönderilecek mesajın etkili olabilmesi açısından kanal seçimi doğru yapılmalıdır. Etkin bir iletişim için kullanılan kanal, mesaj içeriğine ve amacına uygun olmalıdır. İletişimin amacı, süresi, maliyeti, kaynak ve alıcının özellikleri de kanal seçiminde göz önünde bulundurulmalıdır. İletişimde kanal çeşidi ne kadar fazla olursa, mesajın etkinliğinin de o derece fazla olacağı bilinmelidir. (Smelter ve Waltman, 1984, s.5).

Alıcı: Kaynaktan gönderilen mesajı alıp algılayan unsura alıcı denir. Alıcı bir kişi olabileceği gibi bir grup da olabilmektedir. Alıcı gelen mesajı, kendi anlama kapasitesi ve yeteneğine göre hatta biraz da çıkarlarına uygun bir şekilde değerlendirebilir. Alıcı iletişim sürecinin

başında pasif durumdadır. İletişim sürecinin tamamlanması için alıcının gönderilen mesajı alması yani; algılaması gerekir. İyi ve verimli bir iletişim kurulabilmesi için alıcının statüsü, inanç ve tutumları, düşünceleri, ekonomik ve sosyal durumu bilinmelidir (Gökçe, 2006, s.265).

Alıcı, mesajı alan, algılayan ve mesaja anlam veren herhangi bir kişi olabilir. Bu süreçte en önemli nokta mesajın istenilen niyetle ve sorunsuz bir şekilde alıcıya ulaşabilmesidir. Mesaj iletilirken bazı problemlerle karşılaşılabilir. Örneğin mesaj yazılıysa alıcıya hiç ulaşmayabilir. Ya da mesaj sözlüyse alıcı mesajı unutabilir veya yanlış anlayabilir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.8).

Alıcı iletişim sürecinde önemli bir elemandır. Fakat bazen alıcının durumu dikkate alınmadan üst üste mesajlar gönderilir ve mesajların gereklerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmeleri istenir. Hâlbuki davranış bilimlerine göre en önemli öge, iletişimin devamlılığının kendisine bağlı olduğu alıcıdır. İletişim sürecinde bu kadar önemli bir öge olan alıcının taşınması gereken bazı özellikler şunlardır:

- Alıcı mesajı algılayabilmeli ve almaya istekli olmalıdır.
- Alıcı konuyla ilgili bilgi sahibi olmalı ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı mesajı alma konusunda seçici olmamalıdır.
- Alıcı aynı zamanda kaynak olabilmelidir.
- Alıcı göndericiyle aynı davranış düzlemi içinde bulunmalıdır.

Kod Açma: Alıcıya ulaşan bir iletinin yorumlanarak anlamlı bir biçime dönüştürülmesine kod açma denir. İletişim süreci içinde iletiler ancak kod açma yoluyla, kâğıt üzerindeki “anlamsız” işaretler, ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar (Samovar ve Mills, 1995, s.4).

Kod açma, alıcıya ulaşan bir mesajın yorumlanıp anlamlı bir şekle dönüştürülme aşamasıdır. Kod açma, anlamsız gibi görünen ses, işaret ve görüntülerin anlamlı hale gelmesini sağlar. Mesaj kanal tarafından alıcıya ulaştırıldıktan sonra alıcının, mesajı kaynağın iletmek istediği gibi anlayacağına garantisi yoktur. Alıcının mesajı algılayıp anlaması gerekmektedir. Yani alıcının kelime veya sembollere anlam vermesi gerekmektedir. Bu anlam verme süreci olan kod açma, her zaman doğru bir şekilde olmamaktadır. Bazen masumca yapılmış bir şaka arkadaşlarınızla küsmenize neden olacağı gibi, iş arkadaşınıza bir öneriniz emir gibi algılanabilir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.8).

İletişimi başlatanlar (kaynak), mesajı göndermenin iletişim için yeterli olduğunu düşünebilirler. Fakat daha da önemli olan alıcının mesajı anlayıp anlamadığıdır. Gönderilen mesajın, kaynak ile alıcının aynı şekilde anlayabileceği bir mesaj olması gereklidir. Bu

bakımdan kaynak ve alıcının yaşantısı ve deneyimleri birbirleriyle örtüşmelidir. Kaynak ile alıcının ortak noktalarının oranı ne kadar fazla ise iletişimin etkisi ve verimi de o kadar fazla olur (O’Hair ve Fredrich, 2005, s. 6).

Geri Besleme (Yansıma): Geri besleme, iletişim sürecinde gönderilen mesajların nasıl yorumlandığını bildirdiği için önemli bir aşamadır. Organizasyonlar için çok anlam ifade eden bir iletişim ögesidir. Sebebi ise organizasyonların geri besleme sayesinde plan ve programlarının değerlendirilmesini yapabilmeleridir. Geri besleme kaynağın alıcıdan aldığı tepkilerdir. Bir yazara kitabıyla ilgili gönderilen övgü veya protesto yazıları, dersi dinleyen öğrencilerin öğretmenlerine sordukları sorular, dinleyicilerin konuşmacıları alkışlamaları birer geri beslemedir (O’Hair ve Fredrich, 2005, s. 6).

Geri besleme, kaynak ve alıcı arasındaki geriye bilgi akışıdır. Özgüven (2003, s.177)’e göre; mesajı alan kişinin kaynak kişiye gösterdiği tepki, yanıt ve ipuçlarına “geri besleme” denmektedir. Geri besleme ile kaynak, mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Böylelikle bir kontrol mekanizması oluşur ve iletişim süreci etkin hale gelir. İletişim Süreci içinde kaynak, kullanılan kanallarla kendisine ulaşan iletiyi algılar ve daha sonra ise tekrar alıcıya göndereceği yeni iletilerini bu yansımadan aldığı uyarıları ölçüt olarak yeniden düzenleyip iletişimin etkinliğini artırma yoluna gider. Kaynak açısından yansıma, kaynağın gerçekleştirdiği iletişimin etkisi hakkındaki bilgi olarak düşünülebilir.

İletişim sürecinde en önemli öğelerden biri olan geri beslemenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kaynağın yapılmasını istediği faaliyetlerin alıcı tarafından yapılış düzeylerini belirler.
- Yapılan faaliyetlere bakarak yapılması gereken eylemlerin kararlaştırılmasına yardımcı olur.
- İstenilen faaliyetlerin örgütsel amaçlar doğrultusundan sapmamalarını sağlamada yardımcı olur.
- Yapılan faaliyetlerin grupsal ve kurumsal amaçları gerçekleştirmedeki rolünü görmede yardımcı olur.
- Alıcıların istenilen faaliyetleri yapmalarında eksik yönlerini görmelerini sağlar.
- İletişimin etkinliğini artırır.
- İletişim sürecinin kendi kendisini kontrol etmesine olanak sağlar.
- Etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlar.

Geri beslemenin belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere hizmet etmesi gerekmektedir. Yani geri besleme, iletişim sürecinde etkili olmalıdır. Etkili ve etkili olmayan geri beslemenin özellikleri bir tabloda şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 1.2 Etkili ve Etkisiz Geri Besleme Karşılaştırılması

ETKİLİ GERİ BESLEME	ETKİLİ OLMAYAN GERİ BESLEME
Çerçevesi belirgindir	Çerçevesi geneldir
Detaylıdır	Değer biçicidir
Kişiye faydalıdır	Kişiye faydalı değildir
Zamanında gelir	Gelişigüzel gelir
İçeriğinde kişiye yardımcı olma vardır	İçeriğinde kişiyi küçük düşürme vardır
Geri besleme gayet açıktır	Geri beslemenin anlaşılması zordur
Kişi geri beslemeye hazırdır	Geri besleme kişiyi savunmaya yöneltir
Geri besleme geçerlidir	Geri besleme geçersizdir

Kaynak: Güney, s.269, (2011).

Gürültü: Kaynağın gönderdiği mesaj ile alıcıya ulaşan mesaj arasında farklılık varsa fark yaratan faktörlere gürültü denir. Gürültü iletişim sürecinin her aşamasında meydana gelebilir. İletişim sürecini aksatan ve bozan müdahaleler olan gürültü, çok farklı şekilde ortaya çıkabilir. Örnek olarak kaynağın, düşüncelerini sözcüklere dönüştürememesini veya yavaş sesle konuşması verilebilir (Coşkuner, 2001, s.18).

Yeterli geri beslemeyle, kaynağın zihinsel görüntüleriyle alıcıninkilerin eşleşeceği düşünülebilir. Fakat kendi deneyimlerinize de bakarak bu durumun her zaman mümkün olmadığını göreceksiniz. İletişim bozukluğu üzerindeki en önemli kaynak gürültüdür. Gürültü mesajın anlamının kaymasına veya tamamen değişmesine neden olabilmektedir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.9).

Gürültünün en belirgin şekli dış (fiziksel) gürültüdür. Fiziksel gürültü, dikkat dağıtıcı sesler, kalabalık ortam, hoş olmayan kokular ve konsantrasyon bozucu bütün diğer dış etkenlerdir. İletişimi engelleyen diğer bir gürültü şekli ise psikolojik gürültüdür. Bu gürültü şekli ise her türlü hastalık ve psikolojik engeldir. Psikolojik etkenler iletişimi zorlaştırıp hatta imkânsız hale getirebilmektedir. Bencillik, düşmanlık, korku, muhalefet, endişe ve tasa da iletişim sürecini aksatan diğer psikolojik etkenlerdir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.9).

1.4 İletişimi Engelleyen Temel Faktörler

Bir toplumda iletişimin kimler arasında, nasıl ve hangi şekilde gerçekleşeceği büyük ölçüde toplumsal ve kültürel faktörler tarafından belirlenir. Diğer taraftan, üyesi olunan grupların davranış kuralları, yetiştikleri çevre, yapılan iş, eğitim ve öğrenim düzeyi iletişim sürecini etkiler. İletişim, insanların kendilerinden farklı bilgilere, inançlara, değerlere, tutum ve davranışlara sahip diğer insan ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağını öğrenmelerini de sağlayabilmektedir (Shrivastava, 2012).

İletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktör olarak gürültü ve çeşitlerini önceki bölümde açıkladık. Ancak gürültü haricinde iletişimi olumsuz etkileyen veya engelleyen faktörler mevcuttur. Bu faktörler; Bireysel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler, zaman baskısı ve algılama eksikliğidir (Shrivastava, 2012).

Bireysel Faktörler: İletişim sürecinde kaynak ve alıcı engelleyici özellikler taşıyabilirler. İki kişiden birinin veya her ikisinin istekleri, amaçları ve duyguları mesajlara karşı kayıtsız olmalarına hatta mesajları almamalarına neden olabilir. Ayrıca kaynak ve alıcının birbirlerine olan tutum ve davranışları da iletişimi engelleyebilir (Shrivastava, 2012).

Fiziksel Faktörler: İletişimi engelleyici fiziksel faktör olarak gürültüden bahsetmiştik. Ek olarak, konuşma ve yazma şekillerini etkileyen teknik arızaları da iletişimi engelleyen fiziksel faktörler içinde sayabiliriz.

Semantik Faktörler: Semantik; mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle yani anlam bilimi ile ilgili bilimdir. Mesajın kodlanması ve bu kodların çözülmesinde kullanılan semboller ile ilgilidir. Bazı sembollerin insanlar için farklı anlam ifade etmesi veya birden fazla anlamının olması mümkün olabilmektedir. Bu sebeple, kaynağın sembole verdiği anlam ile alıcının farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir. Örneğin belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı, konu ile ilişkisi olmayan bir kimsenin anlaması mümkün olmayabilir (Shrivastava, 2012).

Zaman Baskısı: İletişim sürecinde kaynak ve alıcının zamanının kısıtlı olması iletişimin engellenmesine yol açabilmektedir. Bir mesaj gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısı olup olmadığını anlamaya çalışmak ve varsa bu sıkıntıyı dikkate almak önemlidir. Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi belirlemektir (Sayers, Bingaman, Graham ve Wheeler, 1993, s.12-13).

Algılama Eksikliği: Alıcılar kendilerine gelen mesajları, tutum, ön yargı ya da kişisel özelliklerinden dolayı ya istedikleri gibi ya da kaynak'tan tamamen farklı bir şekilde algılayabilirler. Her insanın algısı farklı olacağından iletişim sürecinde ister istemez algı farklılıkları olabilecektir. Bu durum iletişim sürecinde büyük engel teşkil edebilmektedir (Shrivastava, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

2.1 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

Örgütlerle ilgili fikir ve kavramların gelişimi çok daha eski dönemlere dayanmaktadır, M.Ö. 1800 yıllarında Hamurabi tarafından "ücret oranları"nın belirlenmesiyle ortaya çıkmış, M.Ö. 1650'li yıllarda Çinliler tarafından kullanılan işbölümü, M.Ö. 1200 yılında Hz. Musa tarafından gerçekleştirilen örgütlenme yönetimi kavramı ve yine M.Ö. 400'lü yıllarda Çinliler tarafından tartışılan personel devri sorunuyla ilerleme göstermiştir. Bu süreci, 18.yüzyıldaki Endüstri Devrimi ve 1. Dünya Savaşı sonrası gelişmeler takip etmiştir (Toros ve Kalpaklıoğlu, 2011, s.177).

Geçmiş bu kadar eskilere dayanan ve birden fazla bilim dalını ilgilendiren bu kavramın tek ve belli bir tanımını yapmak mümkün olmayacağından dolayı çeşitli tanımlamalara yer vermek gerekir.

Genel ve basit bir tanımla başlarsak örgüt: *"iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenledikleri yapı"* olarak tanımlanmıştır (Toros ve Kalpaklıoğlu, 2011, s.177).

Dökmen (2000, s.37) örgütü: İş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olarak tanımlamıştır.

Katz ve Kahn'a göre örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bir bileşkesidirler. Parsons; örgütü birtakım özel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak görmektedir. Gurvitch ise örgütleri bir gruplaşma biçimi olarak kabul etmektedir (Aytaç, 2004, s.190-191).

Terzi (2000, s.1)'ye göre örgüt, *"iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir birey topluluğunun etkinliklerinin uyumlaştırılmasıdır"*.

Koçel (2007, s.26)'e göre ise örgüt kavramı üç değişik anlamda kullanılabilir: Bu anlamlardan ilki bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamındadır. İkincisi bu yapının oluşturulma sürecini, bir dizi organize etme faaliyetlerini ifade eder. Üçüncü anlamı ise, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sistem olmasıdır.

Bir grup veya topluluğa örgüt diyebilmek için aşağıda sıralanan şartların varlığı gerekli görülmektedir (Türkmen, 1992, s.9-10):

- Ortak amaçların olması
- Başkalarının kabul edilmiş bir kimliğin varlığı
- Amaç ve çalışmaların önceden belirlenmiş olması
- Üyeler arasında biçimsel ve bilinçli bir etkileşim
- Görev, yetki ve sorumlulukların bildirilmesi

Toplumlar; sahip oldukları değerler, kültürler ve özellikler bakımından farklılık gösterdikleri gibi buldukları toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitlilik ve farklılık göstermektedirler. Kültür, toplumun birer üyesi olan insanların öğrenip paylaştıklarının toplamını kapsayan bir kavramdır. Şöyle de denebilir: Kültür, toplumu meydana getiren insanların oluşturduğu bir bütündür bu sebeple toplumsal yaşamın temel şartıdır (Güney, 2011, s.24).

Kültürü Eroğlu (1996, s.104) şöyle tanımlamıştır: Kültür, insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal mirastır. Kültürün başka bir tanımı ise insanların yaşam şartlarına uyumlarının toplamı şeklindedir (Güvenç, 1984, s.101). Kültürü toplumsal anlamda ele alıp tanımladıktan sonra toplum üyelerinden oluşan örgütler bazında kültür kavramına yani örgüt kültürü kavramının tanımlarına bakmak gerekirse; Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, s.36) örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamıştır: Örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusudur. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır.

Başka bir tanımda örgüt kültürü, birtakım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Örücü ve Ayhan, 2001, s.88).

Genç (2004, s.137), örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır: Örgüt üyelerine, farklı kimlik veren ve üyelerin örgüte bağlanmalarına destek olan iç değişkenleri içeren ve iş görenlerin paylaştıkları duygular, inançlar, normlar, tutumlar ve beklentilerden oluşan bir kavramdır. Başka bir tanımda Özalp (2000, s.566), örgüt kültürünü; “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü yönlendiren normlar, davranışlar, değer, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlamıştır.

Gizir (2007, s.250) örgüt kültürü ile ilgili bir çalışmada çeşitli yazarlar tarafından yapılmış örgüt kültürü tanımlamalarını bir arada vermiştir. Bu yazarlara göre örgüt kültürü şöyle tanımlanmıştır: “Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve ölçüler (Alvesson, 1993). Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, ölçü ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen

sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ölçüler örüntüsü (Schein, 1991). Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991). Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi (Gagliardi, 1986). Sosyal olarak oluşturulan gerçekler (Meyerson ve Martin, 1987), Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1985). Belirli bir zamanda, belirli bir grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979)’’.

Bir örgütte, örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler ve normlar etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü kavramının önemi göz ardı edilemeyecek derecede büyüktür. Örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yol göstermektedir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde örgüt kültürünün önemli katkıları olmaktadır. Kısaca örgüt kültürü için şöyle denilebilir; bir yandan işletmelerin çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayıp, öte yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı belirsizlik endişelerini giderip, kurumsal bütünlüğü ve birliği ortak değer ve normlarla sağlamaya çalışmaktadır.

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik oluşur. Örgütler, örgütte var olan iletişim fenomeninin karakterine sahiptirler, çünkü dil bir varoluş alanıdır ve iletişime dayalı etkileşim içinde inşa edilen bu varoluş biçimi örgütü ortaya çıkarmaktadır. İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkabilirler. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesajla sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir. Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003).

2.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin bazı hedefleri bulunmaktadır ve bu hedeflerine ulaşabilmek için iş gücüne yani; çalışanlara, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum oldukça önemli hale gelmektedir. Günümüzde

giderek artan insan faktörünün önemi örgütlerde çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bir örgütün, amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, çalışanların işe olan devamlılıkları ile sağlanabilmektedir.

Örgütlerde yüksek oranda işgücü devir hızının olması, örgüt açısından birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirecektir. Örgütsel bağlılık, örgütlerde işgücü devir oranının neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında önemli bir faktör olarak rol almaktadır. Obeng ve Ugboro'ya (2003) göre örgütlerin en önemli amaçlarından biri, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan veya hiç olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları yüksek olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2009).

Örgütsel bağlılık son yıllarda örgütsel yaşamın ilgi çeken konularından birisidir. 1970'li yıllardan itibaren ele alınan ve ülkemizde de önemli bir çalışma alanı haline gelen örgütsel bağlılık: çalışanların örgütsel amaçlar için özveriyle çalışması, örgütlerine karşı sadakat duygusuna sahip olmaları, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmeleri, örgütlerini içselleştirmeleri, örgütleriyle bütünleşmeleri, özdeşleşmeleri ve güç birliği yapmaları, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duymaları gibi tanımlarla ifade edilmektedir. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için yetenekli, bilgili, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı istemektedirler. Ayrıca örgütlerin bu özelliklere sahip insan kaynağının örgütte kalmasını sağlama çabası da gereklidir. Bu durum, "bağlılık" kavramının örgütsel açıdan incelenmesi sonucunu doğurmuştur (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Bağlılık, sadakat, bağlı olma ve adanma anlamlarını ifade etmektedir. Bağlılık hakkında yapılmış teorik çalışmaların çoğu iki farklı görüşü ortaya çıkarmıştır. İlk görüşe göre Morrow (1983) bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılması için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını ileri sürmüştür. İkinci görüşe göre ise Reichers (1985) bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2009).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde farklı disiplinler kendi alanlarına göre farklı tanımlar yapmışlardır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade etmiştir. Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık,

çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2009).

Örgütsel bağlılık; örgütte kalma istekliliğinin yanı sıra, bireyin belirli bir örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir. Değişim bakış açısıyla örgütsel bağlılık; hem örgüt için hem de örgütten gelen desteğin ifadesidir. Maxwell ve Steele (2003)'e göre Örgütsel bağlılık kavramı şu üç ögeyi içermektedir (Kaplan ve Öğüt, 2012):

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç,
- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarf etme istekliliği,
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüyle ilgili tutum ve davranışlarının anlaşılması bakımından önemli bir kavramdır. Bağlılığı kavramsal olarak inceleyen ilk yazarlardan biri olan Becker (1960), herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma ve tarafını tutma şeklinde yaklaşmıştır. Yazar; örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaştığını vurgular. Yazarın bahsettiği yan fayda ise, çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey(emekli aylığı, tatil, kıdem) olabilir (Seymen, 2008, s.133-134).

Örgütsel bağlılık, Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) tanımına göre; sahip olunan ortak değerler, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilen ve bir örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavramdır (Seymen, 2008, s.139).

Beckeri, Randal ve Riegel (1995) Örgütsel bağlılığı üç boyutlu kombinasyon olarak şöyle tanımlamıştır: Örgüte duyulan güçlü bir arzu, örgüt adına büyük bir çabayla çalışmak ve hedeflere ulaşmak için örgütün değerlerine inanmak. Mowday, Porter, and Steer (1982) Örgütsel bağlılığı, Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve örgütün hedeflerine ulaşmasında gösterdikleri çabanın birleşimi olarak tanımlamışlardır (Khan, Hafeez, Rizvi, Hasnain ve Mariam, 2012).

Slancik (1977) ise örgütsel bağlılık hakkında farklı bir bakış açısına sahiptir. Örgütsel bağlılığı bir davranış unsuru olarak kabul etmektedir. Ona göre çalışanların davranışları bağlılık üzerinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Armstrong (1999), örgütsel değerlerin bağlılığı yaratmada oldukça etkili olduğunu vurgulamıştır. Armstrong'a göre, çalışanlara, örgütün amaç ve hedeflerinin düzgün bir şekilde açıklanıp iyi iletilmesi gerekir. Ayrıca örgütlerde bağlılıktan söz edilebilmek için personellerin yüksek motivasyona sahip olmaları gerekir (Khan, Hafeez, Rizvi, Hasnain ve Mariam, 2012).

Meyer ve Allen (1991), Allen ve Smith (1993) bağıllığı duygusal, normatif ve devam bağıllığı olarak üç boyutta incelemiştir. Bu boyutları şöyle açıklamışlardır (Katonu, Manyak, Katabaazi ve Kisenyi, 2012):

Normatif bağıllık: kişisel bir yükümlülük duygusudur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır. Normatif bağıllık, bireylerin kendilerini doğal üyesi olduğu örgütlere borçlu hissetmelerinden doğan bağıllıktır. Çalıştıkları örgütten aldıkları eğitimler veya kurdukları iyi ilişkiler, çalışanların üyeleri olduğu örgüte karşı kendilerini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duydukları için çalışmaya devam etmeleri normatif bağıllıktır.

Duygusal bağıllık: Örgüt üyesi olmanın vermiş olduğu hazzın yanında, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağdır. Başka bir ifadeyle, duygusal bağıllık, çalışanların kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemeleri ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir

Devam bağıllığı: Bireylerin örgüte olan yatırımlarıyla bağlantılı olan söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti nedeniyle, örgütte kalmaya duydukları gereksinimin derecesidir. Duygusal bağıllık bir “isteği”, normatif bağıllık bir “yükümlülüğü”, devam bağıllığı ise bir “gereksinimi” kapsamaktadır.

Örgüt içinde sağlanan etkili iletişim ile iş tatmini ve örgüte olan bağıllıkları artabilmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayarak, örgütün değer ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamaları üst yönetimin elindedir. Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenirse, daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapılırsa, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa, çalışanların iş yapma istekleri artar. Çalışanlar oluşan bu iletişim ortamında daha verimli işler çıkarırlar ve performansları artar. Bu sonuçlarla beraber işyerinde kendini mutlu hisseden çalışanın örgüte olan bağıllığı artar. (Ekinci, 2006, s. 48).

2.3 Örgüt Yapısı ve Unsurları

Bu bölümde ilk olarak örgüt yapısı kavramına değinilecek daha sonra örgüt yapısının unsurları sırasıyla incelenecektir.

2.3.1 Örgüt Yapısı

Yapı kavramı, genellikle süreklilik arz eden davranışları bir araya getirip toplayan bir araç olarak anlaşılmaktadır. Bireyler örgütsel çerçeve kapsamında farklı iş pozisyonlarını farklı kişilere dağıtıp, kuralları ve yönetici kararlarını belirlemeye çalışırlar. Örgüt içinde pozisyonların ve görevlerin dağıtılması ve onların birbirleri ile olan sistematik ilişkileri ile ortaya çıkan örgütsel özelliklere örgütsel yapı denilmektedir (Brass, 1984, s. 519).

Örgütsel yapıda amaç, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını belirleyip koordine etmektir. Örgütlerde amaç ne olursa olsun örgütsel yapının gereklilikleri aynıdır. Örgütsel yapı öncelikle, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan çeşitli görevleri ya da süreçleri tanımlamalıdır. Sonrasında örgütsel yapı, amaçlanan çıktıları elde etmek için tanımlanan görevleri bir araya getirip koordine etmelidir. Tanımlanan görevler birbirlerinden ne kadar bağımsız olursa o kadar çok koordinasyon gerektirmektedir. Her örgüt bu iki gereksinimi sağlamak zorundadır. Örgütlerin bu gereksinimleri sağlama yöntemleri ise farklı örgütsel yapıları doğurmaktadır (Moorhead ve Griffin, 2010, s.482).

2.3.2 Örgüt Yapısının Unsurları

Örgütsel yapının unsurlarının örgütsel etkinlik üzerindeki önemi oldukça büyüktür. Fonksiyonel farklılık, örgütsel bağlılığın boyutu, merkezileşme ve yetkinin tek yerde toplanması, kuralların ve prosedürlerin biçimselleşmesi gibi etkenler çalışanların örgütün içindeki işleyişe ve yönetime daha kolay alışmasını aynı zamanda onların motivasyonlarını sağlamaktadır (Ranson vd., 1980, s.2).

Örgütsel yapı oluşturma, mevcut yapıyı analiz etme ve yeniden tasarlama aşamalarında bazı yapı unsurlarının temel alınması gerekmektedir. Yapı unsurlarının başında iş bölümü ve uzmanlaşma, merkezileşme ve yetki yapısı, karmaşıklık derecesi, biçimselleşme derecesi, denetim alanı genişliği ve bölümlere ayırma derecesi gelmektedir. Bu unsurlar bir örgütte görev ve faaliyetlerin nasıl bir yapı ve düzenleme içinde sürdürüleceği, yetkilerin örgütsel basamaklara nasıl dağıtılacağı, yönetimin temel koordinasyon ve denetimi nasıl sağlayacağı gibi konularda belirleyici bir rol oynamaktadır (Efil, 1999, s.248).

Çalışmamızda örgüt yapısının unsurları olarak, merkezileşme, karmaşıklık ve biçimselleşme (formelleşme derecesi) incelenmiştir. Ayrıca karmaşıklık unsuru kapsamı dâhilinde yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, uzmanlaşma derecesi (iş bölümü), bölümlere ayırma (bölümlendirme) ve denetim alanına yer verilmiştir.

2.3.2.1 Merkezileşme

Bazı örgütlerde üst yöneticilerin tüm kararları aldıkları ve onların alt kademelerindeki yöneticilerin de talimatları yerine getirdiği görülmektedir. Bu tür örgütlerde merkezci bir yapı mevcuttur. Dolayısıyla merkezileşme için, karar alma sürecinin örgüt içinde tek bir noktada yoğunlaşmasını ifade ettiğini söylemek mümkündür (Efil, 1999, s.260).

Merkezileşme, örgüt içindeki gücün dağılımını ifade etmektedir. Örgütteki stratejik kararların alınma sürecine, bölümlerin katılım düzeyi ve katılan bölümlerin farklılığı merkezileşmenin ne düzeyde olduğunu gösterir. Eğer karar alımı örgütün üst kademe

yöneticileri tarafından gerçekleştiriliyorsa, örgüt merkezidir. Merkezileşmenin diğer bir unsuru da eylemlerin nasıl değerlendirildiğidir. İş değerlendirilmesi işlerin düzenli ve iyi bir şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemek için yapılır. Eğer bu değerlendirme örgütte üst kademede kişiler tarafında yapılıyorsa, karar alımını göz önüne almadan örgütün merkezi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Hall, 1996, s.76).

Merkezileşmiş yönetim sistemleri örgütsel eylemleri daha iyi koordine etmelerine rağmen birçok problemle karşılaşmaktadırlar. Merkezileşmiş örgütlerin yöneticileri doğru kararlar alabilmek için yeterli bilgiye ulaşamayabilir ya da alınan kararları etkili bir şekilde alt kademelere ulaştıramayabilir. Merkezileşme aynı zamanda çalışanların performansını da olumsuz etkileyebilmektedir. Merkezci örgütlerde çalışanlar arasındaki etkileşim engellenmekte, çalışanların kişisel gelişim imkânı azaltılmakta ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yaratıcılık engellenmektedir. Merkezileşmenin olmadığı yani ademi merkezileşmenin en temel üstünlüğü hiyerarşik ve idari kademeleri azaltarak çalışanların örgüte fayda sağlayacak işler üzerinde yoğunlaşmasını sağlaması, çalışanlar için girişimci ve yaratıcı bir ortam hazırlamasıdır (Johns ve Saks, 2008, s. 402–403).

Merkezi olmayan örgütlerle karşılaştırıldığında merkezi örgütlerde emirlere verilen cevap daha hızlıdır bu da iletişimi daha etkili hale getirmektedir. Fakat merkezi örgütler geniş olduğu zaman, kararlar gecikebilir dolayısıyla örgüt performansı düşebilir. Örgütlerde merkezileşmenin nedenlerini şöyle sıralamak mümkün olabilmektedir (Hatch, 1997, s.169):

- Yetkinin daha az devredilmesi: Merkezileşme yetkinin aşağı kademelere devredilmesinden çok üst kademe yönetimin yetkiyi elinde tutmasını gerektirmektedir.
- Yüksek derecede iş uzmanlaşması: Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça merkezileşme seviyesi de artabilmektedir. Sebebi ise, yüksek derecede uzmanlaşmış işler yetkinin sağlayacağı takdir hakkına ihtiyaç duymaz.
- İşlevsel bölümlerin kullanımının fazla olması: İşlevsel bölümlerin kullanımının artması merkezileşmenin kullanımını da arttırır. Bu durum, birçok bölümle ilgili faaliyetlerden bazılarının koordinasyonunu gerektirecektir. Sonuçta, bu faaliyetleri koordine edecek olan otorite üst kademe yönetim olacaktır.

Merkezi yönetimi olan örgütlerde katılım azaltıldığından dolayı iletişim engellenmektedir. Sebebi ise, merkeziyetçi örgütlerde astların görevi karar alım aşamasında etkili olmak değil alınan kararları uygulamaktır. Güç ve otorite örgütün üst kademesinde yoğunlaştığı zaman geribildirim için ihtiyaç azalmaktadır. Merkezileşme ile astların üstlerinden ve iş arkadaşlarından geribildirim yani cevap alma miktarları düşecektir. Bu sebeple, gücün üst

kademelerde yoğunlaşması karar alımına katılım düzeyini azaltacaktır. Örgütlerde bölümler arası iletişimin artabilmesi ve iletişimin gelişebilmesi için gücün örgütün tümüne yayılması gerekmektedir (Jablin, 1987, s.407).

Merkezileşmenin fazla olduğu örgütlerde, merkezileşmenin bir takım yarar ve zararları bulunmaktadır. Bu yarar ve zararları şöyle sıralanabilir (Efil, 1999, s.264):

Merkezileşmenin yararları:

- Örgütün yürütülmesi, denetlenmesi ve koordinasyonunda daha etkin hale gelmesini sağlar.
- Haberleşme sistemi daha etkin hale gelebilmektedir. Böylelikle emir ve talimatlar daha sağlıklı bir şekilde iletilebilir.
- Büyük olan örgütlerde bazı aksaklık ve uyuşmazlıkların olması durumunda merkezileşme daha yararlı olabilmektedir.
- Merkezileşmede fonksiyonlarla ilgili gereksiz tekrarlar önlenmektedir.
- Karar verme yetkisi üst kademedede yoğunlaştığı için olağanüstü durumlarda yöneticinin karar verme süreci hızlanmaktadır.
- Yetkinin üst kademedede toplanması sebebiyle yöneticiler güç ve prestij sahibi olurlar.

Merkezileşmenin olası zararları:

- Bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatiflerinin yok olmasına neden olur.
- Merkezi örgüt yapılarında yetki devrine gidilemez. Bu durum astların yeteneklerini kısıtlar ve köreltir.
- Örgütte herkesin hoş karşılamayacağı kararların alınmasına neden olabilir.
- Merkezi yönetim olan örgütlerde, yetkileri tek elde toplayan kişilerin örgütten ayrılması büyük boşluklara sebep olur.
- Çeşitli bölümlere dağıtılan faaliyetlerle ilgili kararların merkezden verilmesi çalışanları ve çeşitli fırsatları engelleyebilir.

2.3.2.2 Karmaşıklık

Karmaşıklık, işleri bölümlendirmenin ve bölümler oluşturmanın sonucunda ortaya çıkar. Karmaşıklık kavramı ayrı ve farklı işleri, görev gruplamalarını veya farklı bölümleri ifade etmektedir. Çok farklı bölümlere ve iş türlerine sahip örgütlerde, daha az bölüm ve iş bölümü olan örgütlere göre daha karmaşık yönetsel ve örgütsel sorunlar meydana gelebilmektedir. Karmaşıklık boyutu, görevler ve bölümler arasındaki farklılıklarla ilişkilidir. Bu bakımdan farklılaşma ile karmaşıklık eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Gibson, 1994, s.497).

Hatch (1997, s.168), örgüt yapılarında karmaşıklığın artmasına neden olan etmenleri şöyle sıralamıştır:

- Yetkinin daha fazla devri, örgütlerin karmaşıklık derecelerini artırır. Yetki devri, uzun bir emir komuta zincirini akla getirmektedir. Bu sebeple yetki devri, dikey farklılaşmaya katkı sağlar.
- İş uzmanlaşmasının fazla olması karmaşıklığı artırır. Uzmanlaşma farklı işler oluşturma sürecidir ve bu sebeple karmaşıktır. İş uzmanlaşması öncelikle yatay farklılaşmaya katkı sağlar.
- Dar denetim alanı yüksek karmaşıklıkla ilişkilendirilebilir. Yöneticiler basit bir örgütte karmaşık bir örgüte göre daha az sayıda insan yönetir.

Örgüt yapısı boyutlarından karmaşıklığı ele alan araştırmacılara göre, karmaşıklık ve iletişim arasında bir ilişki mevcuttur. Hem yatay hem de dikey farklılaşması fazla olan örgütlerde, iletişime ihtiyaç daha fazladır. Ayrıca karmaşıklık şunlarla da bağlantılıdır (Hatch, 1997, s.168): İhtiyaç duyulan bilgiyi alma veya gönderme hataları, üst yönetim tarafından kontrol edilen bilginin kaybı ve bilgi bozulması.

2.3.2.2.1 Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşma örgütlerde yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve becerileri gerektiren faaliyet sayısı çoğaldıkça karmaşıklık derecesi yatay olarak artma göstermektedir. Sebebi ise farklı yönelimlerin hem koordinasyonu hem de iletişimi güçlendirdiğidir. Dolayısıyla koordinasyon problemi olan bir örgütte sorunların kaynağında yatay farklılaşma bulunmaktadır (Efil, 1999, s.269).

Yatay farklılaşmanın az olduğu örgütlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir (Davis ve Weckler, 1996, s.63-64):

- Kararlar daha hızlı alınır.
- Çalışanlar üst yönetime daha yakın olurlar.
- Örgüt içindeki iletişim genel olarak daha hızlı ve etkili olur.
- İletişim zinciri daha kısa olduğu için mesajın bozulma ihtimali azalmış olur.

Yatay karmaşıklık ile astların yukarı, aşağı ve yatay yönlü iletişimi arasında olumsuz ilişki mevcuttur. Bunun sebebi, aynı düzeydeki çok sayıdaki bölümlerin farklı görevleri vardır. Bu durumda her bölüm kendi görevine yönelir. Bu bakımdan bölümler arası iletişim ihtiyacı azalabilmektedir. Yatay farklılaşmanın fazla olduğu ve karar alımının merkezi olmadığı bölümler arasında iletişim miktarı ve ihtiyacı azalabilir (Jablin, 1987, s.402).

2.3.2.2.2 Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma örgütsel hiyerarşinin yüksekliğini göstermektedir. Çalışanlar ile üst yönetim arasında ne kadar çok basamak varsa örgüt o kadar karmaşık hale gelmektedir. Dikey farklılaşma arttıkça iletişim sistemi aksamakta, yöneticilerin karar alma ve koordine etme görevleri güçleşmektedir. Ayrıca üst yönetimin faaliyetleri yakından takip etme olanakları güç hale gelmektedir (Efil, 1999, s.269-270).

Örgüt içi iletişimde haberleşme hiyerarşik kademelerden geçerek sağlanır. Bu süreçte hiçbir hiyerarşik kademe atlanmaz. Eğer örgütlerde hiyerarşik kademelerin sayısı fazla ise iletişim daha yavaş hale gelecek ve çok zaman alacaktır. İletişim akışındaki bu yavaşlama, karar verme sürecini etkileyip geciktirebilecektir. Bu durum örgütlerde sorunlara zamanında ve hızlı bir şekilde müdahale edememeye yol açabilecektir (Polatoğlu, 2001, s.18).

Dikey farklılaşmanın fazla olduğu örgütlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir (Davis ve Weckler, 1996, s.63-64): Karar alımı daha fazla zaman alır, aynı örgütsel düzeydeki insanlar arasındaki iletişim daha kolay gerçekleşir, iletişimin hızı yavaş ve doğruluk payı azdır, iletişim zinciri daha uzun olduğu için mesajın bozulma olasılığı yüksek olabilmektedir.

2.3.2.2.3 Uzmanlaşma Derecesi (İş Bölümü)

Karmaşıklığın bir diğer alt boyutu olarak uzmanlaşma derecesi veya diğer adıyla iş bölümü, iş birimlerini daha küçük işlere bölme işlemidir. Bu süreç içinde örgütlerin karşılaştıkları temel sorun işlerin hangi ölçüde uzmanlaştırılması gerektiğidir. Çalışanların farklı görevleri yerine getirmeleri durumunda uzmanlaşma düşük her çalışanın sadece bir görevi yerine getirmesi durumunda ise uzmanlaşma yüksektir. Uzmanlaşma derecesi, örgütsel faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayrılma derecesini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre büyük örgütlerde daha fazla iş bölümleri bulunmaktadır (Efil, 1999, s.272).

Örgütlerde amaca ulaşmak için bütün işler küçük parçaların birleşmesinden oluşmuş ve her bir parça bir bireye ya da birime görev olarak verilmiştir. Amaca ulaşmak için bu parçalar arasında anlamlı ilişkiler kurulması, birbirleriyle ilgili işler yapan birey veya birimlerin etkinlikleri arasında koordinasyonun sağlanması gerekir. Bu sebeplerden dolayı örgütlerde, uzmanlaşma uygulamaya konulduğunda, etkili bir koordinasyon neredeyse olmazsa olmaz bir durum olarak görülmektedir (Polatoğlu, 2001, s.16).

Uzmanlaşma derecesine ilişkin doğru düzeye ulaşmak örgütsel dizayn sürecinde önemli bir karardır. Çünkü örgüte uygun düzeyin belirlenmesi, örgütsel verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yani uzmanlaşma örgütleri daha verimli hale getirebilmektedir. Fakat örgütlerin uzmanlaşma derecesi çok yüksek olduğunda, koordinasyon eksikliği, iş

monotonluğu ve çalışanların bazı zamanlarda yapacak iş bulamamaları gibi sorunlara neden olabilmektedir. Ancak uzmanlaşma örgütleri daha verimli hale getirme avantajlarına sahiptir. Bu durumun nedenleri şunlardır (Efil, 1999, s.272-273): Bir faaliyetten diğerine geçişte kaybedilen zaman miktarı daha azdır, çalışanların sürekli aynı işleri tekrarlamalarını sağlayarak becerilerini arttırır ve son olarak da elde edilen çıktılar üzerine daha iyi bir kalite kontrolü yapılır.

2.3.2.2.4 Bölümlere Ayırma (Bölümlendirme)

Bölüm, örgüt ile ilgili faaliyetleri içine alan bir çevre ve bölgeyi adlandırmak için kullanılan bir kavramdır. Örgütü oluşturan kısımlardan her birine bölüm denir. Bölümlendirme işi gerçekleştiğinde, örgütte; bölüm, şube ofis, daire büro gibi bir takım birimler oluşur. Bu birimlerin oluşturulmasında en önemli şey, çeşitli iş ve faaliyetleri bazı ölçü ve ilkelerle bir araya getirmektir. Bu açıdan her örgüt kendisine uygun bölümlendirme sistemi kurmak zorundadır. Bu sistem kurulurken örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan bölümlendirme türü seçilmelidir. Bölümlendirme, iş bölümünün tersine işleri gruplar veya departmanlar içinde kombine etme işlemidir. Departmanları oluşturma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi oldukça önemlidir. Homojen bir departmanlaşma sağlanması için tüm işlerin benzer faaliyetlerden oluşması, heterojen departmanlarda ise işlerin birbiriyle ilişkisiz faaliyet içermesi söz konusu olmaktadır (Efil, 1999, s.273-274).

Bölümlendirme yapılırken bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Efil, 1999, s.274-276):

- Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi: Özetle bireylerin bilgili ve tecrübeli oldukları işle ilgili çalıştırmaları ile ilgilidir. Bu yolla bireylerden yararlanma seviyesi en yükseğe çıkabilmektedir.
- Benzer işlerin dikkate alınması ilkesi: Bölümlendirme yapılırken benzer faaliyetlerin aynı grupta toplanması gerekmektedir. Böylece faaliyetlerin yürütülmesi daha etkin hale getirilebilir.
- Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi: Koordinasyonun sağlanması örgütlerin tüm birimleriyle ilgili bir faaliyettir. Örgütlerdeki fonksiyonlar arasında sorunları çözme ve işbirliğini sağlamak için koordinasyona önem verilmesi gerekmektedir.
- Denetim ilkesi: Bölümlendirme aşamasında faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için en geçerli denetim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bölümlendirme örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının denetimini kolaylaştırmalıdır.

- Giderleri azaltma ilkesi: Örgüt yapılarının kurulum aşamasında çeşitli birimlerin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu da bazı yeni maliyetler gerektirmektedir. Bölümlendirme aşamasında gerçek ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütlerin başarılı olmaları için gerekli etmenlerin neler olduğunu saptamaları gerekmektedir. Bunun için de işlev ve hedeflerin anlaşılması önemlidir. Ürün ve hizmetlerin müşterilere nasıl sunulacağı ve iş süreçlerinin belirlenebilmesi en uygun örgüt yapısının oluşturulmasını gerektirir. Bölümlendirme bu açıdan oldukça önemlidir. Bölümlendirmenin türleri şöyle sıralanabilir (Davis ve Weckler, 1996, s.25):

- Müşteri temeline göre bölümlendirme
- Fonksiyonlara göre bölümlendirme
- Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme
- Coğrafik bölümlendirme
- Süreç ve araca göre bölümlendirme
- Zaman ve sayı temeline göre bölümlendirme
- Karma örgüt yapısı

2.3.2.2.5 Denetim Alanı

Kontrol alanı olarak da adlandırılan denetim alanı, bir üste rapor veren ast sayısını ifade etmektedir. Denetim alanı aynı zamanda üstlerin altların faaliyetlerini nasıl izlediklerini de ifade etmektedir. Yöneticilerin astları ile yakın çalışma içinde olmaları gerektiğinde denetim alanı dar olmakta, tersi durumlarda ise geniş olmaktadır. Bir örgütte kullanılan denetim alanı örgüt yapısının dik veya basık olup olmamasını belirlemektedir. Dik bir piramit daha fazla hiyerarşik düzey ve daha dar bir denetim alanına sahiptir. Basık örgüt piramidinde ise denetim alanı geniş olup daha az kademe mevcuttur (Efil, 1999, s.271).

Denetim alanı ile örgütsel kademelerin sayıları arasında ters bir ilişki vardır. Klasik kuramın savunucularına göre denetim alanı dar olmalıdır. Sınırlı bir denetim alanı yöneticilerin etkinliğini arttırıp çalışanlar arasında iyi bir işbirliği sağlar. Ayrıca çalışanların morallerini yükseltip örgütte bütünlüğü güçlendirir. Denetim alanının ne kadar büyük olması gerektiği kesin olarak belirlenmemiştir. Bunu belirleyen faktörler örgütlere farklılık göstermektedir. Her örgüt kendine uygun bir denetim alanı belirlemelidir (Polatoğlu, 2001, s.18).

Denetim alanının belirleyicisi, yakın örgütsel kademeler arasında iletişime ihtiyaç duyma sıklığıdır. Dar denetim alanı, üst ve alt düzeydeki çalışanlar arasında daha fazla iletişim

potansiyeli sağlarken; daha geniş denetim alanı etkileşim potansiyelini azaltmaktadır. Dar denetim alanı hiyerarşik düzeylerin sayısında artışa sebep olur. Başka bir deyişle dar bir denetim alanı üst ve astlar arasında etkileşim olanaklarını artırırken, üst ve ast olarak ayrılmış kademelerin sayısını arttırmaktadır. Böylelikle eş düzeydeki bölümler arasında yatay iletişim engellenmektedir. Bu durumun tersi, yani daha geniş denetim alanı üst ve astlar arasındaki etkileşim olanağını azaltırken, örgütün en üst düzeyi ile en alt düzeyi arasındaki kademe sayısını azalttığından iletişim daha kolay hale gelmektedir (Jablin, 1987, s.392).

2.3.2.3 Biçimselleşme (Formelleşme Derecesi)

Biçimselleşme çalışanları kontrol etmek ve yönlendirmek amacıyla kullanılan yazılı bir dokümantasyonu ifade etmektedir. Yazılı dokümantasyon sistemi örgüt şemalarını tamamlamakta, görevlerin, sorumlulukların ve karar alma yetkilerinin tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu sistem kurallar, prosedürler, politikalar, iş tanımları ve yönetmeliklerden oluşmaktadır. Ayrıca biçimselleşme bir örgütte işlerin standartlaşma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Yapılacak işlerin biçimselleşme derecesi arttığı zaman işleri yerine getirmekle sorumlu olan bireyler, nelerin ne zaman ve kimler tarafından yapılması gerektiğine karar vermede en az düzeyde zaman harcamaktadırlar (Efil, 1999, s.268).

Standartlaşma biçimselleşme ile yakından ilişkili bir kavramdır. Standartlaşma, bir örgüt çalışanlarının davranışlarına sınır çizmektedir. Biçimselleşmeyi oluşturan belgeler, çalışanların yapması gerektiği belirli davranışları anlatan yazıya dökülmüş belgeler oldukları halde çalışanların o davranışları ne şekilde gerçekleştirecekleri konusunda sınırlayıcı değildirler. Standartlaşma ise çalışanların bir işi yapma şeklini tanımlamaktadır. Özet olarak, biçimselleşme kişinin ne yapması gerektiğini anlatırken standartlaşma kişinin yapması gereken şeyi hangi şekilde yapması gerektiğini ifade etmektedir. Biçimselleşme ve standartlaşmanın mevcut olmadığı şirketlerde rol belirsizliği oluşabilmekte ayrıca çalışanların davranış ve performansları olumsuz etkilenebilmektedir. Diğer taraftan biçimselleşme ve standartlaşmanın aşırı olduğu örgütlerde iş kapsamı sınırlandırılmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda can sıkıntısı, soyutlanma, iş tatminsizliği, işten kaytarma, verimsizlik ve işten ayrılmalar olabilmektedir (Dalton vd., 1980, s.58).

Örgütlerde biçimselleşme derecesi, örgütlerin karar alıcılarının örgüt üyelerine bakış açılarının bir göstergesidir. Örgüt üyelerinin kusursuz kararlar alabilme ve öz denetim yeteneği olduğu düşünülürse, biçimselleşme düşük düzeyde olmaktadır. Fakat üyelerin karar almada yetersiz oldukları görülürse, onların davranışlarını yönlendirecek birçok kural gerekli olur. Böyle durumda biçimselleşme düzeyi yüksek olmaktadır. Biçimselleşme birey

üzerindeki örgütsel denetimi kapsamaktadır. Bu bakımdan yapısal boyut olmasına ek olarak etik ve politik anlamı da bulunmaktadır (Hall, 1996, s.65).

Biçimselleşme derecesi yüksek olan örgütlerde, bireylerin ne yapması gerektiği kural ve prosedürlerle belirlenmiştir. Böyle örgütlerde yazılı standart çalışma işlemleri, kesin ve açık talimatlar olmakla beraber örgüt politikaları da açıktır. Biçimselleşmenin sonucu yüksek düzeyde iş uzmanlaşması, işlevsel bölümlerin kullanılması ve geniş denetim alanı görülmektedir (Gibson vd., 1994, s.495).

Genel olarak incelenen üç boyutun düzeyinin yüksek olması ve bunun sonuçları aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1 Örgütsel Yapı Boyutları ve Sonuçları

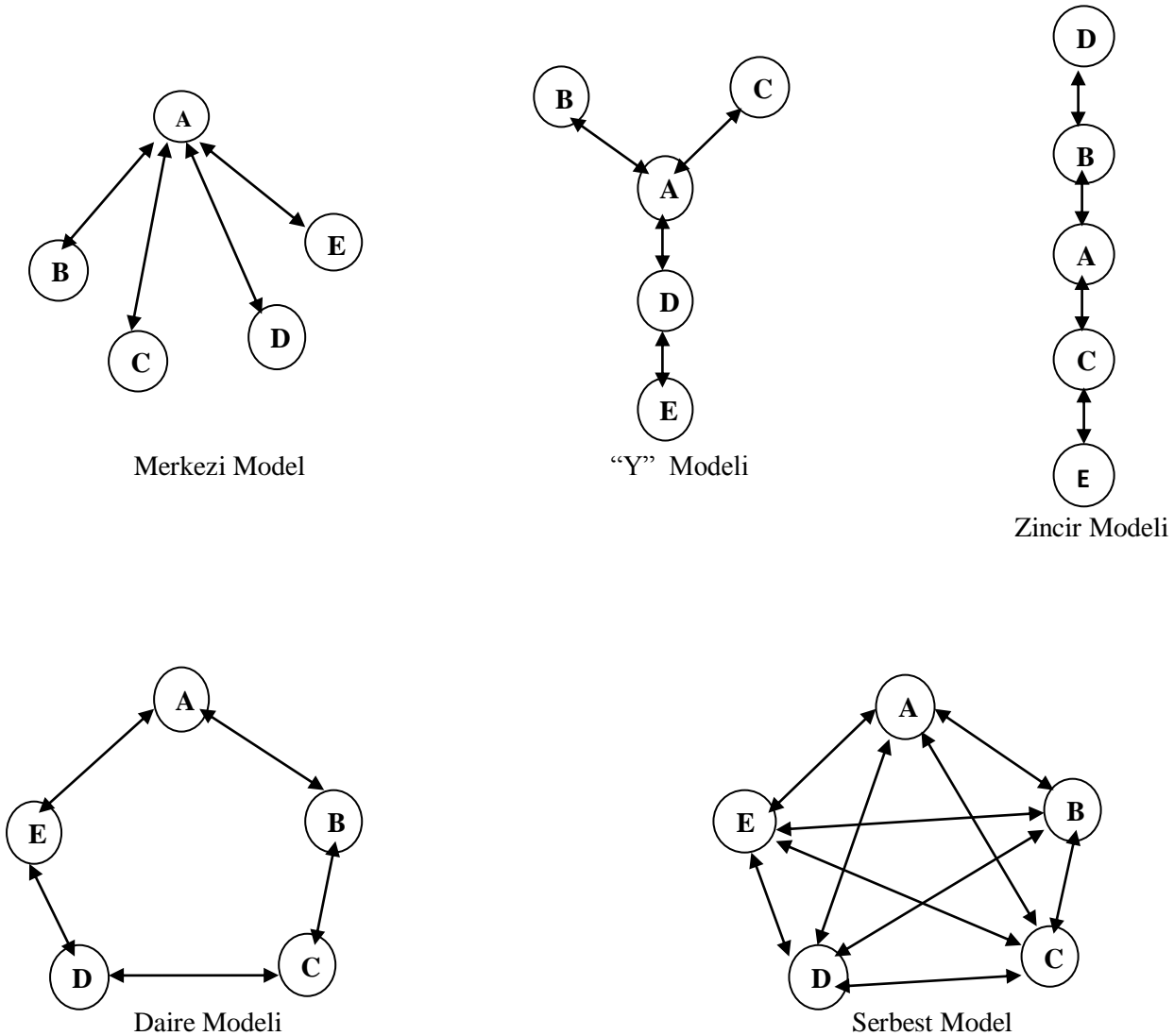
Boyut	Sonuç
Yüksek Biçimselleşme	Yüksek Uzmanlaşma İşlevsel Bölümler Geniş Denetim Alanı Yetki Devri
Yüksek Merkezileşme	Yüksek Uzmanlaşma İşlevsel Bölümler Geniş Denetim Alanı Merkezi Otorite
Yüksek Karmaşıklık	Yüksek Uzmanlaşma Coğrafik, Müşteriye ve Bölüme Dayalı Bölümler Geniş Denetim Alanı Yetki Devri

Kaynak: Gibson vd., s.498, (1994).

2.4 Örgütsel İletişim Modelleri

İletişim modelleri esasında örgütteki üyelerin birbirleri arasında kurdukları ilişki ve etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda iletişim modelleri, bir örgütteki mesaj akışını yönlendirmeye, bireyler arasında anlayış geliştirmeye hizmet etmekte aynı zamanda örgütlerin ve grupların yapısı hakkında da önemli bilgiler vermektedir. Örgütlerdeki iletişim modelleri, örgüt üyeleri arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesini, örgüt içindeki bilgi alışverişinin kolaylaşmasını, örgüt ve dış çevresi arasındaki bilgi ve veri alışverişini sağlamaktadır (Ruben, 1984, s.275).

İletişim modellerinin şekli ve bu modellerin grupların davranış ve etkinliğine hangi yönde etki ettikleri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların en önemlilerinden biri Leavitt ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Leavitt ve arkadaşlarına göre örgütlerde iletişim modelleri beş ayrı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu modeller aşağıda şekilde de gösterildiği gibi şunlardır: Merkezi(tekerlek) model, Y modeli, zincir model, daire(çember) modeli, serbest model (Dicle, 1974, s.96).



Şekil 2. 1. Örgütsel İletişim Modelleri

Kaynak: Akat ve diğ., 2002, s.352-354

2.4.1 Merkezi (Tekerlek) Model

Merkezi modelde, örgütün tüm bilgi alış verişinin üst kademe yöneticide toplandığı görülmektedir. Örgütteki emir komuta zincirini kırmadan diğer bireylerin birbirleriyle

iletişimi olanaksızdır. Böyle bir iletişim modeli, karar alma ve otoritenin örgütün üst kademe yöneticilerinde olduğu, merkeziyetçi bir yönetimin mevcut olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu tip bir iletişim modeli, iletişim açısından eşitsizliğin olduğu bir ortamın oluşmasına sebep olur. Bu modelde örgütün üyeleri yönetimle iletişim halinde olmakla birlikte kendi aralarında iletişim mevcut değildir. Bu tür iletişim modelinde, iletişim kanal sayısı az, önderlik tatmini çok yüksek, çalışan tatmini az, kişisel tatmini yüksektir. Ayrıca hız ve doğruluk derecesi çok yüksek olmaktadır. Örgütlenmenin ilk evrelerinde kullanılmasıyla bazı teşkilatlanma sorunlarının aşılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca geri bildirim sağlanabileceği bir ortama sahiptir (Akat ve diğ., 2002).

Merkezi modelde, karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına olanak verilmez. Ayrıca grup üyelerinin morallerinin bozulmasına ve tatminsizliğe yol açtığı için başarısız bir model olarak değerlendirilebilir. Fakat bu modelin olumlu yönleri de mevcuttur. Merkezi modelde bilginin aktarımı hızlı, doğruluk derecesi de yüksek olabilmektedir (Bayrak, 1995, s.69).

Örgütlerde basit ve tekrarlanan sorunların çözümünde, işlerin daha hızlı, hatasız ve az iletişim ile yapılması ve işlemlerin geliştirilmesinde merkezi yapılar daha faydalı görülmektedir. Lider, yapının ne kadar merkezinde ise, tatmin olması da o derece mümkündür. Liderin merkezde oluşu, onun daha fazla bilgi sahibi ve sorun çözmeye daha iyi olduğunun göstergesidir. Daire modelinde lider ortada bulunduğu için algılama ve iletişimle ilgili sorunları daha fazla olmaktadır. Bu sebeplerle lider daha fazla yorulmaktadır. Dolayısıyla tatmin yerini bıkkınlık ve bezginliğe bırakmaktadır. Böyle yapılarda merkezde bulunan bireylerin daha yetenekli ve algılama gücü yüksek kişiler olmaları gerekli görülmektedir (Eren, 1991, s.301).

2.4.2 “Y” Modeli

Bu modelde, örgüt yapısından daha aşağı kademede bir kişinin bilgi kaynaklarıyla doğrudan ilişki kurabilmesi olanaklı olduğundan daha güçlü bir duruma geçmesi söz konusudur. Merkezi modelde olduğu gibi güç yönetimin en üst kademesinde toplanmaktadır. Bilgi akışı üst yöneticiye kademeli bir şekilde sağlanmaktadır (Dicle, 1974, s.97).

“Y” modeli, başlangıç olarak demokratik ve açık bir yapıya sahip ancak daha sonra kapanarak otokratik bir yapıya dönüşen bir iletişimi yansıtmaktadır. İşlerin yerine getirilmesinde hız yüksek, mesajların iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Fakat grup üyelerinden bir kısmı, yetki ve gücün giderek tek kişide toplanmasından huzursuzluk duyabilmektedir. Bu sebeple moral düşük ve tatmin zayıf olabilmektedir (Bayrak, 1995, s.70).

2.4.3 Zincir Modeli

Böyle iletişim modellerinde, zincirin iki ucundaki üyelerin grubun sadece iki üyesiyle iletişim olanakları olduğu halde, merkezdeki kişi örgütün bütün üyelerinden bilgi toplama olanaklarına sahiptir. Bu iletişim modelinde lider iletişim olarak pasif, önemli rolü bulunmayan ve sorumluluk yüklenmeyen bir kişi durumundadır. Böyle örgütlerde İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler ve grubun bazı üyeleri iletişimden uzak kalabilir. Zincirin iki ucundaki üyelerin merkeze oranla iletişimin biraz daha dışında kalabileceği bir modeldir. Ayrıca geribildirim etkin olmadığı iletişim modelidir. Zincir modelinde, iletişimin fonksiyonel niteliğini kaybettiği, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup veriminin tehlikeye girdiği görülür. Bu modelde Merkezdeki kişi grubun üyelerinden bilgi toplama olanağına sahip olsa bile doğruluk derecesi ve iletişim hızının düşük olduğu söylenebilir (Akat ve diğ., 2002).

2.4.4 Daire (Çember) Modeli

Daire modelinde örgüt üyelerinin birbirleri arasında iletişim kurma imkânı yüksektir. Bu durum, merkezde iletişimi elinde toplayan kişilerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Böyle bir modelde, grup demokratik bir yapıya sahip olduğundan belirgin bir lider yoktur. Bireylerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Merkezileşme derecesi düşüktür. Çalışanlar moral olarak iyi durumdadır. Ancak bilgi pek çok kişiden geçtiğinden doğruluk payı az olmaktadır. Daire modelinde mesajlar yavaş aktığı gibi karar verme hızı da oldukça düşük olmaktadır (Bayrak, 1995, s.70).

Böyle bir modelin en belirgin özelliği yetki yapısının demokratik oluşudur. Bevelas'a göre en iyi model daire modelidir. Bu modelde lider, düzenleme işlevini yerine getirir. Grup üyelerinin her biri diğer üyelere açıktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.53).

2.4.5 Serbest (Çok Yönlü) Model

İletişim modellerinden en demokratik yapıya sahip olan serbest modelde, tüm iletişim kanalları her zaman ve herkese açıktır. Böyle bir iletişim modelinde, örgüt üyelerine iletişim bakımından hiçbir kısıtlama uygulanmadığından, örgütte merkeziyetçilik eğilimi çok düşük olmaktadır. Serbest model çağdaş örgüt ve yönetim kurumlarında uygulanmaya çalışılan fakat çok az örgütün başarabildiği bir iletişim modelidir. Bu modelde geri bildirim sağlıklı bir şekilde yapılabilir. Grupların tatmin olması düzeyi de oldukça yüksektir (Dicle, 1974, s.97).

Yaratıcılık ve esnekliğin önemli olduğu, belirsizlik ve karmaşıklığın bulunduğu durumlarda daire ve serbest modellerinin daha etkili olduğu, özellikle yüksek düzeyde kişisel

tatmin sağladığı ifade edilmektedir. Sonuç olarak şöyle denebilir ki, her iletişim modelinin kendisine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Burada önemli olan ise, yöneticilerin, örgütlerin amaçları, faaliyetleri ve durumlarına göre en uygun iletişim modelini seçebilmeleridir.

Genel olarak bütün iletişim modellerinin özellikleri, karşılaştırma ölçütleriyle birlikte aşağıda tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2.2 Örgütsel İletişim Modellerinin Karşılaştırılması

Değerleme Ölçütleri	Merkezi (Tekerlek)	Y	Zincir	Daire(Çember)	Serbest (Çok Yönlü)
<i>Merkezileşme derecesi</i>	Çok yüksek	Yüksek	Orta düzey	Az	Çok az
<i>İletişim kanal sayısı</i>	Çok az	Az	Orta düzey	Orta düzey	Çok yüksek
<i>Liderlik tatmini</i>	Çok yüksek	Yüksek	Orta düzey	Az	Çok az
<i>Grup tatmini</i>	Az	Az	Orta düzey	Orta düzey	Yüksek
<i>Kişisel tatmin</i>	Yüksek	Yüksek	Orta düzey	Az	Çok az
<i>Hız</i>	Çok yüksek	Yüksek	Orta düzey	Az	Az
<i>Doğruluk</i>	Yüksek	Yüksek	Orta düzey	Az	Az

Kaynak: Koçel, s.235, (2001).

2.5 Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütlerde iletişim farklı şekillerde meydana gelmektedir. Örgütlerde ilişkiler ya önceden belirlenmiş resmi (formel) kanallar üzerinden gerçekleşir. Ya da önceden tahmin edilemeyen resmi olmayan (enformel) yollarla gerçekleşmektedir. Örgütlerde iletişim kanalları, örgütlerin yapılarına ve kültürlerine göre değişmektedir. Bu durumu bir tabloda göstermek gerekirse şöyle olabilmektedir:

Tablo 2.3 Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgüt İletişimi

ÖRGÜT YAPISI	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMİ	SONUÇ
OTORİTER	TUTUCU	RESMİ OLMAYAN	TATMİNSİZLİK
KATILIMCI	ÇAĞDAŞ	RESMİ, VERİMLİLİK ARTTIRICI	YÜKSEK TATMİN

Kaynak: Geçimli (2007).

Bu çalışmada da örgütlerde iletişim kanalları resmi (formel) ve resmi olmayan (enformel) iletişim kanalları olarak iki bölümde ele alınmıştır.

2.5.1 Resmi (formel) İletişim ve Kanalları

Resmi iletişim kanalları, örgüt içinde işlerin halledilebilmesi için çalışanların kimlerle iletişim halinde olmaları gerektiğinin yönetim tarafından belirlendiği sistemlerdir. Küçük örgütlerde çok daha kolay olarak yürütülebilen bu sistemler, örgütler büyüdükçe daha karmaşık bir hale gelebilmektedirler (Adler ve Elmhurst, 2002, s.15). Örgütlerde çalışanlar, resmi iletişim kanalları sayesinde iletişim sürecinin nasıl işlediğini bilirler ve bu kanallar sayesinde kime karşı sorumlu olduklarını, kim tarafından denetleneceklerini, yetkilerinin neler olduğunu, sorunla karşılaştıklarında kime danışacaklarını önceden öğrenmiş olurlar. Resmi iletişim, Örgüt içinde karar mekanizmasının rasyonel biçimde işleyişini sağlayabilmektedir (Oruç, 2010).

Resmi iletişime bağlı olarak ast-üst arasındaki örgütsel ilişki işlerlik kazanır. Resmi iletişim, otorite kaynağına, örgütte otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniliş şekline göre düzenlenen özel bir iletişim kanalı içerisinde gerçekleşmektedir. Örgütlerde iletişim denildiği zaman pek çok kişinin düşündüğü iletişim, resmi iletişimdir. Resmi iletişim, örgütteki her türlü resmi bildirimleri, biçimsel talimatları, raporlama biçimlerini kapsar. Resmi iletişim sisteminin amacı, örgüt içindeki gerekli bilgi ve akışını sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretebilmektir (Boyacı, 2010).

Resmi iletişim kanalları aşağıya doğru dikey, yukarıya doğru dikey, yatay ve çapraz olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmıştır.

2.5.1.1 Aşağıya Doğru Dikey İletişim

Aşağı doğru dikey iletişim, resmi iletişimin en açık ve en fazla bilinen türüdür. Örgütlerin üst yönetiminden yani otoriteden, ilgili tüm organlara iletilen emir ve yönergeler, aşağıya doğru gittikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek çalışanlara ulaşmaktadır. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya iletişim kanalı, yönetimin en üst basamağından başlayarak mesaj ve bilgilerin en alt kademedeki çalışanlara doğru akışını ifade etmektedir. Aşağı doğru dikey iletişimin amacı, örgütlerde bilgiyi üst kademelerden alt kademelere iletmektir. Bu iletişim türü sayesinde yönetim fonksiyonları yerine getirilmektedir. Aşağı doğru iletişim, hiyerarşik basamakları birbirine bağlama ve çeşitli düzeylerdeki faaliyetleri uyumlaştırmaya yardımcı olmaktadır (Şahin, 2007, s.89).

Bazı araştırmacılar, aşağıya doğru dikey iletişimin genel olarak şu amaçları içerdiğini vurgulamışlardır (Arslan ve Arslan, 2007, s.153):

- Çalışanların yerine getirmeleri gereken görevlerin neler olduğunun iletilmesi.
- Çalışanların örgüt içindeki başarılarına ilişkin değerlendirmelerin iletilmesi.
- Örgütlerin çeşitli işlem ve uygulamalarına ilişkin bilgileri çalışanlarına iletilmesi. Buradaki amaç, çalışanlara yükümlülükler, yaptırımlar, ayrıcalıklar, izinler ve ödül gibi konularda bilgi vermektir.
- Örgütsel amaçların iletilmesi yani; görev bilinci yerleştirmeyi sağlayacak örgütsel birikime ve davranışlara, kimliğe ilişkin bilgilerin verilmesi.
- Çalışanların Örgüt içindeki görevleri ile ilgili bilgi verme.

Yukarıdan aşağıya iletişimin etkinliğinde rol oynayan çeşitli etmenler vardır. Bunların en önemlileri; iletişimi başlatan yöneticiler, iletişim yöntem ve araçları, mesajın ve alıcıların nitelikleridir. Bu iletişim türünde kaynak vazifesi olarak yöneticilerin, gönderdikleri mesajların olumlu ya da olumsuz karşılanmasındaki rolü büyüktür. Genellikle, çalışan olarak alıcıların, kaynak olarak yöneticiler hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmaları halinde, kaynağın gönderdiği mesajlar alıcılar tarafından olumsuz karşılanacaktır. Diğer taraftan, örgütte sevilen, sayılan ve kendilerine güven duyulan yöneticiler tarafından gönderilen mesajlar, sonuçları bakımından kuşku yarattıklarında dahi, alıcılar tarafından olumlu karşılanacaklardır. Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişimin etkinliğinde, gönderilen mesajın kapsamı ve mesajda kullanılan dil de önemli bir rol üstlenmektedir. İletişim dili ve kapsamının, ilgili kitlenin bir işçi grubu, uzmanlar grubu ya da araştırmacılar grubu olmasına göre, daha basit, daha teknik ya da daha bilimsel olmasına özellikle dikkat edilmelidir. Yine, yukarıdan aşağıya gönderilen mesajların olumlu ya da olumsuz kabul görmesinde alıcının kişisel niteliklerinin de rolü büyüktür. Alıcının bir mesajı nasıl algılayacağı ve ona göre ne

teпки vereceği, geniş ölçüde sahip olduğu düşünce çerçevesi, tutum ve davranışları, deneyimleri, alışkanlıkları ve yetenekleri tarafından belirlenebilecektir (Dicle, 1974, s.75-76).

2.5.1.2 Yukarıya Doğru Dikey İletişim

Yönetimin en alt basamağından en üst basamağına doğru bir bilgi akışı sağlar. Astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerden oluşur. Yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışıyla yukarıdan aşağıya mesajın doğru olarak inip inmediği, başka bir deyişle mesajın doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolünü de mümkün kılar. Bu iletişim türünde örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak, mesajların alt kademelerden üst kademelere doğru resmi(formel) olarak aktarılması söz konusudur. Bu iletişim türü, yukarıdan aşağıya doğru iletilen bilgilere ve mesajlara cevap verme özelliği taşımaktadır (Arslan ve Arslan, 2007, s.153).

Yukarıya doğru dikey iletişim, astlardan üstlere doğru çeşitli görüş, istek, düşünce gibi konuların aktarılmasının yanı sıra, yöneticilerin gönderdikleri talimatlar, emirler, örgüt politikaları, amaç ve hedeflere karşı astların verdikleri tepkilerin toplamıdır. Astlardan üstlere gönderilen mesajların içeriği genel olarak şu bilgilerden oluşmaktadır (Tengilimoğlu, 2009, s.223):

- Örgütün gelişimiyle ilgili öneriler
- Verilen görevlerle ilgili durum raporları
- Karar almada ve sorun çözmede yardım istekleri
- Örgütle ilgili duyurular
- Mesai programları ve izinlerle ilgili istek ve bilgiler

Yukarıya doğru dikey iletişimin taşıdığı önemi şöyle belirtebiliriz: Örgütler açısından düşünüldüğünde geri besleme süreci aşağıya doğru iletişime karşılık, yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesiyle işlerlik kazanır. Böylece yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı konusunda bilgi sağlamış olurlar. Bu durumda yöneticiler, aksaklıklar varsa düzeltme olanağı elde etmiş olur. Yönetici, astların kişisel ihtiyaçlarını öğrenme ve astları tanıma imkânını da elde eder. Böylece astlar, sorunlarını üstleriyle serbestçe tartışma fırsatı elde ettikleri için örgütte huzursuzluk ve uyuşmazlıkların önlenmesi sağlanmış ve çalışanların moralleri arttırılabilir (Tosun, 2006).

2.5.1.3 Yatay İletişim

Yatay iletişim, eşit pozisyon ve güçteki örgüt üyelerinin herhangi bir aracı olmadan kendi aralarında yaptıkları mesaj alışverişine denir. Yani aynı düzeydeki yöneticilerin bağlı

buldukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir deyişle üst düzey emirlere gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilere dir. Yatay iletişim kanalı, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkileri düzenler. Yatay iletişim kanalları sadece bilgi vermek için kullanılmaz. Aynı zamanda bölümlerin birbirleriyle koordineli çalışmalarını ve ihtiyaç duydukları konularda bölüm çalışanlarının birbirlerine yardımcı olmalarını sağlama görevi üstlenir. Bu bakımdan yatay iletişim örgüt içinde şu amaçlara sahiptir (Adler ve Elmhorst, 2002, s.19):

- Görev koordinasyonu
- Sorunların çözümü
- Bilgi paylaşımı
- Çatışmaların çözümü
- Dostça ilişkilerin kurulması

Yatay iletişimin süreklilik ve etkililiği örgütün yapısına bağlı olarak değişmektedir. Bankalar gibi uzun ve geleneksel anlamda muhafazakâr işletmeler aşağıya doğru iletişimi tercih ederler. Düz işletmeler ise yapılarına uygun olduğu için yatay iletişimi tercih ederler. Yüksek derecede yenilikçi ya da yaratıcı alanları fazla olan, bilgisayar yazılımı, oyuncak üreticileri gibi işletmeler daha esnek olmaları gerektiği için yatay iletişimi tercih etmektedirler (O'Hair ve Fredrich, 2005, s. 48).

2.5.1.4 Çapraz İletişim

Örgütlerde farklı bölümlerde çalışan ast ve üstler arasında meydana gelen bilgi içerikli iletişimdir. Birçok işletmede bu iletişim türüne rastlanmamaktadır. Çapraz iletişim, örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı bölümlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi algılamalarını ve yardımlaşmanın daha kolay hale gelmesini sağlamaktadır. Sorunları ortadan kaldırma ve gelişme amaçlı çalışan gruplar, ele aldıkları konuların analizini tam olarak gerçekleştirebilmek ve çözüm üretebilmek için sorunları çok yönlü görmeleri gereklidir. Bu da farklı bakış açılarının olmasını sağlayan çapraz iletişim kanalıyla mümkün hale gelebilmektedir. Çapraz iletişim, örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneğini de geliştirir. Bu yetenek geliştikçe hem çalışanlar arasında iş birliği ve iletişim, hem de yöneten ve yönetilen arasındaki etkileşim ve iletişim daha etkili bir hale gelebilecektir (Türkmen, 2000, s.48).

2.5.2 Resmi olmayan (enformel) İletişim ve Kanalları

Resmi olmayan iletişim, bireylerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan, belirli bir plan ve amaç taşımayan, kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Örgütlerde hiyerarşi ve

yetki durumunu önemsemeyen, örgütsel kademedeki üyeler arasında gerçekleşen iletişimdir. Resmi olmayan iletişim, her türlü örgütte var olabilmektedir. Etkili bir biçimde denetim altına alınmadığı takdirde örgütsel düzeni sarsabilir ve resmi iletişim boyutlarını aşabilir. Biçimsel olmayan iletişimin varlığını kabul etmek ve örgütsel yapı ve kişiler üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerine karşı önlemler almak gerekir. İşletme üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan bu iletişim türü, resmi olan iletişim sistemini tamamlayıcı özellik taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s.110).

Bir organizasyonda resmi iletişim ne kadar iyi olursa olsun, ikiden fazla kişinin bulunduğu bir ortamda, bireyler arasında resmi olmayan ilişkilerin oluşması doğaldır. Aynı bölümde çalışmak, aynı arkadaş grubunda yer almak, benzer sorunları paylaşmak gibi çeşitli sebepler ile bireyler örgüt yapısı dışında doğal gruplar oluştururlar. Bireyler bu gruplar içerisinde kendi aralarında resmi olmayan bir iletişimde bulunurlar. Bunun gibi resmi iletişim sisteminin iyi işlemesi de, organizasyonda resmi olmayan (enformel) iletişim sisteminin doğmasına ve gelişmesine neden olabilir (Artan, 1977, s.71).

Zaman ve yer anlamında daha az sabitlik içermesine rağmen resmi olmayan iletişim, resmi iletişim kadar önemlidir. Resmi olmayan iletişimin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Bell ve Smith, 1999, s.32):

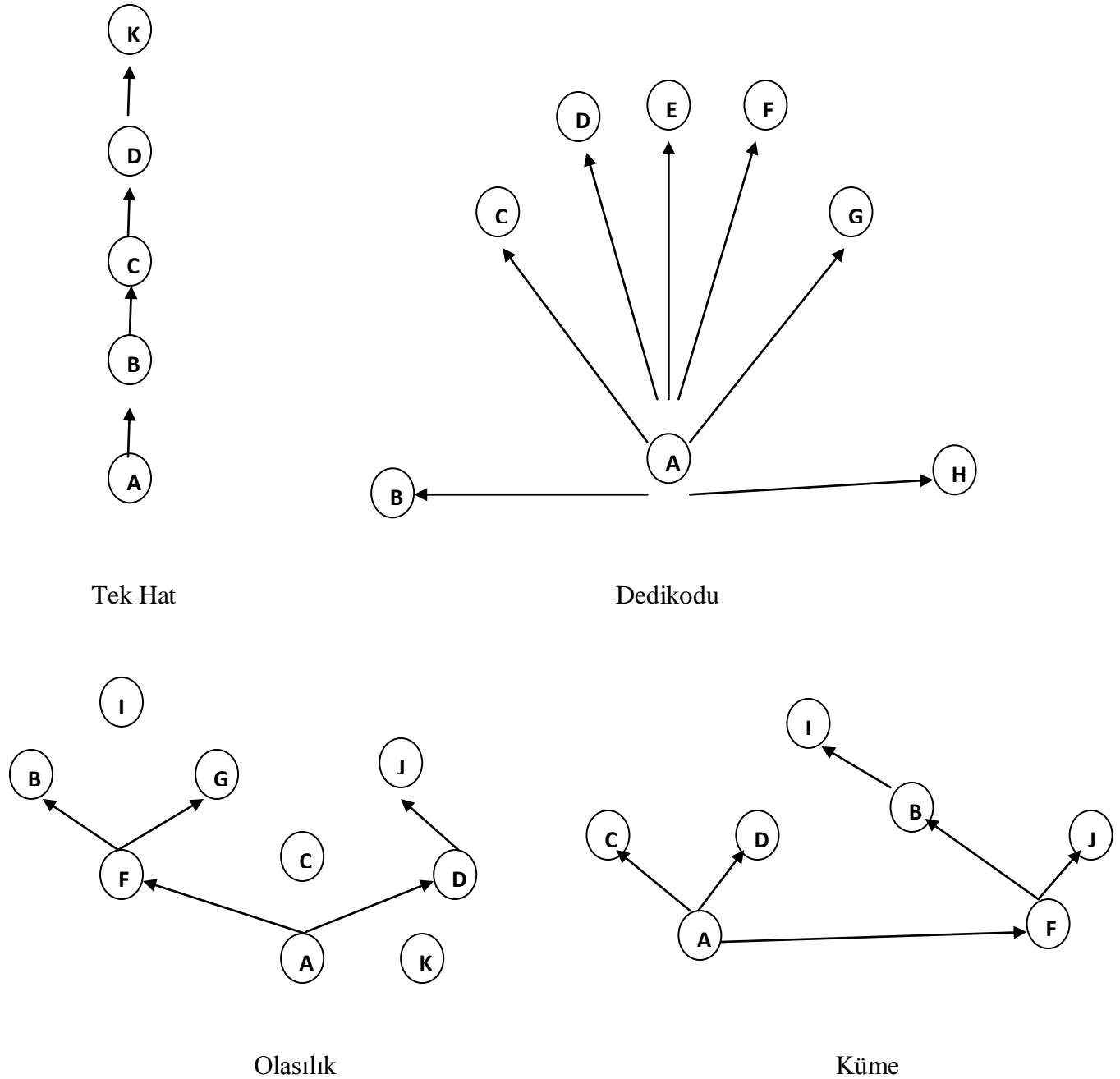
- Resmi olmayan iletişim, Kişisel ve duygusal faktörlere bağlıdır.
- Resmi olmayan iletişim, resmi iletişimden daha esnek ve açık uçludur. Görüşmeler, ortaya atılan tezler ve yanıtlardan daha çok tutum ve duyguları ortaya koyma eğilimindedir.
- Resmi olmayan iletişim, resmi iletişimden daha kişiseldir. Birçok örgütte, iletişim ağları resmi olmayan iletişim atmosferinin düzenli modellerinin olduğu ortamda biçimlenir. Resmi olmayan ağlar örgüt üyelerince oluşturulan özel ilişkiler sayesinde geliştirilir ve sürdürülür.

Örgüt içinde resmi olmayan iletişimin oluşmasına katkıda bulunan çok sayıda neden vardır. Genellikle bu nedenlerin birden fazlası bir araya gelerek oldukça karmaşık bir nedenler bütünü oluşturabilmektedir. Resmi olmayan iletişimin oluşmasına yol açan nedenler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.108-111):

- Resmi iletişimdeki sapmalar: Resmi iletişimin iyi örgütlenemeyişi veya iyi işleyememesi
- Mesajların elenerek iletilmesi: Örgütlerde genellikle astlar, bütün bilgileri üstlere iletmezler, kendileri için iyi sonuçlar doğurmayacağını bildikleri bilgileri üstlere iletmezler
- Ast ve üstlerin davranışları: İşletmede çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi

- Sosyal saygınlık ve eğitim farklılığı
- Dil güçlükleri

Resmi Olmayan İletişimin işleyişi aşağıda şekilde gösterildiği gibi dört grupta incelenebilir:



Şekil 2. 2. Resmi Olmayan (enformel) İletişim Zincirleri

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.112-113

1. *Tek hatlı zincir:* (A), (B)'ye söyler; (C)' de (D)'ye söyler ve iletişim böylece sürer.
2. *Dedikodu zinciri:* (A) kesin bir şey öğrenir ve bunu herkese yayar.
3. *Olasılık zinciri:* (A) tesadüfen ve ihtimallerle (F) ve (D) ile bir bağlantı kurup haberleşmektedir. (F) ile (D) de (A)' dan aldıklarını aynı yolla başkalarına iletir.
4. *Küme zinciri:* (A), işittiklerini, seçtiği iki üç kişiye söyler, duyanlardan bir ya da ikisi duyduklarını başkalarına anlatır, bundan sonra duyanlar da diğer kişilere ulaştırması ile mesaj geniş bir çevreye yayılır.

2.6 İletişimin Yönetim Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi

Yönetim fonksiyonları ilk olarak Fayol tarafından sınıflandırılmış ve daha sonraki yönetim bilimcilerinin büyük bir kısmı da yürüttükleri araştırmalarda Fayol'un belirtmiş olduğu yönetim fonksiyonlarını temel almışlardır. Bu çalışmada da, yönetim fonksiyonları olarak Fayol'un ileri sürmüş olduğu temel yönetim fonksiyonları ve örgüt içi iletişimle olan ilişkileri ele alınacaktır.

Fayol (1996), "Industrial and General Administration (Genel ve Endüstriyel Yönetim)" adlı eserde, çalışmalar ve deneyimler sonucu tereddütsüz bir yönetim tanımına ulaşılmıştır. Yönetim: "Geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek" anlamına gelmektedir (Fayol, 2005, s.6). Fayol'un yönetim tanımında atıfta bulunulan fonksiyonlar da aşağıdaki gibi birer cümleyle ifade edilmiştir:

Planlama: Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak anlamına gelmektedir.

Örgütleme: İşletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktadır.

Yönelme (Yürütme): Personeli faaliyete geçirmektir.

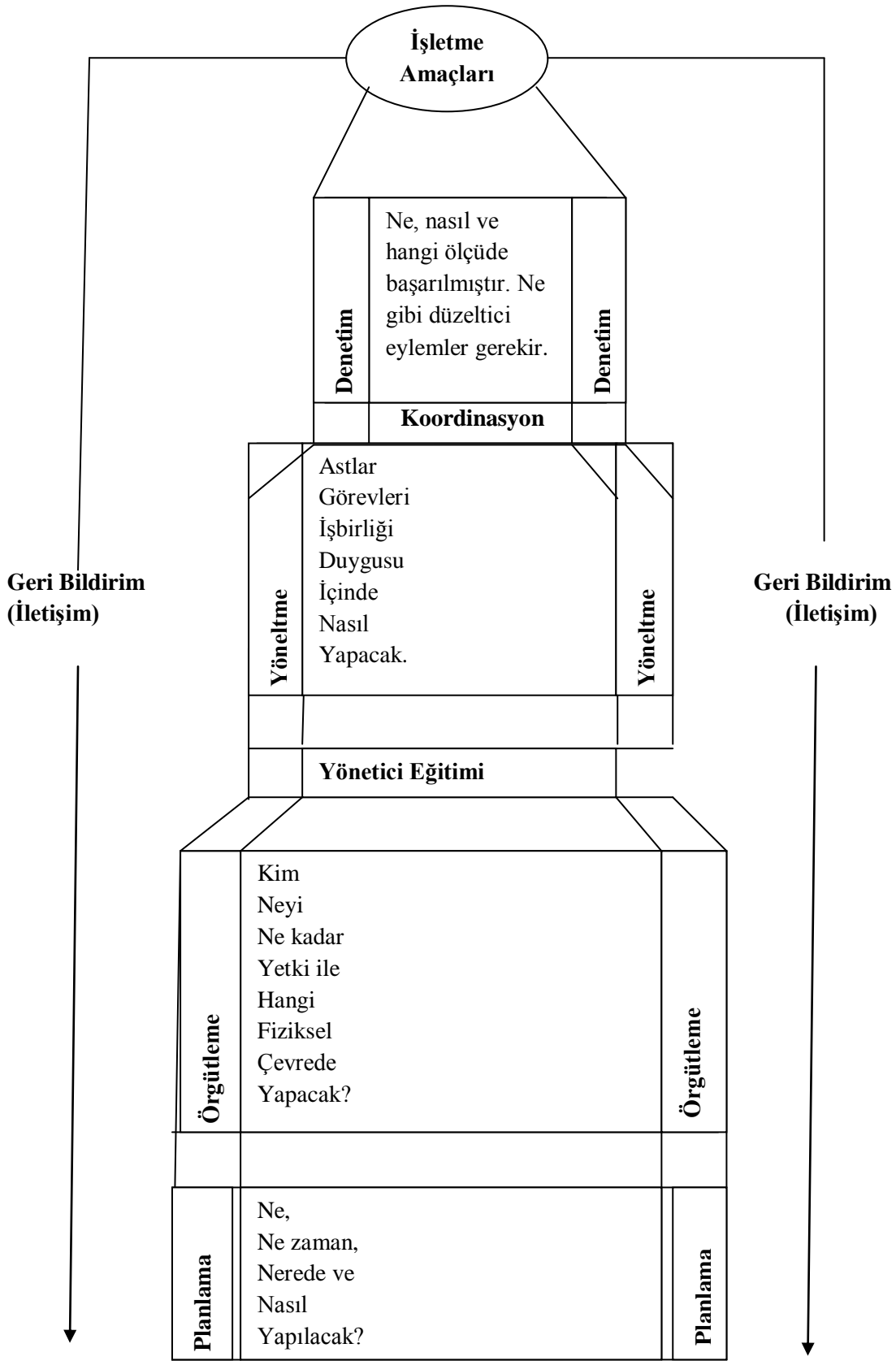
Koordinasyon: Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir.

Kontrol: Her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek anlamına gelmektedir.

Yönetsel fonksiyonlar açısından bakıldığında yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının iletişim sayesinde başarıyla yerine getirildiği görülmektedir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir. Bu oranlar

oldukça yüksek olup yönetsel fonksiyonların etkili bir biçimde yerine getirilebilmesinin iletişimle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Dolayısıyla örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün olamamaktadır (Atak, 2005, s.61).

Yönetim fonksiyonlarının arasındaki ilişkiyi ve akışı sağlıklı bir biçimde devam ettirecek en önemli araç iletişimdir. Dolayısıyla yönetim fonksiyonlarının her aşamasında iletişimin etkisi görülür ve etkisi oranında da yönetsel fonksiyonların yerine getirmesi beklenen işlevler yerine gelir. Yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkileri, ayrıca yönetim fonksiyonlarıyla iletişim arasındaki ilişkinin gösterilebilmesi adına aşağıdaki şekil incelenmelidir.



Şekil 2. 3 Yönetim Fonksiyonlarının Kendi Aralarındaki ve İletişimle Olan İlişkileri

Kaynak: Efil, 1999, s.94'ten uyarlanmıştır.

Planlamayla başlayan yönetim fonksiyonları birbirlerini iletişim aracılığıyla etkileyip harekete geçirecek en son denetim (kontrol) fonksiyonuyla son bulur. Son aşama, planlanan faaliyetlerin istenildiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edildiği aşamadır. Bu aşamada gerçekleştirilen denetim sonucu varılmak istenilen hedeflerden bir sapma söz konusuysa denetim (kontrol) işlevi çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla geribildirimde bulunur. Bu geribildirim doğrultusunda yeniden planlama aşamasına geçilir ve süreç devam ettirilir. Bütün bu aşamalarda iletişim faktörü en etkili araç konumunda bulunmaktadır.

2.6.1 Planlama

Planlama yönetimin en başta gelen ve en önemli fonksiyonudur. Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gereken faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Aynı zamanda Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bir süreçtir. Bu süreç neyin, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağına öncelikle düşünüldüğü, yönetimin bilgi toplama sürecidir. Bu fonksiyon sürecinde örgütün amaçlarının, amaçlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olabileceği ile ilgili bilgiler toplanır. Planlama sürecinde iletişimin gerçekleştirileceği çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, pay sahipleri, rakipler ve sendikalar ile kısacası, iç ve dış çevre ile nasıl iletişim sağlanacağı, ne tür iletişim araçları kullanılacağı da belirlenir (Efil, 1999, s.93-95). Örgütlerde etkin bir örgüt içi iletişim sistemi mevcut değilse, yapılan planlar ne kadar iyi olursa olsun planların başarıyla uygulanma şansı oldukça düşük olabilmektedir.

2.6.2 Örgütlenme

Yönetim fonksiyonlarından ilk adım olan planlamadan sonra ikinci adım olan örgütlenme gelir. Bu nedenle örgütlemenin temeli planlamaya dayanır. Planlama, örgütlerin sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübeleridir. Örgütlenme ise bu tecrübelerin somut hale getirilmesidir. Örgütlenme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluklar belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlendikten sonra iletişim bağları kurulur. Örgütlerde planlamayı yapanlarla örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilmesinde görevli bulunanlar arasındaki iletişimin iyi olması, planlanan işlerin örgütlenmesinin de iyi bir biçimde yapılmasını, yapılacak işlerin tekrarlanmamasını sağlar (Efil, 1999, s.110).

2.6.3 Yönelme (Yürütme)

Planlama ve örgütlenme fonksiyonlarından sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulama aşaması yönelme diğer adıyla yürütme fonksiyonuyla ilgilidir. Yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan planlama ve örgütlenme, yönelme fonksiyonuna göre statik nitelik taşır. Yönelme fonksiyonu dinamik bir süreçtir. Çünkü yöneticinin planını yapıp örgütünü kurduktan sonra bu örgütü harekete geçirmesi gerekmektedir (Efil, 1999, s.113). Bunu da örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emirler vererek yerine getirir. Emirlerin verilmesinde sözlü ya da yazılı iletişim seçenekleri söz konusudur. Yazılı ve sözlü emirlerin verilmesi ise çeşitli iletişim araçlarının kullanılmasını gerektirir. İyi bir emrin özelliği iletilmek istenilen mesajın doğru ve tam anlamıyla anlaşılır bir şekilde iletilmesini sağlamak olmalıdır.

İletişimin doğru ve etkili bir biçimde sağlanması ve yönelmenin etkinliğinin artması açısından sözlü emirlerden çok yazılı emirler tercih edilir. Yazılı emir verildiğinde seçilen sözcükler yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde seçilmelidir. Yazılı emirlerin ilgili kişilerin tümüne gönderilmesi durumunda iletişim tam bir şekilde sağlanmış olur. Uzun, hatırlanması güç ve yanlış anlaşılmalara neden olan mesajları önlemenin önem kazandığı durumlarda emirlerin yazılı olmasında yarar vardır. Yazılı emirler, doğru ve etkin iletişimi sağlayarak yanlış anlaşılmaların önüne geçer. Yönelme aşamasında yöneticilerin, astlar arasında işbirliği sağlamak için liderlik, iletişim ve motive etme konularında yetenekli olmaları gerekmektedir.

2.6.4 Koordinasyon

Tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi, koordinasyon fonksiyonunun da yerine getirebilmesinde iletişimin önemi oldukça büyüktür. Koordinasyon, örgütlerin düzenli ve sürekli çalışabilmeleri için bireyler, amaçlar, faaliyetler ve organlar arasında işbirliği ve uyumun sağlanması faaliyetidir. Koordinasyon, yönetim sürecinin tüm aşamalarında aynı derecede öneme sahiptir. Koordinasyon, aynı zamanda örgütte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliği gayretleridir. Koordinasyon, örgütte karışıklıkların önlenmesi, planda belirlenen ilke ve kuralların sapma oranı olmaksızın etkili bir biçimde uygulanması, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi konularında ve çeşitli sorunların çözümünde etkili bir fonksiyondur. Bu fonksiyonu yerine getirmede en etkili araç ise, iletişimdir. Çünkü iletişim koordinasyonu kolaylaştırır. İletişim, örgütlerin işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Çeşitli örgüt kademeleri arasında mesajların yeterince iletilmemesi sonucunda koordinasyonun bozulması kaçınılmaz olabilmektedir (Atak, 2005, s.61; Efil, 1999, s.135-137).

2.6.5 Denetim (Kontrol)

Denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin başarı ve veriminin ölçülmesi ardından gerekli düzenlemelerin yapılması işlemidir. Kısaca denetim, belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının belirlenmesidir. Örgütlerde plan çerçevesinde alınan kararların hangi ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu yönüyle denetim, ne yapıldığı, nereye ulaşıldığı, nerede bulunduğunu anlamaya yarayan bir fonksiyondur. Denetim fonksiyonu sonucunda eğer bir sapma söz konusu olursa denetim aşamasında ortaya çıkan sapmalar geri bildirim vasıtasıyla belirtilir. Geri bildirim aynı zamanda bir iletişim sürecidir. Denetim sürecinde geri bildirim aşaması işlemediği zaman örgütler birçok sorunla karşılaşabilmektedir (Efil, 1999, s.147-148).

2.7 Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Önemi

İletişim, insanlar arasında teması sağlayarak, bilgi alışverişinde bulunmaları ve böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmeleri veya değiştirmelerini sağlayarak çevreleriyle etkileşime geçmelerini ve çevrelerini yönetmelerini olanaklı hale getiren sembolik bir süreçtir. Örgütsel anlamda iletişim, bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması sebebiyle bir örgütün başarısı veya başarısız olmasında en etkin süreç olarak tanımlanabilir (Book vd., 1980; Aktaran: Gizir, 2007).

Örgütlerin verimliliklerini arttırmak için yaptıkları çalışmalar teoride başarı sağlayacaklarını gösterse de, bunun gerçekleşmesini sağlayacak olanlar çalışanlardır. Çalışanların işbirliği içinde olmaları, örgüt içi iletişimi güçlendirecek böylelikle üretim ve verimlilik artabilecektir. Bu noktada en önemli konu, örgüt içi iletişimin etkin biçimde işlemlerini sağlamaktır. Çalışanların olumsuz davranışlarını cezalandırmak yerine bu davranışlarının sebeplerini anlamaya çalışmak, eksikliklerini gidermek, yanlışlarını düzeltmelerine yardım etmek, hem kişisel hem de örgüt içi iletişimin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Toros ve Kalpaklıoğlu, 2011).

Ortak bir amaç için bir araya gelmiş bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişimin hayati bir önemi vardır. Örgütlerdeki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan eleman ise örgüt içi iletişimdir. Örgüt içi iletişim, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde oldukça önemli bir rol üstlenmektedir (Kocabaş, 2005).

Örgüt içi iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu örgütlerde, örgütlerin amaçlarının

doğru olarak anlaşılmış ve kavranılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde koordineli olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenmektedir (Aydın, 2000, s.45).

Örgütlerde iletişim sürecinde, yöneticiler şunun farkına varmalı; çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunulup, çalışanlar dinlenirse, işlerine karşı daha hevesli olabilirler. Ayrıca çalışanlar kurumlarının vizyonuna bağlanıp, amaçlara ulaşmada katkı sağlayabilirler. Şöyle söylenebilir; örgütlerde iyi bir iç iletişim çalışanları kurumun strateji ve vizyonuna her şeyden daha fazla bağlayabilir (Argenti, 2003, s.127).

Eski yönetim sistemlerinde kurum planları ve hedefleri çalışanlarla nadiren paylaşıldı. Fakat günümüzde bilgi paylaşımı ciddi bir durum haline gelmiştir. Örgütlerde, çalışanlar iyi motive edilip bilgilendirilmediğinde örgüt içi ilişkiler olumsuz derecede etkilenmektedir. Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim için iyi bir iletişimin var olması gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişim yoksunluğu örgüt içinde en gerekli şeyler olan destek ve sadakati azaltabilir hatta yok edebilir. Örgüt içi iletişimin iyi olduğu örgütlerde çalışanların ortak bir misyonu bulunmaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlar örgütleri için en yüksek düzeyde verimli olmaya gayret ederler (Zulhamri ve Claina, 2012).

Örgüt içi iletişimin etkili olduğu örgütlerde dinamizm hızlanır ve önemli faydalar sağlanır. Örgütlerde iyi bir iletişim kendisini verimlilik, kalite, satışlarda artış, üretkenlik, hata oranının düşmesi, işe devamsızlık oranlarında ve şikâyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti gibi değişik şekillerde gösterebilir. Ayrıca; örgüt içi iletişim, örgütün stratejik hedeflerinin anlaşılması ve gerçekleştirilmesi açısından da önemli bir role sahiptir. Örgütlerde ortaya konulan stratejik hedefler çalışanlarca yeterince anlaşılmazsa çalışanlar belirsizlik içinde kalırlar. Doğru iletişim belirsizlikleri ortadan kaldırır ve stratejilerin uygulayıcısı durumunda olan örgüt içindeki çalışanların stratejileri doğru bir şekilde anlamalarını ve stratejilerin etkili bir biçimde yürütülmesine yardımcı olmalarını sağlamaktadır (Uysal, 2003, s.140).

Örgütlerde iç iletişimi geliştirip iyi seviyeye çıkarmak için göz önünde bulundurulması gerekenler şöyle sıralanabilir (Efil, 1993, s.122-123):

- İletişim süreci takip edilmelidir.
- İletişim sürecinde öncelikle fikir ve düşünceler açık hale getirilmelidir.
- İletişim sağlanırken amaç açık hale getirilmelidir.
- İletişim sürecinde fiziksel çevre ve insan unsurunun yer aldığı çevre dikkate alınmalıdır.
- Eğer uygunsa iletişimin planlanması aşamasında başkalarına danışılmalıdır.

- Mümkün oldukça mesajı alanın değer verdiği veya mesajı alana yardımcı olacak Şeyler kullanılmalıdır.
- Davranışların iletişimin etkili bir biçimde gerçekleşmesini destekler nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.
- İletişim gerçekleştirilirken mesajların içeriği kadar ses tonlamalarına da dikkat edilmelidir.

Örgütlerde etkili bir i iletişimin bazı amaçları vardır. Bu amaçlar Şöyle sıralanabilir (Argenti, 2003, s.129):

- Yönetici ve çalışanlar arasında iyi niyet ve ahlaki değerlerin gelişmesini sağlamak. Çalışanları, rgt içinde oluşan değişimlerden(rgtsel kademe değişiklikler, personel rütbe değişiklikleri vb.) haberdar etmek.
- Örgüt içindeki çalışanların bazı haklarının (tazminat, sağlık sigortası vb.) bildirilmesi.
- Örgüt kültürü, rgt Őeması, etik kurallar ve ürünler hakkında çalışanları bilinçlendirmek.
- Çalışanların davranışlarını, daha verimli, kaliteli ve girişimci olmaları yönünde değiştirmek.
- Örgüt içinde olan aktiviteler için çalışanların cesaretlendirilmesi.
- Çalışanların kendilerini örgüt için değerli bir varlık olarak görmelerini sağlamak.

Bütün bu saydığımız amaçların gerçekleşebilmesi için öncelikle yönetim kademesinin bunlara inanması gerekmektedir. Ayrıca rgt içindeki iletişimin profesyonel kişiler tarafından denetlenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir (Argenti, 2003, s.129).

Örgütlerde etkili ve iyi bir iç iletişim olması örgüte oldukça faydalı olabilmektedir. Örgüt içi iletişimin iyi olduğu örgütlerde, bu durumun faydaları Şöyle sıralanabilir (Arslan ve Arslan, 2007, s.150):

- Çalışanların rgte bağlılığını artırarak, hizmet kalitesinin yüksek olmasını sağlar.
- Yönetim karar almada ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etme imkânı sağlar.
- Örgütlerde amaçların benimsetilmesi, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrarlı olması ve sorunsuz bir Şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır. Çalışanlar arasındaki işbirliğini ve uyumu arttırır.
- Hata oranının azalmasına ve sonuç olarak giderlerin azalmasına olanak sağlar.
- İş ortamındaki anlaşmazlıkları ve baskıları azaltır.
- Performans ve Kârlılığın artmasını sağlar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.

2.8 Turizm İşletmelerinde İletişim

Turizm sektörünün ülkelerin ekonomileri içindeki payı giderek artmaktadır. Yaşanan küreselleşme sürecinde bilginin, mal ve hizmetlerin ülke sınırlarının dışına taşması, bir yandan ekonomik gelişme üzerinde etkisini gösterirken diğer yandan insanların sosyal yaşamları üzerinde de etkili olmaktadır. Türkiye küreselleşme ile beraber yapısal uyum sürecine önem vermeye başlayarak liberal ekonomi politikalarının benimsemiş ve kaçınılmaz olarak turizm de önem kazanmıştır. Türkiye'nin tarihi zenginlikleri ve doğal güzelliklerinin yanında son dönemde ülkede sektöre verilen devlet desteği ile yatırıma uygun ortam yaratılması, turizmi ekonominin gelişen alanlarından biri haline getirmektedir. Turizmin dünyadaki gelişimine göre Türkiye'deki gelişimi yeni sayılmaktadır. Konumu, tarihi ve kültürel zenginlikleriyle önemli bir ülke olan Türkiye, ekonomi politikaları gereği öncelikle sanayileşmeye ağırlık vererek turizme yeterli desteği vermemiştir. Turizm sektörünün geleceğinin, sunulan hizmet kalitesi ile önemli derecede ilişkili olacağı göz ardı edilmemelidir (Aykaç, 2009, s.18-21).

Turizm işletmeleri başarılı olabilmek için müşterilerini aynı sektördeki rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti, müşteriye daha önce satın aldığı hizmetten daha kaliteli bir hizmetin sunulması ile sağlanabilir. Hizmetin kalitesi ise, müşterinin aldığı hizmetten algıladığı tatmin derecesiyle yakından ilişkilidir. Bu sebeple otel işletmelerinde, hizmeti sunan çalışanların, müşterilerin arzuladığı hizmet kalitesini arttırma ve sürekli hale getirme konusunda iyi bir eğitimle bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Türkiye'de, turizm sektörünün karşılaştığı en önemli problemlerden biri müşteri ilişkilerinde iletişim ve eğitim eksikliği olan, örgütsel amaçlara uygun davranış sergileyemeyen çalışanların istihdam edilmesidir. Otel işletmelerinde, hizmet kalitesinin geliştirilmesinde çalışanların eğitim seviyesinin arttırılması önemlidir. Turizm sektöründe eğitimsiz ve ucuz işgücünün istihdam edilmesi otel işletmelerinin sunduğu hizmet kalitesini ve itibarlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s.122).

Etkin bir örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirliliği, örgüt içi iletişim yapısı ve işleyişi tüm örgütlerde başarının temel koşuludur. Tüm örgütlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de başarının belirleyicileri arasında yer alan iletişim, örgütsel işleyişin en önemli koordinasyon unsurudur. Bunun yanında turizm işletmelerinde etkinlik ve verimlik ise müşterilere sunulan hizmetin kalitesi ile değerlendirilebilir. Araştırma kapsamında beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki iletişim incelendiğinden; konaklama işletmelerinde iletişime değinmek faydalı olacaktır.

Konaklama İşletmelerinde İletişim

Konaklama işletmeleri için birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden fazla bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmeler tanımı yapılabilir. Bu tanıma bakarak birbirleriyle sürekli yakın ilişkiler içinde bulunan çalışanlar arasında sıkı bir işbirliği gerekmekte olduğu söylenebilir. Personel davranışlarındaki herhangi bir olumsuzluk nedeniyle misafir üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, işletmenin sunduğu bütün hizmetleri olumsuz yönde etkiler. Bu bakımdan, farklı bölümlerde görev yapan çalışanlar arasında verimliliği artırmak ve işleyişi en uygun düzeyde tutmak, iyi bir iletişim, koordinasyon ve yardımlaşma gerektirmektedir (Şener, 2001, s.17).

Çalışanları mutlu olmayan konaklama işletmelerinin misafirlerini memnun etmeleri beklenemez. Çalışanların memnuniyetinin sadece para ile ölçülmesi mümkün değildir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde; işletme organizasyonunda dikey ilişkilerin yerini yatay ilişkilerin aldığı, toplam kalite yönetimi yaklaşımının uygulandığı, iletişimin doğru bir biçimde yapıldığı ve iletişim tatmininin sağlandığı, çalışanların kendilerini bireysel olarak geliştirebilecekleri bir ortam sağlanmalıdır (Şener, 2001, s.60).

Konaklama endüstrisinde insan faktörü en önemli etmendir. İnsanların birbirleri ile olan olumlu etkileşimi sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltmekte, hizmetten memnun olan konuk sayısını artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde tüm işler doğrudan doğruya insanlarla ilgilidir. Bu sektörde çalışanların insanlarla iyi iletişim kurabilecek kişilik yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Brownell (1990), konaklama işletmelerinde, çalışanların önemini ve yönetimin çalışanlarla etkili iletişim kurması gerekliliğini şöyle ifade etmektedir: Turizm sektöründe iş gücünün uluslararası nitelik kazanması ve müşteri talebindeki sürekli değişimler etkili iletişim becerilerine duyulan ihtiyacın daha fazla artmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca yazar, konaklama işletmelerindeki çalışmaların zamana karşı gerçekleştirildiğini bu sebeple çalışanlar arasındaki zamanında ve açık iletişimin daha fazla önem kazandığını vurgulamaktadır.

Örgütlerin, yönetim politikaları ve faaliyetleri ile ilgili çalışanlarına çeşitli bazı yöntemler kullanarak bilgi vermesi çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmelerinde önemli bir uygulamadır. Çalışanların neyi, ne için yaptığını bilmesi işlerini sahiplenmelerini etkiler. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların düzenli olarak, önemli bir gelişme olduğunda da mümkün olan en kısa sürede bilgilendirilmesi çalışanların performansları üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanlar, kendilerini örgütlerinin önemli bir parçası olarak görerek örgütleri için değerli olduklarını hissedebilirler. Böyle bir durumda çalışanlar, kendilerini işlerine daha çok vererek, hem yaptıkları işi bir seferde en iyi şekilde yapmaya çalışır hem de yaptıkları işi geliştirmeye yönelik düşünce üretebilirler.

Konaklama işletmelerinde işin yapılmasına ilişkin bilgilerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve algılanması, çalışanların örgüt içindeki rollerinin belirliliği, diğer bir ifade ile örgütün çalışanlardan beklentilerinin açık bir şekilde ifade edilmesi, çalışanın müşteriler ile ilişkisinde çok önemli bir rol oynar. Yapacağı iş ile ilgili tam bilgiye sahip olan çalışan, kendine olan güveniyle müşteriler ile ilişkilerini daha etkili yöneterek hem sunduğu hizmetin kalitesini arttırabilecek hem de hizmet kalitesinin müşteriler tarafından daha olumlu algılanmasına katkı sağlayabilecektir (Slåtten vd., 2010, s.210).

Konaklama işletmelerinde faaliyetlerin büyük çoğunluğu misafirlerle yakın bir ilişki içinde yürütülmektedir. Örgütün yaptığı bilgilendirme, çalışanlar üzerinde işle ilgili olumlu tutum oluşturarak misafirlere sundukları hizmetin kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Motivasyonu ve hizmet etme arzusu yüksek olan çalışanların ürettikleri hizmetlerin kalitesi ve doyuruculuğu da yüksek olmaktadır. Hizmet kalitesinin yüksek olması ise misafirin tekrar o işletmeyi tercih etmesinde ve etrafındaki tanıdıklarına tavsiye ederek işletmenin tanıtımını yapmasını sağlayabilecektir.

Karmaşık bir çalışan boyutuna sahip konaklama işletmelerinde çok farklı özelliklere sahip işletme içi hedef kitleye yönelik ikna edici ya da etkin iletişim sürecinin örgütlenmesi, etkin çalıştırılması ve hizmet işletmelerinin en önemli sorunu olan çalışan misafir arasındaki iletişimin iyi bir düzeyde olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde etkin iletişim güvenle ve kısa zamanda sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve gelişime olanak veren fırsatlar yaratma becerilerini kazandırmaya olanak sağlamaktadır (Demir, 2011).

Konaklama işletmelerinde etkin iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demir, 2011):

- Çalışanları değişiklikler ve yenilikler konusunda kitle iletişim araçlarından önce bilgilendirmek.

- Çalışanları, işletme yönetimi tarafından devamlı olarak yukarıya doğru iletişim için cesaretlendirmek.
- Tüm çalışanların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş tatmini sağlamak.
- Her yıl hedef kitlenin gereksinmelerini belirleyecek araştırmalar yaparak onları tanımak ve buna bağlı olarak da iletişim programının etkinliğini arttırmak.
- İşletme içi ve dışı yayın organları yoluyla işletmenin çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticilerini iç ve dış hedef kitleye tanıtarak işletmeye dair bilgi düzeylerini yükseltmektir.
- Çalışanların işletmenin amaçlarını daha iyi anlamaları sağlanarak, bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çalışmalarına zemin hazırlamak.
- İşletmenin yıllık bütçesinin, kazancının, faaliyetlerinin, projelerinin açıklık politikası çerçevesinde iç ve dış hedef kitlesine duyurulması yoluyla karşılıklı tanınma ve güven sağlamak.

Örgütte çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, bölümler arasında koordinasyonun kurulması, faaliyetlerin planlanması, mal ve hizmetlerin üretilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ve nihayetinde örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Öncelikle sosyal bir sistem olan örgüt içinde etkili bir iletişimin yaratılması, görevlerin eksiksiz yapılmasında önemli rol oynar. İş yeri arkadaşlığı ile sağlanan kaynak, destek ve bilgi çalışanların işlerini yapmalarına yardımcı olurken, başarıya engel olabilecek problemleri ortadan kaldırarak stresi azaltır ve iş kalitesini artırır. Dolayısıyla çalışanlar arasında kurulan etkin bir iletişim örgütün ürettiği mal ve hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir. Örgütlerin bu şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için stratejik olarak planlanmış bir yönetime ve bunun doğrultusunda stratejik olarak iletişimin var olduğu bir yapıya gereksinim duyulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK BOYUTUYLA İLETİŞİM

3.1 Strateji Kavramı ve Önemi

Strateji kavramının tarihsel gelişimi, bilimsel yönetim kavramının gelişim sürecinde, yani 1930'lu yıllarda kendine yer edinmesiyle başlamıştır. Bunun yanında strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alanda sahip olduğu öneme borçludur. Strateji kavramının işletme literatürüne girmesi ve en kritik unsurlardan birisi olarak ön plana çıkması II. dünya savaşı sonralarına denk gelmektedir. Kısa bir dönem sonra, 1960'lı yıllarda strateji kavramı askeri bir terim olmaktan uzaklaşıp örgütlerin yönetim süreçlerine yön vermeyi amaçlayan bir araç olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Aynı dönemde, Amerikan işletmecilik kuramcıları stratejiye rasyonel ve pragmatik bir süreç olarak bakmaya başlamıştır. Stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımı yakın bir geçmişte ciddi eleştiriler almıştır. Çok etkin olan araştırmacılardan biri olan Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve birçok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürmüştür (Shimizu vd., 2006, s.5).

Stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bu kaynaklardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen *stratum* kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General *Strategos*'un adıyla ilgilidir. Bu generalin bilgisini ve sanatını belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede ise strateji; gönderme, sürme, gütme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alanda taşıdığı öneme borçlu bir kavramdır. Hücum ve savunma yönünden askeri amaçları etkin ve verimli kullanma tarih boyunca orduların stratejik güçlerinin göstergesi olmuştur. Son yıllarda ise strateji kavramı, işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde oldukça önemli bir yere sahip olmuştur (Eren, 2002, s.1).

Strateji kavramı hakkında bugüne kadar çeşitli tanımlamalar yapılmasına karşın, genel anlamda örgüte ait hedefleri etkileyen unsurları yönlendirecek amaçlar, hedefler, politikalar ve planlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Yapılan farklı tanımlamalar, strateji kavramının anlam bakımından zenginliğini ve önemini açıkça ortaya koymaktadır. Strateji üzerine yapılan araştırmalar incelediğinde; birçok kaynakta, savaş döneminde bu kavramın ön plana çıktığını ve içeriğinin zenginleşmesi ile birlikte günümüz örgütsel yönetim modellerinde kritik konum aldığı belirtilmektedir (Güçlü, 2003, s.67).

Stratejinin örgütün bütün kritik aktivitelerini etkileyen çok boyutlu bir kavram olduğu söylenebilir. Bunun en önemli göstergesi, stratejinin tüm aksiyonların bütünlük içerisinde, aynı doğrultu ve amaç uğruna hareket etmelerini sağlamasıdır. Strateji kavramı üzerine yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında, bu kavrama bütünsel bir ifade sunabilmek için bazı kritik boyutların olduğu belirlenmiştir. Stratejinin kritik boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hax, 1991, s.6):

- Örgütün tüm hiyerarşik seviyeleri ile meşguldür.
- Örgütün kurumsal amaçlarına ve bu amaçlara bağlı olarak örgütün uzun dönemli hedeflerine, hareket planlarına ve kaynak dağılımı önceliklerine karar vermesini sağlamaktadır.
- Strateji, kararların tutarlılığını sağlayan, birleştirici ve bütünleştirici bir rol üstlenmektedir.
- Örgütün içerisinde bulunduğu ya da bulunabileceği işlerin seçilmesini sağlamaktadır.
- Paydaşlara yönelik ekonomik ve diğer yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlayacak örgütsel rota konumundadır.
- Örgütün her bir iş bölümünde uzun dönemli sürdürülebilir avantaj yaratmaya çalışır. Bunu da, örgütün dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditleri, örgütün iç çevresinde ise güçlü ve gelişime açık yönleri dikkate alarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Bir örgüt açısından strateji, yönetim kademesi tarafından işletmeyi başarılı kılmak için önceden belirlenen hareketler ve yaklaşımlar olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla strateji, bir işletmenin temel amaçlarını, faaliyetlerini ve politikalarını belli bir mantıkla bütünleştiren ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan dinamik kararlar topluluğu şeklinde tanımlanabilir. İyi bir strateji ise, işletmeleri çevresel değişimler ve rakiplerin manevraları karşısında kaynakların doğru kullanımını sağlayarak doğru yere, doğru zamanda doğru şekilde götüren kararların tamamı sayılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletmeler açısından stratejiyi, fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönlerin belirlenmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama süreci olarak tanımlamak mümkündür. İşletme yönetimi alanında yapılmış diğer bazı tanımlar şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004):

- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hâkim olmaktır.
- Strateji, başkaları tarafından algılanamayan tehdit ve fırsatları algılayabilmektir.

- Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.
- Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için çevresel tehdit ve fırsatları önceden görerek, örgütün zayıf ve üstün taraflarını fırsata çevirebilmektir.

Strateji kavramı, bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanmasının ardından, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yol olarak tanımlanabilir. Stratejinin örgütün hemen her noktasına temas etmesi ve örgütün geleceğini yönlendiren bir kavram olarak öne çıkmasından dolayı kapsamı oldukça geniştir. Bu sebeple, strateji kavramına yönelik yapılan tanımlamaların hemen hepsi genel olarak paralellik göstermesine rağmen tek bir kalıp ile ifade edilememektedir (Shimizu vd., 2006, s.11-12). Bu özelliği bakımından yukarıda görüldüğü gibi literatürde birbirine yakın çok farklı tanımlamalar ile karşılaşılmaktadır.

İşletmelerin türü ne olursa olsun strateji, amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejileri olmayan işletmeler amaçlarını kesin bir şekilde ve açıkça saptayamayıp, amaçları saptamak için gerekli hesapları yapamamaktadırlar. Stratejileri olmayan işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları oldukça zorlaşmaktadır. Çünkü beşeri ve mali güçlerin veya kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılması için derin stratejik analizler gerekmektedir. Stratejileri olmayan işletmeler, hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olamayıp, optimist düşüncelerden yoksun kalmaktadırlar. Strateji, işletmeler açısından oldukça önemli bir kavram olduğundan, strateji yokluğundan kaynaklanan olumsuz sonuçlar olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2002, s.21-22):

- Stratejiden yoksun olan işletmelerde, yöneticiler gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve tutkularına yenik düşebilmektedirler. Böyle işletmelerde, çekingen olan yöneticiler zarar ve risklere karşı ürkek davranırlar. Gözü pek kişiliğe sahip olan yöneticiler ise, zarar ve riskleri düşünmeden, doğru hesaplamalar yapmadan davranarak işletmelerini tehlikeye sokmaktadırlar.
- Stratejinin yokluğu, işletmelerin çevresine kadar her bölümünde kendisini hissettirir. Böyle olan işletmeler nasıl analiz ve araştırma yapacaklarını bilmediklerinden pasif olup mücadeleleri de etkisiz olmaktadır.
- Stratejiden yoksun işletmeler, önlerine çıkan fırsatların ve ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinde yoksun olacakları için, ya zamansız yatırımlar yaparlar ya da bu fırsatları boşa harcarlar.

- Stratejiden yoksun işletmeler, gelecekte meydana gelebilecek bazı değişiklikleri ön görmediği için bu değişikliklere hazırlıksız yakalanırlar.
- Stratejiden yoksun işletmelerde, periyodik değerlemelerin olmaması sebebiyle ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam edilir. Ya da en verimli döneminde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden mahrum kalmaktadırlar.

İyi bir stratejiye sahip olan işletmeler, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduklarından, değişimler karşısında hazırlıklı, uyumlu ve bütünleşmiş hale gelmektedirler. Ayrıca iyi bir stratejiye sahip olmanın önemli bir diğer faydası ise, pişman olunacak karar alımının risklerinin en düşük seviyelere indirilebilmesidir (Eren, 2002, s.22).

3.2 Stratejinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Strateji kavramına verilen tanımlamaları, kavramın özelliklerini ve önemini ele aldıktan sonra, strateji kavramıyla anlam karışıklığına neden olan birtakım kavramlardan ayrıldığı ve benzerlik gösterdiği yönleri açıklamak faydalı olacaktır. Strateji kavramının ilişkili olduğu kavramlardan bazıları, ilgili yazın kapsamında sık kullanılmakta olan amaç ve hedef, vizyon, misyon, politika, yöntem, taktik ve plan gibi kavramlardır (Eren, 2002, s. 8-12).

3.2.1 Amaç ve Hedef

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade etmektedir. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından daha önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte ulaşılacak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, bir diğer ifade ile strateji oluşumuna temel olur. Amaçlar, işletmenin erişmeyi istediği uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara ulaşmada gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarıdır. Hedeflerin bir başka özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır (Eren, 2002, s.8-9).

Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur olmakla beraber hedeflerin oluşmasının da temeli sayılır. İşletmelerin stratejilerine göre amaçlar, kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Kısa dönemli amaçlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık olmaktadır. İşletmelerde üst yönetim tarafından belirlenen amaçların her birey tarafından benimsenmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçülere sahip olmaları gerekmektedir. Yol gösterici, gerçekçi ve faydalı amaçların oluşturulması için şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Eren, 2002, s.9-10):

- Amaçlar, ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlar, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Amaçlar, esnek olmalıdır.
- Amaçlar, gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar, her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Amaçlar, çalışanları motive edici olmalıdır.
- Amaçlar, uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

3.2.2 Vizyon ve Misyon

Vizyon ve misyon kavramlarının son yıllarda özellikle işletme ve yönetim literatüründe en sık kullanılan kavramlar arasında yer aldıkları görülmektedir. Öyle ki birçok yönetici ya da akademisyen vizyon ve misyon ifadelerinin örgütlere olan faydalarına işaret etmekle kalmayıp, hemen her örgütün kendine özgü bir vizyon ve misyona sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Günümüzde küçük-büyük, eski-yeni, dernek, eğitim kurumu, vakıf, ticari işletme fark etmeksizin birçok örgütün birer vizyon ve misyona sahip olduklarını görebilmekteyiz. Vizyon ve misyonların günümüz örgütlerinin ortak yönetim araçlarından biri haline geldiği de rahatlıkla söylenebilir (Bartkus vd., 2002).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi başarılmamış ya da düşünülmemiş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve yöneticinin kendisine özgü düşünceleridir. Yani vizyon, bir kişinin kendisine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade etmektedir. Vizyon, stratejik yönetim açısından oldukça önemli bir kavramdır (Eren, 2002, s.11). Vizyon örgütün bütününe ne düzeyde yayılabilir ise kurumsal performansı da o düzeyde pozitif etkileyebilecektir. Böylelikle, örgütün bütün birimleri de vizyona ulaşabilmek adına belirlenen stratejileri destekleyici faaliyetleri öncelikli iş planlarına aktarabileceklerdir.

Vizyon için, gelecek için bir yol haritası (Quigley, 1998), sahip olunan değerlerin anlam ve yansımaları ile zihinde çizilen bir tablo (Özden, 2000), arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilme ve paylaşılma süreci (Senge, 1996), çalışanların örgütlerini gelecekte görmek istedikleri yer (Cummings and Worley, 1997), örgütün yönünü ve gelecekteki durumunu gösteren bir formülasyon (Nanus, 1996; aktaran Demir, 2000, s.165), gibi değişik tanımlar yapılmıştır.

İyi bir vizyonun bazı nitelikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2002, s.12):

- Tüm faaliyetlerin algılanıp değerlendirilmesini gerektirir.
- Her lider ve yönetici için orijinaldir.
- Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Başka ülkelerde faaliyette bulunma eğilimlerinin değerlendirilmesini gerektirir.
- Stratejistlerin yaratıcılık, riski göze alma, yenilikçilik, katılımcılık ve paylaşımcılık nitelikleri hakkında bilgi verir.
- Hangi stratejilerin yapılacağına oluşumuna katkı sağlar.

Misyon, bir organizasyonun iç ve dış birleşenlerine yönelik kurumsal politikanın iletişimi için kullanılan yönlendirici mekanizmalardır. Genel olarak, örgütün varlık nedenini ifşa ederken operasyonel etki alanlarına yol göstermekte ve bazen de genel stratejiye referanslar içermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütün varlık nedenini ortaya koyan ve değerlere bağlı olarak örgütün aktivitelerini şekillendiren genel bir tanımlamadır. Bununla birlikte, misyon ifadesi örgütün yoğun rekabet koşullarında nasıl hareket edeceğine ve yaratılan değerlerin müşterilere nasıl aktarılacağına ışık tutmalıdır (Kaplan ve Norton, 2004, s.34).

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri misyonla açıklanmaktadır. Misyon işletmenin hangi hizmet veya mal sektörünü seçtiğini, iş kolunun ne olduğu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağı, tüketici veya pazar gereksinimlerini veya tüm bu konuların ifadesini içerir. Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiği standart olmamakla beraber birçok örgütte şöyle misyon tanımı ve açıklamaları bulunmaktadır (Eren, 2002, s.13):

- İşletmelerin hangi kitle veya pazara hitap ettiği,
- İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- İşletmelerin genel olarak iş yapma felsefesi,
- İşletmelerin kendilerini nasıl gördükleri,
- İşletmelerin kullandıkları teknolojilerin neler olduğu vb.

Misyon, stratejinin açıklanmasından önce belirlenmesi gereken bir kavramdır. İşletmeler misyon ile neyi yapacağını, topluma nasıl bir katkıda bulunarak yaşama ve gelişme imkânı elde edeceğini belirlemektedir. Strateji, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, hangi miktarda dağıtılacağını gösteren daha somut kavram olarak kendisini göstermektedir. Bir örgütün misyona sahip olmasının önemli işlevleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2002, s.13-14):

- Tüm örgütsel güçleri bir araya toplayıp motivasyonu sağlar.
- Bütün yönetici ve personelin aynı amaç için bir araya gelmesini sağlar.
- Örgütsel amaç ve stratejilerin belirlenmesini daha kolay hale getirir.
- Örgütlerin akılcı kaynaklar bulmalarına yardımcı olur.
- Örgütlerdeki yönetici ve çalışanların iş sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.

Vizyon ve misyonların örgütlere sağladığı bu yararların yanı sıra, vizyon ve misyonu olmamaktan dolayı bir örgütün karşılaşılabileceği sorun ya da sıkıntılar da şöyle sıralanabilmektedir (Korkut, 2008, s.2):

- Verimsizlik,
- Sıradanlaşma,
- Örgütün belirli bir konuya odaklanamaması,
- Kaynak yaratma zorluğu,
- Projelerin başarıyla sonuçlandırılmasına rağmen sonuç alamama,
- Motivasyon azalması ve çalışan kaybı,
- Hedefsiz büyüme ve hantallaşma,
- Mali sorunlar.

Kısaca söylemek gerekirse, misyon ve vizyon ifadeleri örgütün genel amaçlarını ve yönünü belirlemektedir. Aynı zamanda bu iki ifade, müşterilere, çalışanlara ve ortaklara örgütün ne ile meşgul olduğu ve neyi başarmayı amaçladığını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Örgütlerin bu ifadelerden sonra belirleyeceği adımlar genel olarak bu iki ifadeye göre şekilleneceği için vizyon ve misyon oldukça önemli kavramlardır (Kaplan ve Norton, 2004, s.35).

3.2.3 Politika

Politika kavramı, işletme yazınında strateji kavramıyla karıştırılmaktadır. Bu iki kavramı kesin çizgiler ile birbirinden ayırt etmek oldukça zor olmaktadır. Politika kavramı kendi içerisinde de bir belirsizliğe sahiptir. Bunun sebebi, politikanın en az iki farklı formda yönetim yazınlarında kullanılıyor olmasıdır. Bunlardan birisi örgütün genel politikasını diğeri örgütün operasyonel politikalarını kapsamaktadır. Kurumsal politika örgütün en üst yönetimi ve paydaşları tarafından belirlenen ve kurumsal olarak ifade edilen, örgütün çekirdek değerlerini, inanışlarını ve örgütün stratejik amaçlarını içeren genel örgütsel politikadır.

Operasyonel politika ise, bir örgütün operasyonel işletimi esnasında davranışlarını yönetmek adına belirlenen kurallar, düzenlemeler, ilkeler ve standartlar bütünüdür. Günümüz yönetim uygulamalarında, politika genel olarak örgütlerin temel amaç ve hedeflerini tanımlamakta ve örgütlerin etki alanlardaki işleyiş çerçevesini belirlemektedir. Aynı zamanda, politika örgütün uzun vadeli varlığını güvence altına alacak kararların bütünü olarak ifade edilirken, belirlenen kurumsal amacı başarabilmek adına gerekli parametrelerin tanımlanmasını da sağlamaktadır (Davies, 2000, s.26-28).

Politikayla stratejinin benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için belirlenmiş olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye göre daha az olmaktadır. Çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden olmaktadır. Bu durum, örgütün politikalarının da zaman içinde değişebileceğini fakat örgüt stratejilerinin çevresel faktörlerden dolayı değişime daha açık olduğunu göstermektedir (Eren, 2002, s.14-15).

Strateji ve politika amaca bağlılıkları bakımından birbirlerine çok benzerler. Strateji, genel politikalar çerçevesinde belirlenmiş kurumsal hedeflerin ve amaçların yerine getirilmesinde izlenecek yolu ifade ederken; politika, genel amaçların belirlenmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bu duruma paralel olarak, örgütün beklentilerini yerine getirmek adına yeterli kaynakların olması gerekmektedir. Bundan dolayı politika, strateji ve kaynak kavramları stratejik yönetim sürecinde kritik üç kavram olarak ifade edilebilir (Davies, 2000, s.26-27).

3.2.4 Taktik

Taktik, teknik ve usul bakımından stratejiden daha ayrıntılı bir kavramdır. Strateji, amaçlara ulaşmak için elde bulunan kaynak ve güçlerin dağıtım planıdır. Taktik ise, bu güçlerin harekete dönüşmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken meydana gelebilecek durumları önceden görerek uygulama ayrıntıları ve alternatifleri hazır hale getirilir. Buradan yola çıkarak taktik için daha kısa ve özel fikirler denilebilir. Strateji bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeniyle ilgilidir. Örnek olarak savaş sırasında düşman orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmî bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır (Eren, 2002, s.15-16).

Stratejiler, yönetimlerin üst kademelerinde belirlenmektedir. Bu kademelerde bulunan kişiler karar aşamasında daha önce belirlenmiş stratejileri göz önünde bulundururlar. Buna

karşılık taktikler, yönetimlerin daha aşağı kademelerinde kullanılmaktadır (Akgemci, 2008, s.5).

3.2.5 Plan

Plan, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların karşılaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişimiyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu yönüyle stratejiye yaklaşır. Ayrıca plan, amaçların tespiti ve amaçlara ulaşmada yardımcı olacak “amaç fonksiyonunun” en üst düzeye çıkarılmasıyla da ilgilidir. Plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak kesin değildir. Böylelikle, planda da stratejide de bir belirsizlik ve risk derecesi mevcuttur. Fakat planda belirsizlik zaman süresi ve özelliği daha esnek olmaktadır (Eren, 2002, s.17-18).

Uzun süreli plan periyotlarında, strateji ile plan anlam birliğine varmaktadır. Fakat planın süreleri çok çeşitli olduğu için kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılıp daha belirgin ve kesin hale gelmektedir. Plan bu yönüyle, politika ve taktiğe benzemektedir. Ancak politika uzun süreli uygulamalarla ilgili bir kavram olduğundan orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır (Eren, 2002, s.18).

3.2.6 Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikayla benzerlik gösterir. Politika ve strateji temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem politikanın ve stratejinin nasıl uygulanması gerektiğiyle ilgilidir. Bu bakımdan yöntem, kapsam bakımından strateji ve politikaya göre daha dardır. Yapılan her işlem ve iş için kullanılacak bir yöntem mevcuttur. Strateji planlaması yapılırken birtakım yöntemlerden yararlanır. Aynı zamanda politik uygulamalar da bazı yöntemlerin birleşimidir (Eren, 2002, s.17).

Genel olarak belirli amaçlar için yapılan hemen her faaliyet alanında çeşitli yöntemler kullanılır. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye göre standartlaştırma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere yöntemler standart hale getirilmiştir. Böylelikle yöntem için çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usuller tanımlanabilir (Eren, 2002, s.17).

3.3 Stratejik İletişim

Strateji; önceden belirlenmiş hedeflere en uygun yöntem ve araçlarla, en etkin ve en hızlı şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanırken, iletişim; bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Okay ve Okay, 2005, s.13). Her iki kelimenin birleşimi olan stratejik iletişim ise, uzun süreli stratejik hedeflere

ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla belirlenmiş mesajların en elverişli yer ve zamanda, en uygun vasıta ile güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili (veya hedeflenen) kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Stratejik iletişim planlamacısının nihai hedefi, kesin zaman ve yerinde azami bilgi gücünü toplayarak kurumun stratejik hedeflerinin ilgili kamuoyu tarafından en iyi şekilde anlaşılmasını ve kamuoyunun etkilenmesini sağlamak olmalıdır (Coffman, 2004).

İletişimin stratejik bir kavram olarak algılanması, stratejik yönetimi daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü modern dünyada kitle iletişim araçları gelişmiş ve çeşitlenmiş, kamuoyuna iletilecek mesajların hem şeklinde hem de içeriğinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Vural ve Bat, 2010). Başta internet, hayatın her alanında bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma bakımından iletişim ortamında bir devrime neden olmuştur. Örneğin, günümüz iletişim ortamında basit bir video kamerası ve internet erişimi olan birisinin paylaşacağı bilginin önemine bağlı olarak ulusal, hatta uluslar arası dengeleri bile değiştirebilecek bir güçte olduğunu söylemek pek de abartılı olmayacaktır.

Stratejik iletişim özetle, kurumsal itibarın etkin yönetimi amacıyla iletişimin stratejik bir yetenek olarak kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Taylor, 2009, s.115). Stratejik iletişim, uygulanacak kurumsal politikaların belirlenmesinde bir “yol haritası” çizilmesine rehberlik eder. Bunun sayesinde, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak mesajların içeriğini doldurarak ne söylenebileceğini belirlemekte, el yordamı ile yapılan iletişim çalışmaları yerine neyi, niçin ve nasıl yaptığını bilen aynı zamanda kurumsal itibarı güçlendiren bir vizyon ortaya koyar. Stratejik iletişim aslında karmaşıklaşan iletişim sürecini çözen bir “dekoder” görevindedir. Reaktif değil, proaktif bir anlayışla sorunları meydana geldikten sonra çözmek yerine, sorun oluşturacak zayıf noktaları önceden belirleyip bu eksikleri güçlendirerek, sorunları meydana gelmeden veya henüz belirmeye başlamışken çözmeyi hedefler. Stratejik iletişim gününbirlik değil, uzun süreli bir çalışmayı gerektirmektedir (Goldman, 2008).

Stratejik iletişim, en uygun mesajın ilgili kamuoyuna ulaştırılmasını, kamuoyunun bilgilendirilmesini hedefleyen kaynak odaklı pasif bir iletişim süreci değil, belirlenmiş mesajların kurumun vizyon ve hedeflerine uygun şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşılmasını ve kamuoyu algısının olumlu şekilde şekillenmesini sağlayacak aynı zamanda etkilemeyi esas alan aktif bir iletişim sürecidir. Stratejik iletişim basit ve tek taraflı bir bilgi paylaşımı olmanın aksine ilgili kamuoyunu ikna amacı güden, kamuoyunun mevcut tutum ve davranışlarını da dikkate alan, tutum ve davranışlarındaki değişimleri ölçen aktif bir etkileme sürecidir (Jones, 2009).

Stratejik iletişim, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak mesajların etkinliğini ölçen, algılama oranlarını belirleyen, yanlış anlaşılan veya arzu edilen etkiyi uyandırmayan söylemler

olduğunda bir hasar tespiti yaparak bunları anında değiştiren bir yaklaşımdır. Stratejik iletişim, kesinlikle ilgili kamuoyunun yanlış bir algılamaya içine düşmesine izin vermez. Çünkü örgüt hakkındaki mevcut yanlış ve eksik bilgiler yanlış algılamaya sorununa sebep olmakta, zamanla bu yanlış algılamalar tekrarlanıp yanlış kanaatlere dönüşebilmektedir. Yanlış kanaatlerin düzeltilmesi de çok uzun zamanlı ve masraflı bir süreçtir. Yani stratejik iletişim, örgütü bu duruma düşmekten koruyan önemli bir kontrol mekanizması görevinde bulunmaktadır (Tatham, 2008).

Bir örgüt için iletişim ortamında başarılı olabilmenin en önemli şartları şöyle sıralanabilir (Taylor, 2009, s.156):

- Süratli karar verme ve icra süreci
- Rekabete dayalı bir “vizyon”
- Emsallerinden farklılaşan bir “kurumsal kültür”
- Değişime duyarlı bir “yönetim anlayışı”
- İnisiyatif
- Kurum içinde ağ-merkezli bir iletişim yapısı

Bu altı önemli husus, değer oluşturabilmek ve güçlü bir kurumsal itibar için bulunması gereken en önemli özelliklerdir. Bu özellikler sayesinde, kurumun sunduğu ve emsallerinden farklılaşan “değerler bütünü”, ilgili kamuoyu tarafından doğru algılanmakta ve bunun sonucu olarak da kuruma üstün rekabet gücüne sahip olmanın yolunu açmaktadır. Sonuç olarak bir fark ortaya koyabilen kurum, kurumsal itibarını güçlendirebilmektedir.

“Neden stratejik iletişim modeline ihtiyaç duyulmuştur?” sorusuna cevap bulabilmek için öncelikle geleneksel iletişim modelinin günümüz iletişim ortamını açıklamakta niçin yetersiz kaldığını sorgulamak yerinde olacaktır. Geleneksel iletişim modeli, kaynak tarafından, bilginin kodlanmış bir mesajla, tek bir alıcıya, dış etkilere kapalı bir kanal vasıtası ile iletilmesi esasına dayanmaktadır (Okay ve Okay, 2005, s.45).

Geleneksel iletişim modelinin günümüz iletişim ortamını açıklamakta oldukça yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Stratejik iletişim ise, örgütlerin stratejik vizyonlarını, uyguladıkları politikaları “meşrulaştırmak” için hedef kamuoylarında algı ve tutum değişikliği yaratmaya yönelik bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Geleneksel iletişim modeli ile stratejik iletişim modeli arasındaki farklar aşağıdaki gibi bir tabloda gösterilebilir (Tatham, 2008):

Tablo 3.1 Geleneksel ve Stratejik İletişim Modelleri Arasındaki Farklar

Geleneksel İletişim Modeli	Stratejik İletişim Modeli
Modelde tek alıcı vardır	Modelde farklı çıkar ve görüşleri olan birden fazla alıcı bulunmaktadır. Yani iletişim ortamı çok parçalıdır.
İletişim ortamı, aktif kaynak, pasif alıcı ile dış etkilere kapalı bir mesaj kanalından oluşmaktadır.	İletişim ortamında kaynak ve alıcıdan sonra “Dış Çevre” üçüncü aktör olarak dikkate alınmaktadır. Dış çevre hem ortamdaki alıcıları hem de kanalı etkilemektedir. Kaynak ise dış çevreyi kurumsal itibarı ile etkiler.
Süreç mesaj odaklıdır.	Süreç alıcı odaklıdır.
Kaynak alıcıdan bağımsızdır.	Kaynak ile alıcı arasında karşılıklı bağımlılık vardır.
“Alıcı, kaynaktan gelen her mesajı şartsız kabul eder” varsayımına dayanmaktadır. Alıcının kaynak üzerinde etkisi yoktur.	Alıcı kaynaktan gelen mesajı belli oranda kabul edebilir veya reddedebilir. Alıcı geri besleme süreci ile kaynağı etkiler.
İletişim süreci sadece mesaj iletileceği zaman kurulur yani kesintili bir iletişim süreci mevcuttur.	İletişim süreci süreklidir.
Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları yok varsayılır.	Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları dikkate alınır. Bu sebeple alıcının algı ve kanaatlerinin doğru analizi başarı için oldukça önemlidir.

Kaynak: Tatham (2008).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve BULGULARI

Sürekli büyüyen bir sektör olan turizm; ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlayan önemli bir araçtır. Turizm, ülke ekonomisine katkısı ve ülkenin tanıtımı açısından önemi yadsınamaz bir gerçekliktir. Gelen misafirlerin memnuniyeti, değerlerimizin misafirlere doğru bir şekilde tanıtımı, gelen misafir sayısının artırılması, turizm sektörünün sürdürülebilmesi ve turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı açısından iletişim stratejik bir rol üstlenmektedir.

Stratejik bir rol üstlenen iletişimin, turizm işletmeleri için önemli bir unsur olarak görülmesi ve yöneticilerin iletişime gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Başarılı bir örgüt içi iletişim için stratejik iletişimin ne derecede önemli olduğu sorusuna cevap aranması, ilgili kavramlara değinilmesi ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi turizm işletmelerinde örgüt içindeki iletişim için önemli görülmektedir.

Çalışmamızda turizm işletmelerindeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin stratejik bir boyutta incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler Türkiye'nin en önemli destinasyonu sayılan ve en çok turist çeken şehri olan Antalya'da merkezde bulunan, beş yıldızlı otellerde anket metodu yardımı ile elde edilmiştir. Konu, iletişimin gerek genel olarak turizm sektörünün başarısında gerekse de konaklama işletmelerinin başarılarında veya başarısızlıklarında oynadığı stratejik rolün açığa çıkarılması bakımından önemlidir.

4.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma probleminin çözümünde yazın incelemesi gibi ikincil verilerin yeterli olmaması halinde birincil verilere başvurulur. Stratejik yönetim unsurlarının performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan bu araştırmanın verileri tamamıyla birincil verilere yani bireylerin cevaplarına dayanmaktadır. Birincil veri toplama yöntemleri arasından, bu çalışma kapsamında en uygun olanı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Araştırılacak konu ile ilgili kuramsal/kavramsal yapı oluşturulduktan sonra araştırmanın soruları oluşturulmuş ve veri toplama araçları ile stratejileri geliştirilmiştir.

Araştırmada önce konuya ilişkin literatür araştırması yapılmış daha sonra anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketler otel çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket formunun hazırlanmasında, yapılan literatür çalışmaları sonucunda Kurt (2004), Yılmaz (2011) ve Yıldız (2006)'ın çalışmalarından da yararlanılmıştır. Ardından

oluşturulan soru formu ile veriler toplanmıştır. Bu veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve analiz sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır. En son aşamada ise sonuçların değerlendirilmesi ve genelleme yapılmıştır.

Soru formu 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süreniz, kurumdaki göreviniz, çalıştığınız departman) yer almaktadır. 2. Bölümde stratejik iletişime yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu bağlamda hazırlanan ve beşli likert ölçeğinin kullanıldığı 37 adet soruya yer verilmiştir. 3. Bölümde iletişimi stratejik olarak ölçen farklı boyutta 4 adet soru yer almaktadır. Son bölümde ise “kurumunuzda gördüğünüz ve belirtmek istediğiniz başka iletişim sorunları nelerdir” şeklinde açık uçlu bir soru bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formunun amacı, Antalya’da merkezde bulunan konaklama işletmelerindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi stratejik bir boyutta incelemektir. Anketteki soruların oluşturulmasında, anketi cevaplayanların katılım düzeylerine yönelik yöneltilen sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklendirmede, cevaplayıcıların sorulara katılma dereceleri (1) *Kesinlikle Katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Kararsızım*, (4) *Katılıyorum*, (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklindeki ölçekle tespit edilmiştir (Bkz. Ek-1 soru formu).

Likert ölçeği Sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçekte deneklere çeşitli yargılar ve ifadeler yöneltilir ve bu yargılara katılıp katılmama derecelerini belirtmeleri istenir. Likert ölçeğinde cevaplar “Katılıyorum – Katılmıyorum” şeklindedir. Likert ölçeği, daha çok kişilerin tutum ve eğilimlerini ölçme amaçlı kullanılır. En önemli dezavantajı doldurma için gerekli sürenin uzunluğudur. Likert ölçeklerinde kategori sayısı olarak 5, 7, 9 ve 11’li olabilir. En sık kullanılanı 5’li olanıdır. Değerlendirmede iki alternatif bulunmaktadır. Birincisi; ölçekte yer alan her ifade ayrı ayrı değerlendirilir. İfadeler arası korelasyon ve ilişki incelenebilir. İkinci alternatif ise; skorların toplamı üzerinden değerlendirme yapılabilir.

Araştırmanın evreni Antalya ili içinde merkezde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin değişik departmanlarında çalışan iş görenler olarak belirlenmiştir. Antalya ili içindeki konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni; ilin turizm potansiyelinin yüksek olması ve bunun sonraki yıllarda da artarak devam edeceğine inanılmasıdır. Anket, Antalya il sınırları içindeki beş yıldızlı, 7 farklı konaklama işletmesinde çalışan toplam 356 kişiye yüz yüze uygulanmıştır.

Soru formu Antalya destinasyonundaki merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki personellere uygulanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmada Antalya bölgesinin seçilmesinin nedenleri arasında;

verilerin daha rahat ve kolay bir şekilde toplanabilmesi, zaman kısıtlılığının bulunması ve araştırma maliyetlerinin yüksek olması bulunmaktadır. Bu yöntem sonucunda beş yıldızlı otellerden analizler için kullanılabilen toplam 356 adet soru formu doldurulmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm ifadelerin Cronbach Alpha değeri hesaplanmış ve % 80,9 olarak bulunmuştur. Elde edilen değer % 70'in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu öne sürülebilir.

Verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 17.0 for Windows analiz programı kullanılarak yapılmış, frekans analizi, faktör analizi ve regresyon analizi testleri sonucu elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, işlem etkinliği'ni artırır.

H2: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, kurumun toplamda daha etkin çalışmasını sağlar.

H3: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, ayrı ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışmasını sağlar.

H4: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, hizmet kalitesini artırır.

H5: Turizm işletmelerinde iyi bir iletişim, stratejik iletişim düzeyini artırır.

Araştırmanın Yapısı

Araştırmanın birinci kısmında giriş bölümü; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın yöntemi, sınırlılıkları ve son olarak da araştırmanın yapısı ifade edilmiştir.

İkinci kısımda; iletişim ve kapsamı hakkında yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kısımda iletişim kavramı ve önemi, iletişim türleri, iletişim süreci ve öğeleri, iletişimi engelleyen temel faktörler detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü kısımda; örgütlerde iletişim ile ilgili yapılmış literatür taramasına yer verilmiştir. Örgüt ve örgüt kültürü kavramları, örgütsel bağlılık, örgüt yapısı ve unsurları, örgütsel iletişim modelleri, örgütsel iletişim kanalları, iletişimin yönetim fonksiyonları üzerindeki etkisi, örgüt içi iletişim kavramı ve önemi ve en son turizm işletmelerinde iletişime değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü kısmında; stratejik boyutuyla iletişim incelenmiştir. Bu bölümde; strateji kavramı ve önemi, stratejinin ilişkili olduğu kavramlar ve en son da stratejik İletişim incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci kısmında; Antalya destinasyonunda merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerine uygulamak için hazırlanan yapılandırılmış soru formundan elde edilen verilerin analizleri yapılarak bulguları tartışılmaktadır. Öncelikle katılımcılara soru

formunda sorulan demografik soruların frekans analizi yapılmıştır. Stratejik iletişim ile ilgili ifadeler daha sonra regresyon analizine tabi tutulmak üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. Stratejik iletişim ile ilgili toplam 37 ifadeden 26 sı 6 boyutta toplanmıştır. Ardından regresyon analizi yapılmıştır ve stratejik iletişim ile İşlem etkinliği, kurumun toplamda daha etkin çalışması, ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması, hizmet kalitesi ve stratejik işlem etkinliği arasındaki ilişki ortaya çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın son kısmı olan altıncı kısımda ise sonuç ve tartışmaya yer verilmektedir. Bu bağlamda, Antalya destinasyonunda merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama tesislerine uygulanan soru formunun sonuçlarının önemli kısımları yorumlanmış ve turizm işletmelerinde iletişimin önemi ve etkisi tartışılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken, o esnada otelde çalışanlara ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde vardiya sisteminde çalışıldığı için o vardiyada çalışmayanlara ve o gün izinli olanlara ulaşılamamıştır. Tüm çalışanlara ulaşılabilirdi takdirde araştırmanın örnekleme daha büyük olabilecektir. Araştırma esnasında iş yoğunluğu sebebiyle aynı vardiyada bile olsa ulaşılamayan çalışanlar oldu. Araştırma bulguları verimlilik açısından mevcut durumun ne olduğunu değil, otel çalışanları tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.

4.2 Araştırmanın Bulguları

Araştırmada turizm sektöründe çalışanlar tarafından doldurulmuş 356 adet soru formu kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için tüm önermelerin Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış ve Tablo 4.1 de görüldüğü gibi bu araştırma için ölçeklerin değeri % 80,9 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değer % 70'in üzerinde bir değer olması sebebiyle ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,809	41

4.2.1 Demografik Bulgular

Hazırlanan soru formunu dolduran katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışılan departmanlar frekans analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2 Otel Personellerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Kadın	132	37,1
Erkek	224	62,9
Toplam	356	100,0
Yaş Dağılımı		
26 ve altı	116	32,6
27-32	128	36,0
33-38	79	22,2
39 ve üstü	33	9,2
Toplam	356	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	60	16,9
Lise	163	45,7
Ön Lisans	62	17,4
Lisans	69	19,4
Yüksek Lisans/Doktora	2	0,6
Toplam	356	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 yıl ve daha az	103	28,9
2-4 yıl	199	55,9
5 yıl ve üstü	54	15,2
Toplam	356	100,0
Çalıştıkları Departmanlar		
F/B	104	29,2
Kat Hizmetleri	67	18,8
Mutfak	57	16,0
Satış Pazarlama	30	8,4
Teknik Servis	27	7,6
Ön Büro	23	6,5
Muhasebe	23	6,5
Diğerleri	25	7,0
Toplam	356	100,0

Bu verilere göre örnekleme yer alan katılımcıların % 37,1'i kadın, % 62,9'u erkektir. Örnekleme dâhil olan personellerin büyük bir bölümü (%68,6) 32 yaş ve altı kişilerden

oluşmaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde 27-32 yaş arası katılımcıların %36 ile ilk sırada oldukları görülmektedir. Bu katılımcıları 26 ve altı yaş grubu katılımcılar %32,6 ile takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 33-38 yaş grubu %22,2 ile yer alırken, son sırada %9,2 ile 39 yaş ve üstü katılımcılar yer almaktadır. Katılımcıların %68,6 oranının 32 yaş ve altı katılımcılardan oluşması ise konaklama işletmelerinde daha çok genç yaştaki iş gücünün tercih ediliyor olması ile açıklanabilir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; katılımcıların %16,9'u ilköğretim , %45,7'si lise, %17,4'ü ön lisans, %19,4'ü lisans, %0,6'lık kısmı ise yüksek lisans/doktora eğitimi alan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde katılımcıların %28,9'u 1 yıl ve daha az, %55,9'u 2-4 yıl, %15,2'si ise 5 yıl ve daha fazla çalışmış olan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde ise; %29,4'lük bir kısımla F/B (yiyecek-içecek)departmanı başta gelmektedir. Daha sonra %18,8 ile Kat Hizmetleri ve %16,0 ile Mutfak departmanı gelmektedir.

4.2.2 Stratejik İletişim İle İlgili Bulgular

Soru formunda katılımcılara stratejik iletişim ile ilgili sorulan 37 ifade, kullanılacak boyutları elde etmek ve anket geçerliliğini sağlamak için Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, ardından güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiş ve tartışılmıştır.

4.2.2.1 Stratejik İletişim Faktör Analizi

Otel personellerine göre stratejik iletişimin boyutlu yapısını tespit etmek maksadıyla açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 4.3'te gösterilmiştir. İlk olarak örneklem sayısının yeterli olup olmadığını test etmek için KMO (Kaiser_Meyer_Olkin) analizinden faydalanılmış ve oran 0,864 bulunmuştur. Bu oran örneklem sayısının yeterliliğini göstermektedir (Sipahi vd, 2010). Faktör analizinin ön şartlarından olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Bartlett Küresellik Testi sonucunda gösterilmiştir(p = 0,000), varimax döndürmesi ve temel bileşen analizi yöntemiyle faktör analizi yapılmıştır.

Ankette stratejik iletişimi ölçmek için kullanılan 37 ifadeden eş kökenliği 0,5'in altında olan 11 ifade(*Herhangi bir birim, yaptığı faaliyet ile ilgili olan tüm birimleri bilgilendirir/ Yaptığım görev tek ve belli bir işle ilgilidir/ Yapılan işlerin birçok bölüme ayrılması, aynı görevle ilgili olan birim ve kişiler arasında iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır/ Yapılan görevler birçok işe bölünmüştür/ Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık*

bir şekilde yapılmıştır/ Yöneticimle görüşmek istediğimde ona ulaşamıyorum/ Bilgi, görüş ve sorunları iletmem üstlerim tarafından teşvik edilmektedir/ Görevimle ilgili olarak üstlerden gelen bilgi ve yönlendirme yetersizdir/ Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağlı olduğum üstlere kolayca ulaşıyorum/ Görevimi yaparken iletişim halinde olduğum birimlerden daha farklı birimlerle iletişim halinde olmam gerekir/ Kurumumuzun iletişim sisteminde bilgiler, sadece ilgili kişiler arasında kalır) analizden çıkarılmış, kalan 26 ifade faktör analizine dâhil edilmiştir. Eş kökenliliği (communality) 0,5'in üstünde olan ifadelerin toplam varyansın % 59,791'ini açıklayan ve özdeğeri 1'in üstünde olan altı faktör elde edilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,548 ile 0,867 arasında değişmekte olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 1998).

Tablo.4.3 Otel Çalışanlarına Göre Stratejik İletişim Boyutları

İfadeler	Faktörler					
	Kültürel öğelerin benimsenip iletilmesi	Merkezileşme	Kurum içi iletişim	Biçimselleşme	Dikey ve Yatay farklılaşma	Bölümlendirme
Yönetim, kurumun vizyonu, misyonu ve amaçları konusunda bizi bilgilendiriyor.	,848					
Yönetim, amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolların neler olduğu konusunda bizi bilgilendiriyor.	,791					
Kurumun vizyonu ve misyonu herkes tarafından benimsenmektedir.	,768					
Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir.	,750					
Personele yönelik olarak yapılan her türlü organizasyona (toplantı, seminer vs.) katılmaya gayret ederim.	,708					
Kişisel amaçlardan çok kurumsal amaçları gerçekleştirmek daha önemlidir.	,478					
Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.		,821				
Kararlar, alt düzeyler dâhil tüm birimlerin katılımı ile alınır.		,773				
Bağlı bulunduğum bölümlerle ilgili alınan kararlar hakkında bana bilgi verilir.		,763				
Alınan kararlardan haberim olmaz.		,614				
Görevlerim ile ilgili emir ve bilgiler üstlerim tarafından bana zamanında iletilmektedir.		,606				
Kurumda kişilerarası iletişim iyidir.			,795			

Kurumda birimler arası iletişim iyidir.	,735					
İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi yönetime kolaylıkla iletebiliyorum.	,650					
İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşıyorum.	,525					
Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya birbirine karıştığı olmaktadır.	,779					
İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyuyorum.	,732					
Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır.	,651					
Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.	,711					
Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır.	,623					
Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır.	,616					
Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yürütülen işlerde aksamalara neden olmaktadır.	,568					
İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur.	,508					
İşin çok fazla bölüme ayrılması bölümler arası iletişimi zorlaştırır.	,728					
Bölümler arası yetki sınırlarının belli olmaması görev çatışmalarına yol açar.	,704					
Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.	,520					
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)	0,867	0,817	0,813	0,751	0,647	0,548
Varyans Açıklama Oranı (%)	25,785	11,689	7,280	5,944	4,898	4,195
Toplam Varyans Açıklama Oranı (%)	: 59,791	KMO	: 0,864			
Bartlett Küresellik Testi	: 3581,931	p	: 0,000			

Faktörler, kapsadıkları ifadeler göz önüne alınarak tablodaki sırasıyla: “Kültürel Öğelerin Benimsenip İletilmesi”, “Merkezileşme”, “Kurum İçi İletişim”, “Biçimselleşme”, “Dikey ve Yatay Farklılaşma” ve “Bölümlendirme” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 4.3).

Birinci faktör toplam varyansın %25,785’ini açıklamakta olup, “Kültürel Öğelerin Benimsenip İletilmesi” olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktörü oluşturan ifadeler; “Yönetim, kurumun vizyonu, misyonu ve amaçları konusunda bizi bilgilendiriyor”, “Yönetim, amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolların neler olduğu konusunda bizi bilgilendiriyor”, “Kurumun vizyonu ve misyonu herkes tarafından benimsenmektedir”, “Duarlarda asılı

panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir”, “Personele yönelik olarak yapılan her türlü organizasyona (toplantı, seminer vs.) katılmaya gayret ederim” ve “Kişisel amaçlardan çok kurumsal amaçları gerçekleştirmek daha önemlidir” ifadeleridir.

İkinci faktör toplam varyansın % 11,689’unu açıklamakta olup, “Merkezileşme” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktörü oluşturan ifadeler: “Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır”, “Kararlar, alt düzeyler dâhil tüm birimlerin katılımı ile alınır”, “Bağlı bulunduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bana bilgi verilir”, “Alınan kararlardan haberim olmaz” ve “Görevlerim ile ilgili emir ve bilgiler üstlerim tarafından bana zamanında iletilmektedir” ifadeleridir.

Üçüncü faktör toplam varyansın % 7,280’ini açıklamakta olup, “Kurum İçi İletişim” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktörü oluşturan ifadeler: “Kurumda kişilerarası iletişim iyidir”, “Kurumda birimler arası iletişim iyidir”, “İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi yönetime kolaylıkla iletebiliyorum” ve “İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım” ifadeleridir.

Dördüncü faktör toplam varyansın % 5,944’ünü açıklamakta olup “Biçimselleşme” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktörü oluşturan ifadeler: “Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya birbirine karıştığı olmaktadır”, “İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyuyorum” ve “Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır” ifadeleridir.

Beşinci faktör toplam varyansın % 4,898’ini açıklamakta olup “Dikey ve Yatay Farklılaşma” olarak isimlendirilmiştir. Beşinci faktörü oluşturan ifadeler: “Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır”, “Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır”, “Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır”, “Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yürütülen işlerde aksamalara neden olmaktadır” ve “İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur” ifadeleridir.

Altıncı faktör toplam varyansın % 4,195’ini açıklamakta olup “Bölümlendirme” olarak isimlendirilmiştir. Altıncı faktörü oluşturan ifadeler: “İşin çok fazla bölüme ayrılması bölümler arası iletişimi zorlaştırır”, “Bölümler arası yetki sınırlarının belli olmaması görev çatışmalarına yol açar” ve “Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir” ifadeleridir.

4.2.2.2 Stratejik İletişim Boyutlarının İşlem Etkinliğine Etkisi

Stratejik iletişim boyutlarının “işlem etkinliği”ne etkisini ortalama kullanılarak test etmek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir faktörü oluşturan soruların puanları toplanıp faktördeki soru sayısına bölünerek her bir faktör için ortalama faktör skorları hesaplanmış ve regresyon analizine bu ortalama faktör skorları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Stratejik İletişim Boyutlarının İşlem Etkinliğine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit			
Kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi(KÖ)	3,129 ,173	10,053 2,567	0,000* 0,011**
Merkezileşme(M)	,132	2,177	0,030**
Kurum İçi İletişim(Kİİ)	,073	1,077	0,282
Biçimselleşme(Bİ)	-,003	-,053	0,958
Dikey ve Yatay Farklılaşma(F)	,090	1,579	0,115
Bölümlendirme(BÖ)	-,021	-,381	0,703
R²=0,097 F=6,278 p=0,000			

*p<0,01 **p<0,05

***Bağımlı Değişken: Kurum içinde daha iyi bir iletişim, “İşlem Etkinliği”ni (aynı faaliyeti rakiplerden daha iyi bir şekilde yürütmek) artırır.

Regresyon Denklemi:

$$IEA=3,129+0,147.KÖ+0,114.M+0,067.Kİİ+(-0,003).Bİ+0,095.F+(-0,019).BÖ$$

10,053	2,567	2,177	1,077	-0,053	1,579	-0,381
(0,000)*	(0,011)**	(0,030)**	(0,282)	(0,958)	(0,115)	(0,703)

Sonuçlar modelin bir bütün olarak (F=6,278 ve p=0,000) anlamlı olduğunu göstermektedir. Model memnuniyetin %9,7’sini açıklamaktadır. Tablo 4.4 incelendiğinde, personellerin işlem etkinliği algısına en fazla etki eden değişkenin Kültürel değerlerin benimsenmesi ve iletilmesi (,173) olduğu görülmektedir. Merkezileşme (,132) algısı yüksek katsıya sahip olan diğer faktördür. Kurum içi iletişim (,073), Biçimselleşme (-,003), Dikey ve yatay farklılaşma (,090) ve Bölümlendirme (-,021) algıları ise model içerisinde memnuniyete etki eden faktörler olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir.

Modelden de anlaşılacağı gibi “işlem etkinliği” stratejik iletişim boyutlarından “kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi” ve “merkezileşme” boyutlarından etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde örgütün kültürel öğeleri ne kadar benimsenir ve örgüt içinde yayılırsa işlem etkinliği düzeyi de artabilecektir. Örgüt yapılarında merkezileşme, hiyerarşik olarak işlem etkinliğinde yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde etkilidir. Yani; örgüt

yapısında merkezileşme boyutu, işlem etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Turizm işletmelerinde işlem etkinliği arttıkça, daha etkin ve iyi işleyen yönetimler ortaya çıkacak ve turizm işletmelerinin hizmet kaliteleri yüksek seviyelere gelebilecektir. Böylelikle turizm işletmelerinin, öncelikle kendi bölgelerinde daha sonra da ülkeler bazında iyi birer işletme haline gelebilmeleri mümkün olabilecektir.

4.2.2.3 Stratejik İletişim Boyutlarının Kurumun Toplamda Daha Etkin Çalışmasına Etkisi

Stratejik iletişim boyutlarının kurumun toplamda daha etkin çalışmasına etkisini ortalama kullanılarak test etmek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir faktörü oluşturan soruların puanları toplanıp faktördeki soru sayısına bölünerek her bir faktör için ortalama faktör skorları hesaplanmış ve regresyon analizine bu ortalama faktör skorları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5 Stratejik İletişim Boyutlarının Kurumun Toplamda Daha Etkin Çalışmasına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit			
Kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi(KÖ)	3,362	13,142	0,000*
Merkezileşme(M)	,263	3,986	0,000*
Kurum İçi İletişim(Kİİ)	,094	1,574	0,116
Biçimselleşme(Bİ)	,081	1,207	0,228
Dikey ve Yatay Farklılaşma(F)	,093	1,611	0,108
Bölümlendirme(BÖ)	-,004	-,068	0,946
	-,034	-,626	0,532
R²=0,131 F=8,803 p=0,000			

*p<0,01 **p<0,05

***Bağımlı Değişken: Daha iyi bir iletişim, kurumun toplamda daha etkin çalışmasını sağlar.

Regresyon Denklemi:

$$KTEÇ=3,362+0,187.KÖ+0,068.M+0,067.Kİİ+0,065.Bİ+(-0,003).F+(-0,026).BÖ$$

13,142	3,986	1,574	1,207	1,611	-0,68	-,626
(0,000)*	(0,000)*	(0,116)	(0,228)	(0,108)	(0,946)	(0,532)

Sonuçlar modelin bir bütün olarak (F=8,803 ve p=0,000) anlamlı olduğunu göstermektedir. Model memnuniyetin %13,1'ini açıklamaktadır. Tablo 4.5 incelendiğinde, Personellerin kurumun toplamda daha etkin çalışma algısına etki eden tek değişkenin kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi (,263) olduğu görülmektedir.

Modelden de anlaşılacağı gibi "kurumun toplamda daha etkin çalışması" stratejik iletişim boyutlarından "kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi" boyutundan etkilenmektedir.

Turizm işletmelerinde, örgüt içinde kültürel öğeler ne kadar benimsenir ve yayılırsa, turizm işletmelerinin toplamda daha etkin çalışmaları o kadar mümkün hale gelebilecektir. Bu durum turizm işletmelerinin daha iyi ve kaliteli birer işletme olabilmelerinde oldukça etkili olabilecektir.

4.2.2.4 Stratejik İletişim Boyutlarının Ayrı Departmanların Kendi İçerisinde Daha İyi Çalışmasına Etkisi

Stratejik iletişim boyutlarının ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışmasına etkisini ortalama kullanılarak test etmek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir faktörü oluşturan soruların puanları toplanıp faktördeki soru sayısına bölünerek her bir faktör için ortalama faktör skorları hesaplanmış ve regresyon analizine bu ortalama faktör skorları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6 Stratejik İletişim Boyutlarının Ayrı departmanların Kendi İçerisinde Daha İyi Çalışmasına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit	3,452	12,248	0,000*
Kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi(KÖ)	,131	1,960	0,051
Merkezileşme(M)	,108	1,794	0,074
Kurum İçi İletişim(Kİİ)	,166	2,453	0,015**
Biçimselleşme(Bİ)	,051	,872	0,384
Dikey ve Yatay Farklılaşma(F)	-,030	-,532	0,595
Bölümlendirme(BÖ)	-,031	-,554	0,580

$R^2=0,112$ $F=7,313$ $p=0,000$

* $p<0,01$ ** $p<0,05$

***Bağımlı Değişken: Daha iyi bir iletişim, ayrı ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışmasını sağlar.

Regresyon Denklemi:

$$ADKİİÇ=3,452+0,101.KÖ+0,085.M+0,137.Kİİ+0,039.Bİ+(-0,029).F+(-0,026).BÖ$$

12,248	1,960	1,794	2,453	0,873	-0,532	-0,554
(0,000)*	(0,051)	(0,074)	(0,015)**	(0,384)	(0,595)	(0,580)

Sonuçlar modelin bir bütün olarak ($F=7,313$ ve $p=0,000$) anlamlı olduğunu göstermektedir. Model memnuniyetin %11,2'sini açıklamaktadır. Tablo 4.6. incelendiğinde, personellerin ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması algısına etki eden tek değişkenin kurum içi iletişim (,166) olduğu görülmektedir.

Modelde de görüldüğü gibi “ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması” stratejik iletişim boyutlarından “kurum içi iletişim” boyutundan etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde kurum içi iletişim düzeyi arttıkça, ayrı ayrı her departmanın kendi içerisinde daha iyi çalışması sağlanabilecektir. Turizm işletmelerinde departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması demek toplamda da daha verimli bir düzeye gelmek anlamına gelmektedir. Antalya’da turizm hizmet işletmelerinin kalitesini ve etkinliğini arttırabilmek iyi bir kurum içi iletişimin varlığına bağlıdır denilebilir.

4.2.2.5 Stratejik İletişim Boyutlarının Hizmet Kalitesine Etkisi

Stratejik iletişim boyutlarının hizmet kalitesine etkisini ortalama kullanılarak test etmek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir faktörü oluşturan soruların puanları toplanıp faktördeki soru sayısına bölünerek her bir faktör için ortalama faktör skorları hesaplanmış ve regresyon analizine bu ortalama faktör skorları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.7 Stratejik İletişim Boyutlarının Hizmet Kalitesine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit	4,069	19,225	0,000*
Kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi(KÖ)	,120	1,756	0,080
Merkezileşme(M)	-,006	-,091	0,927
Kurum İçi İletişim(Kİİ)	,187	2,705	0,007*
Biçimselleşme(Bİ)	,048	,804	0,422
Dikey ve Yatay Farklılaşma(F)	,001	,013	0,990
Bölümlendirme(BÖ)	-,045	-,802	0,423
R²=0,073 F=4,591 p=0,000			

*p<0,01 **p<0,05

***Bağımlı Değişken: Daha iyi bir iletişim, hizmet kalitesini artırır.

Regresyon Denklemi:

$$HK=4,069+0,068.KÖ+(-0,003).M+0,114.Kİİ+0,027).Bİ+0,001.F+(-0,028).BÖ$$

19,225	1,756	-,091	2,705	,804	,013	-,802
(0,000)*	(0,080)	(0,927)	(0,007)*	(0,422)	(0,990)	(0,423)

Sonuçlar modelin bir bütün olarak (F=4,591 ve p=0,000) anlamlı olduğunu göstermektedir. Model memnuniyetin %7,3’ünü açıklamaktadır. Tablo 4.7 incelendiğinde, personellerin hizmet kalitesi algısına etki eden tek değişkenin Kurum içi iletişim (,187) olduğu görülmektedir.

Modelden de anlaşılacağı gibi “hizmet kalitesinin artırılması” stratejik iletişim boyutlarından “kurum içi iletişim” boyutundan etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde kurum içi iletişim artırıldıkça, hizmet kalitesi de artırılabilir. Turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin hizmet kalitelerini arttırabilmeleri iyi bir kurum içi iletişime bağlıdır. Konaklama işletmeleri hizmet satan işletmeler oldukları için iyi hizmet vermeleri beklenmektedir. Bu sebeple konaklama işletmelerinin kurum içindeki iletişim düzeylerini sağlıklı ve etkin bir hale getirmeleri, hizmet kaliteleri açısından zorunlu bir gerekliliktir denilebilir.

4.2.2.6 Stratejik İletişim Boyutlarının Stratejik İşlem Etkinliğine Etkisi

Stratejik iletişim boyutlarının stratejik işlem etkinliğine etkisini ortalama kullanılarak test etmek amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir faktörü oluşturan soruların puanları toplanıp faktördeki soru sayısına bölünerek her bir faktör için ortalama faktör skorları hesaplanmış ve regresyon analizine bu ortalama faktör skorları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Stratejik İletişim Boyutlarının Stratejik İşlem Etkinliğine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit			
Kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi(KÖ)	3,503 ,211	16,476 3,225	0,000* 0,001*
Merkezileşme(M)	,109	1,842	0,066
Kurum İçi İletişim(Kİİ)	,149	2,243	0,026**
Biçimselleşme(Bİ)	,055	,954	0,341
Dikey ve Yatay Farklılaşma(F)	,021	,384	0,701
Bölümlendirme(BÖ)	-,039	-,711	0,477
R²=0,145 F=9,893 p=0,000			

*p<0,01 **p<0,05

***Bağımlı Değişken: Stratejik işlem etkinliği

Regresyon Denklemi:

$$SİE=3,503+0,126.KÖ+0,066.M+0,095.Kİİ+0,032.Bİ+0,016.F+(-0,025).BÖ$$

16,476	3,225	1,842	2,243	,954	,384	-,711
(0,000)*	(0,001)*	(0,066)	(0,026)**	(0,341)	(0,701)	(0,477)

Sonuçlar modelin bir bütün olarak (F=9,893 ve p=0,000) anlamlı olduğunu göstermektedir. Model memnuniyetin %14,5’ini açıklamaktadır. Tablo 4.8 incelendiğinde, personellerin işlem etkinliği algısına en fazla etki eden değişkenin kültürel değerlerin benimsenmesi ve iletilmesi (,211) olduğu görülmektedir. Kurum içi iletişim (,149) algısı yüksek katsıya sahip olan diğer faktördür. Merkezileşme (,109), Biçimselleşme (,055), Dikey ve yatay farklılaşma (,021) ve

Bölümlendirme (-,039) algılarının ise model içerisinde memnuniyete etki eden faktörler olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir.

Modelden de anlaşılacağı gibi “stratejik işlem etkinliği” stratejik iletişim boyutlarından “kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi” ve “kurum içi iletişim” boyutlarından etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde örgüt içinde kültürel öğeler ne kadar benimsenir ve yayılırsa, aynı zamanda örgüt içinde iyi bir iletişim seviyesi oldukça, stratejik işlem etkinliği düzeyi de o derece artacaktır. Turizm işletmelerinde stratejik işlem etkinliği arttıkça, stratejik olarak etkili ve iyi yönetime sahip işletmeler ortaya çıkabilecektir. Böylelikle başka ülkelerle rekabet edebilecek düzeyde turizm işletmeleri ortaya çıkabilecek ve ülke turizmi açısından rekabetçi ve kaliteli bir turizm şekli oluşturulabilecektir.

4.3 Çalışanların İletişimle İlgili Belirtmek İstedikleri Başka Sorunlar

Soru formunun son kısmında yer alan açık uçlu soruların genel değerlendirilmesine yer verilecektir. Sorulan soru: “Kurumunuzda gördüğünüz ve belirtmek istediğiniz başka iletişim sorunları nelerdir” aşağıda araştırma yapılan otel personellerinin verdiği cevapların özetine yer verilmiştir.

Departmanlar ve kişiler arası iletişim konusunda çok fazla aksaklık yaşandığı, iş ve arkadaşlık ayrımının yapılmadığı, yapılan işlerin kişi sayısına bakılmadan dikkatsizce yaptırıldığı, kurumsal değerlerin önemsenmediği belirtilmiştir. Ayrıca işe yeni başlayan personellere kurumsal değerlerin öğretilmediği, kurumsal değil kişisel düşünüldüğü, işletmenin öncelikli hedefinin para kazanmak olduğu için, iletişim adına pek bir şey yapılmadığı vurgulanmıştır.

Çalışanlar, turizm sektöründe insanların asgari ücretle ve vasıf aranmadan çalıştırıldığından çalışma veriminin az olduğu ve bu durumun iletişimi etkilediğini belirtmişlerdir. Operasyon ve iletişim koordinasyonu birimi gibi birim veya mevcut birimler içerisinde bu göreve hizmet verebilecek bireylerin olmasının iletişimi ve iş akışını düzenli hale getirebileceği belirtilmiştir. Ayrıca yemekhanede müzik çalınmasının talep edildiği, personelin stresten arındırılması için gezi, piknik gibi sosyal aktivitelerin düzenlenmediği ve yalnızca senede bir defa personel gecesinin düzenlendiği bunun da yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Personeller tarafından fazla mesailerin istenmediği ayrıca fazla mesai ücretlerinin de ödenmediği vurgulanmıştır. Kurum içerisinde hiçbir şekilde bilgi dağılımının yapılmadığı; ayrıca kurumların personellere önem vermediği, departmanlarda genellikle şef ve asistan

şefler arasında iletişim sorunlarının olduğu, bu durumun personellere olumsuz yansıdığı belirtilmiştir.

Önemli olarak bulunan konulardan biri de şudur; bazı otellerde iletişim yazılı olarak genelde Outlook aracılığı ile yapılmaktadır. Alt kademede her zaman bilgisayar erişimi olmayan personelin daha çok bilgiye daha rahat ulaşabilmesi için personel alanlarında, yemekhane ya da ayrı bir bölümde personel sayısına bağlı olarak Outlook erişimi ve internet bağlantısı olan bilgisayarların bulunması istenmektedir.

Otel personellerinin büyük sorun olarak gördükleri başka bir konu da; otellerde yöneticilerin tanıdık, akraba ilişkilerini ön planda tutarak (profesyonel yönetim anlayışının dışına çıkarak) bazı personellerle daha sık görüşüp samimi olması ve ara yöneticilerin önemsenmemesi gibi durumların olmasıdır. Ayrıca bilgi paylaşımının yetersiz olduğu, ekip çalışanları arasında kişisel çatışma ve egoların olduğu belirtilmiştir.

SONUÇ

Strateji; önceden belirlenmiş hedeflere en uygun yöntem ve araçlarla, en etkin ve en hızlı şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanırken, iletişim; bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtası ile alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Her iki kelimenin birleşimi olan stratejik iletişim ise, uzun süreçli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla belirlenmiş mesajların en elverişli yer ve zamanda, en uygun vasıta ile güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili (veya hedeflenen) kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır.

İletişim kavramı hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da vazgeçilmez bir unsur, faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan en önemli bileşendir. Örgütlerin faaliyetlerini planlamasından son işlemin yapılmasına kadar geçen her aşama ve süreçte iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Örgütsel iletişimde ise bilgi akışının sağlanması, ihtiyaç duyulan yer ve zamanda, yeterli seviyede bilginin etkin kanallar vasıtasıyla ulaştırılması önemlidir.

İletişimin çok önemli rol oynadığı sektörlerden biri de anlık ve yüz yüze ilişkilerin sürekli yaşandığı turizm sektörüdür. Özellikle konaklama işletmelerindeki bu ilişkiler müşteri tatmini açısından çok önemli ve sektör rekabetinde belirleyici niteliğe sahiptir. Örgütlerin iç müşterileri olan çalışanlar açısından da, yönetim ve diğer çalışanlarla kurulan iletişimin niteliğinin çalışanların ürettikleri hizmetin kalitesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Dünya üzerinde sürekli olarak değişen ve gelişen yaşam koşulları ve küreselleşme insanların ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere seyahat etme ihtiyacını ve sıklıklarını arttırarak seyahatlerin amaçlarını da çeşitlendirmiştir. Bunun sonucunda, turizm kavramının önemi ve konaklama işletmelerine olan ihtiyaç artış göstermiştir. Dolayısıyla turizm işletmeleri açısından iletişimin nasıl olduğu ve stratejik olarak nasıl olması gerektiği oldukça önemli bulunmuştur. Özellikle Antalya gibi Türkiye’de en önemli turizm destinasyonu olma özelliği bulunan bir bölgede böyle bir çalışma gerekli görülmüş, çalışmanın Antalya’daki konaklama işletmelerinin kurum içi iletişimlerinin iyileştirilmesi ve bölge turizm kalitesinin yükseltilmesi açısından literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Örgütlerin her gün gelişim gösteren ve değişen çevreye ayak uydurmaları, iyi hizmet verebilmeleri ve memnuniyet sağlamaları, kendilerini sürekli geliştirmelerine ve yenilemelerine bağlıdır. Küreselleşen dünyada müşteri artık iyi hizmet görmek istemekte ve çalışanlar iyi yaşam kalitesine sahip olmak istemektedirler. Ayakta kalmak isteyen örgütlerin, çevrelerini takip ettikleri kadar, müşterilerine hizmet götüren çalışanlarını da memnun

etmeleri gerekmektedir. Çalışanların ise mutlu oldukları, iletişim sorunları yaşamadıkları, kendilerini kurumun parçası olarak hissettikleri, takdir gördükleri ve kuruluşlarıyla gurur duydukları takdirde verimlilikleri artacak ve dolayısıyla örgütler başarılı olabilecektir.

Örgütlerdeki esas amaç; üretimi arttırıp kar sağlamanın dışında, etkili iletişim kurabilmek olmalıdır. Örgütlerin, yalnızca müşteri memnuniyetini dikkate alarak başarı sağlayamayacaklarını, ilk hedef kitlesinin çalışanlar olduğu gerçeğini kabullenmeleri gerekmektedir. İyi bir kurum içi iletişim, örgütlerde kurumsal başarıyı ve verimliliği arttırıcı amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesinden örgüt üyeleri arasında sinerji yaratmaya kadar baştan sona kurum üyeleri arasında var olduğu düşünülen ilişkilerin tümünü sağlayabilecektir. Kurumsal iletişim, yönetim düzeyinin yüksek ya da düşük olmasında, kurumların itibarlarında, ekonomilerinde ve sosyal yapılarında önemli etkilerde bulunmaktadır.

Kurum içi iletişim, kurumlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve örgüt kültürlerinin meydana gelmesinde etkili olduğu gibi kurumların bütünlüğünün ve kurum çalışanlarının ait olma duygularının geliştirilmesini de sağlayabilmektedir. Kurum içi iletişim, kurum çalışanlarında karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının sağlanmasında aynı zamanda iyi hizmetin ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça etkili olabilmektedir. Kurum içinde iyi bir iletişim düzeyi, örgütün değişken çevre ve rekabet şartlarına kendisini uyarlamasını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda örgüt yapısı içerisinde oluşan organizasyon yapılarında, hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otokontrolün sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgüt yönetiminde planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetimin sağlanması kurumsal iletişim yönetimiyle sağlanabilecektir.

Araştırmanın analizleri sonucunda; katılımcılardan 27-32 yaş arası katılımcıların %36 ile ilk sırada oldukları görülmektedir. Bu katılımcıları 26 ve altı yaş grubu katılımcılar %32,6 ile takip etmektedir. Katılımcıların %68,6 oranının 32 yaş ve altı katılımcılardan oluşması, Antalya bölgesindeki konaklama işletmelerinde daha çok genç yaştaki iş gücünün tercih ediliyor olması ile açıklanabilir.

Antalya bölgesindeki turizm işletmelerinde daha çok erkekler (%62,9) istihdam edilmektedir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; katılımcıların %20'sinin yüksek lisans/doktora eğitimi alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Geriye kalan %80'lik kısmın orta ve ilköğretim okulu mezunu oldukları, yani Antalya bölgesinde 5 yıldızlı otellerde çalışan personellerin eğitim düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak, Antalya bölgesinde konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim seviyelerindeki düşüklüğün sebeplerinin bulunması ve turizm işletmelerinde çalışanların eğitim durumlarının daha iyi olabilmesi için gereken adımların atılması gerektiği söylenebilir.

Antalya bölgesinde merkezde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının %28,9'u 1 yıl ve daha az, %55,9'u 2-4 yıl çalışmış olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, Antalya'da turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksek olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bu durum, kurum değerlerinin ve kuruma olan bağlılığın ikinci planda kaldığı, örgüt içi iletişimin iyi seviyede olmadığı ve çalışanların iyi şartlarda çalışmadığı gibi sonuçları doğurabilmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde ise; %29,4'lük bir kısımla F/B (yiyecek-içecek) departmanı başta gelmektedir. Daha sonra %18,8 ile Kat Hizmetleri ve %16,0 ile Mutfak departmanı gelmektedir. Bu üç departmanın konaklama işletmelerinde çalışan sayısı bakımından en önde gelen departmanlar oldukları göze çarpmaktadır. Aynı zamanda bu departmanlar otellere gelen misafirlerin memnuniyet düzeylerini en çok etkileyebilen üç departmandır. Özellikle yiyecek-içecek departmanı başta olmak üzere bu departmanlarda çalışanların eğitilmiş ve iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırma analiz sonuçlarına göre, "işlem etkinliği"nin stratejik iletişim boyutlarından "kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi" ve "merkezileşme" boyutlarından etkilendiği görülmektedir. Turizm işletmelerinde örgüt içinde kültürel öğeler ne kadar benimsenir ve yayılırsa, işlem etkinliği düzeyi de yükselecektir. Örgüt yapılarında merkezileşme, genel olarak stratejik iletişimde etkisinin az olmasıyla birlikte, hiyerarşik olarak işlem etkinliğinde yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde etkilidir. Yani, örgüt yapısında merkezileşme boyutu "işlem etkinliği"ni olumlu yönde etkilemektedir. Turizm işletmelerinde işlem etkinliği arttıkça, daha etkin ve iyi işleyen yönetimler ortaya çıkacak ve turizm işletmelerinin hizmet kaliteleri yüksek seviyelere gelebilecektir. Böylelikle turizm işletmelerinin öncelikle kendi bölgelerinde daha sonra da ülkeler bazında iyi birer işletme haline gelebilmeleri mümkün olabilecektir.

Ayrıca; "kurumun toplamda daha etkin çalışması" stratejik iletişim boyutlarından "kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi" boyutundan etkilenmektedir. Şöyle söylenebilir: Turizm işletmeleri arasında kültürel öğeler ne kadar benimsenir ve örgüt içinde yayılırsa, turizm işletmelerinin toplamda daha etkin çalışmaları o kadar mümkün hale gelebilecektir. Bu durum turizm işletmelerinin daha iyi ve kaliteli birer işletme olabilmelerinde oldukça etkili olabilecektir.

Yine araştırma sonuçlarına göre; "ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması" stratejik iletişim boyutlarından "kurum içi iletişim" boyutundan etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde kurum içi iletişim düzeyi arttıkça, turizm işletmelerinde ayrı ayrı her departmanın kendi içerisinde daha iyi çalışması sağlanabilecektir. Turizm işletmelerinde

departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışması demek toplamda da daha verimli bir düzeye gelmek anlamına gelmektedir. Antalya’da turizm hizmet işletmelerinin kalitesini ve etkinliğini arttırabilmek iyi bir kurum içi iletişimin varlığına bağlıdır denilebilir.

Ayrıca, “hizmet kalitesinin arttırılması” stratejik iletişim boyutlarından “kurum içi iletişim” boyutundan etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde kurum içi iletişim düzeyi arttırıldıkça, hizmet kalitesi de arttırılabilecektir. Konaklama işletmeleri hizmet satan işletmeler oldukları için, iyi hizmet vermeleri beklenmektedir. Bu sebeple turizm işletmelerinin kurum içindeki iletişim düzeylerini sağlıklı ve etkin bir hale getirmeleri, hizmet kaliteleri açısından zorunlu bir gerekliliktir denilebilir.

Antalya bölgesindeki konaklama işletmelerinde, “stratejik işlem etkinliği” stratejik iletişim boyutlarından “kültürel öğelerin benimsenmesi ve iletilmesi” ve “kurum içi iletişim” boyutlarından etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde, örgüt içinde kültürel öğeler ne kadar benimsenir ve yayılırsa, aynı zamanda; iyi bir iletişim seviyesi oldukça, “stratejik işlem etkinliği” düzeyi de artabilecektir. Turizm işletmelerinde stratejik işlem etkinliği arttıkça, stratejik olarak etkili ve iyi yönetime sahip işletmeler ortaya çıkabilecektir. Böylelikle başka ülkelerle rekabet edebilecek düzeyde turizm işletmeleri ortaya çıkabilecek ve ülke turizmi açısından rekabetçi ve kaliteli bir turizm şekli oluşturulabilecektir.

Çalışmada ana kütle olarak yalnızca Antalya destinasyonunda, merkezde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri alınırken; farklı bir araştırma, Antalya’daki tüm bölgelere uygulanabilir. Ayrıca, Antalya destinasyonu ile ülke içinde veya dışında başka bir destinasyon karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

ADLER, RONALD. B.: ELMHORST, JEANNE. M., Communication At Work: Principles and Practices For Business and The Professions, McGraw-Hill, NewYork, 2002.

AKAT. İ.: BUDAK, GÖNÜL ve BUDAK, GÜLAY., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

AKGEMCİ. T., Stratejik Yönetim, Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara, 2008.

ARGENTİ, PAUL. A., Corporate Communication, McGraw-Hill, NewYork, 2003.

ARSLAN. E. ve ARSLAN. B., “Örgütsel İletişim”, Genel İletişim (Ed. Uğur DEMİRAY), 2007.

ARTAN. S., “İşletmelerde İletişim” İTİA Dergisi, Cilt.13, Sayı.2, (1997).

ATAK. M., “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt.2, S.2, (2005).

AYDIN. M.,Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.

AYKAÇ. A.,Yeni İşler, Yeni İşçiler Turizm Sektöründe Emek, İletişim Yayınları, İstanbul, 2009.

AYTAÇ. Ö., “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.14, Sayı. 1, (2004), 189-217.

BARAN, A.G., İletişim Sosyolojisi, Afşaroğlu Matbaası, Ankara, 1997.

BARTKUS. B.: GLASSMAN. M. and MCAFEE, B., “Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission”, European Management Journal, Vol. 20, No. 4, (2002), 423-429.

BAYRAK. S., Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi, Erzurum:Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 1995.

BELL, ARTHUR. H. and SMITH, DAYLE. M., Management Communication, John Wiley&Sons, New York, 1999.

BOYACI, MEHMET F., Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

BRASS, D.J., “ Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization”, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 4, (1984), 518–539.

BROWNELL. J., “The Symbolic/Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry”, International Journal Hospitality Management, Pergomon Press, Great Britain, Vol.9, No.3,(1990).

COFFMAN. J., Strategic Communication Audits, Communications Consortium Media Center, Washington DC, 2004.

COŞKUNER. A., İş Yerinde İletişim, Türk Harb-İş Yayınları, Ankara, 2001.

CÜCELOĞLU, D., Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

ÇOLAKOĞLU. Ü.: AYYILDIZ. T. ve CENGİZ. S., “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt.20, Sayı.1, (Bahar-2009), 77-89.

DALTON, D.R., TODOR, W.D., SPENDOLINI, M.J., FIELDING, G.J. and PORTER, L.W., “Organization Structure and Performance: A Critical Review”, The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 1, (1980), 49–64.

DAVİES. W., “Strategy and Leadership: Understanding Strategy”, MCB University Press, 1087–8572, (2000), 25-30.

DAVİS, MARGARET. R. and WECKLER. DAVID. A., A Practical Guide to Organization Design, Crisp Publication, Washington, 1996.

DEMİR, K., “Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği”, AÜ EBF Dergisi, (2000),165-168.

DEMİR, ŞİRVAN. Ş., “Halkla ilişkiler faaliyetlerinde iletişim tekniklerinin etkisi: Konaklama işletmeleri örneği”, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt.8, Sayı.2, (2011), 127-150.

DEMİRAY, U., Genel İletişim, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2000.

DİCLE, Ü., Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayınları, Ankara, 1974.

DÖKMEN, Ü., Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

EFİL. İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

EFİL İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.

EKİNCİ. K., Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

ELLİS, D. G and MAOZ, I., “A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict”. The International Journal of Conflict Management, No.14, (2003), 255-272.

ERDOĞAN, İ., İletişimi Anlamak, ERK Yayınları, Ankara, 2005.

ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.

EREN. E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.

- EREN. E., Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- EROĞLU. F., Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul,2004.
- EROĞLU. F., Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- EROĞLUER. K., “Otel İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Çalışanların Hizmet Kalitesine Etkisi ve Mardin’de Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.14, Sayı.26, (Aralık-2011), 299-331.
- FAYOL. H., “Industrial and General Administration”, Genel ve Endüstriyel Yönetim, Çeviren: M. Asım Çalıköglü, Ankara, 2005.
- GEÇİMLİ. A., Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- GENÇ. N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, İstanbul, 2004.
- GIBSON. JAMES. L.: JOHN. IVANCEVICH. M. and JAMES . DONNELLY. H., Organizations, IRWIN, Illinois, 1994.
- GİZİR. S., “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı. 50, (2007), 247-268.
- GOLDMAN. E., “Strategic Communication Theory and Application” Presentation Presented in the Office of Coordinator for Counter terrorism of U.S. Department of State, 2008.
- GÖKÇE. O., İletişim Bilimine Giriş, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.
- GÜÇLÜ. N., “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 23, Sayı. 2, (2003) 61-85.
- GÜLOVA, ASENSA. A. ve DEMİRSOY. Ö., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Vol. 3, No. 3, (2012), 49-76.

GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Nobel Yayın, Ankara, 2011.

GÜVENÇ. B., İnsan ve Kültür, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1984.

HAİR. J. F., ANDERSON. R. E., TATHAM. R. L. and BLACK. W. C., Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

HALL, RICHARD. H., Organizations, Structures, Processes and Outcomes, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

HATCH. MARY. J., Organization Theory, Oxford University Press, New York, 1997.

HAX, A. C. and MAJLUF. N. S., The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, MIT, New Jersey, 1991.

JABLİN, FREDRİC. M., Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Sage Publications, California, 1987.

JONES. J., “Strategic Communication: A Mandate for the United States”, National Defense University, Joint Force Quarterly, Vol.4, (2009), 104-114.

JOHNS, G. and SAKS, A. M., Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work, Prentice Hall, Toronto, 2008.

KAPLAN. M. ve ÖĞÜT. A., “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.17, S.1, (2012), 387-401.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P., Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, 2004.

KATONO, ISAAC. W.: MANYAK. TERREL. G.: KATABAAZİ. A. and KİSENYİ. V., “Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior: The Moderating Role Of

Workplace Spirituality”, International Journal Of Business Research, Vol. 12, No. 2, (2012), 114-125.

KAYA, B., Yönetmel ve İş İletişimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2003.

KHAN. V.: HAFEEZ, MUHAMMAD. H.: RİZVİ, SYED. M. H.: HASNAİN. A. and MARIAM. A., “Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance(A study on Customer Support Representatives)”, European Journal of Economics, No.49, (2012), 133-143.

KOCABAŞ. F., “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.13, (2005).

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

KÖKNEL, Ö., İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997.

KURT. T., Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004.

MOORHEAD, G. and GRIFFIN, R.W., Organizational Behavior: Managing People and Organizations. South Western Cengage Learning, Australia, 2010.

NORDİN, SHAHRİNA. MD., HALİB. M. and GHAZALİ. Z., “Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization”, European Journal of Sciences, Vol. 24, No. 4, (2011), 617–624.

OBENG. K. and UGBORO. I., “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, Journal of The Transportation Research Forum, Vol. 57, No.2, (2003), 83-98.

O.’HAİR. D. and FREDRİCH. G. W., Strategic Communication in Business and Professions. Houghtan Mifflin Company, Boston, 2005.

ORUÇ. E., Örgüt İçi İletişimin Yönetmel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

OKAY. AYL. ve OKAY. AYDEMİR., Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul, 2005.

ÖRÜCÜ. A. ve AYHAN. N., “Örgüt Kültürü”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 2, (2001), 87-105.

ÖZALP. İ., İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.

ÖZGÜVEN. E., Endüstri Psikolojisi, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003.

ÖZTÜRK. Y. ve KADİR. S., “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, (2005), 121-140.

POLATOĞLU. A., Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayıncılık, Ankara, 2001.

RANSON. S., HININGS. B. and GREENWOOD. R., “The Structuring of Organizational Structures”, Administrative Science Quarterly, No. 25, (1980), 1–18.

RUBEN. BRENT. D., Communication and Human Behavior, Macmillan Publishing Company, New York, 1984.

RUCK. K. and WELCH. M., “Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives”, Public Relations Review, No. 38, (2012), 294-302.

SABUNCUOĞLU. Z. ve GÜMÜŞ. M., Örgütlerde İletişim, Arıkan Basın Yayım, İstanbul, 2008.

SABUNCUOĞLU. Z. ve TÜZ. M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

SAMOVAR. L. A. And MİLLS. J., Oral Communication Speaking Across Cultures , Wm. C. Brown Communications Ink, Boston, 1995.

SAYERS. F.: BİNGAMAN, CHRISTİNE. E.: GRAHAM. R.: WHELER. M., Yöneticilikte İletişim(Çeviren: Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

SEYMEN, OYA. A., Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

SHİMİZU. T.: CARVALHO, M. M. and LAURİNDU, F. J. B., Strategic Alignment Process: Theory and Case Studies, Hershey, PA, USA, 2006.

SHRİVASTAVA. S., “Comprehensive Modeling of Communication Barriers: A Conceptual Framework” The IUP Journal of Soft Skills, Vol. 6, No. 3, (2012), 7-19.

SİPAHİ. B., YURTKORU. SERRA. E. ve ÇİNKU. M., Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

SLATTEN. T.: GÖRAN. S. and SANDER S., “Service Quality and Turnover Intentions as Percieved by Employees” Personnel Review, Vol.40, No.2, (2011), 205-221.

SMELTER, LARRY. R.: WALTMAN, JOHN. I., Managerial Communication: A Strategic Aproach, Wiley, NewYork, 1984.

ŞAHİN. A., “Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, Maliye Dergisi, S.152, (2007), Ocak-Haziran.

ŞENER. B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2001.

TATHAM. S., “Strategic Communication: A Primer”, Defence Academy of United Kingdom, (December- 2008).

TAYLOR, PHİLİP. M., Routledge Handbook of Public Diplomacy, Rutledge Press, London, 2009.

TENGİLİMOĞLU. D.: ATILLA, ASUMAN. E. ve BEKTAŞ. M., İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.

TERZİ. ALİ. R., Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

TOROS. N. ve KALPAKLIOĞLU, ÜNDEY. N., “Örgüt İçi İletişim İçin Bir Yöntem: Sosyodrama”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı.49, (2011), 175-179.

TOSUN. C., Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi, Kocaeli Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

TÜRKMEN. İ., Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, MPM Yayınları, Ankara, 2000.

UYSAL. G., “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, Cumhuriyet Üniversitesi: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1, (2003).

ÜLGEN. H. ve MİRZE. KADRİ. S., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

VURAL, AKINCI. B. ve BAT. M., “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”, Journal of Yaşar University, Cilt.20, Sayı. 5, (2010), 3348-3382.

YILDIZ. Y., Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

YILMAZ. E., Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

ZULHAMRİ. A. and CLAINA. ANTONETTE. A., “Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia”, Asian Social Science, Vol. 8, No. 2, (February-2012), 17–26.

EKLER

EK 1-Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Antalya’da 5 yıldızlı otellerdeki kurum içi iletişimin değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Yanıtlarınızdan elde edilecek veriler akademik amaçlar dışında, herhangi amaçla kullanılmayacaktır. Katkılarınız ve ilginizden dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Faruk SEYİTOĞLU

Akdeniz Üniversitesi

Birinci Bölüm

1.Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2.Yaşınız: ()20 ve altı ()21-26 ()27-32 ()33-38 ()39-44 ()45 ve üstü

3.Eğitim Durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans/Doktora

4.Kurumda Çalışma süreniz:() 1yıl ve daha az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 10 yıldan fazla

5.Kurumdaki Göreviniz:

6.Çalıştığınız Departman:

İkinci Bölüm: Sorular ifadelere verdiğiniz önem derecesini göstermektedir. 1’ den 5’e kadar olan katılım durumunu belirtiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 =Kararsızım 4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle Katılıyorum

STRATEJİK İLETİŞİM					
1.Görevimle ilgili veya beni ilgilendiren kararlar alınırken görüşlerim alınır.	1	2	3	4	5
2.Kararlar, alt düzeyler dâhil tüm birimlerin katılımı ile alınır.	1	2	3	4	5
3.Bağlı bulunduğum bölümle ilgili alınan kararlar hakkında bana bilgi verilir.	1	2	3	4	5
4.Alınan kararlardan haberim olmaz.	1	2	3	4	5
5.Görevlerim ile ilgili emir ve bilgiler üstlerim tarafından bana zamanında iletilmektedir.	1	2	3	4	5
6.Görevlerle ilgili bilgi veya diğer iletilerin gideceği yere ulaşmasını engelleyen kişi veya birimler vardır.	1	2	3	4	5
7.Bilgi ve emirlerin iletilmesinde bazı önemli birim veya kişiler iletişim sürecinin dışında kalmaktadır.	1	2	3	4	5
8.İşinizle ilgili bir konuyu ya da sorunu yetkili en son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademe sayısı çoktur.	1	2	3	4	5
9.Diğer bölümlerle bağlantılı olan işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasında aksaklıklar olmaktadır.	1	2	3	4	5
10.Birimler arasındaki iletişim eksikliği, koordinasyon halinde yürütülen işlerde aksamalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Herhangi bir birim, yaptığı faaliyet ile ilgili olan tüm birimleri bilgilendirir.	1	2	3	4	5
12.Yaptığım görev tek ve belli bir işle ilgilidir.	1	2	3	4	5
13.Yapılan işlerin birçok bölüme ayrılması, aynı görevle ilgili olan birim ve kişiler arasında iletişim aksaklıklarına neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
14.Yapılan görevler birçok işe bölünmüştür.	1	2	3	4	5
15.İşin çok fazla bölüme ayrılması bölümler arası iletişimi zorlaştırır.	1	2	3	4	5
16.Bölümler arasında yetki ve sorumluluk ayrımı kesin ve açık bir şekilde yapılmıştır.	1	2	3	4	5
17.Bölümler arası yetki sınırlarının belli olmaması görev çatışmalarına yol açar.	1	2	3	4	5
18.Görev yapmakta olduğum birimdeki bölüm sayısının çok olması iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5

19.Yöneticimle görüşmek istediğimde ona ulaşamıyorum.	1	2	3	4	5
20.Bilgi, görüş ve sorunları iletmem üstlerim tarafından teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
21.Görevimle ilgili olarak üstlerden gelen bilgi ve yönlendirme yetersizdir.	1	2	3	4	5
22.Bilgi, görüş ve sorunları iletmek için, bağlı olduğum üstlere kolayca ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
23.Kurum genelinde görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından kaynaklanan iletişim sorunları yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
24.İş tanımları belirgin olmadığından yapacağım işlerle ilgili olarak sık sık üst birimlere danışma ihtiyacı duyarım.	1	2	3	4	5
25.Bölüm içinde veya bölümler arasında aynı görevlerin tekrarı veya birbirine karıştığı olmaktadır.	1	2	3	4	5
26.Görevimi yaparken iletişim halinde olduğum birimlerden daha farklı birimlerle iletişim halinde olmam gerekir.	1	2	3	4	5
27.İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım.	1	2	3	4	5
28.Kurumda birimler arası iletişim iyidir.	1	2	3	4	5
29.Kurumda kişilerarası iletişim iyidir.	1	2	3	4	5
30.İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi yönetime kolaylıkla iletebiliyorum.	1	2	3	4	5
31.Kurumumuzun iletişim sisteminde bilgiler, sadece ilgili kişiler arasında kalır.	1	2	3	4	5
32.Kurumun vizyonu ve misyonu herkes tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
33.Yönetim, amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolların neler olduğu konusunda bizi bilgilendiriyor.	1	2	3	4	5
34.Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir.	1	2	3	4	5
35.Personele yönelik olarak yapılan her türlü organizasyona(toplantı, seminer vs.) katılmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
36.Yönetim, kurumun vizyonu, misyonu ve amaçları konusunda bizi bilgilendiriyor.	1	2	3	4	5
37.Kişisel amaçlardan çok kurumsal amaçları gerçekleştirmek daha önemlidir.	1	2	3	4	5

Üçüncü Bölüm

1.Kurum içinde daha iyi bir iletişim, “İşlem Etkinliği”ni (aynı faaliyeti rakiplerden daha iyi bir şekilde yürütmek) arttırır.	1	2	3	4	5
2.Daha iyi iletişim, kurumun toplamda daha etkin çalışmasını sağlar.	1	2	3	4	5

3.Daha iyi iletişim, ayrı ayrı departmanların kendi içerisinde daha iyi çalışmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4.Daha iyi iletişim, hizmet kalitesini artırır.	1	2	3	4	5

Dördüncü Bölüm

1.Kurumunuzda gördüğünüz ve belirtmek istediğiniz başka iletişim sorunları nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Faruk SEYİTOĞLU

Doğum Tarihi : 10/05/1986 / DİYARBAKIR

Uyruğu : T.C.

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Diyarbakır Atatürk Lisesi, 2003.

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, Konaklama İşletmeciliği, 2010.

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2013.

Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Yönetici ve Çalışanlar Arasında Stratejik İletişim: Antalya Bölgesinde Bir Uygulama

Yabancı Diller

İngilizce : Çok İyi Seviyede

Rusça : Başlangıç Seviyesinde

Denevimler

Burcu Ateş Real Estate: Satış Danışmanı, 2012 Haziran - 2012 Ağustos (Antalya).

Olympia Grill Restaurant: Garson, 2011 Haziran - 2011 Eylül (Texas, USA).

The Club At Cordillera: Garson, 2009 Haziran - 2009 Eylül (Colorado, USA).

Fairfield Inn and Suites: Mutfak Supervisor, 2008 Mayıs - 2008 Eylül (Virginia, USA).

Ocean Food Mart: Supervisor, 2008 Mayıs - 2008 Eylül (Virginia, USA).

Hayyam Şarap Evi: Garson, 2007 Eylül- 2008 Mart (Antalya).

Camp Silver Towers: Mutfak Şef yardımcısı, 2007 Haziran - 2007 Eylül (Vermont, USA).

Calista Luxury Resort: Garson, 2007 Şubat - 2007 Mayıs (Antalya).

Camp Silver Towers: Mutfak Elemanı, 2006 Haziran - 2006 Eylül (Vermont, USA).

Katıldığı Kurs ve Seminerler

Tömer Dil Merkezi: İngilizce B2 seviyesi Diploması, Nisan, 2010.

Üçüncü Uluslar arası Turizm Haftası: E-Tourism: New Roles and Future Trends, Katılım Sertifikası, 14-16 Nisan, 2011.

Meeting Professionals International Eğitim Semineri: Toplantı sektörüne ve destinasyon pazarlamasına genel bir bakış konulu seminer katılım sertifikası, 14 Aralık, 2011.

Bilgisayar Bilgisi

Windows XP, Windows 7, Microsoft Office Applications, Fidelio F&B Module, Opera Pms, Fidelio Suite V8, Excel Vision

E-Mail: f2107@hotmail.com