

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KURMA YÖNTEMLERİ VE KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Süleyman KARAÇOR\*  
Ali ŞAHİN\*\*

### Özet

Örgütsel iletişim, örgütlerde işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli öğelerinden bir tanesidir. Dinamik bir varlık olan örgütler, kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Çünkü etkin bir iletişim, örgütsel davranışın tüm yönlerini fiilen etkilemektedir.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle iletişim kavramı, örgütsel iletişim, örgütsel iletişim yöntemleri ve sorunları üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise sağlık örgütlerinde yapılan araştırma bulgularına yer verilerek bir değerlendirmeye gidilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel iletişim, İletişim Sorunları

### Abstract

Organizational communication is one of the the most essential parts of the communicative and administrative structure undertaking the communication, cooperation, coordination and control function. Being dynamic aspect, the organization requires to be effective both inside and outside communication to achieve its own functions. Because effective communication affects all sides of organizational behavior.

In this aspect, first of all communication concept, organizational communication, methods and problems have been focused. Later, the assessment composed of organizational communication methods data about health organizations will be dealt with.

**Keywords:** Communication, Organizational Communication, Communication problems

---

\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## 1.GİRİŞ

İletişim örgütte yer alan en önemli süreçlerden birisidir. Birey grup ve örgütsel performans üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır. Bir örgütün etkinliği temel olarak iyi bir yönetim gerektirdiği kadar iyi bir iletişime de bağlıdır. Bir organizasyonda gerek grup üyeleri arasında, gerekse diğer örgütsel üyeler ve gruplarla başarılı bir iletişim kurulması halinde ancak başarıya ulaşılabilir ve yüksek performans elde edilebilir. Benzer bir şekilde bireysel öğrenme, motivasyon ve mesleki tatmin de etkili bir iletişime bağlıdır. Bireyler ne kadar yetenekli ve yüksek performans gösterme eğilimine sahip olursa olsun eğer örgütte iletişim sorunları söz konusu ise, örgüt içerisinde bireylerin ya da grupların etkin olmaları engellenebilir (George ve Jones, 1999: 446-447). Çünkü etkili bir iletişim, bir örgütün etkin ve etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olan en önemli temel faktörlerden birisidir.

Günümüzde örgütler giderek karmaşık bir hal alırken onu oluşturan bireyler de çeşitli açılardan karmaşık bir yapıya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve örgütsel karmaşık yapı, birbirleri ile ancak etkili bir örgütsel iletişim sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilir. Bir bakıma “örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve koordinasyon, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle” (Halis, 2000:218) mümkündür denilebilir. Çünkü örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işbirliği rolünü üstlenmektedir.

İletişimin birey, grup ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi dikkate alındığında, bu çalışmada öncelikle iletişim kavramı, örgütsel iletişim, örgütsel iletişim yöntemleri ve sorunları üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise araştırma bulgularına yer verilerek bir değerlendirmeye gidilmektedir.

## 2.İLETİŞİM KAVRAMI VE TANIMI

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağ olarak ifade edilmektedir. “Birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup,

grup-toplum ve toplumlar arasındaki düzenlenmiş yaşayış amaçları yönündeki karşılıklı ilişki, etkileşimi içermektedir”(Aşkun, 1989: 24). Bu bağlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup ve örgütler için iletişimin geçmişte olduğu gibi günümüzde de yaşamsal bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü iletişim bireyin yaşamının ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olduğu gibi örgütlerin de iletişimsiz olarak varlıklarını devam ettirmelerinin olanaksız olduğu görülmektedir. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir örgütün kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması, işlerin yürütülmesi (Akıncı, 1998:111) ile bireysel ve örgütsel amaçların koordinasyon ve kontrolünde etkin bir iletişime gereksinim duyulmaktadır.

Bu bağlamda iletişim, bireyin öz benliğinde-iç dünyasında başlayan bireyler arası, gruplar ve örgütler genelinde, kitlesel biçimde ve teknolojik düzeylerde olmak üzere yaşamın tüm alanlarında karşımıza çıkan bir olgu konumundadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 46). Bu durum iletişim konusunda çeşitli modellerin oluşturulmasına ve çeşitli iletişim tanımlarının yapılmasına yol açmış ve hala da açmaktadır. Bu sebeple de iletişim kavramının anlam ve kapsamı üzerinde henüz bir görüş birliğine ulaşılamamış olup iletişimin “ aktarım”, “davranış”, “ etkileşim” ve “anlam üretimi ve paylaşımı” boyutlarında tanımlarına rastlamak mümkündür.

İletişimin tanımlayıcı özelliklerinden ilki diğer insanlara bilgi, duygu ve düşünce aktarımıdır. Başka bir ifadeyle, iletişim, bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller aracılığıyla vericiden alıcıya aktarıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gökçe, 2002: 32; Halis, 2000:218).

Ancak bilginin, duygunun ya da düşüncenin basit bir şekilde paylaşılması iletişimin oluşması için yeterli değildir (Bkz. Gökçe, 2002). İletişimin ikinci özelliği ortak bir anlayıştır. Her şeyden önce verici ve alıcı bu ortak anlayışa ulaşmak zorundadır. Bir bilginin ya da düşüncenin ne anlama geldiği konusunda insanların ortak bir görüşe sahip olması gerekir. Örneğin örgüt içerisinde herhangi bir konuda ortak bir anlayışın olmaması hem üyelerin ve hem de yöneticilerin etkinliğini azaltmaktadır. Çünkü bu durumda bir iletişim söz konusu olmamaktadır.

Dolayısıyla iletişim, “bireyin başka bir bireye yaptığı her hangi bir etki olmasının ötesinde bir paylaşma eylemidir” (Uztuğ, 2003: 95). Başka

bir ifade ile iletişim, günlük dilde ve çoğu bilimsel çalışmalarda yaygın şekilde kullanıldığı gibi, bir anlamın ya da bilginin aktarılması süreci değildir. İletişim anlamların “ortak paylaşımıdır” buradaki “ortak” sözcüğü, aktarılan şey değil, özellikle karşılıklı olarak kabul edilen anlam yapısıdır (Gökçe, 2002;83–84). Anlamların ortak paylaşımı, bireylerin birbirleri ile aynı fikirde olmaları gerektiği anlamına gelmez. Bunun anlamı bir bireyin başka bir birey ya da grup tarafından kendisine ne anlatılmaya çalıştığına ilişkin doğru bir fikre sahip olmasıdır. Örgüt içerisindeki ilgili tarafların kendilerine aktarılan bilginin ne anlama geldiği konusunda açık bir fikre sahip olmaları durumunda etkin bir iletişim gerçekleşir. Bireyler kendilerine ulaşan bilginin ne anlama geldiği konusunda çok emin değillerse bu durumda etkin bir iletişimden söz etmek mümkün değildir.

### 3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içermektedir. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütlerden ya da gruplardan söz edilememektedir. Çünkü etkileşim ve iletişim örgütlerin can damarı konumundadır (Yıldırım vd. 1996:179). Zoga'nın da ifade ettiği gibi iletişim sistemi, “bir örgütü, insan vücudunun sinir sistemi gibi saran bir yapıdır” (Sabuncuoğlu, 1974:141). Örgütler de tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında örgütler sadece örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasında değildirler. Ayrıca çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası içerisinde olduklarıdır. İletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eş güdüme olduğu düşünülürse, gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş-çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir.

Örgütlerin giderek büyümesi ve yönetimlerinin karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin hızla artması örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Arslan ve Arslan, 2003:145). Bu gelişmeler aynı zamanda bilgiye duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Gerek bireylerin gerekse örgütlerin ihtiyacı olan bilgi, çevre ile uyumlu etkileşimin oluşturulmasında önemli bir role

sahiptir. Bilginin paylaşımı etkileşimin temelidir. Hem bireyler hem de örgütler çevreleriyle ilişki kurabilmek ve gelişmeleri takip edebilmek için bilgi alışverişinde bulunmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:49). Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi her şeyden önce şu noktalarda daha da önem arz etmektedir;

- Yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasını sağlama,
- Alt-üst arasındaki otorite ilişkisinden kaynaklanan emirlerin eksiksiz yerine getirilmesini sağlama,
- Örgüte yeni giren bir üyenin örgüte uyumunu sağlamadır.

Örneğin sağlıklı karar verebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Bu durum ancak etkin bir iletişimle sağlanabilir. Diğer taraftan örgüte yeni üye olan birey örgütsel ve bireysel davranışı yönlendiren kurum kültürünü de bilgi alış veriş ile öğrenebilir. Böylece yeni üye örgütün öncelikleri, davranış kalıpları, amaçları, vizyonu vb. neler olduğunu örgütsel iletişim sayesinde öğrenmektedir. Çalışanların sorumluluk alanları, işlerin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı ve örgütsel statüye bağlı olarak kimden hangi rolün beklendiği, etkin bir örgütsel iletişimle öğrenilebilir. İletişim, örgütün dikkatini başarılması gereken örgütsel amaçlar üzerinde toplamaktadır. Örgüt; üyelerinin kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri için gerekli bilgileri verir, onları motive eder, çalışanların örgüte katkıda bulunmalarını ve bu katkıların amaca yönlendirilmesini sağlar (Yıldırım vd., 1996: 179). Bu durum iş tatminini, örgütsel bağlılık düzeyini ve sorumluluk alma eğilimini olumlu yönde etkiler.

Diğer taraftan “örgütsel imaj” ile iletişim arasında bir bağın olduğu da bilinen bir gerçektir. Nasıl ki politikacılar kişisel imajlarını oluşturmak, kuvvetlendirmek ve yenilemek için kitlesel iletişime önem veriyorsa, aynı şekilde örgütlerde hem örgüt içi hem de dış çevrede olumlu bir imaj oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için örgütsel iletişime önem vermek zorundadırlar.

#### **4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMAÇLARI**

Dinamik bir varlık olan örgütler kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel

iletişimi sadece örgüt içerisine yönelik bir olgu olarak değerlendirmek doğru değildir. Örgütsel amaçların başarılması etkin bir iletişime bağlıdır. Amaçlar hem iç hem de dış çevreye göre farklılık arz edeceğinden örgütsel iletişimin amacının çok fazla olduğu söylenebilir.

Ancak Akıncı'nın da ifade ettiği üzere örgütsel iletişimin asıl amacı "örgütsel amaçların başarılmasıdır"(1998: 113). Örgütsel amaçların başarılması, örgütte iş birliğinin, ekip çalışmasının, kolektif ruhun, biz duygusunun ve dayanışmanın oluşumu engelleyen örgüt içi ve dışı faktörleri ortadan kaldıracabilecek nitelikte etkili bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır. Sözü edilen örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Akıncı, 1998:121–122; Arslan ve Arslan, 2003:146; Jefkins, 1992: 155–183 Aktaran Gürüz vd. 1998: 24–26 ve Gürgen, 1997: 37–38; Paksoy, 2001: 51):

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keserek üye ve örgüt bütünleşmesi sağlanmaktadır.
- Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışa ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanması hedeflenmektedir.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin devamlı tekrar edilmesi üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri almalarına imkan vermektedir.
- Örgütle ilişkisi bulunan kimselere sürekli bilgi verilerek örgüt içerisinde bir aile ortamının ve danışmanın yaratılması, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmektedir.
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Yönetenler ve yönetilenler (ast-üst) arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir.

- Üyeleri geleceğe ilişkin beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme vb. konularda bilgilendirilmektedir.
- Görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda üyeler bilgilendirilmektedir.
- Etkili kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır.

### 5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

Örgütsel iletişim örgütün yapısına göre biçimsel ve biçimsel olmayan iki iletişim sisteminden oluşmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53). Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişim, örgüt içinde çeşitli bölümler ya da kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açıkça yer almaktadır (Arslan ve Arslan, 2003:147). Biçimsel iletişim sistemi, örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgili ve çevre ile bilgi akışını sağlayan kanalları gösterirken, biçimsel olmayan iletişim ise, örgütlerde oluşan doğal grupların- arkadaş, aile vb. gereksinimlerini karşılamak üzere işleyen ve kişisel ilişkilere dayanan örgütsel iletişim kanallarını göstermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53). Bu kanallar her örgütte az ya da çok ama mutlaka bulunmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, kaçınılmaz ilişkilerden doğan, bireyin doğası nedeniyle her örgüt ve grup içerisinde çeşitli duygu, düşünce, gelenek, yargı ve sosyal güçlerle beslenen söylenti ve dedikodularla yayılan haberleri içermektedir. Biçimsel iletişim kanalları, dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) yatay ve dışa açılan kanallardan oluşmaktadır. Bu kanallar yazılı, sözlü ve görsel-ışitsel araçlardan oluştuğu gibi bunların farklı biçimde birleşimi şeklinde de görülebilir (Sabuncuoğlu, 1974:142-143). Örgüt içi ve dış çevreye yönelik bu iletişim araçları şunlardır (Gürüz vd., 1998:27-28; Gürüz ve Yaylacı, 2004:54; Sabuncuoğlu, 1974:142; Paksoy, 2001:88-89): Örgüt Dergisi - Gazetesi, Duyuru Panoları, Kapalı Devre Televizyon, Ticari Televizyon ve Radyolar, Mektuplar, Bültenler, Raporlar, Yıllık Raporlar, Telefon, Karşılıklı Konuşma, Toplantı, Yıllık Toplantı, Filimler, Personel Yayınları, Slayt Sunumları, Personel Tavsiye Toplantıları, Eğitici

Kurslar, Konferanslar, Seminerler, Fuar , Gezi, Sergiler, Panel, Faks, Teleks, Bilgisayar Ağlarıdır.

## 6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KARŞILAŞILAN ENGELLER

Örgütsel iletişim, örgütlerde işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli öğelerinden bir tanesidir. Bu öğenin uygulamada tam olarak işlediği söylenemez. Eğer örgütlerde arzu edilen düzeyde etkili bir iletişim söz konusu olsaydı, örgütsel çatışmalar ve örgütsel başarısızlıklarla karşılaşılması mümkün olmayabilirdi. Bugün birçok örgütün başarısızlığından ya da örgütlerde meydana gelen çatışmalardan söz edilmektedir. Bunun temelinde iletişimsizlik yatmaktadır. Çünkü etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında genel olarak mesajın içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil vb. unsurlar adlandırılabilir (Bkz. Gökçe, 2002:147). Alıcının yapısından kaynaklanan sorun, aynı zamanda kaynak ile alıcı arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Bu farklılığın neden olduğu iletişim engelleri şu şekilde sıralanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002: 69 aktaran Uztuğ, 2003:195) ;

- İnsanların iletişim ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin ne olduğunu tam olarak kavrayamamaları,
- İletişimin ne kadar önemli olduğunun farkında olmamaları,
- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri ve iletişim kurmakta zorlanmaları,
- İletişim bir yetenek işidir. İletişim için gerekli yetenek ve beceriden yoksun olmak iletişim sorununa yol açmaktadır.

Bunların dışında bir iletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan faktörlerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikte iken bir kısmı ise, sosyo-psikolojik özelliktedir. İletişim engelleri şu şekilde özetlenebilir (Bingöl, 1997: 287–288; Thayer, 1991: 243; Sabuncuoğlu, 1974: 157–159; Genç, 1998: 165; Özgüven, 1975: 193; Gökçe, 2002: 147–156);

- Kişisel engeller,
- Fiziksel ve teknik engeller,



- Dil engelleri,
- Statüden kaynaklanan engeller,
- Zaman engeli,
- Sosyo- kültürel ve psikolojik engellerdir.

**Kişisel Engeller:** Kişisel engellerin başında güven ve güvensizlik problemi gelmektedir. Alıcının, mesajı gönderen kaynağa karşı bir güveni yoksa gönderilen mesajı değiştirebilir ya da ihmal edebilir. Başka bir ifadeyle, kaynak ve alıcının kişilikleri, birbirlerine karşı tutumları, inançları, güvenleri, önyargıları gönderilen mesajların farklı anlamlara gelecek şekilde değerlendirilmesine ve dolayısıyla yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Bilindiği gibi gerek kaynak ve gerekse alıcının amaçları, ihtirasları, tutkuları, kültür düzeyleri, beklentileri, hisleri, değer yargıları, alışkanlıkları ve zevkleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, mesaj oluştururken ve mesaj algılanırken dikkat edilmediği zaman bir iletişim sorununa yol açabilmektedir.

**Fiziksel ve Teknik Engeller:** Bu engellerin başında çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü ve iletişim kanallarındaki teknik bozukluklar gelmektedir.

**Dil Engelleri:** İletişimde karşılaşılan en önemli engellerden birisi de dil ve terminoloji güçlükleri veya yetersizliklerinden doğmaktadır. Bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığı ve bunların birbirleri ile hiç ilgisi olmadığı görülmektedir. Farklı anlamlar taşıyan kelimelerin alıcı tarafından hiç bilinmemesi ya da kendi tecrübesine bağlı olarak ona değişik bir anlam yüklemesi iletişim sorununa yol açmaktadır. Diğer taraftan toplumlar geliştikçe uzmanlaşmalar da artmaktadır. Uzmanlık alanları teknik bir dili gerektirmektedir. Bu teknik dil ancak o alanda uzman olan bireyler tarafından anlaşılabilir. Bu diller uzmanlık alanı dışında kalan bireyler tarafından anlaşılabilir. Örneğin hasta-doktor ilişkilerinde genelde iletişim sorunu yaşanmaktadır. Çünkü hasta bireyler ya da onların yakınları ne hastalığın ne olduğunu ne de ilaç prospektüsünde yazılanları anlayabilecek durumdadırlar.

**Statüden Kaynaklanan Engeller:** Merkezîyetçi ve aşırı hiyerarşik yapıları örgütlerde ast-üst arasında iletişim kopukluğu söz konusu olabilmektedir. Bu gibi örgütlerde iletişim akışı genelde yukarıdan

aşağıya doğrudur. Bunun doğal sonucu olarak da astların üstlere ulaşması zordur. Bunun dışında astlar aşağıdan yukarıya doğru olan iletişime, üstlerinin itibar etmeyeceği, ilgisiz kalacağı ya da sorunlarına ve şikâyetlerine bir çözüm getirilemeyeceği gibi düşüncelerle pek meyilli değildirler. Diğer taraftan statü ve buna bağlı rollerin astlar ve üstleri tarafından farklı şekilde tanımlanması ve zamana ve ortama göre statüdeki farklılıkların dikkate alınmaması da bir sorun oluşturmaktadır.

**Zaman Engeli:** Zaman engeli ile ilgili iletişim sorunu iki açıdan değerlendirilebilir. Birincisi, kaynağı dinlemek için yeterli vakit ayıramamaktır. Bu durumda alıcı kaynağın anlatmak istediği şeyleri tam olarak algılayamamaktadır. İletişimde karşıdaki insanı, kaynağı dinlemek ona verilen değeri ifade emektedir. Eğer kaynak alıcı tarafından tam olarak dinlendiğine ve anlaşıldığına inanırsa iki birey arasında pozitif bir etkileşim oluşmaktadır.

Zaman engeline ilişkin karşılaşılan ikinci sorun ise kaynağın doğrudan alıcı tarafından değil de aracı bir kişi tarafından dinlenmesidir. Bu durumda aracı kişi kaynak tarafından iletilen mesajı kendine göre algılayıp ona bir anlam verecektir. Asıl alıcı konumunda olan kişi de aktarıcı tarafından kodlanan ve anlamlandırılan mesajları yeniden anlamlandıracaktır. Böylece ilk mesajın içeriği bozulabilecek ve yanlış davranış ya da tepkilere neden olabilecektir. Bu bağlamda özellikle sağlık örgütlerindeki aşırı iş yükü zamandan kaynaklanan engellere zemin oluşturmaktadır.

**Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Engeller:** Bu engeller “kişilik yapısı” ve “dil” engelleri ile örtüşmektedir. Sosyo-kültürel yapı, insanların davranışlarına, kişiliklerine, bilgi düzeyine, hünerlerine, alışkanlıklarına ve iletişim yeteneklerine yön veren önemli faktörlerdendir. İnsanların içinde yaşadığı ortam ve kültürel değerler, kullandığı dile de yansımaktadır. Bunun sonucu olarak kelimelere verilen anlamların farklılaştığı bir gerçektir. Diğer taraftan somut ve soyut düşünme ve yorumlama da kültürel yapıyla ilişkilidir. Dolayısıyla iletişim kurmak istenilen bireyin sosyo-kültürel yapısına uygun kelimeler seçmek gerekmektedir.

Kaynak ve alıcının iletişim esnasındaki psikolojileri de etkili bir iletişim açısından çok önemlidir. Örneğin alıcının içinde bulunduğu psikolojik durumu, kaynak hakkında bir takım önyargıları beraberinde

getirebilir. Bu durum gönderilen mesajın ya hiç algılanmamasına ya da bilerek yanlış anlamlandırılmasına neden olabilir. Bunların dışında örgüt içerisinde yaşanan güç mücadeleleri çok daha fazla bilgiye sahip olma arzusuna yol açmaktadır. Güç elde etmek isteyen birey bütün bilgileri elinde bulundurarak başkalarına mümkün olduğu kadar az bilgi aktarma psikolojisiyle hareket etmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisindeki gücünü korumak isteyen üst, astlara karşı bilgi aktarma konusunda cimri davranmaktadır.

İletişim engellerini bütünüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir. Birey kendisinden kaynaklanan unsurları yok etse bile, iradesi dışında çevrede bir çok engelleyici faktör söz konusudur. Evde, işyerinde, çarşıda, pazarda, ulaşım araçlarında kısaca günlük yaşantının her aşamasında ya yanlış anlaşılmaktan ya da bir şeyleri karşı tarafa aktaramamaktan yakınılmaktadır. Bu durumda yapılabilecek en iyi şey belki de engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve neler olduklarını anlayarak üstesinden gelmenin yollarını aramaktır.

## **7. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık örgütlerinde görev yapan yönetici, doktor ve sağlık personelinin hastane ortamında birbirleri ile hangi kanalları kullanarak iletişim kurduklarını ve iletişim kurarken daha çok hangi engelle karşılaştıklarını karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, Yönetici kademesi ile çalışan grup arasında kullanılan kanallar ve karşılaşılan iletişim engellerini algılamada aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemektir.

## **8.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmamızda anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer alırken ikinci kısmında ise, iletişim kurma kanalları ve iletişim engellerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Hem kullanılan kanallar ve hem de karşılaşılan engellerden en önemli olarak görülenlerin 1'den 5'e kadar sıralanması istenmiştir.

### **8.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmada evren olarak sağlık örgütleri seçilmiştir. Antalya SSK Bölge Hastanesinden 104 ve Konya Numune Hastanesinden 88 kişi

olmak üzere toplam 192 hastane çalışanı (yöneticiler, doktorlar, hemşireler ve memurlar) örneklem kapsamına alınmıştır.

### **8.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma ve elde edilen veriler sadece Konya Numune Hastanesi ve Antalya SSK Bölge Hastanesi ile sınırlıdır. Araştırma bulguları örgütsel iletişim açısından yararlanılan mevcut iletişim kanallarının en çok hangileri olduğu ve en önemli iletişim engellerinin neler olduğunu tespiti yöneliktir.

### **8.3. Veriler ve Toplanması**

Anket soruları bir ön denemeden geçtikten sonra Konya Numune Hastanesi ve Antalya SSK Bölge Hastanesi yetkililerin izni ile dağıtılıp aynı şekilde toplanmıştır. Araştırmanın uygulanması 9–15 Mayıs 2004 tarihleri arasında yapılmıştır.

### **8.4. Verileri Değerlendirme Tekniği**

Anketin uygulanması ile elde edilen ham veriler SPSS 10,0 programına aktarılmıştır. Bu programdan yararlanılarak, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasında kullanılan iletişim kanalları ve karşılaşılan engellerle ilgili olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak “Bağımsız İki Grup t Testi” uygulanmıştır. Diğer taraftan örneklem kapsamına alınan yönetici, hemşire, doktor ve memurlar açısından konu ile ilgili anlamlı bir farkı ölçmeye yönelik “ANOVA” testi de bu çalışmada kullanılan değerlendirme tekniklerinden birisidir.

## **9. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR**

Araştırmaya katılanların %56,3’ü erkek %43,8’i bayandır. Bunların ise, %23,4’ünü yöneticiler, %76,6’sını çalışanlar oluşturmaktadır

**Tablo 1.** Meslek Dağılımı

	Sayı	Yüzdesi
Yönetici	45	23,4
Memur	62	32,3
Doktor	24	12,5
Hemşire	61	31,8
Toplam	192	100,0

Ankete katılanların %23,4'ü yönetici, %32,3'ü memur, %12,5'i doktor ve %31,8'i hemşiredir.

“Kurumunuzda Örgütsel İletişim kanallarından hangileri en çok kullanılıyor önem sırasına göre birden beşe kadar sıralayın” şeklindeki soruya verilen cevaplarda birinci, ikinci ve üçüncü sırada iletişim kurma kanalları açısından yöneticilerle çalışanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dördüncü ve beşinci sırada yer alan iletişim kurma kanalları arasında ise iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar frekans ve yüzde dağılımı ile “t” testi sonuçlarına göre aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 2.** İlk Sırada Yer Alan İletişim Kurma Yöntemi

Kurumdaki Göreviniz		Sayı	Yüzdesi	Levene ve « t » testi Sonuçları
Yönetici	Formal Raporlar ve Bültenler	8	17,8	Sig= 0,667) 0,05 P= 0,354) 0,05 Anlamlı bir fark yoktur.
	Telefon	6	13,3	
	Elektronik Posta	1	2,2	
	Toplantı Yaparak	2	4,4	
	Yüz Yüze Görüşme	28	62,2	
	Toplam	45	100,0	
Çalışan	Formal Raporlar ve Bültenler	19	12,9	
	Notlar Mektuplar	8	5,4	
	Telefon	32	21,8	
	Toplantı Yaparak	34	23,1	
	Yüz Yüze Görüşme	44	29,9	
	Diğer.	10	6,8	
	Toplam	147	100,0	

Hem yöneticiler ve hem de çalışanlara göre hastane örgütlerinde en çok kullanılan en önemli iletişim kanalı “yüz yüze görüşme”dir.

**Tablo 3.** İkinci Sırada Yer Alan İletişim Kurma Yöntemi

Kurumdaki Göreviniz		Sayı	Yüzdesi	Levene ve « t » testi Sonuçları
Yönetici	Notlar Mektuplar	3	6,7	Sig = 0,031 > 0,05
	Telefon	16	35,6	
	Toplantı Yaparak	16	35,6	P = 0,637 > 0,05
	Yüz Yüze Görüşme	10	22,2	
	Toplam	45	100,0	
Çalışan	Formal Raporlar ve Bültenler	8	5,4	Anlamlı bir fark yoktur
	Notlar Mektuplar	11	7,5	
	Telefon	48	32,7	
	Elektronik Posta	3	2,0	
	Toplantı Yaparak	33	22,4	
	Yüz Yüze Görüşme	42	28,6	
	Diğer	2	1,4	
Toplam	147	100,0		

Hastanelerde ikinci sıra en çok başvurulan iletişim kanalı konusunda iki grup arasında ortak bir görüş hâkimdir. Buna göre ikinci sırada yer alan en önemli iletişim kanalı yöneticilere göre “telefon” ve “toplantı” iken çalışanlara göre de sadece “telefon”dur

**Tablo 4.** Üçüncü Sırada Yer Alan İletişim Kurma Yöntemi

Kurumdaki Göreviniz		Sayı	Yüzdesi	Levene ve « t » testi Sonuçları
Yönetici	Formal Raporlar ve Bültenler	3	6,7	Sig = 0,001 < 0,05
	Notlar Mektuplar	6	13,3	
	Telefon	18	40,0	P = 0,104 > 0,05
	Toplantı Yaparak	18	40,0	
	Toplam	45	100,0	
Çalışan	Formal Raporlar ve Bültenler	15	10,2	Anlamlı bir fark yoktur.
	Notlar Mektuplar	20	13,6	
	Telefon	34	23,1	
	Elektronik Posta	1	,7	
	Toplantı Yaparak	48	32,7	
	Yüz Yüze Görüşme	26	17,7	
	Diğer	3	2,0	
Toplam	147	100,0		

Yöneticiler üçüncü sırada yer alan ve en çok başvurulan iletişim kanalı konusunda, ikinci sıradaki kanalları tekrar vurgulamışlardır. Çalışanlara göre ise, en çok başvurulan üçüncü kanal “toplantı yapma”dır.

**Tablo 5.** Dördüncü Sırada Yer Alan İletişim Kurma Yöntemi

Kurumdaki göreviniz		Sayı	Yüzdesi	Levene ve « t » testi Sonuçları
Yönetici	Formal Raporlar ve Bültenler	9	20,0	Sig = 0,031 < 0,05 P = 0,037 < 0,05 Anlamlı bir fark vardır.
	Notlar Mektuplar	23	51,1	
	Telefon	1	2,2	
	Elektronik Posta	4	8,9	
	Toplantı Yaparak	7	15,6	
	Yüz Yüze Görüşme	1	2,2	
	Toplam	45	100,0	
Çalışan	Formal Raporlar ve Bültenler	23	15,6	
	Notlar Mektuplar	55	37,4	
	Telefon	15	10,2	
	Elektronik Posta	16	10,9	
	Toplantı Yaparak	18	12,2	
	Yüz Yüze Görüşme	16	10,9	
	Diğer	4	2,7	
	Toplam	147	100,0	

Levene testi ve “t” testleri sonuçları, en fazla başvurulan dördüncü sıra iletişim kanalı ile ilgili olarak her iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin %51,1’lik gibi büyük çoğunluğu, “notlar ve mektupların en fazla kullanılan dördüncü sıra iletişim kanalı olduğunu beyan etmektedirler. Buna karşılık çalışanların sadece %37,4’ü yöneticilerle aynı paralelde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 6.** Beşinci Sırada Yer Alan İletişim Kurma Yöntemi

Kurumdaki göreviniz		Sayı	Yüzdesi	Levene ve « t » testi Sonuçları
Yönetici	Formal Raporlar ve Bültenler	24	53,3	Sig = 0,005 < 0,05 P = 0,020 < 0,05 Anlamlı bir fark vardır.
	Notlar Mektuplar	8	17,8	
	Telefon	1	2,2	
	Elektronik Posta	7	15,6	
	Toplantı Yaparak	1	2,2	
	Yüz Yüze Görüşme	1	2,2	
	Diğer	3	6,7	
	Toplam	45	100,0	
Çalışan	Formal Raporlar ve Bültenler	52	35,4	
	Notlar Mektuplar	35	23,8	
	Telefon	9	6,1	
	Elektronik Posta	9	6,1	
	Toplantı Yaparak	6	4,1	
	Yüz Yüze Görüşme	15	10,2	
	Diğer	21	14,3	
	Toplam	147	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere “t” testi sonuçları beşinci sırada en fazla başvurulan iletişim kanalı konusunda iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Kurumunuzda kişiler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz

Kurumdaki Göreviniz		Sayı	Yüzdesi
Yönetici	Çok İyi	2	4,4
	İyi	14	31,1
	Orta	25	55,6
	Kötü	4	8,9
	Toplam	45	100,0
Çalışan	Çok İyi	2	1,4
	İyi	13	8,8
	Orta	68	46,3
	Kötü	47	32,0
	Çok Kötü	17	11,6
	Toplam	147	100,0

Tablodan da açıkça anlaşılacağı üzere araştırma kapsamına alınan kurumların yönetici ve çalışanlarına göre kurum içerisindeki kişiler arası iletişim çok yetersizdir. Yöneticilerin % 35,5’i kurumlarında kişiler arası



iletişimin “çok iyi” ya da “iyi” olduğunu ifade ederken, çalışanların da sadece % 10,2’si yöneticileri ile aynı düşüncededir.

**Tablo 8.** Kurumunuzda bölümler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz

Kurumdaki Göreviniz		Sayı	Yüzdesi
Yönetici	Çok İyi	1	2,2
	İyi	15	33,3
	Orta	24	53,3
	Kötü	5	11,1
	Toplam	45	100,0
Çalışan	Çok İyi	2	1,4
	İyi	10	6,8
	Orta	50	34,0
	Kötü	56	38,1
	Çok Kötü	29	19,7
	Toplam	147	100,0

“Kurumunuzdaki bölümler arası iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz” sorusuna ankete katılan yöneticilerin % 35,5’i “çok iyi” ya da “iyi” şeklinde cevap verirken, örneklem kapsamına alınan çalışanların % 8,2’si bölümler arası iletişimi “çok iyi” ya da “iyi” olarak değerlendirmektedir. Tablo 7 ve tablo 8’deki sonuçlar dikkatle incelendiğinde yöneticilerin hem “kişiler arası iletişim” hem de “bölümler arası iletişim” konusundaki görüşleri aynıdır. Buradan şöyle bir sonuç çıkarmak mümkündür. Eğer bir örgütte kişiler arası iletişim “iyi” ya da “kötü” ise, bu durum aynı şekilde “bölümler arası iletişime” yansımaktadır. Çünkü örgütü ve bölümleri oluşturan temel unsur bireydir.

“Sizce kurumunuzda görülen en önemli iletişim sorunu nelerdir” önem sırasına göre birden beşe kadar sıralayınız sorusuna verilen cevapların sonucu tablo 9’da düzenlenmiştir.

**Tablo 9.** İletişim Sorunlarının Önem Sırasına Göre Tasnifi

Yöneticilere göre	Çalışanlara göre
Zaman darlığı	Ast- üst iletişimsizliği
Bölümler arası iletişimsizlik	Sorunlara ilgisizlik
Toplantıların yetersizliği	Bölümler arası iletişimsizlik
Yöneticiler arasındaki iletişimsizlik	Kişiler arası iletişimsizlik
Kişiler arası iletişimsizlik	Kişisel ayırım

Tablo 9’da özetlenen en önemli iletişim sorunları dışında araştırma kapsamına alınan hastanelerde başka iletişim sorunlarına da rastlanmaktadır. Hastanelerde karşılaşılan diğer iletişim sorunları ise, yönetici ve çalışanlar açısından tablo 10’da yoğunluk sırasına göre verilmektedir.

**Tablo 10.** Karşılaşılan Diğer İletişim Sorunları

<b>Yöneticilere göre</b>	<b>Çalışanlara göre</b>
Bilgisizlik ve eğitim eksikliği, Ast- üst iletişimsizliği, Sorunlara ilgisizlik, Yetki kargaşası, Açıklamaların zamanında yapılmaması, İletişim teknolojilerinin eksikliği,	Bilgisizlik ve eğitim eksikliği, Açıklamaların zamanında yapılmaması, Toplantıların yetersizliği, Zaman darlığı, Yöneticiler arasındaki iletişimsizlik, Yetki kargaşası, Yönetimin etkisiz olması, İletişim teknolojilerinin eksikliği,

## 10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işbirliği rolünü üstlenmektedir. Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında örgütler sadece örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasında değildirler. Ayrıca çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası içerisindedirler. İletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eş güdüm olduğu düşünülürse, gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş-çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir.

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık örgütlerinde görev yapan yönetici ve diğer çalışanların (doktor, hemşire, memur) hastane ortamında birbirleri ile hangi kanalları kullanarak iletişim kurduklarını ve iletişim kurarken daha çok hangi engelle karşılaştıklarını karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Araştırmada elde edilen bulgulara yönelik değerlendirmeler özetle şu şekilde sıralanabilir:

Araştırma kapsamına alınan hastanelerde karşılaşılan iletişim sorunları, terminolojik, fiziksel ve teknolojik faktörlerden ziyade uygulama süreçleri, zaman darlığı, yöneten ve yönetilen ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, sorunlar kişisel ve yönetsel tutumlarla iş yoğunluğundan ileri gelmektedir. İletişim sorunlarıyla ilgili olarak çalışanların beyan ettiği sorunlardan ilk ikisi ile kişisel ayırımdan kaynaklanan sorunların statü ve yönetimin tutumuyla ilişkili olduğu söylenebilir.

İletişim sorunlarıyla ilgili olarak elde edilen bulgularda sorunların önem sıralaması farklı olsa da temelde hemen hemen aynı sorunlara değinildiği görülmektedir. Bu durum sorunlarla ilgili olarak hem yönetici – çalışan ve hem de meslek grupları (yönetici, doktor, memur, hemşire) bağımsız değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Yöneticilere göre en önemli iletişim sorunu, zaman darlığından kaynaklanmaktadır. Çalışanların da vurguladığı sorunlardan birisi budur. Bu durum hastanelerdeki çalışma yoğunluğunun yüksek olması ile açıklanabilir.

Yönetici ve çalışanların iletişim kurma yöntemlerine ilişkin olarak ilk üç sıradaki kanallarda ortak bir görüşe sahip oldukları sonucuna varılırken, son iki kanal konusunda aralarında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan hastanelerde hem kişiler ve hem de bölümler arası iletişimin yetersiz olduğu ve bu durumun aynı zamanda iletişim sorununa neden olduğu vurgulanmaktadır.

Araştırma sonucu da gösteriyor ki, iletişim sorunu kaçınılmaz bir olgu olarak varlığını hissettirmektedir. Önemli olan bunların farkına varabilmek ve gerekli tedbirleri almaktır. Farkına varılan sorunların tekrarlanma olasılığı düşüktür. Bu bağlamda araştırma yapılan hastanelerde sorunlarla ilgili olarak ortak bir düşüncenin hâkim olduğu görülmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi için de yine ortak bir kanaatin oluşması gerekmektedir. Ayrıca yönetim ve iş yoğunluğundan kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak da tedbirler rahatlıkla alınabilir.

**KAYNAKÇA**

Akıncı, Z. Beril (1998), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.

Arslan, Berna ve Erhan Arslan (2003), “Örgütsel İletişim”, **Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim**, Editör: Uğur Demiray, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Aşkun, İnal Cem (1989), “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C. VII, S. 1, Eskişehir, ss. 23–48.

Bingöl, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Genç, Turan (1998), **Kamu Yönetimi**, Başkent Klşe Matbaacılık, Ankara.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones (1999), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Addison-Wesley, New York.

Gökçe, Orhan (2002), **İletişim Bilimine Giriş**, 4. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.

Gürgen, Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.

Gürüz, Demet ve Diğerleri (1998), **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2004), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Halis, Muhsin (2000), “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 14, S. 1, Erzurum, ss. 217–230.

Jefkins, Frank (1992), **Public Relations**, Fourth Edition, Pitman Publishing, London.

Özgüven, Bilal M. (1975), “Bürokratik Yapıda Haberleşme Kanalları”, **Bursa İ.T.İ.Akademisi Dergisi**, C.IV, No: 2–3, Bursa, ss. 189–197.

Paksoy, Mahmut (2001), “Organizasyonlarda İletişim”, **Örgütsel İletişim**, Editör: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1974), “Modern İşletmelerde haberleşme Sorununun Analizi”, **Bursa İ.T.İ.A. Dergisi**, C. III, No: 1, Bursa, ss. 138–161.

Thayer, Lee O. (1991), “İdari Haberleşmede Mevcut Problemler ve Araştırmalar”, **Türk İdare Dergisi**, Çeviren: Orhan Kırılı Yıl: 63, S. 390, Ankara, 227–244.

Tutar, Hasan ve M.K. Yılmaz (2002), **Genel İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara.

Uztuğ, Ferruh (2003), “İletişim Engel ve Etmenleri”, **Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim**, Editör: Uğur Demiray, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, Selami, Semra Arıkan ve Öznur Aşan (1996), “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. XIV, S. 1, Ankara, ss. 177–187.