

DEMOKRASİ KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bayram YILMAZ*

ÖZ

Özü itibariyle hoşgörü rejimi olan demokrasi, insana ve fikirlerine saygıyı, katılımı ve ortak paydada buluşmayı esas alır. İnsanın psiko-sosyal yapısı, iltifat edildiğinde ve fikirlerine değer verildiğinde, daha uyumlu ve verimli çalışmaya yatkındır. Örgütlerde çalışanların karar ve uygulamalara katılması, doğru karar alma ve uygulamada başarı oranını artırmaktadır. Etkin iletişim, karar ve uygulamalara katılıma imkan sağlamakta, sosyal hayatta olduğu gibi örgüt ortamında dasorunları çözebilme fırsatı sunmaktadır.

Bu çalışmada, işlevleri incelenen yönetim teorileri ve örgütsel iletişim yöntemlerinin benzer evrim süreçleri izlediği, klasik yaklaşımların savunduğu katı yönetim ve kısıtlı iletişim anlayışının aksine çağdaş yaklaşımların savunduğu daha esnek ve katılımcı yönetim ve çok yönlü etkin iletişim anlayışının demokrasi kültürüne de uygun olduğu görülmüş, sonuçta bazı tespit ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Etkin İletişim, Örgüt, Yönetim Teorileri, Demokrasi.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF THE DEMOCRACY CULTURE

ABSTRACT

Democracy, which is essentially the regime of tolerance, emphasizes respect towards individuals and their thoughts, participation and consensus in common good. Psychological and social structure of individuals tends to show more effective and peaceful performance when her/his thoughts are honored and appreciated. When workers of the organizations participate in the decisions and practices, the ratio of accurate decision making and practices



* Konyaaltı Kaymakamı, bayram.yilmaz@icisleri.gov.tr

increases. Effective communication provides the possibility to join decisions and practices and the opportunity to solve problems in the organization as it is the case in social life.

In this study, it is observed that organizational theories whose functions are investigated and organizational communication methods follow a similar evolution process, in contrary to rigid and limited communication understanding argued by classical approaches, more flexible and participative governance defended by contemporary approaches and multi-faceted effective communication is more suitable to democratic culture and thus, some findings and recommendation are presented.

Keywords: *Communication, Effective Communication, Organization, Management Theories, Democracy.*

GİRİŞ

Gerek insanlar arası gerekse örgüt içi sorunların çözümünün en etkili yolu hiç şüphesiz ki empati ve etkin iletişimdir. En sade haliyle, kişiler ve örgütler arası bilgi ve duygu alışverişi olarak ifade edilebilecek olan iletişimde bazen duygular akıl ve mantıktan önce gelmekte; bazı durumlarda da beden dili sözcüklerin dilinden daha etkili ve gerçekçi olmaktadır. Durum ve şartlara göre seçilecek en doğru sözü, en uygun davranışı, en uygun beden dilini ve ses tonunu, en uygun yaklaşımı ve duyguyu ifade eden etkin iletişim, taraflara her türlü tıkanıklığı aşabilme imkanı ve fırsatı sunmaktadır. Etkin iletişim, doğru anlaşılmayı ve olumlu geri dönüşümü de kapsamaktadır.

Örgüt çalışanının ve hizmet alanların duygu ve makul taleplerini dikkate almayan klasik yönetim anlayışının terk edilerek, taraflar arasında karşılıklı anlayışı ve maksimum memnuniyeti ifade eden toplam kalite ve insan kaynakları yönetimine geçildiği süreçte etkin iletişim ve özellikle örgütsel iletişim daha da önemli hale gelmiştir. Bu süreçte kavramların yerinde ve doğru kullanılması, tarafların da doğru anlaması ve anlaşılması örgütlerin ve yöneticilerin başarılarını daolumlu yönde etkilemektedir.

İnsanlar doğdukları ve yaşadıkları topraklara benzermiş. Hiç şüphesiz ki; insanıniletişim kurma biçimini de, fiziki kapasitesi ve kişilik özelliklerinin

yanında, aile üyelerinin, sosyal çevresinin ve içinde yaşadığı toplumun değer yargıları şekillendirmektedir. Bir toplumun kültürel yapısı, o toplumda faaliyette bulunan örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Kültür, bir yaşam tarzıdır; paylaşılan değerler, inançlar bütünü ve davranış kalıplarıdır. Her ikisi de dinamik olgular olan, ülkenin yönetim şekli ile oradaki halkın kültürünün birbirini karşılıklı olarak etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Demokrasi de bir kültür ikliminde doğar, gelişir ve zamanla oradaki insanların yaşam tarzının bir parçası olur. Demokrasi kültürü, başkalarına zarar vermeyecek şekilde fikir ve düşünce hürriyetini, çoğunluğun iradesine uymanın yanında azınlık haklarını korumayı, uzlaşmayı ve anlaşmayı ifade etmektedir. Demokrasi, yönetimle vatandaş, toplumu oluşturan grupları barışık görmek ister.

Bir örgütte iletişimin yön ve kalitesini, örgüt kültürü ve örgüt içi huzuru ifade eden örgüt ikliminin yanında, o ülkedeki demokrasi anlayışı da etkilemektedir. Sonuçta, demokrasi kültürüyle barışık yönetici ve çalışanların varlığı; bütün çalışanların katkısı ile olgunlaşmış, insanı önceleyen örgütsel hizmet anlayışı ile hizmet alanların makul talep ve geri dönüşümleri örgütteki ve toplumdaki iletişimin kalitesini ve toplumsal huzuru olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada, ayrılıktan ve anlaşmazlıktan çok ortak yönlerin, paylaşımların, karşılıklı anlayış ve saygının ön plana çıktığı, ortak paydada buluşmayı ifade eden demokrasi geleneği bağlamında, örgütler içinde yaşanan iletişim yöntemleri, bu iletişimin işlevleri ve sonuçları incelenmiştir.

1. ÖRGÜT

Geleneksel manada örgüt, bir amacın gerçekleştirilmesine ilişkin yapı, işbölümü ve faaliyettir. Bu kapsamda, işleri örgütlemek kavramı da, bir işi kimin, ne kadar sürede, nasıl, hangi yöntemle yapacağını belirlenmesini ifade etmektedir. Örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için, belli kurallar çerçevesinde kurulurlar. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları işler, örgütlerin imkan ve yeteneklerinden yararlanılarak, işbirliği içerisinde yapılır.

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar. Bu faaliyetler, üretici bir ilişki çerçevesinde yerine getirilir. Üretici ilişki kavramı, bireylerin ve işlevlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla bir düzen çerçevesinde bir araya getirilmesini ifade eder (Tutar,2003:15,21).

Tutar (2003:18-21), örgütleri yapıları itibarıyla biçimsel (resmi-formel) örgütler ve biçimsel olmayan (Resmi olmayan-informel, doğal) örgütler olarak ikiye; otorite yapılarına göre hiyerarşik ve demokratik örgütler olarak ikiye; amaç ve işlevlerine göre mal ve hizmet üreten örgütler, politik amaçlara yönelik örgütler, birleştirici örgütler ve varlık koruyucu örgütler olarak dörde; örgütten yararlanan kişilere göre de karşılıklı yarar sağlayan örgütler (sendika, siyasi parti gibi), işletme örgütleri (banka, sigortacılar gibi), hizmet örgütleri (hastane, okul gibi) ve kamu çıkarı örgütleri (polis, itfaiye gibi) olarak da dörde ayırmaktadır.

Amaç, örgütlerin en belirgin ortak özelliğidir. Bunun yanında her örgütte, örgüt unsurları örgüt amaçları doğrultusunda düzenlenir. Her örgütün bir işleyiş düzeni vardır. Her örgüt belli niteliklere sahip insanlardan oluşur ve her örgüt fiziksel, beşeri ve mali kaynak kullanır.

İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel ve toplumsal faaliyetlerin sürdürülebilmesi için de zorunludur. Örgütler, amaçlarını istenilen şekilde gerçekleştirmek, örgüt içi düzen ve huzuru sağlamak için örgüt çalışanları arasında ve dış çevre ile bilgi alış verişini yapmak, iletişim kurmak zorundadır. Özü itibarıyla hoşgörü rejimi olan demokrasi ve bu rejimin yaşadığı demokrasi kültürü de sağlıklı iletişimi, konuşmayı, paylaşımı, danışmayı ve uyumu gerektirmektedir.

2. DEMOKRASİ KÜLTÜRÜ

Powell (1951:525), toplumda çeşitli ve farklı inanç ve çıkar gruplarının bulunduğunu, örgütlerin de türdeş olmadığını ve bölünmüşlük özelliği taşıdıklarını, dolayısıyla her birey için geçerli, standart bir demokratlık tanımı yapılamayacağını belirtmektedir. Beetham ve Boyle (1998:33), iyi işleyen bir

demokrasinin dört unsuru olduğunu, bunların da açık ve sorumlu hükümetin, demokratik ve sivil toplumun, hür ve adil seçimleri, sivil ve siyasal hakların varlığı olduğunu belirtmektedir. Linz (1984:12-13), liderler arasında serbest yarışmayı gerçekleştirmek üzere, dernek kurma, haber alma ve haberleşme temel hürriyetine dayanarak, siyasal tercihlerin serbestçe ifadesine imkan veren sistemleri demokratik sistemler olarak tanımlamaktadır.

Başkalarına zarar vermeyecek şekilde fikir, düşünce ve hareket hürriyeti; insanların tercihlerini kendi hür iradeleri ile belirleme ve açıklamaları; çoğunluğun iradesine uymanın yanında azınlık haklarını koruma; serbest ve hür seçimler; temel hürriyetlerin güvence altına alınması; uzlaşma ve anlaşma demokrasinin temel ilkeleridir. Demokrasi, yönetimle vatandaş, toplumu oluşturan grupları ve grup üyelerini birbirleriyle barışık görmek isteyen bir sistemdir.

Ateş (1995:11), demokrasiyi, kişilerin, grupların, sınıfların vb. hangi düzeyde olusa olsun, kendilerini ilgilendiren, ya da ilgilendirecek konularda alınacak kararların oluşumuna katılmaları olarak tanımlamaktadır. Beetham ve Boyle (1998:2), demokrasinin, örgütleri bütün olarak etkileyen kararların örgütün tüm üyelerince alınması ve karar alma sürecinde herkesin eşit haklara sahip olması idealinden oluştuğunu belirterek; en büyük örgüt olan devlet dahil, bütün örgütlerde ortak karar vermeye, eşit katılım idealine çok veya az yaklaşılmasının da demokrasinin derecesini gösterdiğini ifade etmektedirler.

Demokratik sistemler, toplum içinde özellikleri, çıkarları, dolayısıyla görüşleri birbirinden farklı kesimlerin varlığını kabul ederler ve bu çatışan çıkar ve görüşlerin yasal yollardan dile getirilmesini ve savunulmasını sağlamaya çalışırlar (Bektaş,2007:243). Bir siyasal sistem tüm toplum kesimlerine eşit imkan ve fırsatlar sağlayabildiği ölçüde demokratik sayılabilir.

Demokrasi deyince akla gelen iki kavram ifade ve örgütlenme imkanı ve hürriyettir. İnsanların baskı altında kalmadan tercih, duygu ve düşüncelerini açıklayabilmeleri, taleplerini ilgili yerlere iletebilmeleri ve geri dönüşüm alabilmeleri demokratik kültürün ve hür iletişimin varlığının göstergesidir. Hür bir iletişim ortamının varlığı demokrasinin ve demokratik sistemin temel şartlarından biridir. Demokrasi ile iletişimin ilişkisi de burada ortaya çıkmaktadır. Demokrasi, iletişim alanında da katılımı ve alternatif düşünceleri

dikkate almayı gerekli kılmaktadır. Wasko ve Masco (1992:7) demokraside iletişimin de demokratik olması, medya ve enformasyon teknolojilerinin de demokratikleştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Demokrasi kültürünü ve yeni demokrasi anlayışını “ifade hürriyeti” kapsamında değerlendirmek gerekir. Schudson(2008:106) da demokrasinin esasının samimiyet, konuşma ve paylaşım olduğunu ifade etmektedir. İnsanlar bir konudaki iyi uygulamaları, iletişim teknolojileri sayesinde anında öğrenebilmekte ve kendisi de tercihlerini bildirmekte, hizmete ilişkin görüşlerini ilgililere ifade etmekte, kurumundan ve devletinden iyi, adil ve eşit uygulamayı talep etmektedir.

Naisbitt (1984:175), siyasal sistemin temsili demokrasiden katılımcı demokrasi aşamasına geçmekte olduğunu; insanların hükümte, iş dünyasında ve pazarlarda daha fazla söz hakkı istediklerini; kararlardan etkilenenlerin o karara giden yolun bir parçası olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, kurumlarda kararlara katılımı da, karardan etkilenen kurum çalışanlarının ve hizmet alanların, kararın uygulanması halinde uğrayacakları telafisi güç ve imkansız zararlardan korunabilmek için, Şahin(1991:64)’in ifadesiyle, “daha çok görüş beyan etme ya da kanı açıklama hürriyeti” ve hakkı olarak yorumlamak ve bu katılımı haklı görmek gerekmektedir.

Toplumun örgütlü yapısı içinde oluşan, şekillenen ve gelişen demokrasi kültürü, demokrasinin, sivil toplum, örgütler ve insanlar tarafından algılanma ve uygulanma tarzını ifade eder. Toplum oluşturulan insanların ve grupların kişisel inanış, duygu ve düşünceleri de, dolayısıyla insanların yaşam tarzı olan kültür de ülkenin ve örgütlerin yönetim yapısını, dolayısıyla demokrasi anlayışını da etkiler. Bu bağlamda, bir ülkedeki demokrasi anlayışının örgüt yöneticilerinin, örgüt üyelerinin algı ve düşünceleri ile birlikte, örgütlerin yapısını, örgüt içi iletişimi belirlemesi de kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, demokrasi kültürünün yerleştiği toplum ve örgütlerde kararların daha katılımcı anlayışla alınacağını, örgüt üyelerinin düşüncelerini ve taleplerini daha kolay ve cesurca ifade etme imkanı bulabileceklerini; bunun sonucunda da daha isabetli kararlar alınacağını; kendi ortak kararları olduğundan bu kararların

daha sorunsuz uygulanacağını ve örgüt çalışanlarınca daha az eleştirileceğini veya hiç eleştirilmeyeceğini söylemek mümkün olmaktadır.

3. İLETİŞİM

İletişim, en az iki insan arasında gerçekleşen, geri dönüşümü içeren bir faaliyettir. İletişim olmadan anlaşmak, paylaşmak, yönetim, sorun çözmek ve huzur mümkün olmaz. İletişim, istek, sorun anlatma ve anlama yol ve yöntemidir.

İletişim bir anlam arama çabasıdır. İletişim simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Tutar,2003:41). İletişim sözlü, yazılı, sözsüz, sözlü-görüntülü veya resimli kanallardan biri veya birkaçı ile gerçekleştirilir. Karşı tarafa gönderilmeyen bir bilgi veya karşı tarafın farkına varmadığı bir ileti iletişime konu olmaz. Tutar (2003:97), geri bildirim olmayan iletişimi de tıkanık iletişim olarak ifade etmektedir.

İletişimde bir amaç, karşılıklı anlam paylaşımı, etkileşim, farkındalık ve geri dönüş vardır. İnsan, bulunduğu sosyal ortamda amaçlarına iletişim kurarak ulaşır ve bu yolla hem kendinin hem de karşı tarafın bilgi, eğitim, eğlence, merak, alış-veriş gibi soyut ve somut ihtiyaçlarını karşılar.

İletişim aynı zamanda bir sorun çözme yöntemidir. Amacın istenilen yönde gerçekleşmesi için, durum ve şartlara göre seçilecek, doğru anlaşılabilir ve karşı tarafı istenilen yönde harekete geçirebilecek en iyi sözü, en iyi davranışı ifade eden etkin iletişim, taraflara her türlü tıkanıklığı aşabilme imkanı ve fırsatı sunmaktadır. Etkin iletişimi sosyal hayatın her aşamasında, siyasette, ticarete, güvenlikte, medyada, aile içinde, özellikle çocuk yetiştirme ve eğitim alanında da uygulamanın sayısız faydalarının olduğu şüphesiz. Birbirini anlayabilme fırsatı da veren iletişim sayesinde toplumda yaşanan cinayetler, hırsızlıklar, dolandırıcılıklar ve acılar da asgariye inecektir.

Gerek insanın gerekse örgütlerin iletişim kurma biçimini içinde bulunan toplumun değer yargıları da etkiler. Kişilerin ve örgütlerin hür iradeleri ile aldıkları kararlarına ve seçimlerine karşılıklı saygıyı, toplumsal uzlaşmayı ifade eden demokrasi kültürünün geliştiği toplumlarda kişilerarası,

örgüt içi ve değişik örgütler arasında iletişim kanallarının daha yaygın, çok yönlü ve bağımsız işlediğini, sorunların çoğunlukla iletişimle çözüldüğünü; demokrasi kültürünün gelişmediği veya az geliştiği toplumlarda ise sorunların iletişimle değil çoğunlukla çatışmalarla çözüldüğünü, her ortamdaki iletişime resmi otorite tarafından müdahale edildiği ve sınırlandırıldığını söylemek mümkündür.

Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir örgütün kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Vural,2003:140). Bu sebeple iletişim kişiler arasında olabileceği gibi, dinamik bir sistem olan örgütler arasında da olabilmektedir. Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütler de başka örgütler ve insanlarla iletişim kurarlar. Bir örgütte çalışan bireyler arasında ve örgütle başka örgütler arasında gerçekleşen iletişim de örgütsel iletişimdir.

Bir toplumda iletişim olmazsa demokrasi de olmaz, örgüt de olmaz, yönetim de olmaz. Örgütsel iletişimi daha iyi anlayabilmek için, yönetim teorilerinin evrimine bakmak gerekmektedir.

4. YÖNETİM TEORİLERİ

Yönetim teorileri örgütsel iletişim, sorun çözme, başarılı ve etkin yönetim konularında farklı yaklaşımları savunmakta; yeni teorilerde, katı yönetim ve kısıtlı iletişim anlayışından, giderek daha esnek katılımcı bir yönetim ve çok yönlü iletişim anlayışına doğru bir evrim gözlemlenmektedir.

4.1. Klasik Yönetim Teorisi

Örgütler ve onların yönetimi ile ilgili 20.yy. başlarında ilk sistematik bilgi kümesini oluşturan Taylor, Fayol ve Weber gibi yazarların eserleri ve görüşleri Klasik Yönetim Teorisi olarak bilinir. Klasik yönetim teorisi temelde işçiyi makinenin bir parçası olarak görmektedir. İşçileri daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen ekonomik ödülleri artırmayı öngören bu yönetim teorisi, işçileri sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir (Vural,2003:20-21).

İletişime gereğince önem vermeyen klasik teorisyenler, örgütsel iletişimde insan ögesini göz ardı etmişlerdir (Varol,1993:22). Örgütü

mekanik bir yapı olarak gören ve örgüt içinde insanın psiko-sosyal yönüne önem vermeyen, onu da mekanik yapının bir parçası gören klasik teoride merkezîyetçi bir yönetim, güçlü bir hiyerarşik yapı, katı ve cezalandırmaya yönelik düzenlemelerin gerekliliği savunulur. Bu bağlamda klasik teori, iletişimi, örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru tek yönlü bir otorite, denetim, koordinasyon ve verimlilik sağlama aracı olarak görmektedir.

Örgütlerde insanın rolünü, isteklerini, kişiliğini ve psikolojik durumunu dikkate almayan, ne kadar para verirsene o kadar verim alırsın yönündeki klasik teoriye karşı, 1929 Dünya Ekonomik Krizi sonrası, ilk kez, bir örgüt içinde yer alan insanın, sosyal ilişkilerinin önemini vurgulayan Neoklasik Teori ve yaklaşımları gündeme gelmiştir.

4.2. Neoklasik Yönetim Teorisi

Klasik teorinin yetersizlikleri ve getirilen eleştiriler Mayo, McGregor, Maslow ve Likert gibi birçok yazar ve araştırmacının katkısıyla Neoklasik adı verilen yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Vural,2003:22). Neoklasik teori, örgüt verimliliği için çalışan insanın sosyo-psikolojik özelliklerinin dikkate alınması, motive edilmesi gerektiğini, bunun için de sıkı denetim, ceza, korkutma gibi baskıcı yöntemlerin ve ekonomik ödüllerin yerini astlarla üstler arasında karşılıklı ve anlamlı iletişimin alması gerektiğini savunur. Teorinin yaklaşımlarına göre, kendisi ile iletişim kurulan ve değerlerine saygı gösterilen çalışanlar örgütlerini daha iyi benimseyecekler ve daha verimli olacaklardır.

Neoklasik teori, astlarla üstler arasında örgütü benimseme ve verimlilik için karşılıklı kurulması gereken dikey iletişimin yanında, örgütün aynı ve farklı birimleri arasında yatay ve çapraz iletişim kurulması gerektiğini de savunmuşlardır. İnsan ögesinin dikkate alınması ve kendisiyle iletişim kurulması gerektiğini söylemekle yetinen neoklasik yaklaşıma karşı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra verimlilik için dış faktörleri de devreye sokan, açık ve çok yönlü iletişim kanallarıyla tam serbestlik sağlamayı amaçlayan modern teorinin sistem yaklaşımı devreye girmiştir.

4.3. Modern Yönetim Teorisi

Neo-klasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından

itibaren, *Sistem Yaklaşımı*'na bırakmıştır. Sistem yaklaşımı düşüncesi, örgütlerin ilk kez biyolojik bir sistem olarak görülmesinden kaynaklanmıştır. Sistemi oluşturan her öge, diğer öğelerle karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Sistem yaklaşımında iletişim, bir sistem olarak örgütün öğelerini birbirine uyumlu bir şekilde bağlayan bir süreç olarak görülür. Sistem yaklaşımının örgüte ve yönetime kazandırdığı en büyük yenilik, örgütü çevreyle ilişkili bir bütün olarak ele alması ve örgüt-çevre ilişkilerini içeren çok yönlü çözümlere imkan vermesidir(Tutar, 2003:35-36).

Modern teoriye göre, amaçları başarmak üzere işbirliği yapmada, ortak bir bakış açısı ve anlayış sağlamada ana faktör olarak kabul edilen iletişim, kişi-örgüt-çevre arasında karşılıklı etkileşime izin veren araçtır (Tutar,2003:37). Bu teori, iletişim engellerinin, açık ve çok yönlü iletişim kanallarının serbest olarak kullanılmasıyla aşılabileceğini savunur.

Modern yönetim yaklaşımları arasında yer alan durumsallık yaklaşımının savunduğu, yerine ve zamanına göre davranış sergilenmesi gerektiği ve bunun en etkin yol olduğu anlayışı iletişimde de kendini gösterir. Durumsallık yaklaşımına göre, durum ve şartlara göre örgütün yapısına göre, hangisi örgüt amaçları için daha faydalı olacaksa, formel ve informal iletişim yöntemlerinden biri seçilmelidir. Yaklaşım bu yöntemi etkin iletişim olarak tanımlamaktadır.

4.4. Çağdaş Yönetim Teorileri

Tutar (2003:38-39), 1970'lerden sonra yönetim ve örgütsel iletişim alanında,insanı merkezde gören, konuya hem sosyolojik, hem de ekonomik açıdan bakan yeni bakış açılarının ortaya çıktığını, bunların da koşulsuz müşteri memnuniyetini ve mutluluğunu ele alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı ve yüksek performans için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine daha fazla önem veren İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı olduğunu belirtmektedir.

4.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tuttuğundan ve müşteri tarafından belirlenen kaliteyi tüm faaliyetlerin esası saydığından, TKY'de iç ve dış müşterilerle etkin iletişim hizmet anlayışın temelini oluşturmaktadır. Yeni müşteri temini ve mevcutların devamlılığı için dış müşterilerle kurulan kaliteli ve etkin iletişim önem taşımaktadır. Örgütün sürekli gelişimi, zayıf

ve güçlü yanlarının ortaya çıkarılması, fırsat ve tehditlerin (SWOT analizleri) araştırılması açısından da gerekli olan etkin iletişim için örgütte sağlıklı, açık ve doğru bir iletişim altyapısının kurulması ve iletişim uzmanlarının istihdamı gerekmektedir.

4.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütün amaçları ile müşteri beklentilerini esas alan, kaliteli eğitim almış, iletişim ve halkla ilişkiler yeteneği yüksek personel istihdamına, mevcut personelin sürekli eğitimine, aynı zamanda müşterinin de eğitimine önem vermektedir.

4.4.3. Yönetişim

Günümüzde, mal ve hizmet sunulan hedef kitlelerin düşünce ve önerilerinin dikkate alınmadığı, tek yönlü iletişimin hakim olduğu, “hükmetme” kavramını çağrıştıran “yönetim” yerine, paydaşların ve tüm hedef kitlelerin eleştiri, öneri, katkı ve katılımını dikkate alan, çift yönlü ve dengeli bir iletişimin hakim olduğu, ‘birlikte yönetmek’ anlamına gelen “yönetişim” kavramı da kullanılmaya başlanmıştır.

1990 yılından bu yana işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler hükümetler tarafından benimsenen... yönetişim terimi; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşan türetilmiş bir terim-kavramdır (Marşap, 2009:471-472).

Yönetişim, Türkiye’nin de içerisinde bulunduğu birçok ülkede, hem hizmet alanlar, hem de hizmet verenler tarafında meydana gelen değişim ve gelişmelerin sonucunda gündeme gelmeye başlamıştır. Hizmet alanların eğitim ve kültür seviyeleri yükselmiş, gelişen iletişim teknolojileri ve uydu yayınları sayesinde bütün dünyada meydana gelen olaylardan, iyi veya kötü uygulamalardan hemen haberdar olma imkanları artmıştır. Bunların sonunda, mal ve hizmeti alan halk artık bilinçli ve nitelikli bir halk haline gelmiş; bu gelişme de kurum ve yöneticilerini kaliteli, hızlı ve adil hizmet sunma, insan ve tüketici haklarına saygı, şeffaflık, dürüstlük, kısaca hizmet sunumunda en iyiyi yakalama konularında iyileştirmeler yapmaya zorlamıştır. Bu iyileştirmelerin niceliği ve niteliği, halkın nezdinde kurumların ve yöneticilerinin güvenilirliğinin ölçüsü olmuştur.

21. yüzyılın yönetim anlayışının; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, ... katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta “yönetsel bir devrimin altına imzasını” attığı söylenebilir (Özer, 2006:63).

Yönetişim, vatandaşların ve çıkar gruplarının, dilek ve taleplerini dile getirmede, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmede ve anlaşmazlıkların çözümünde kullandıkları kuralları, mekanizmaları ve süreçleri kapsamaktadır. Bu anlamda yönetim, hem toplumdaki aktörler arasındaki hem de toplumsal aktörlerle kamu kuruluşları arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret etmekte, katılımı ve ‘birlikte yönetim’ anlamını içermektedir

Yönetişimin olmazsa olmaz denebilecek birçok temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; katılım hukukun üstünlüğü, şeffaflık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik ve verimlilik ve sorgulanabilirliktir(Yıldırım, 2004:214).

Devlet yönetiminde şeffaflık vatandaşların devlet yönetimi hakkında gerekli bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme haklarının anayasal ve yasal normlarla güvence altına alınması demektir. İdeal devletin bu boyutu açık devlet ya da şeffaf devlet olarak adlandırılmaktadır (Ökçesiz,1998:22).

Halkla ilişkilerde sıklıkla kullanılan “La masion de verre” (cam ev) özdeyişi, demokrasilerdeki açıklık ve şeffaflık ilkelerinin bir karşılığıdır. Buna göre, kurumun tüm faaliyetlerinin halkın gözü önünde yapılması, halkın her türlü gelişmeden haberdar olması, tıpkı bir cam ev gibi dışarıdan bakıldığında içerinin görünebilmesi gerekir (Işık ve Erdem, 2007:111).

İyi yönetimin unsurlarından olan halkın katılımına önem verilmediği takdirde, ister özel sektörde ister kamuda olsun, kuruluşun toplumsal rızayı kazanması mümkün görünmemektedir.

Yönetişim, kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır, kamu yönetimini etkinleştirir, yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da, kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır, demokrasiyi güçlendirir, kurumların meşruluğunu artırır, karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar (Toksöz, 2008:18).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütlerde yüksek performansı, kaliteyi ve devamlılığı yakalayabilmek için özellikle yatay ve çapraz iletişim yöntemlerini, her kanaldan gelecek olumlu katkıları ve tavsiyeleri gerekli ve önemli görmektedir.

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişimi, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, örgütün içinde ve örgütün dışında gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir. Örgütsel iletişim, önceden açıkça belirlenmiş amaç, işbölümü, sorumluluklar ve kurallar çerçevesinde gerçekleşir ve formeldir. Örgüt üyelerinin, örgütün dış çevresi ile örgüt amaçlarından ve kurallarından bağımsız gerçekleştirdikleri iletişimleri örgütsel iletişim değil, kişilerarası iletişimdir ve informeldir.

Örgütlerde gerçekleşen iletişim, öncelikle örgütün hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Biçimsel iletişim, örgütteki her türlü resmi bildirimleri, talimatları kapsar (Tutar,2003:124). Örgüt içinde önceden belirlenmemiş, kurallara bağlanmamış, doğal, informal iletişim de her zaman mevcuttur.

Tutar (2003:125), mesajın akım yönü bakımından iletişimi dikey, yatay ve çapraz (diyagonal) iletişim olarak sınıflandırmaktadır. Örgütlerde dikey iletişim, yukarıdan aşağıya doğru emir,tavsiye, bilgi ve karar, aşağıdan yukarıya da bilgi, öneri ve talep aktarımı şeklinde gerçekleşir. Örgütte yatay iletişim ise, eşit veya benzer statüye sahip üye ve birimler arasında gerçekleşir. Örgütün farklı birimleri arasında gerçekleşen iletişim ise çapraz iletişimdir.

5.1. Dikey İletişim

Örgütlere özgü bir iletişim şekli olan dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, hem aşağıdan yukarıya doğru hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulan, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Dikey iletişimin amacı, örgütün görev alanına giren iş ve işlemlerin örgüt çalışanlarının işbirliğinde, zamanında, tanımlandığı ve planlandığı şekilde, örgütün imajını ve itibarını olumlu etkileyecek şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim

Bu tür iletişim, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler (Tutar,2003:127). Örgütteki tüm yönetim kademelerinden geçtiği zaman iletişim yavaşlar. Bazı kademeler atlanılarak yapılan kısa devre iletişimde de, atlanılan kademelerde olumsuz etki oluşturur.

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim, örgütün en tepesindeki yönetici ile en alt kademedeki örgüt üyesi arasında gerçekleşir ve örgütün amaçları, üyeler arasında işbölümü, performans kriterleri, örgüt için özel ve önemli konulardaki örgütün tavrı, prensipler, planlamalar, yeni proje ve uygulamaların aktarılması gibi genel konuları içerir. Bu iletişim türünde önemli olan örgütün üst kademesinden çıkan emir ve bilginin en alt kademeye değiştirilmeden, çarpıtılmadan, kırpılmadan, ilk çıktığındaki anlam ve içeriğini koruyarak ulaşmasıdır. Yukarıdan aşağıya sözlü iletişimde, örgütün üst kademesinden çıkan iletinin ara kademelerden geçerken, ara kademe yöneticiler tarafından anlamının ve içeriğinin değiştirilmesi durumunda dikey iletişim noksan ve hatalı gerçekleşir. Bu sebeple, örgüt amaçlarına tam katkı sağlaması ve etkin iletişim için, bir tedbir olarak, önemli konular alt kademelere yazılı iletilmelidir.

WEB (World Wide Web) siteleri, internet, SMS (Short Message Service) gibi yeni iletişim teknolojileri ve facebook, twitter, youtube gibi sosyal medya da, son yıllarda örgütsel iletişimde yoğun bir şekilde olarak kullanılmaktadır. Yeni iletişim teknolojileri olarak ifade edilen bu kanallar yoluyla gerçekleştirilen yukarıdan aşağıya dikey iletişimde, ara yöneticilerin iletleri unutmama, çarpıtma ve filtreleme ihtimali sonucu ortaya çıkacak olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır. Demirtaş (2010:425)'in yeni bilgi teknolojilerinin örgütsel iletişim alanındaki yeri ve önemi konusunda yaptığı **çalışmada** elektronik iletişimde son yıllarda yaşanan gelişmelerin örgütsel iletişimin de doğasını değiştirdiği belirtilmekte, Ada(2007:550) da, benzer bir çalışmada işletmelerin yeni bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla rekabet avantajı sağladıklarını, güvenli bir ortamda gelişmelerini sürdürdüklerini, bu teknolojileri kullanan işletmelerin daha başarılı olduğunu belirtmektedir.

5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim, örgüt içindeki astlardan en

üste doğru rapor, öneri, talep ve tepkilerin iletilmesi şeklinde gerçekleşir ve astlardan üstlere doğru daralan bir yol izler. Yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı da astlardan üstlere doğru akan sağlıklı iletişim sayesinde anlaşılabilir.

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde de, alt ve orta kademedeki bazı yöneticilerin devre dışı bırakılarak doğrudan üst yöneticiyle iletişim kurulması da kısa devre iletişime sebep olur ve bu durum da ara kademelerde olumsuzluklara yol açar. Bu iletişim türünde grup toplantıları, öneri kutuları, kahvaltı, gezi gibi sosyal faaliyetler yoluyla iletişim kopuklukları ve tıkanıkları giderilebilir.

5.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, bir örgütteki aynı seviyedeki çalışanların birbirleriyle, rutin faaliyetleri sırasında, üst kademeye başvurmadan kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, bazı durumlarda dikey iletişim yoluyla verilen emir ve görevlerin daha iyi anlaşılmasına, örgüt içinde dikey iletişimle çözülemeyen sorunların çözülmesine de katkı sağlamaktadır. Bir örgütte, planlama ve denetim fonksiyonu yerine getirilirken daha çok dikey iletişim kanalı kullanılırken, çalışanların yönlendirilmesi ve koordinasyonunda yatay iletişim daha etkili olmaktadır.

Süratli, samimi ve çok yönlü iletişime önem veren şirketlerde, bilgi akışı sadece dikey yapıda değildir. Akışın çok yönlü olmasını sağlamak için, aynı seviyedeki yöneticilerin sık sık bilgi alışverişinde bulunması da teşvik edilmektedir (Vural,2003:33). Yatay iletişim, örgüt içi iletim açısından yaygın olarak kurulur. Yatay iletişim, örgütsel faaliyetleri koordine etmek, aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulur. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, muhasebe, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılmasını sağlar (Tutar,2003:130).

Örgütlerde dikey iletişim resmi, çoğu zaman yazılı, kurallı, sınırlı, hatta zorunlu bir nitelik taşıırken, yatay iletişim samimi, rahat, genellikle sözlü, daha geniş kapsamlı ve gönüllü bir nitelik sergiler. Her ne kadar yöneticiler, bilgileri

dışında gerçekleşen yatay iletişimden zaman zaman rahatsız olsalar da, çalışanların sadece emirle yönlendirilemeyeceğini, örgüt faaliyetlerinin sadece emirle yürütülemeyeceğini, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalitesinin sadece emirlerle artırılmayacağını, örgütün sadece dikey iletişimle ayakta kalamayacağını dikkate alarak, çağdaş yönetimin ve demokratik kültürün de gereği olarak,yatay iletişimi teşvik etmelidirler.

İnsan ilişkilerinin temel amacı örgütte “mekanik ve ekonomik insan” yerine “mutlu ve sosyal insan” imajı yaratmaktır (Sabuncuoğlu,2001:17). Mutlu ve sosyal insanların çoğunlukta olduğu örgütler de, mutlu bir toplum oluşmasına daha fazla katkı sağlar. Yatay iletişim, örgütte sorunların ortaklaşa ve hızlı çözümüne katkı sağladığı gibi, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına da yardımcı eder,örgüt çalışanlarının da örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırır ve “biz kültürünü”, “bizim örgüt kültürünü” güçlendirir ve örgütte verimi ve başarıyı artırır.

5.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Örgütte çapraz iletişimin varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir (Tutar,2003:131). Çapraz iletişim, farklı birimlerde benzer işleri yapan çalışanların, işleri nasıl yaptıkları konusunda bilgi ve tecrübe paylaşımına da imkan sağlar. Danışma kavramı da, dikey veya yatay iletişime göre, daha çok çapraz iletişimde ortaya çıkmaktadır. Çapraz iletişim,örgüt yöneticilerinin daha isabetli karar alabilmeleri için mutlaka değerlendirmeleri gereken bir yöntemdir.

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel iletişimin işlevleri, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan olmak üzere dört temel amacı çerçevesinde, bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme, eğitim-öğretimdir (Eroğlu ve İspir, 2004:64; Demirtaş, 2010:414-415). Örgütlerde iyi bir iletişim olmadan, örgüt üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaz (Gürgen, 1997:25). Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü

çalışırlar. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir (Tutar, 2003:117).

Örgüt amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek amacıyla seçilecek etkin iletişim yöntemi, öncelikle üyeleri motive eder, onların moral ve motivasyonunu, öz güvenlerini, örgütlerine bağlılıklarını artırır; çalışanların kişiliklerini geliştirir, sosyalleşmelerini sağlar; bunun yanında da örgüt içinde kişiler, gruplar ve birimler arasında yaşanabilecek problemleri ve çatışmaları çözer; örgüt üyeleri arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını ve yapılan işlerin etkin koordinasyonunu sağlar ve örgütsel verimliliği artırır.

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir şekilde belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009:4). Etkin bir örgütsel iletişimin çalışanların performansını da olumlu etkilediği bir gerçektir. Tanrıverdi vd. (2010) tarafından yapılan, sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri konusundaki araştırma sonucunda, yönetici ile kurulan iletişim memnuniyetiyle birlikte, ileti düzeyi ve algısının çalışan performansına olumlu derecede etki yaptığı görülmüştür.

Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilemez ise, verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları, kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlara motivasyonundüşmesine neden olur (Tutar,2003:118). Düşük motivasyon örgüt çalışanlarını isteksiz kılar, iş ve işlemlerdeki verimi ve kaliteyi düşürür. Bu durum, örgüte yeni üye katılımını engeller; ayrıca, kaliteli insan gücünün örgüte kazandırılmasını zorlaştırır ve örgütte çalışmakta olanların kaybına yol açar. Bunun yanında, örgüt içi iletişimin yeterli olmadığı zaman örgüt çalışanları informal iletişime, dedikoduya yönelir ve yanlış anlaşılmalara, tıkanıklıklara, yakıştırmalara, rivayetlere ve uydurma haberlere artar. Ancak, bazı durumlarda informal iletişimden bir yönetim ve sorun çözme yöntemi olarak yararlanıldığını söylemek mümkündür. Örgüt lehine dedikodu, örgüt başarılarının abartılarak anlatılması, örgütün geçmişine ve yöneticilerine yönelik olumlu rivayetler ve hikayeler örgütte motivasyonu artırıcı etki yapabilmektedir. Bu durumda yöneticinin, informal iletişimi örgüt lehine çevirerek örgütsel iletişimin etkinliğine ve örgütteki verimlilik ve kalitenin artırılmasına katkı sağlayacak şekilde yönlendirmesi gerekir.

SONUÇ

İnsan doğası, iltifat edildiğinde istenileni ve bekleneni daha düzenli, daha hızlı ve kaliteli yapmaya yatkındır. Kararlarına, maddi ve manevi değerlerine saygı gösterilen, sorunları çözülen vatandaşın devletinden, kurumlardan ve yöneticilerden memnuniyeti artacak, onunla özdeşleşecek, her ortam ve şartta o'nu savunacak ve koruyacaktır. Aynı şekilde, kendilerine, kararlarına, değerlerine, hassasiyetlerine, görüş ve önerilerine değer verilen ve saygı gösterilen, sorunları ile ilgilenilen örgüt çalışanları da, genel olarak örgütten, yöneticilerinden ve iş ortamından memnuniyeti artacaktır. Memnuniyeti artan çalışanlar da kendilerini örgütleriyle özdeşleştirecek, daha mutlu olacak, daha gayretli, istekli ve verimli çalışacak, daha fazla üretecek, performansları artacak, bunun sonucunda da örgüt kazanacaktır.

Örgüt yöneticileri, örgüt ve örgüt üyeleri ile ilgili yeni, doğru ve isabetli kararlar alabilmek, yeni politikalar belirleyebilmek ve başarılı olabilmek için alt kademelerden gelecek rapor, bilgi, görüş, öneri, talep ve yakınmalar için iletişim kanallarını daima açık tutmalı ve her iletiye önem vermelidir. Öneri ve talepleri dikkate alınan örgüt üyelerinin moral ve motivasyonu da artacağından, örgüt amaçlarını benimseyecekler, örgütle özdeşleşecekler ve örgüte daha fazla katkı sağlayacaklardır.

Yönetimde geniş katılımcılık ve etkin iletişimde, sadece örgüt çalışanları ve üyeleri ile gerçekleştirilen iletişimle yetinilmemeli, örgütle bağlantısı olan paydaşların ve müşterilerin de tavsiye ve taleplerine açık olunmalı; bu kanaldan gelecek iletiler mutlaka değerlendirilmelidir. Paydaşlar ve müşterilerle kurulan iletişim de, özelliği itibarıyla bir çapraz iletişim niteliği taşımaktadır.

Diyaloga dayalı, katılımcı bir iletişim ortamı, örgütte ideal bir demokratik ortam hazırlayacak, bu da örgüt amaçlarına ve iç huzuru ifade eden örgüt iklimine de olumlu katkı sağlayacaktır. Yönetimde geniş katılımcılık ve etkin iletişim, bir sebeple örgütün işleyişini ve hizmetleri eleştiren, çoğu zaman ideolojik ve öznel yaklaşan çalışanlara ve hizmet alanlara “çözümüne ve daha iyi hizmete ilişkin fikirlerini söyleme fırsatı” verecektir. Kararlara tüm ara yöneticilerin ve çalışanların katılımı ve katkısı, hizmetten ve hizmet edenlerden şikayeti azaltacak, hizmetin kalitesini artıracak, objektifliği sağlayacak; aynı zamanda örgütte ve toplumda demokrasi kültürünün gelişmesine ve yerleşmesine de katkı sağlayacaktır.

Karşılıklı anlayış ve etkin iletişim bir formalite, bir gösteriş, bir lüks, bir fedakarlık değil, tek tek insanların mutluluğu, örgütlerin ve en büyük örgüt olan devletin ve tüm insanlığın huzuru ve dünya barışı için bir gerekliliktir. Bu sebeple, bir örgütte ve en büyük örgüt olan devlette nihai amaç olan huzura giden yolda kaliteli, eşit ve hızlı hizmet, sürdürülebilir başarı için dikey iletişimin yanında; katılımı, paylaşımı, şeffaflığı, insan haklarına ve hürriyetlerine saygıyı önceleyen, demokrasi kültürüne uygun olan yatay ve çapraz iletişim kanallarının da mutlaka açık tutulması gerekmektedir. Ayrılıkların ve anlaşmazlıkların azaldığı, ortak yönlerin, paylaşımların, karşılıklı anlayış ve saygının arttığı, ortak paydada buluşmayı ifade eden yönetim ve yaşam tarzı olan gerçek demokrasi kültürü de bu yolla gelişecek ve yerleşecektir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007).** Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 2, 543-551.
- Akıncı Vural, Z. B. (2003).** Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bektaş, A. (2007).** Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Ateş, T. (1995).** Demokrasi. Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Beetham D. ve Boyle K. (1998).** Demokrasinin Temelleri.(Çev.V.Bıçak).Liberte Yayınları, Ankara.
- Demirtaş, M. (2010).** Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, 41-444.
- Eroğlu, E. ve İspir, B. (2006).** Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi(Online). II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006, (erişim tarihi 20 Mayıs 2012) (http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf)
- Gürgen, H. (1997).** Örgütlerde İletişim Kalitesi. Der Yayınları, İstanbul.
- Işık, M. ve Erdem, A. (2007).** Meşruiyet, Demokrasi, Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler. İçinde,Ed: Metin Işık, Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım(s.107-118),Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Linz, J. J. (1984).** Totaliter ve Otoriter Rejimler. (Çev.E. Özbudun).Siyasi İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara.
- Marşap, A. (2009).** Yaratıcı Liderlik. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Naisbitt, J. (1984).** Megatrends. Warner Books, New York.
- Ökçesiz, H. (1998).** Özgür Düşünmenin Hukuk ve Devlet Felsefesi. İçinde, Ed: Hayrettin Ökçesiz. Düşünce Özgürlüğü, Afa Yayınları, İstanbul.



- Özer, M. A. (2006).** Yönetişim Üzerine Notlar.Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s. 59-89.
- Özer, M. A. (2009).** Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi, Sayı:73, Nisan – Haziran 2009, s.3-29.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001).** İşletmelerde Halkala ilişkiler. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schudson, M. (2008).** Why Democracies Need An Unlovable Press. Polity Press, Malden-USA.
- Şahin, H. (1991).** Yeni İletişim Ortamı Demokrasi ve Basın Özgürlüğü. Anadolu Matbaası, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. , Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010).** Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastane Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 101-122.
- Toksöz, F. (Yay.Haz) (2008).** İyi Yönetişim El Kitabı.Tesev Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2003).** Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Varol, M. (1993).** Örgüt Sosyolojisine Giriş. A.Ü. Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, İ. (2004).** Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Demokrasi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Powell, N. J. (1951).** Anatomy of Public Opinion. PrenticeHall, Newyork.
- Wasko, J. and Mosco V. (1992).** Democratic Communications in The Information Age. Garamond Press, Toronto.