

## Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme

(A Study on Techniques That can be Used to Identify and Solve Communication Problems in Organizations)

Meral ÇAKIR  <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Kocaeli, Türkiye. [iletimmeral@gmail.com](mailto:iletimmeral@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütlerde iletişim engelleri Sorun çözme teknikleri Hata ağacı Karar ağacı Balık kılçığı</p> <p>Gönderilme Tarihi 18 Eylül 2019 Revizyon Tarihi 20 Mart 2020 Kabul Tarihi 25 Mart 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> - Örgütlerin iç ve dış çevreyle etkileşimleri iletişimle gerçekleşmekte, iletişim sisteminin örgütlerdeki işlevi insan bedenindeki sinir sisteminin işlevine benzemektedir. İletişim sistemindeki sorunlar da tıpkı sinir sistemindeki sorunlar gibi örgüt içindeki ve dışındaki uyaranların yetersiz ve/veya hatalı algılanıp karar merkezlerine iletilmesine ve bu verilerden hareketle hatalı karar ve eylemlerin ortaya çıkabilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde iletişimle ilgili sorunları saptamak, nedenlerini belirlemek ve çözüm seçenekleri üretmek için kullanılabilecek sorun çözme teknikleri hakkında bilgi vermektir.</p> <p><b>Yöntem</b> - Araştırmada nitel analiz tekniği kullanılmıştır. Doküman analizi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nitel analiz tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma kapsamında YÖK Ulusal Tez Merkezinde örgütsel iletişimle ilgili doktora tezleri taranmış, toplam 54 tezdten içeriğinde iletişim sorunları ve çözüm yollarına yer verilen 15 tez incelenmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> - İletişim sorunlarıyla ilgili çözüm yollarına yer verilen 15 doktora tezinden birinde müzakere tekniğine, diğer çalışmalarda iletişim yetkinliklerini artırma ile ilgili önerilere yer verildiği; örgütlerde iletişim sorunlarıyla ilgili sistematik sorun çözme tekniklerine yer verilmediği görülmüştür.</p> <p><b>Tartışma</b> - Konuyla ilgili çalışmalarda örgütlerle ilgili iletişim sorunlarının çözümü için iletişim yetkinliklerinin artırılmasını içeren önerilerde bulunulduğu görülmektedir. Bu durum, nereden kaynaklandığı belirlenmeyen bir sorunun çözümü için çaba harcamak anlamına gelmektedir. Oysa her tür sorunda olduğu gibi iletişim sistemindeki sorunlarda da etkin bir çözüm için önce sorunun kaynağını belirlemek yani kök soruna ulaşmak ve soruna yol açan nedenleri belirlemek, en uygun çözüm seçeneklerini belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada örgütlerde iletişim sorunları ve etkin çözüm için sorun çözme sistematığı ve kullanılabilecek teknikler (5N-1K, Balık Kılçığı, Hata Ağacı ve Karar Ağacı) hakkında bilgi verilmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Communication barriers in organizations Problem solving techniques Bug tree Decision tree Fishbone</p> <p>Received 18 September 2019 Revised 20 March 2020 Accepted 25 March 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – Organizations' interactions with the internal and external environment are realized through communication. The function of the communication system in organizations is similar to that of the nervous system in the human body. Problems in the communication system, just like the problems in the nervous system, lead to inadequate and / or misperception of the stimuli inside and outside the organization and the transmission of this misinformation to the decision centers, and based on these data, may lead to erroneous decisions and actions. Therefore, a healthy functioning communication system is vital for organizations. The purpose of this study is to provide information about problem solving techniques that can be used to identify communication-related problems in organizations, identify their causes and produce solution options.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – In this research qualitative analysis technique is used. Descriptive analysis, one of the qualitative analysis techniques, was used to evaluate the data obtained through document analysis. Within the scope of the research, doctoral theses related to organizational communication in the HEC National Thesis Center were scanned, and 15 theses containing communication problems and solutions were examined from 54 theses in total.</p> <p><b>Findings</b> - One of 15 doctoral theses containing solutions for communication problems included the negotiation technique, and other studies included suggestions on increasing communication competencies; It has been observed that systematic problem solving techniques related to communication problems in organizations are not included.</p>

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Çakır, M. (2020). Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 973-989.

**Discussion** - In studies on the subject, it is seen that suggestions including increasing communication competencies are made for the solution of communication problems related to organizations. This means to make an effort to solve a problem which its origins are not determined. However, as with all kinds of problems, to determine the source of the problem, to reach the root problem and to determine the reasons that lead to an effective solution in the communication system, it is necessary to determine the most suitable solution options. In this study, information about problem solving systematics and techniques that can be used for communication problems and effective solution in organizations (Wh- questions, Fishbone, Error Tree and Decision Tree) are given.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin var olmalarının ve varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu iletişimdir. Zira insanların ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmeleri de bir araya gelerek kurdukları örgütün işleyişi de iletişimi gerektirmektedir<sup>1</sup>. Örgütsel iletişim her şekilde insanlar tarafından gerçekleştirilen bir etkinliktir. Bir başka deyişle örgütsel iletişim ister dış çevreyle ister örgüt içinde olsun, özünde insanlar arasında gerçekleşen bir iletişimdir. İstatistikî verileri de piyasadaki hareketleri de raporları da değerlendiren ve anlamlandıranlar insanlardır. Gelişmiş araçlar zaman ve mekan sınırı olmaksızın veri sağlasa da bu verileri değerlendirerek karar alanlar insanlardır. Dolayısıyla örgütsel iletişim ya da örgüt iletişimi denildiğinde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yapılandırılan ama özünde insanlar için ve insanlar arasında gerçekleşen bir iletişim süreci söz konusudur. İletişimle ilgili sorunlar da insanların olan biteni hatalı değerlendirebilmelerine, kararlarının, tutum ve davranışlarının da bu çerçevede oluşmasına sonuçta hem kendileri hem de karşı taraf için olumsuz gelişmelere yol açabilmektedir.

Örgütler açısından iletişim insanların sinir sistemine benzetilmektedir. Sabuncuoğlu (2004: 42), örgütlerde iletişimin bir canlı varlığın sinir sistemi gibi bir ağ dokusu olduğunu kaydetmektedir. İletişim sorunları bir örgütte tüm işleyişi etkileyerek aksama ve sorunlara yol açmakta üstelik aksaklık ve sorunların algılanmasında da engel oluşturabilmektedir. “İletişim sistemindeki zayıflıklar örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkileyerek, örgütün bütünlük ve uyumunu bozarak örgütü amaçlarından uzaklaştıracak nitelikte sorunlar yaratmaktadır.” (Arslan, 2003: 146; Karakoç, 1990). Bu nedenle sorun çıktıktan sonra iyi çözüm bulmaktan önce mümkün olduğunca sorunsuz bir iletişim sistemi-ortamı oluşturmaya çalışmak önemlidir. Elbette kusursuz bir iletişim sistemi-ortamı oluşturmak mümkün değildir. Bu her şeyden önce insanların psikolojik, sosyal ve zihinsel farklılıklarından dolayı mümkün değildir.

Diğer konularda olduğu gibi iletişimle ilgili sorun çözme sürecinde de sorunun varlığını gecikmeden fark edebilmek, nedenlerini, olası sonuçlarını değerlendirmek ve en iyi çözüm seçeneğini belirleyerek hayata geçirmek gerekmektedir. Bu da daha iyi iletişim için önerilen maddelerden oluşan hazır reçetelerden birini seçip uygulamaya geçmekle mümkün olmayacaktır. Çünkü iletişimle olduğu düşünülen bir sorunun başka bir nedenden kaynaklanma olasılığı da vardır. Sorunun kaynağını (kök sorunu) ve nedenlerini belirlemeden sorun çözmeye çalışmak, tansiyon sorunu olduğunu düşünerek eczaneden bunun için bir ilaç alan ancak aldığı ilacın böbreklerine zarar vermesiyle daha başka sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalan insanın davranışından çok da farklı değildir. Üstelik sonunda hekime gitmek zorunda kaldığında sıkıntılarının tansiyondan değil magnezyum eksikliğinden kaynaklandığını öğrenen insanın yaşadığı gibi kötü bir sürprizle karşılaşmak da yüksek bir olasılıktır. Bu nedenle ister iletişimle ilgili ister başka konuyla ilgili olsun her sorun örgütün kendi dinamikleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

İletişimle ilgili sorunlarda da diğer konularda olduğu gibi sorunun tanımlanması, nedenlerinin ve kaynağının belirlenmesi ve bu bilgilerden de yararlanarak çözüm üretilmesi gerekir. Çünkü iletişim sistemi örgütlerin hem dış çevreyle etkileşimlerinin hem de iç dinamiklerin dengeli, uyumlu ve amaçlar doğrultusunda işlev görebilmelerinin temel unsurudur. Dolayısıyla örgütlerde iletişim sorunları iç ve dış çevrede ağır sorunlarla karşı karşıya kalmasına yol açabilmektedir. Bu çalışmada, örgütlerde iletişim sorunları için çözüm süreci ve

<sup>1</sup> “Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır” (Arslan, 2003: 147; Karakoç, 1990). “İletişim açısından örgütler sadece “iletişimlerin olduğu yer” anlamından çok öte bir anlama sahiptir: Örgüt demek görevsel insan beraberliği demektir; bu beraberliğin olması ve yürütülmesinin zorunlu koşullarından biri de iletişim olduğu için örgüt iletişimi gerçekleşen ve iletişimin olduğu yerlerden biridir. Örgütün varlığı ve faaliyetlerle sürdürülebilirliği için iletişim zorunlu bir nedenselliklidir.” (Erdoğan, 2002: 274).

bu süreçte kullanılabilir bazı teknikler (sorunu tüm boyutlarıyla analiz edebilmek için temel soruları içeren 5N-1K tekniği, sorunun kaynağını ve nedenlerini belirlemek için kullanılabilir balık kılıcı, hata ağacı teknikleri ve çözüm seçenekleri için kullanılabilir karar ağacı tekniği) hakkında bilgi verilmektedir.

Bu çalışmaya temel oluşturan araştırmada, Türkiye’de örgütsel iletişimle ilgili lisansüstü tezlerde örgütlerde iletişim sorunlarının çözümü için önerilen yöntemler ve hangi çözüm yollarının önerildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini örgütsel iletişimle ilgili Ulusal Tez Merkezinde yer alan lisansüstü tezleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, örgütsel iletişimle ilgili doktora tezleri olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede örgütsel iletişimle ilgili doktora tezleri taranmış; içeriğinde örgütsel iletişim sorunları ve çözüm yolları bulunan 15 tez incelenmiştir. Veri toplamada dokümantasyon analizi, verilerin analizinde nitel analiz tekniklerinden betimsel analizin kullanıldığı araştırmada, konuyla ilgili tezlerde iletişim sorunlarının çözümü için hangi yöntemlerin önerildiği belirlenmeye çalışılmıştır. İncelenen tezlerde iletişimle ilgili sorunların çözümü için iletişim yetkinliklerini artırmaya yönelik çözümler önerildiği belirlenmiştir. Tezlerde, “sorunu tanımlama, nedenlerini belirleme, çözüm seçenekleri üretme ve en uygun olanını seçerek hayata geçirme” şeklinde özetlenebilecek bilimsel sorun çözme sistematığına ve bu süreçte uygulanabilecek tekniklere yer verilmediği belirlenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel İletişim ve İletişim Engelleri

İnsanların kendilerini ve dünyayı anlayabilmeleri ve anlatabilmelerinin tek yolu iletişimdir. İletişim, insanların istemli ya da istemsiz olarak çevrelerine duygu, düşünce ve bilgilerini aktarmaları aynı zamanda çevrelerinden gelen iletileri alarak anlamlandırılmaları sürecidir<sup>2</sup>. Bu süreçte ortak anlamlarda buluşmayı engelleyen ve insanların birbirlerini yetersiz ya da yanlış anlamalarına (ve bunlardan hareketle yersiz ve yanlış davranışlarda bulunmalarına neden olabilen) unsurlara iletişim engelleri adı verilmektedir. İletişim engelleri, iletileri aktaran veya alan taraftan kaynaklanabileceği gibi dış koşullardan veya bu koşulların bir kısmı ya da tamamından birden kaynaklanabilmektedir. Dış koşullar iletinin tam ve doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen fiziksel ve teknik unsurlardır. İletişim sürecinde anlamayı ve/veya anlatmayı kısmen veya tamamen engelleyen unsurlar taraflardan biri veya her ikisinden de ( taraflar birer kişi olabileceği gibi çok sayıda kişiden de oluşabilir) kaynaklanabilmektedir. Bu engeller, iletişim sürecindeki insanların zihinsel, psikolojik ve fiziksel özellikleri ile ilgili olabileceği gibi içinde yaşadıkları toplumsal çevrenin yapısı, kültürü, tarafların toplumsal konum ve rollerinden de kaynaklanabilmektedir. Zira her insanın fiziksel, zihinsel ve psikolojik özellikleri biriciktir ve yaşamları boyunca aynı toplumsal çevrede yaşasalar da kendilerinden ya da o anda içinde buldukları ortamdan kaynaklanan çeşitli etkenlerin iletişim engeli oluşturması doğaldır.

Örgütler iletişimle kurulan ve var oldukları sürece iletişimle işleyen yapılardır. Johansson’ın (2007: 93’ten akt. Demirel vd. 2011: 35) deyimiyle iletişim organize olmanın temel unsurudur. Erdoğan’a (2002: 274) göre, örgüt demek görevsel insan beraberliği demektir ve iletişim bu beraberliğin olabilmesi ve sürdürülebilmesinin zorunlu koşuludur. “Örgütsel etkinlik ve ilişkileri sürdürmenin zorunlu koşulu hem örgüt içinde hem de dışında diğer örgütler ve örgütler arasında ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesidir. Örgütün oluşması, devamı ve gelişmesi ancak örgütü oluşturan insanların birbirleriyle (örgüt içi) ve dışla (örgüt dışı) iletişiminden geçerek sağlanabilir.” (Erdoğan, 2002: 274).

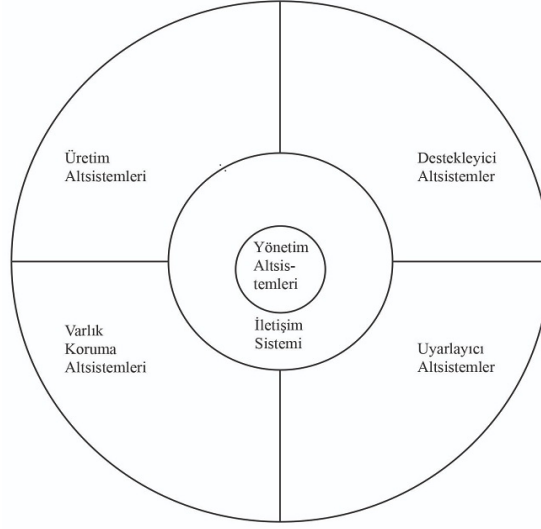
Örgütler toplumsal sistemin öğelerinden biri olarak birer alt sistemdir (aynı zamanda kendileri de birer sistemdir). Örgütler birer (alt) sistem olarak içinde yer aldıkları toplumsal sistemdeki gelişmelerden etkilenmekte bir taraftan da sistemi etkilemektedirler. Aynı şekilde her örgütün kendi içindeki alt sistemler de birbirlerini ve içinde yer aldıkları sistemi etkilemektedir. Dolayısıyla her toplumsal sistem gibi örgütler de

<sup>2</sup> İletişimi davranış olarak tanımlayan ve iletişimi davranışla eşdeğer olarak gören Watzlawick ve arkadaşları bir kişinin başkasının nezaretinde ya da başkası ile birlikte her davranışının bir ileti oluşturduğu ve bu nedenle iletişim olarak nitelendirilmesi gerektiğini kaydetmektedirler. “Davranış olarak iletişim, etki tepki davranış biçiminin geliştirilmiş şekli olarak görülmektedir. Bu anlayış, izole ve birbirinden bağımsız etkilerden hareket etmemekte; etki ve tepkileri ortamla ilişkilendirmektedir (Gökçe, 2002: 39; Merten, 1977: 609).”

Davranış, her zaman başka birine yönelmeyi ve etkileşimi içermektedir. Watzlawick ve arkadaşlarının geliştirdiği teorinin temel hareket noktasını, toplumsal sistemlerin birbiriyle karşılıklı ilişki ağı içinde buldukları; bu ilişki ağı içinde kişinin davranışının diğerlerini etkilediği ve aynı zamanda diğerlerinden etkilendiği tezi oluşturmaktadır.

Eylemde bulunmak ya da bulunmamak, konuşmak ya da susmak, kısacası bir şey yapmak da yapmamak da ileti niteliği taşımaktadır. Bunlar başkalarını etkilemektedir. Başkaları tepki gösterse de göstermese de bu davranışları ileti niteliği taşımakta ve istemeseler de iletişimde bulunmaktadırlar (Gökçe, 2002: 39-41)

kendi alt sistemleri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan karmaşıklığın yanı sıra özellikle sistemin çevresinden yani dış dünyadan kaynaklanan karmaşıklıklarla karşı karşıyadır. İletişim, bu karmaşıklığı mümkün olan en aza indirmeye işlevi görmektedir (Gökçe, 2002: 78).



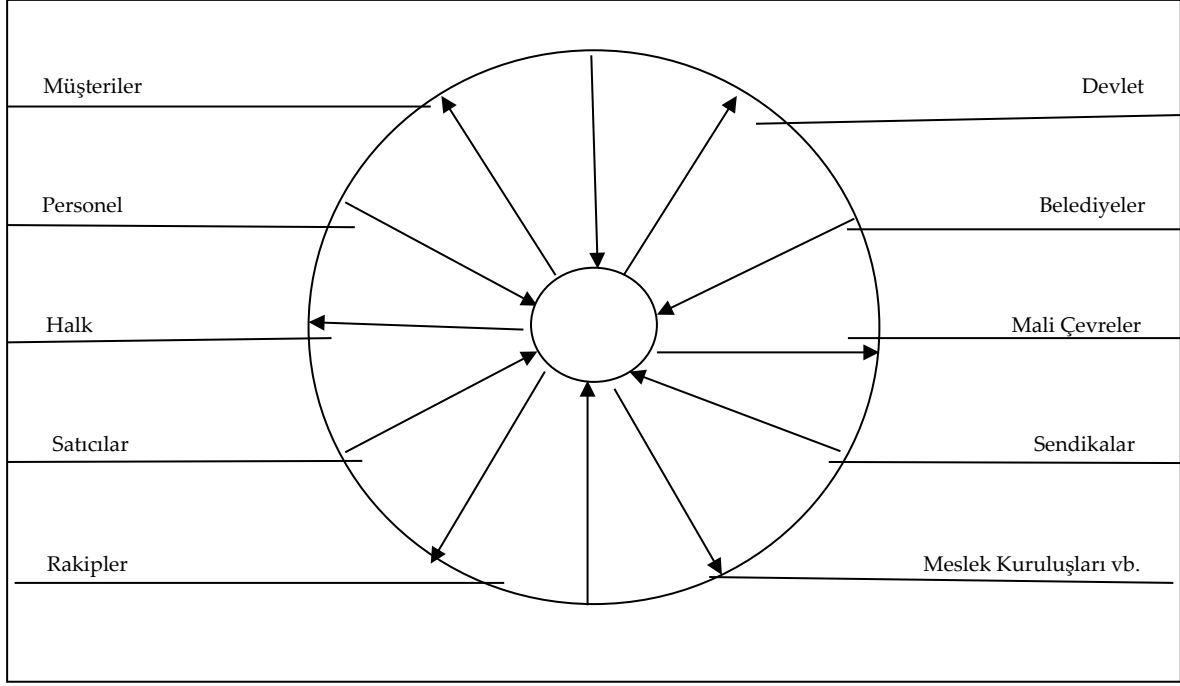
**Şekil 1:** Örgütlerde Bir Alt Sistem Olarak İletişim

(Kaynak: Varol, 1993: 41)

Örgütlerin kendi içlerinde ve dış çevrelerindeki her türlü ilişki iletişim kurmayla gerçekleşmektedir. Birer açık sistem olan örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi hem dış çevrelerindeki gelişmelere hem de iç dinamiklerinin niteliğine bağlıdır. Hem iç dinamiklerin dengeli, uyumlu ve amaçlar doğrultusunda işlev görebilmeleri hem de dış gelişmeleri izleyebilmek ve zamanında, doğru kararlar alıp uygulayabilmek, iyi işleyen sağlıklı bir iletişim sistemini gerektirmektedir. İyi tasarlanmış, sağlıklı işleyen biçimsel/resmi iletişim sistemi örgüt içinde resmi olmayan iletişim biçimlerinin de daha nitelikli olmasına katkıda bulunmaktadır.

Çağdaş örgüt kuramlarında iletişimin örgütler için önemi kabul edilmekte, örgütlerde iç ve dış ilişkiler, entropiye karşı koyma ve örgütün sürekliliği için iletişimin hayati önem taşıdığı belirtilmektedir (Gürgen, 1997: 51). İletişimin bir alt sistem olarak örgütsel sistem içindeki işlevi; örgütsel sistemin içerde kendi öğeleri (alt sistemleri) ile örgütün dış çevresinde de diğer sistemler ile etkileşiminin temel unsuru olmasıdır. “etkin bir iletişim sistemi kurulmadan organizasyonların yönetilmesi mümkün değildir.” (Demirkaya, 2017: 41). “İletişim, bir sistemin öğelerini birbirine bağlayan ve birbirlerine uyumlarını sağlayan bir unsurdur. İletişim karar merkezlerini birbirine bağlamakta, denetim ve eşgüdüm mekanizması işlevi görmektedir. “Sistem bir bakıma bir iletişim ağıdır.” (Varol, 1993: 39).

Örgütlerin iç ve dış çevreyle etkileşimleri iletişimle gerçekleşmekte, bu süreçte sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi hayati önem taşımaktadır. İletişim sistemi her örgütte iç ve dış öğelerden gelen tüm uyarıları (iletleri) beyne ileten, beynin bunları yorumlayarak ürettiği tepkileri de ilgili öğelere ulaştıran sinir sistemi gibi işlev görmektedir. Sinir sisteminde çeşitli etkenler dolayısıyla oluşan sorunlar beyne iletilen uyarıların eksik ve/veya hatalı olmasına; beynin bu verileri değerlendirerek tepki vermesine ve beynin yetersiz ve hatalı verilerle oluşturduğu tepkilerin ilgili öğelere ulaştırılmasına sonuçta bütün sistemde sorunlara yol açabilmektedir. İletişim sistemindeki sorunlar da tıpkı sinir sistemindeki sorunlar gibi bir taraftan örgüt içindeki ve dışındaki uyarıların yetersiz ve/veya hatalı algılanıp karar merkezlerine iletilmesine, bu verilerden hareketle hatalı karar ve eylemlerin ortaya çıkabilmesine yol açabilmektedir. Beynin tepkilerinin ilgili organlara eksik ve/veya hatalı iletilmesinde olduğu gibi örgütte karar merkezleriyle birimler arasındaki iletişimde de sıkıntılar oluşabilmekte ve bunlar örgütün ağır sorunlarla karşı karşıya kalmasına yol açabilmektedir.



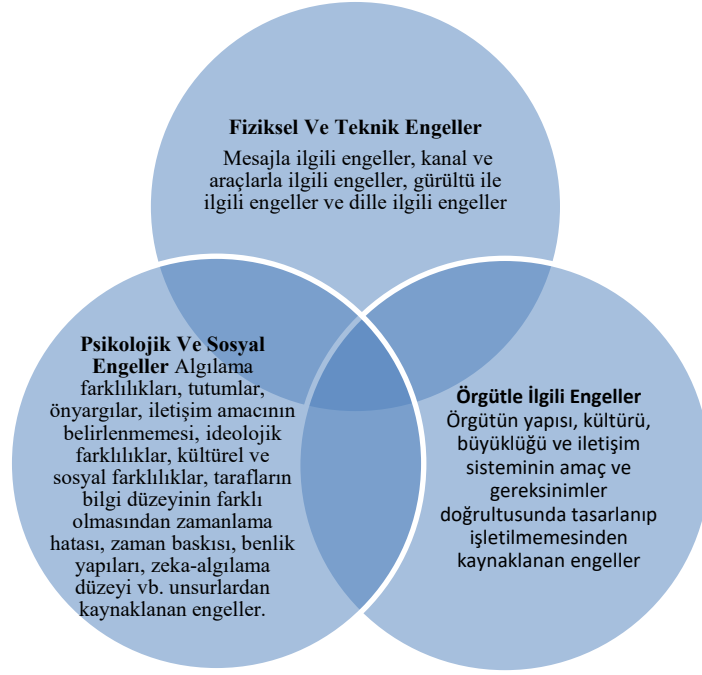
Şekil 2: Örgütün Dış Çevresi İle Etkileşimi

(Kaynak: Budak ve Budak, 1995: 53; K. Tosun, 1990: 16)

Örgütlerdeki iletişim sorunları genel olarak iletişim engelleri başlığı altında değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki iletişimde kişilerarası iletişim engellerinin yanı sıra örgütün yapısı ve örgütsel iletişim sisteminden kaynaklanan engeller de söz konusu olabilmektedir. Ancak örgütlerde çeşitli nedenlerle kasıtlı olarak oluşturulan iletişim engellerinin de bulunabileceği ve bu engellerin örgütsel iletişim sisteminin sağlıklı işleminin bir gereği olabileceği de dikkate alınmalıdır. Örneğin örgüt üyeleri arasında sorumluluk ve yetki sınırlarına uygun olmayan iletişim düzen ve işleyişi olumsuz etkileyebilmektedir. Varol'un (1993: 127) kaydettiği gibi bu nedenle bir örgütte üyeler arasındaki iletişim belli sınırlar gözetilerek kısıtlanabilmektedir. Bu amaçla kanal sayısını azaltarak rastgele ve karmaşık iletişim en aza indirilebilmekte, kanalların da amaca uygun kullanımı sağlanmaktadır. Örgütlerde tümüyle serbest bırakılan iletişim akışının düzensizliğe neden olduğunu belirten Tutar'a (2003: 68) göre bu nedenle iletişimde örneğin "bilgi aktarımında seçicilik gibi" hangi bilgilerin kimlerle paylaşılacağına dair bir takım kural ve engeller hem yararlı hem de gereklidir. Bu engellere yapıcı engeller denilmektedir ve yolların kenarında bulunan bariyerler gibi işlev görmektedirler.

Diğer yandan işlenip değerlendirilecek ve işe yarayacak olandan daha fazla bilgi girdisi de örgüt açısından yararlı olmadığı gibi aşırı iş yükü, kanalların gereksiz yere meşgul edilmesi ve gereksiz çok sayıda girdi nedeniyle tıkanmaya yol açabilmektedir. Aşırı ve gereksiz girdi yüklemesinin yol açabileceği sorunlar şöyle belirtilmektedir:

1. **Atlama:** Bilginin bir kısmını işleme başarısızlığıdır. Bunun örgütü bilgiden yoksun bırakma olasılığı vardır.
2. **Yanlış:** Bilgiyi yanlış olarak işlemektir. Bu da örgüte çok pahalıya mal olabilmektedir.
3. **Sıraya koyma:** İşlemi erteleme, beklemeye alma veya geciktirmektir. Gerçekçi bir bekleyiştten doğarsa örgüt bakımından uyumlayıcı olabilir. Bu konuda öncelikler listesinin önemi vardır.
4. **Süzme ya da bilgiyi seçerek alma:** Öncelik şemasına göre belli bilgileri işlemeyi veya kullanmayı ihmal etmek demektir. Gerçekten öncelikler gözetilerek ve gereksinimler dikkate alınarak yapılırsa uyulmayıcı olabilir. Ama yalnızca anlaşılması zor olanları, kavranamayanları göz ardı etmek için yapılırsa uyuma katkısı olmaz.
5. **Görevden Kaçma:** Hiç işlem yapmama demektir ki tanımı gereği uyulmama işlevi olamaz (Varol, 1993: 128; Katz-Kahn: 1977: 252-255).



Şekil 3: Örgütlerde iletişim engelleri

Örgütlerde iletişimle ilgili engeller psikolojik ve sosyal unsurlardan, örgütle ilgili unsurlardan, teknik ve fiziksel nedenlerin herhangi birinden ya da birkaçından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca kimi iletişim engelleri birden çok nedenden kaynaklanmaktadır. Kişilerarası iletişimde dolayısıyla örgütlerdeki iletişimde en çok sorun yaratan iletişim engellerinden bazıları aşağıda verilmektedir.

- **Mesajın yeterince açık ve net olmaması:** Karşı tarafın mesajı farklı; eksik ve yanlış anlamasına haliyle anladığı şekliyle karşılık vermesine neden olmaktadır. Kişilerarası iletişimde de örgütle ilgili iletişimde de mesajın açık ve net olmasına özen göstermek gerekmektedir.

- **Dille ilgili engeller:** Dili oluşturan kelimeler ve cümleler, yönelttikleri kimselerin bilgi, deneme ve düşüncelerinin etkisinde anlam kazanmakta aksi halde iletişim engeline dönüşebilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011: 26). Dolayısıyla mesajın karşı tarafın anlayabileceği şekilde olmaması örneğin konu hakkında yeterli bilgisi olmayan birine teknik terimlerle açıklama yapmaya çalışmak), tarafların aynı dili konuşmaması, doğru ve yerinde kelime kullanılmaması, vurgulama hataları vb nedenlerdir.

- **Anlamsal Engeller:** İletişimde kullanılan simgeler genellikle birden fazla anlam içermektedir. Alıcı taraf bu anlamlardan birini seçmek durumundadır. Örneğin "felaket bir filmi" cümlesindeki felaket kelimesi hem olumlu hem olumsuz anlamda yorumlamaya açıktır ya da jest-mimikler, el-kol hareketleri her kültürde aynı anlamları taşımamaktadır. Dolayısıyla iletişim sürecinde taraflardan birinin mesajı farklı yorumlamasına yol açabilmekte ve söylenmek istenenden farklı değerlendirilmektedir (Oktay, 1996: 365)

- **Fiziksel ve Teknik engeller:** Çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü, ortamın rahatsızlığı ve iletişim kanallarındaki teknik bozukluklar iletişim sürecinde anlama ve anlatmada engel oluşturabilmektedir (Gökçe, 2006: 98).

- **Kanal ve araçlarla ilgili engeller:** Uygun ortam, kanal ve araçların seçilmemesinden kaynaklanan engellerdir. Örneğin kalabalık bir gruba seminer vermek için büyük bir salonda mikrofon kullanmadan konuşmayı tercih etmek; sütunlarla bölünmüş görüşün kısıtlı olduğu salonda konuyu slaytlardaki görsellerle destekleyerek anlatmaya çalışmak, yüz yüze iletişimin daha uygun olduğu özel bir konuda aracılı iletişim.

- **Aşırı bilgi yükü:** Karşı tarafa gereğinden fazla bilgi göndermek, aşırı bilgi yüküne sebep olmaktadır. Aşırı bilgi yüklemesi mesajların dikkate alınmaması ya da önem verilmemesi, daha çok hata yapma ve bu hataları düzeltmede başarısız olma, erteleme veya kaçınmaya neden olabilmektedir (Gülüzar, 2019: 74).

- **Seçici algılama:** İnsan, çevresindeki uyarıların ancak bir kısmını algılayabilmektedir. Seçici algılamada etkili olan başlıca unsurlar şöyle sıralanabilir: Dış uyarılar arasında daha şiddetli, diğer uyarılardan farklı

özellikle sahip olanların algılanma olasılığı yüksektir. Bir uyarının belirsizliği yükseldikçe o oranda fazla yorumlanacağından bu tür uyarıların nesnel gerçekliği yansıtma olasılığı düşük olmaktadır. Her insanın o andaki güdüleri, gereksinimleri algılamasını etkilemekte, gereksinimlerinin şiddetine bağlı olarak seçici algılaması da yükselmektedir. İnsanın içinde yaşadığı toplumun (ve örgütün) değer sistemleri de seçici algılamada etkili olmaktadır (Onaran, 1975: 150-151).

- **Ortak izafet çerçevesine sahip olmama/Aynı dili konuşmama:** İletişimin tarafları arasında ortak izafet çerçevesinin olmayışı veya darlığı da engel oluşturabilmektedir (Ünsal, 1997: 23). Taraflardan birinin hiç deneyimlemediği, yabancı olduğu bir konuda diğerinin söyledikleri yerini bulmayacak, tam olarak anlayamayacaktır.

- **Savunucu iletişim:** Bireyin benlik bilincini koruma gereksinmesinden kaynaklanan savunucu iletişim, kişinin dikkatini üzerinde konuşulan konudan çok kendisini savunmaya harcaması, konuyu gereksiz yere kişiselleştirmesine ve karşı tarafın da ister istemez savunucu bir tutuma girmesine neden olmaktadır. İletişim sürecinde savunucu bir tutuma sahip olan kişiler konudan söz etmek yerine karşısındakine nasıl görüldüğü, karşısındakini nasıl alt edeceği, nasıl baskın çıkacağına odaklanır. Savunucu iletişimin temelinde şu tutumlar yatmaktadır: "Yargılayıcı tutum, denetlemeye yönelik tutum, belli bir strateji izleyen planlı tutum, aldırma-umursamaz tutum, üstünlük belirten tutum, kesin tutum." (Cüceloğlu, 2000: 154-155)

- **Güvensizlik:** İletişimde tarafların birbirlerine güven düzeyi önemli bir unsurdur. Karşı tarafın söylediklerinin geçerliliği hakkında kuşku söylediklerine güvenmemeye yol açmaktadır.

- **Hiyerarşik farklılıklar:** Örgüt içinde ast-üst iletişimde hiyerarşik farklılıkları istemsiz de olsa iletişim engeli oluşturmaktadır. Astların yanlış anlaşılma endişesi ile herhangi bir konuda olumsuz düşüncelerini üstleriyle paylaşmamaları önemli sorunlara yol açabilmektedir. Bu konuda üstlerin yaklaşımı da engel oluşturabilir. Örneğin üstlerin daha alt statüdeki çalışanlarla iletişim kurmakta isteksizliği iletişimin paylaşımcı ve anlamaya dayalı boyutlarını sağlayan en önemli noktası olan eşitliği bozmaktadır (Ecevit, 2003: 204).

- **Örgütten kaynaklanan engeller:** Ast-üst iletişiminin yetersizliği, zaman baskısı, bölümler arası rekabet, örgütün fiziksel düzeni, iletişim zincirinde çok fazla halka, fazla ileti yükü örgütte iletişimin etkinliğini azaltan unsurlardır. Yine örgütte resmi iletişim kanallarından kaynaklanan sorunlar da önemli birer engel oluşturabilmektedir. İletişim sisteminin sağlıklı ve yetersizliğinin de göstergesi olarak nitelenebilecek bu engeller, iletişimin ağırlıklı olarak tek yönlü (yukarıdan aşağıya) gerçekleşmesi, yavaşlık, iletilerin filtrelenmesidir (Şimşek, 1997: 143-148)

**Örgütte resmi iletişim yetersizliği** Her insan içinde yaşadığı ortamla ilgili bilgi sahibi olmak ister. Güvenilir kaynaklardan bilgi akışının yetersizliği söylentilerin, gerçek dışı bilgilerin yayılmasına yol açar. Huzursuzluğa ve güvensizliğe yol açan iletişim yetersizliği önemli bir iletişim engeli oluşturmaktadır.

## 2.2. İletişim Sorunlarını Saptamak ve Çözmek İçin Kullanılabilecek Teknikler

Örgütlerde iletişim engellerinden kaynaklanan sorunların çözümü için destekleyici bir iletişim ortamının oluşturulması, empati, dinlemeyi öğrenme, iletişim eğitimi vb. gibi çeşitli yol ve yöntemler önerilmektedir. Bu yol ve yöntemlerin hepsi de yararlı ve gerekli olmakla birlikte sorunun ne olduğu, nereden, neden kaynaklandığı ve en uygun çözüm yol/larının neler olabileceğini belirlemeden gerçekçi ve etkili bir çözüm bulmak pek mümkün değildir. Bunun başlıca nedeni sorunun neden ortaya çıktığı araştırılmadan çözüm üretmeye çalışmanın anlamsızlığıdır. Neyin çözüleceği belirlenmeden yola koyulmak mevcut sorunları ağırlaştırabileceği gibi yeni sorunların da ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu da sağlıklı bir sonuç alınamamasına ve sorunun ağırlaşmasına neden olabilecektir. Üstelik iletişim engelleri sağlıklı ve yeterli veri sağlanmasında da engel oluşturduğu için hem sorunu saptamada ve nedenlerini belirlemede hem de etkili bir çözüm üretmede engel oluşturacaktır. İkinci nedeni ise sorun çözmede en uygun yöntemin değil en kolay ve ekonomik görünen yöntemin tercih edilme olasılığının her zaman yüksek olmasıdır.

Sorun çözme konusunda bir başka hata da o anda en kolay görünen çözümün hayata geçirilmesidir. En kolay çözüm yolunun en doğru ve etkin çözüm olup olmadığı kuşkuludur. Bu nedenle araştırma ve değerlendirme; gerçek sorunu belirleme, nedenlerini tespit etme ve çözüm için seçenekler üretmek en uygun olanına karar vermek gerekmektedir.

### 2.2.1. Sorunu Tanımlama

Her tür sorunda olduğu gibi iletişimle ilgili sorunların çözüm sürecinin ilk adımı da sorunu tanımlamaktır<sup>3</sup>. Sorunu tanımlama, sorun olduğunu düşünülen durumun/konunun gerçek/kök sorun mu yoksa gölge sorun mu olduğunu belirlemeyi sağlayacaktır. Bu adım sorun çözüme sürecinin gerçekten işe yaraması için önemlidir. Çünkü gölge sorunlar, kök sorunun varlığından türeyen ve kök sorun çözülmedikçe türemeye devam edecek olan sorunlardır. Sorunu tanımlayarak kök sorunu belirlemedikçe çözüm için harcanan çabalar -hastalığın değil de belirtilerin yok edilmesi için tedavi uygulanması gibi- sorunu ortadan kaldırmaya yaramayacak aksine daha da ağırlaşmasına yol açabilecektir.

Sorun olduğu düşünülen durum/konunun gerçek sorun mu yoksa gölge sorun mu olduğunu ayırt edebilmek için kullanılacak bazı teknikler 5N-1K, beyin fırtınası ve hata ağacı teknikleridir. 5N-1K tekniği konuyu/durumu tüm boyutlarıyla analiz edebilmek için yararlı bir teknik olmakla birlikte her zaman kök soruna ulaşmayı sağlamayabilmektedir. Bu tekniğin kök sorunu belirlemekten çok sorun olarak algılanan durum/konuyu tüm boyutlarıyla analiz etmek için kullanılması, ardından beyin fırtınası ya da hata ağacı tekniklerinin uygulanması daha sağlıklı olacaktır. Beyin fırtınası, sorun çözüme sürecinin tüm evrelerinde kullanılan tek tekniktir ve oldukça yaygın kullanılmaktadır. İyi tasarlanıp yönetilen beyin fırtınası tekniği kök sorunu tanımlamada oldukça yararlıdır. Ancak yaygın kullanımına karşın uygulamada tekniğin hatalı uygulanma olasılığı da yüksektir. Bu nedenle deneyimli ve yetkin bir yürütücü ile gerçekleştirilmesi önemli ve gereklidir. Kök sorunu belirlemek için kullanılacak diğer teknik hata ağacı da beyin fırtınasında olduğu gibi kurallarına uyularak doğru şekilde uygulanırsa son derece yararlı bir tekniktir. Bu çalışmada, konuyu elde edilecek veriler çerçevesinde tüm boyutlarıyla analiz etmede kullanılacak 5N-1K tekniği; soruna yol açan nedenleri belirlemede kullanılacak balık kılçığı tekniği ve kök sorunu belirlemek için kullanılacak hata ağacı tekniği ile çözüm seçenekleri üretmek için kullanılacak karar ağacı tekniği hakkında bilgi verilmektedir.

### 2.2.2. 5N-1K Tekniği

5N-1K tekniği bir konuda bilgi edinmek için sorulması gereken temel sorulardan üretilmiştir. Bu teknikte, ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede, kim soru kelimeleri kullanılarak türetilen ayrıntılı sorularla konu hakkında elde edilebilecek tüm bilgilere ulaşılması amaçlanmaktadır. Uygulamadaki yetkinliğe ve duruma bağlı olarak bu teknikle kök soruna ulaşmak da mümkün olmaktadır. Tekniğin uygulanmasında kullanılan sorularla ilgili bir örnek aşağıda sunulmaktadır.

#### **Sorun: Ne?**

**Ne** boyutta?

**Ne** sıklıkta, ne kadar çok oluştu/oluşuyor?

**Neyi** çözelim?

**Ne** zaman oluştu/oluşuyor?

**Ne** zamandan beri var?

**Ne** zaman çözelim?

#### **Neden** oluştu/oluşuyor?

#### **Neden** çözülmeli?

**Nerede** oluştu/oluşuyor?

**Nerede** farkına varıldı?

**Nerede** çözülmeli?

#### **Nasıl** ortaya çıktı/çıkıyor?

#### **Nasıl** etkileniliyor?

#### **Nasıl** çözelim?

#### Tekrarı **nasıl** önlenir?

**Kiminle** ortaya çıktı/çıkıyor?

**Kim**/kimler etkileniyor?

**Kim**/kimler çözsün? (Olmuxsa Eğitim Notları, 1997: 39-40)

<sup>3</sup> Sorunu tanımlama ve çözüm için kullanılacak teknikler araştırmacının yayınlanmamış ders notlarından alıntılanarak yazılmıştır. Diğer kaynaklar ayrıca belirtilmiştir.

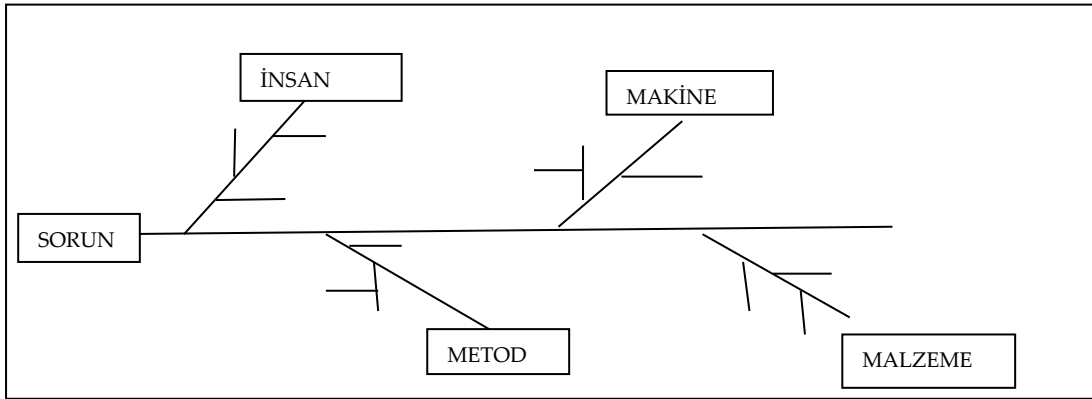


Yukarıda bir örneği verilen sorular duruma göre azaltılıp çoğaltılabilmektedir. Kısa bir örnek vermek gerekirse A işletmesinde işgören devir hızındaki yükseklik yönetimin dikkatini çekmiş ve yüksek sirkülasyonu sorun olarak algılamışlardır. Çözüm üretmek için sirkülasyonun en yüksek oranda görüldüğü birimden başlayarak işgörenlerle bir dizi görüşme yapmışlar hem işgörene hem farklı birimlerdeki alt ve orta düzey yöneticilere yukarıdaki soruları yöneltilmişlerdir. Görüşmelerde sirkülasyonun üç ay öncesinden başlayarak normal oranların üstüne çıktığı belirlenmiştir. En yüksek sirkülasyonun görüldüğü birimin yöneticisi de bu tarihten kısa bir süre önce göreve başlamıştır. Söz konusu yöneticinin astlarına karşı tutumunun yanlışlığı; bilgi ve deneyiminin üstlendiği görevi yerine getirmek için yetersizliğine karşın bu göreve atanmasının bu sıkıntılarda önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Yüksek orandaki işgören sirkülasyonu temel sorun değil temel sorunun varlığından türeyen bir gölge sorun olduğu belirlenmiştir. Temel sorun ise (insan kaynakları biriminin yanlış uygulamalarını ve üç ay gibi uzun sayılabilecek bir süre artarak devam eden sıkıntıları algılayıp soruşturmakta geç ve yetersiz kalan) denetim mekanizmasının yetersizliğidir. Bu durumda sirkülasyon oranının yüksekliği asıl sorun değil, asıl sorunun varlığından türeyen bir sorundur. Asıl sorunun çözülmesi, onun varlığından türeyen gölge sorunları da ortadan kaldıracaktır. 5N-1K tekniğinin uygulanmasında konuyla ilgili tüm çevrelere (birim ve kişilere) doğru soruların sorulması ve soruların karşılığının tam olarak alınabilmesi önemlidir.

### 2.2.3. Soruna Yol Açan Nedenler: Balık Kılçığı Tekniği

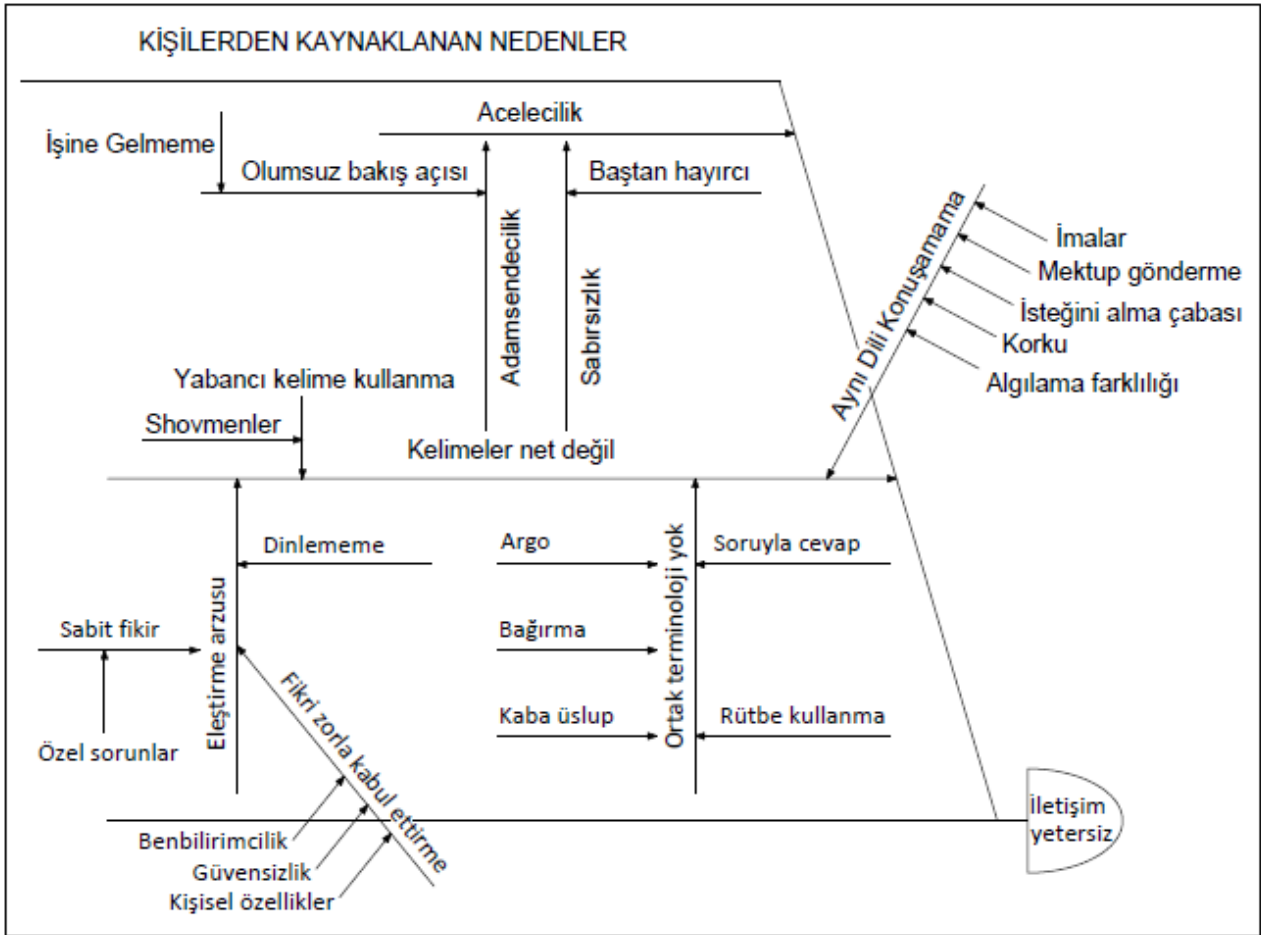
Balık kılçığı tekniği konuyu tüm boyutlarıyla analiz edebilmek, soruna yol açan nedenleri görmek ve nedenleri ortadan kaldırarak sorunu yok etmek için kullanılacak bir tekniktir. Ishikawa Diyagramı, 3M-1İ, neden-sonuç diyagramı olarak da adlandırılan balık kılçığı tekniği bir soruna yol açan farklı nedenleri bir arada görebilmeyi, bütüncül bir bakışı sağlamaktadır. Ishikawa tarafından geliştirilen bu tekniğe uygulamada ortaya çıkan şekil nedeniyle balık kılçığı veya sorunla ilgili değerlendirilecek ana unsurların (sanayide çok kullanılan haliyle) baş harfleri dolayısıyla (makine, malzeme, metod ve insan) 3M-1İ de denilmektedir. Bu tekniğin uygulanmasında soruna yol açan nedenler ve bu nedenlere yol açan etkenler de belirlenerek kök soruna ulaşılabilmektedir. Balık kılçığı tekniği konuya hakim bir yürütücünün yönetiminde grup çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir. Uygulamadan başarılı sonuçlar alınmasında soruna yol açan ana unsurların iyi belirlenmesi ve katılımcıların bu unsurlarla bağlantılı somut nedenleri belirtmesi etkili olmaktadır.

Tekniğin uygulanmasına, sorunun bir kutu içine yazılması ve kutunun yanından ileri uzanan bir çizginin (omurga) üzerine karşı karşıya kalınan sorunla ilgili ana unsurların belirtildiği çapraz çizgilerin (yüzgeç) yerleştirilmesiyle başlanmaktadır.



Şekil 4: Balık Kılçığı Tekniği

İkinci adım, yukarıda bir örneği verilen (insan, metod, makine, malzeme) ana unsurlarla bağlantılı nedenlerin belirlenmesidir. Katılımcıların belirttiği her neden ilgili olduğu unsurla bağlantılandırılarak yazılmalıdır. Aşağıda bir örgütte iletişim sorunlarıyla ilgili balık kılçığı tekniği uygulamasından bir örneğe yer verilmektedir. Soruna yol açan nedenlerle ilgili ana unsurlardan biri "kişiler" olarak belirlenmiştir. Katılımcılar kişilerden kaynaklanan başlıca nedenleri (ortak terminoloji yok, eleştirme arzusu, adamsendecilik, sabırsızlık, aynı dili konuşamama) ve bu nedenlerin arkasındaki nedenleri belirtmişlerdir.



Şekil 5: İletişim Sorunları ile İlgili Balık Kılçığı Tekniği Uygulaması

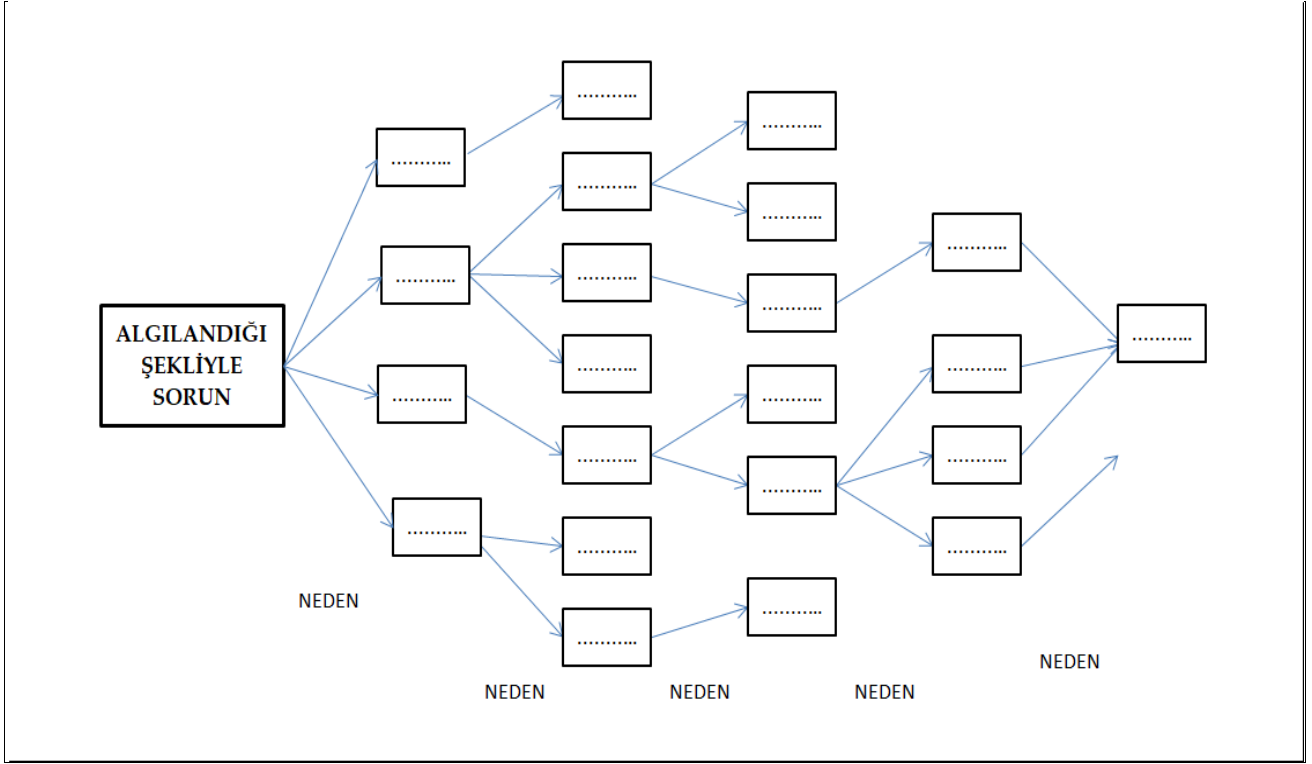
(Kaynak: İmrek, 2003: 235)

Sorunla ilgili nedenlerin belirlenmesi ve bu aşamanın tamamlanmasından sonra sorunu ortadan kaldırmanın yöntemlerinden biri olan "soruna yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması" aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada kırılması en kolay kılçıklardan başlamanın yararlı olabileceği belirtilmektedir. "Kılçıklar kırıldıkça sorunu oluşturan kaynaklar kuruyacak, kaynaklar kurudukça balığın başı kopacaktır. Yani sorun ortadan kalkacaktır." (İmrek, 2003: 233).

#### 2.2.4. Kök Sorunun Belirlenmesi: Hata Ağacı Tekniği

Hata ağacı, doğru uygulandığı takdirde asıl/kök sorunu belirlemede son derece yararlı bir tekniktir. Tekniğin uygulanışı son derece basittir. Teknik, konuyla ilgili tüm kişilerin katıldığı bir grupta uygulanmalıdır. Sorun olarak algılanan durum/konu büyük bir kağıda veya yazı tahtasına yazılmalı ve bir çerçeve içine alınmalıdır. Daha sonra sorun olduğu düşünülen konu seslendirilerek "neden" sorusu yöneltilmelidir. Katılımcıların verdiği yanıtlar alt alta yazılmalıdır. Ardından neden sorusuna verilen yanıtların her birine "neden" sorusu yöneltilmeli ve her birine verilen yanıtlar ilgili oldukları maddeye çizgi ya da oklarla bağlanmalıdır. Bu aşama tamamlandıktan; her bir maddeye yöneltilen neden sorusuna verilen yanıtlar yazıldıktan sonra aynı işlem son verilen yanıtlar için gerçekleştirilmelidir. Tekniğin uygulanışı, ilki tahtaya yazılan sorun cümlesine olmak üzere neden sorusunun sorulması, verilen yanıtlara neden sorusunun sorulması, ardından ikinci aşamadaki yanıtlara neden sorusunun sorulması şeklinde ilerlemekte ve beşinci kez yöneltilen neden sorusunun yanıtlarıyla kök soruna ulaşılmaktadır. Tekniğin adı, uygulama esnasında ortaya çıkan şekilden kaynaklanmaktadır.

Hata ağacı, büyük; ele alınması güç problemlerin çözülebilir problemcikler haline getirilmesini sağlamaktadır (Köksal, 2001: 24).



Şekil 6: Hata Ağacı

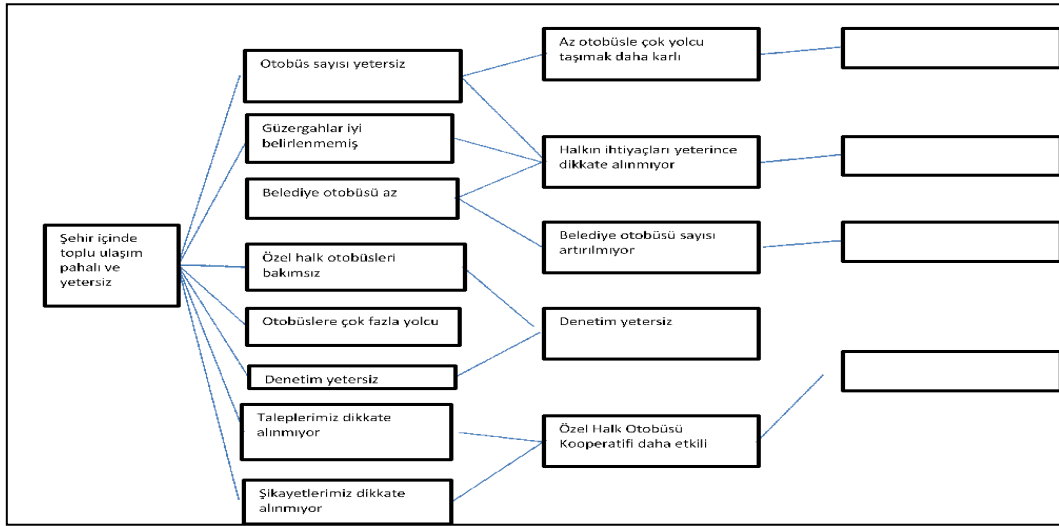
Hata ağacı tekniğinin uygulamasında:

- Katılımcıların konuyla ilgili tüm çevreleri temsil edecek nitelikte ve sayıda olması,
- Neden sorusu hangi konuyla ilgiliyse doğrudan onunla ilgili yanıt verilmesi (Katılımcılar çoğu kez neden sorusuna değil de nasıl sorusuna yanıt vermeye çalışmaktadır. Tekniğin uygulanma amacı çözüm geliştirmek değil, kök soruna ulaşmaktır.),
- Doğru ve ilgili yanıtlar verilmesi (beyin fırtınasında olduğu gibi fikir üretmek değil olanı ifade etmek) temel ilkelere tam olarak uyulmaması hatalı sonuçlara ulaşmaya neden olabilecektir.

Tekniğin uygulanması esnasında ikinci ya da üçüncü aşamada neden sorusuna verilen yanıtların sayısı en yüksek seviyeye ulaşmakta ve ardından azalmakta, son aşamada bir ya da ikiye inmektedir. Her aşamada neden sorusunun yanıtı olmadığı için devam ettirilemeyen maddeler olabilmekte ya da farklı maddelere aynı yanıtlar verilmekte bu durumda maddelerin yalnız birine neden sorusu sorularak devam edilmektedir. Son aşamada verilen yanıt kök sorunu ifade etmektedir (son aşamada birden fazla madde yazıldığı durumlar da olabilmektedir. Ancak bu maddeler bir konu/durumun farklı şekilde ifadesinden oluşmaktadır.

Tekniğin uygulamasıyla ilgili bir örnek aşağıda yer almaktadır<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Tanıtım Bölümü öğrencilerinin Yaratıcılık ve Sorun Çözme dersindeki uygulama çalışmalarından kısaltılmış bir örnek.

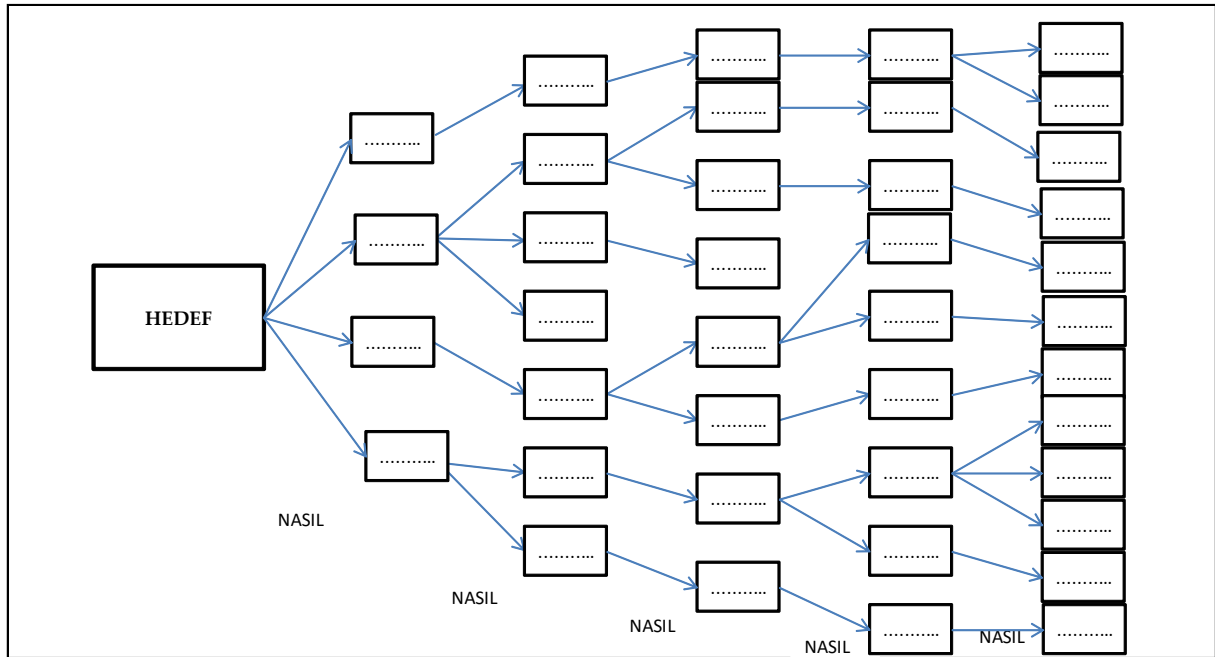


Şekil 7: Hata Ağacı uygulamasından bir örnek

Uygulama sonucunda temel sorun sosyal belediyecilik anlayışının olmayışı olarak belirlenmiştir.

### 2.2.5. Çözüm Üretme Aşaması: Karar Ağacı

Karar ağacı tekniği tanımlanan soruna çözüm üretmek için kullanılacak çok sayıda seçeneğin ve yaratıcı fikrin ortaya çıkmasını sağlayan bir tekniktir. Uygulanışı hata ağacı tekniğine benzemektedir. Karar ağacı tekniğinde tahtaya sorun değil hedef yazılmaktadır ve nasıl sorusu yöneltilmekte, verilen yanıtlara yine nasıl sorusu yöneltilmektedir; yine hata ağacı tekniğindeki gibi bu işlem beş kez tekrarlanmaktadır. Bu tekniğin adı da uygulama esnasında ortaya çıkan şekilden kaynaklanmaktadır.



Şekil 8: Karar Ağacı

Tekniğin özelliği sorunu çözmek için birden fazla seçenek üretilmesi ve her seçeneğin uygulama yollarının ayrıntılı ve çok seçenekli bir şekilde belirlenebilmesini sağlamasıdır. Konuyla ilgili tüm çevreleri temsil edebilecek bir grupta gerçekleştirilecek karar ağacı uygulamasında yürütücü hedefi tahtaya yazar ve katılımcılara "nasıl" diye sorar. Örneğin, "hedef: örgüt içinde bilgi kirliliğini en aza indirmek". Katılımcıların, "örgüt içinde bilgi kirliliğini nasıl azaltabiliriz" sorusuna verdikleri yanıtlar tahtaya yazılır. Ardından yanıtların her biri için "nasıl" sorusu sorulur. Her yanıt yazılır ve tekrar yanıtların her biri için "nasıl" sorusu sorulur. Bu işlem beş kez tekrarlanır. Sonuçta "örgüt içinde bilgi kirliliğini en aza indirmek" için farklı

seçenekler ve her seçeneğin uygulanmasında izlenecek yollar ayrıntılı ve sistematik bir şekilde belirlenir. Ortaya çıkan seçenekler ve uygulama adımlarının her biri tekrar değerlendirilir. Tümü veya öncelik ve etkinlik sıralaması yapılarak en uygun seçenekler hayata geçirilir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Örgütlerdeki iletişim sorunları iletişim engelleri olarak ifade edilmektedir. İletişim engelleri genel olarak fiziksel ve teknik engeller, psikolojik ve sosyal engeller, örgütten kaynaklanan engeller olarak üç kümede toplanmaktadır. Fiziksel ve teknik engeller; mesajla ilgili engeller, kanal ve araçlarla ilgili engeller, gürültü ile ilgili engeller ve dille ilgili engelleri ifade etmektedir. Psikolojik ve sosyal engeller; Algılama farklılıkları, tutumlar, önyargılar, iletişim amacının belirlenmemesi, ideolojik farklılıklar, kültürel ve sosyal farklılıklar, tarafların bilgi düzeyinin farklı olması gibi iletişimde bulunan tarafların psikolojik, zihinsel ve sosyal farklılıklarının etkili olduğu engellerdir. Örgüt ile ilgili engeller ise örgütün yapısı, kültürü, büyüklüğü ve iletişim sisteminin amaç ve gereksinimler doğrultusunda tasarlanıp işletilmemesinden kaynaklanan engellerdir.

Örgütler iletişimle kurulan ve iletişimle işleyen yapılardır. İletişim sorunları ise örgütlerin hem iç hem dış çevreleriyle etkileşiminde sorunlara yol açmakta ve bu sorunların zamanında saptanıp etkin bir çözüm geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Diğer sorunlarda olduğu gibi iletişim sorunlarında da etkin çözüm geliştirmek için bilimsel sorun çözme yöntemlerini kullanmak gerekmektedir. Ancak iletişim sorunlarının çözümü için genellikle iletişim yetkinliklerini geliştirmeye yönelik çözümler önerilmektedir. Oysa sorunun kaynağı ve nedenlerini belirlemeden sağlıklı ve kalıcı bir çözüm geliştirme olasılığı düşüktür.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de lisansüstü tezlerde örgütlerdeki iletişim sorunları için hangi yol ve yöntemlerin önerildiğini belirlemektir. Lisansüstü tezler, odaklandıkları konu ile ilgili kaynakların taranması ve güncel bilgilere/uygulamalara yer verilmesi nedeniyle araştırma için uygun dokümanlar olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada incelenen tezler doktora tezleri ile sınırlandırılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın verileri, nitel analiz yöntemlerinden doküman analizi ile elde edilmiştir. Doküman analizi, araştırılan konuyla ilgili yazılı belgelerin (tez, kitap, makale, rapor vb.) analizini ifade etmektedir. Bu yöntem, araştırma konusu hakkında farklı kaynaklar tarafından farklı zamanlarda üretilen dokümanların geniş bir zaman dilimine dayalı analizini olanaklı kılmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2002: 140-144).

Doküman analizi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nitel analiz tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde veriler daha önce belirlenen başlıklar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2002: 218). “Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde temel amaç, elde edilen bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır.” (Özen ve Hendekçi, 2016: 625; Dawson, 2009).

#### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de örgütsel iletişimle ilgili lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme örgütsel iletişimle ilgili doktora tezleri olarak belirlenmiştir. Örgütlerde iletişim sorunları için önerilen çözüm yollarına dair veri toplamak amacıyla YÖK Ulusal Tez Merkezinde “örgütsel iletişim” konusundaki doktora tezleri incelenmiştir. Konuyla ilgili 54 doktora tezi arasında iletişim engelleri ve çözüm yollarına yer veren 15 tez belirlenmiş ve bu tezlerde iletişim sorunlarının çözümü için önerilen yöntemler incelenmiştir. Nicel araştırmalarda örneklemin tesadüfiliği, nitelik ve nicelik bakımından temsil gücü ön koşuldur ancak nitel araştırmalarda örneklemin amacı nicelik temsili değil, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli olgu ya da olayı elde etmektir. Bu nedenle seçilen örneklemin niceliğinden çok araştırma konusu ile olan ilgisi dikkate alınmaktadır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2013: 208). Bu çerçevede doktora tezlerinin kapsamlı araştırmaya dayanmaları ve güncel bilgileri de içermeleri nedeniyle bu çalışmanın odaklandığı konuda doküman analizi için uygun niteliklere sahip olduğu değerlendirilmektedir.

#### 4. BULGULAR

İncelenen tezlerde iletişim engelleri için önerilen çözüm yolları değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- İletişim Engelleri:** İncelenen tezlerin birinde örgütsel iletişim söylenti ile sınırlı değerlendirilmiş diğer 14 tezde örgütlerde iletişim biçimleri, türleri ve iletişim kanalları ve etkin iletişim hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmalarda iletişim engellerinin sınıflanması ve türleri incelendiğinde farklı sınıflamalar yapılmakla birlikte aynı iletişim engellerinden söz edildiği görülmektedir. Buna göre iletişim engelleri ile ilgili sınıflamalar ve/veya engel türleri aşağıdaki şekillerde yapılmıştır.
  - Anlayış farklılıkları, sosyal geçmiş, içinde bulunulan ortam.
  - Söylentiler.
  - Kişisel (psiko-sosyal ve teknik), örgütsel (zaman, statü, iletişim kanalları, fiziksel ve teknik aksaklıklar).
  - Örgütsel iletişim engelleri, bireysel iletişim engelleri
  - İletişim unsurları açısından iletişim engelleri, iletişimin etkinliğinde rol oynayan engeller.
  - Fiziksel, kişisel, semantik engeller, aşırı bilgi yükü, zaman baskısı algıda seçicilik.
  - Kişilerden kaynaklanan engeller, fiziksel-çevresel engeller, şematik ya da yanlı iletişimden kaynaklanan engeller, zaman baskısından kaynaklanan engeller, algıda seçicilikten kaynaklanan engeller.
  - Anlamsal, psikolojik, fiziksel, psikolojik, örgütsel engeller.
- İletişim engelleri için çözüm yolları:** Çalışmalarda iletişim engellerinin çözülmesi/giderilmesi için iletişim yetkinliklerinin artırılmasına yönelik öneriler belirtilmiştir. Buna göre empati, açık kapı politikası, iletişim kanallarının ihtiyaca göre artırılması ya da azaltılması, yüz yüze iletişimin artırılması, bilgi boşluklarını azaltmak, zaman baskısını azaltmak, haber ve bilgi akışının yönetimi, iletişimde kullanılan dilin iyileştirilmesi, iletişim sorunlarının çözümü için önerilen başlıca yöntemlerdir. Çalışmaların birinde söylentilere, birinde çatışmaya, birinde de teknolojik gelişmelerin yol açtığı sıkıntılara karşı neler yapılabileceğine odaklanılmış, bir çalışmada da iletişim engellerinin çözümünde NLP tekniğinin kullanımı değerlendirilmiştir.

Çalışmaların hepsinde iletişim engellerinin yol açacağı farklı sorunlar (motivasyon düşüklüğü, çatışma, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun azalması vb.) belirtilmekte ve çözüm için yukarıda belirtilen yöntemlerin önerildiği görülmektedir. Ancak çalışmaların hiçbirinde iletişim sorunları ile ilgili sistematik bir sorun çözme sürecine ve farklı aşamalarda kullanılacak tekniklere yer verilmediği belirlenmiştir. Oysa iletişim sistemi örgütün işleyişi için temel gerekliliklerden biridir ve iletişim sorunları zamanında saptanıp çözülmezse örgütün diğer tüm alt sistemlerinde aksamaya ve büyük sorunlara yol açmaktadır.

#### 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerde sağlıklı ve iyi işleyen bir iletişim sistemi hem sorunu büyümeden fark etmek hem de iyi bir çözüm üretmek için önemli bir işleve sahiptir. İletişim sistemindeki sorunlar ise büyük olasılıkla başka sorunlara da yol açmakta ya da ortaya çıkan başka sorunların fark edilmesini geciktirmektedir. İletişimle ilgili sorunlar diğer sorunlarla ilgili yeterli ve sağlıklı veri sağlanmasını zorlaştırmakta ya da engellemekte ve hatalı kararlara neden olabilmektedir. Bu nedenle iletişimle ilgili sorunların çözümü öncelik ve hayati önem taşımaktadır.

Örgütlerde iletişim sorunları ve çözüm için önerilen yöntemlerin konuyla ilgili doktora tezleri üzerinden incelendiği bu çalışmada iletişimle ilgili sorunların genel olarak iletişim engelleri olarak adlandırıldığı belirlenmiştir. İletişim engelleri genel olarak psiko-sosyal engeller, fiziksel ve teknik engeller, örgütten kaynaklanan engeller olmak üzere üç kümede toplanmaktadır. İncelenen çalışmalarda iletişim engellerinin olumsuz etkileri ve örgütler için önemi belirtilmekte ve çözümleri için iletişim becerilerinin artırılması, iletişim araç ve kanallarının gereksinimleri karşılayacak şekilde düzenlenmesi, destekleyici iletişim ortamı oluşturulması vb. öneriler sunulduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen tezlerde iletişim sorunlarının çözümü için benzer önerilere yer verildiği ancak sistematik bir sorun çözme yaklaşımından bahsedilmediği görülmektedir. Bu çerçevede iletişim sorunlarının çözümü için iletişim kanallarının artırılması, dilin sadeleştirilmesi, destekleyici iletişim ortamının sağlanması, empati, statü farklılığının oluşturacağı engellere karşı yöneten-yönetilen arasında iletişimin

artırılması, güven ortamı vb. önerilere yer verilmektedir. Ancak, çözüm için “standart reçete” izlenimi veren bu önerilerin ne kadar etkili olduğu tartışmalıdır. Çünkü sorun büyük olasılıkla sağlıklı ve iyi işlemesi arzu edilen iletişim için gerekenlerin bilinmesi ama hayata geçirilememesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. O halde sorun belki de bunların hayata geçirilmesine, gereği gibi uygulanmasına engel olan şeydir ve onun belirlenip çözülmesi gerekmektedir. Bu da sistematik bir sorun çözme sürecini gerektirmektedir.

İncelenen çalışmalarda sorunun ne olduğunu saptamaya yönelik önerilere yer verilmediği belirlenmiştir. Sorunun ne olduğu, nereden kaynaklandığı belirlenmeden sağlıklı bir çözüm üretmek mümkün değildir. İletişimle ilgili sorunların başka bir sorunun varlığından kaynaklanma olasılığını dikkate almadan sadece iletişim yetkinliklerini artırma ve/veya iletişim ortamını iyileştirmeye yönelik çözüm önerileri ise sorunun ne olduğu, nereden kaynaklandığını belirlemeden buzdağının görünen kısmı ile ilgili fikir yürütmek ve eyleme geçmekten farksızdır.

Sorun hangi konuda olursa olsun çözüm için sadece görünenle hareket etmemek; yeterli bilgi toplamak, konuyu tüm boyutlarıyla değerlendirmek ve uygulanması en kolay görünen değil en uygun ve etkin çözümü seçip uygulamak gerekmektedir. Bilinen-daha önce başka sorunlar için denenmiş çözüm seçenekleri de o zaman içinde bulunulan koşullar ve o sorunlar için geçerlidir ve her durumda en uygun seçeneklerin onlar olması beklenemez. Diğer yandan bir konuda çözüm bilindiğine göre daha önce herhangi bir soruna yol açan koşullar da bilinmektedir ve burada başka bir sorun ortaya çıkmaktadır. Çünkü daha önce karşılaşılan ve çözümü bilinen durum/konular artık sorun olarak nitelenmemektedir. Burada sorun başkadır, ihmalkarlık ya da denetim mekanizmasının yetersizliği gibi. Bu da başka bir unsurun önemini ortaya çıkarmaktadır: gerçek sorunu belirleme.

İletişim sorunlarının çözümü için tahminlere ve standart çözüm önerilerine dayanan yaklaşım yerine bilimsel sorun çözme anlayışının benimsenmesi ve hayata geçirilmesiyle daha sağlıklı ve kalıcı çözümler geliştirmek mümkündür. Bilimsel sorun çözme sürecinin ilk adımı sorunu tanımlamaktır. Bu aşamada karşı karşıya kalınan sorunun asıl (kök) sorun mu yoksa asıl sorunun varlığından türeyen gölge sorunlardan biri mi olduğu belirlenecek ve sürecin sağlıklı bir temel üzerinden yürütülmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada, örgütlerde iletişim sorunlarının çözümü için sistematik bir sorun çözme süreci önerilmiştir. Sürecin ilk aşaması sorunun (yeniden) tanımlanmasıdır. Böylelikle karşı karşıya kalınan sorunun başka bir sorunun varlığından türeyen bir sorun olup olmadığı belirlenebilecek ve neyin çözüleceği ortaya konulacaktır. Ardından soruna yol açan nedenlerin belirlenmesi ve çözüm için seçeneklerin üretilmesi aşamaları gelmektedir. Çalışmada, sorunun tanımlanması için kullanılacak tekniklerden 5N-1K ve hata ağacı; nedenlerin belirlenmesi için balık kılıcı; çözüm seçenekleri üretmek için karar ağacı tekniği ve birden fazla sorun varsa öncelik sırasının belirlenmesi için kullanılacak Pareto Analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışma kapsamında incelenen tezlerde örgütlerde iletişimle ilgili sorunlar arasında iletişim birimlerinin olup olmaması, varsa sorumluluğunu üstlenen örgüt üyelerinin nitelikleri ve örgüt içindeki yetki ve sorumluluklarıyla ilgili sorunlar belirtilmemiştir. Oysa tüm örgütlerde iletişim birimi ya da iletişim sorumlusu (iletişim direktörü-halkla ilişkiler sorumlusu vb) bulunmamaktadır. Böyle bir birim ya da sorumlunun olduğu örgütlerde de yetki ve sorumlulukların işin gereklerine göre tanımlanıp tanımlanmaması önemli bir sorundur. Diğer yandan örgütlerde iletişim birimlerinin sorumluluğunu (yaygın adıyla iletişim direktörlüğü ya da halkla ilişkiler yöneticiliğini) üstlenen örgüt üyelerinin iletişim eğitimi almış olmaları zorunlu değildir. Örgütlerde hukuki sorumlulukları hukuk eğitimi, işyeri hekimliğini tıp eğitimi almayan kişilerin üstlenmesi söz konusu değildir. Ancak hem kamuda hem özel sektörde iletişim sorumluluğunu üstlenenlerin iletişim eğitimi almaları konusunda bir zorunluluk yoktur. Bu konular bir yandan örgütlerle ilgili diğer yandan da iletişimle ilgili sorunlar ve/veya sorunların nedenleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla iletişimle ilgili sorunların çözüm önerileri arasında örgütlerde iletişim birimleri/sorumluları ile ilgili düzenlemelere de yer verilmesi gerekmektedir.

**Kaynakça**

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. Bayraktaroğlu, S. (2002). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arslan, B. (2003) Örgütsel İletişim. Ed. Demiray, U. Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim. Ankara: Pegem Yayıncılık. Sayfa 137-178.
- Budak, G., Budak, G. (1995). Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım. İstanbul: Beta.
- Çakır, M. (2003). Yaratıcılık ve Sorun Çözme. Yayınlanmamış Ders Notları.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 2011, Sayfa 33-48.
- Demirkaya, H. (2017). Sosyal Davranış ve Protokol. 2. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ecevit, F. (2003). İletişim Engel ve Etmenleri. (Editör) Demiray, Uğur. Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Elgünler, Ç., T. Fener. Ç., T. (2011). İletişim Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC July 2011 Volume 1 Issue 1. Sayfa 35-39.
- Erdoğan, İ. (2002). İletişimi Anlamak. Ankara: Erk.
- Gökçe, O. (2002). İletişim Bilimine Giriş İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gökçe, O. (2006). İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- İmrek, M. K. (2003). Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı. İstanbul: Beta.
- İslamoğlu, A. H., Alnıaçık, Ü. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. İstanbul: Beta.
- Köksal, G. (2001). Problem Çözme Teknikleri. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Semineri. Yalova.
- Oktay, M. (1996). İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der Yayınları.
- Olmuxsa Eğitim Notları. (1997). 7 Adımda Problem Çözme Disiplini ve Problem Çözme Teknikleri. Kocaeli.
- Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları Nu: 301.
- Oskay, Ü. (1997). İletişimin ABC'si. İstanbul: Der Yayınları.
- Özen, F. Arslan H., E. (2016). Türkiye'de Eğitim Denetimi Alanında 2005–2015 Yılları Arasında Yayımlanan Makale ve Tezlerin Betimsel Analizi. Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches. Yıl: 6, Cilt:6, Sayı:11. Sayfa 618-650.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (1997). Örgütsel İletişimde Engel Ve Bozukluklar Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2003). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller. Ankara: Nobel.
- Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Nu: 3.
- Yanaşma, G. (2019). İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>, erişim tarihi 17 Aralık 2019- 20 Ocak 2020.



### **EK: Araştırma Kapsamında İncelenen Tezler**

- Baştan, S. (2000). Yeni İletişim Teknolojilerine Örgüt Yapısı İçinde Uyum Sorunu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, M.A. (2009). Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolakoğlu, Ü. (1997). Konaklama İşletmelerinin Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim Stratejileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğluer, K. (2008). Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülнар, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülüysal, F. (2007). Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, G. (2018). Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı ile Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayasandık, A.E. (2019). Örgüt Kültürü ile İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuruoğlu, K. (2016). Örgüt İçi İletişim Çatışmalarının Çözümünde Müzakere Yaklaşımının Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pişiren, L. (2010). Uluslararası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerdeki Değişiminin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Solmaz, B. (2003). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulukuş, K.S. (2010). Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanaşma, G. (2019). İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, K. (2015). Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt İçi İletişime Etkisi: Türkiye Oryantiring Federasyonu Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.