



Yöneticilerin İletişim Sürecinde Yaşadığı Problemler: Tekstil Sektörü Bağlamında Nitel Bir Araştırma

Problems Confronted by Managers in The Communication Process: A Qualitative Research in The Context of Textile Industry

Mehmet YILDIRIM¹, Mustafa İsmail ERTÜRK²

Makale Bilgisi/ Article Information

Geliş/ Received: 27.08.2022
Kabul/ Accepted: 08.12.2022
Yayın/ Published: 31.12.2020

Araştırma makalesi/ Research article

Doi: 10.47155/mamusbbd.1167251

Kaynakça Bilgisi/ Citation Information

Yıldırım, M., & Ertürk, M.İ. (2022). Yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadığı problemler; tekstil sektörü bağlamında nitel bir araştırma. *Maarif Mektepleri Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-73. <https://doi.org/10.47155/mamusbbd.1167251>

Yıldırım, M., & Ertürk, M.İ. (2022). Problems confronted by managers in the communication process: A qualitative research in the context of textile industry. *Maarif Mektepleri International Journal of Social and Humanistic Sciences*, 5(2), 43-73. <https://doi.org/10.47155/mamusbbd.1167251>

Öz

Bu çalışmada tekstil sektöründeki yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadığı problemler nitel araştırma yöntemi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler tarafından tekstil sektörü açısından iletişimin önemli bir kavram olarak algılanmaktadır. Yöneticilerin kendilerini iletişim kurma açısından yeterli gördükleri elde edilen bir diğer bulgudur. Ayrıca yöneticiler iletişim sorunlarının büyük çoğunluğunun çalışan kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler açısından iletişim sürecinde karşılaşılan en büyük problemlerin başında ise çalışanların iş yeri davranış normlarına uyumsuzlukları gelmektedir. Ek olarak işletmeler, sorunların tespiti için en çok dilek ve şikâyet kutusunu kullanmaktadır. Araştırma çerçevesinde bulgular detaylı bir biçimde yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur

Anahtar Kelimeler: İletişim, İletişim Süreci, İletişim Problemleri

Abstract

In this study, the problems experienced by the managers in the textile sector in the communication process were tried to be determined by the qualitative research method. For this purpose, face-to-face interviews were made with the managers of the textile enterprises operating in Adıyaman Organized Industrial Zone, and they were

¹Adıyaman Üniversitesi, Besni Ali Erdemoğlu MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Dr. Öğr. Üyesi

²Adıyaman Üniversitesi, Besni Ali Erdemoğlu MYO, İşletme Yönetimi Bölümü, Dr. Öğr. Üyesi

m.mehmetyildirim9@adiyaman.edu.tr

0000-0001-7627-0945

mustafaerturk@adiyaman.edu.tr

0000-0002-2771-7234

subjected to content analysis. According to the findings, the managers perceive communication as an important concept in terms of the textile industry, the managers consider themselves sufficient in terms of communication, they think that the majority of communication problems are caused by the employees, the biggest problems encountered in the communication process are the incompatibility of the employees with the workplace behavior norms, the problems It is seen that the wish and complaint box is the most used tool for the determination of the problem. Findings within the framework of the research were interpreted in detail and suggestions were made.

Keywords: Communication, Communication Process, Communication Problems

Giriş

Çalışanlar gün içerisinde birçok etkileşimde bulunur ve nadiren izole bir ortamda çalışırlar. Dolayısıyla iletişim becerisi günümüz çalışanları için önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Örgütler, işe ilişkin görevleri tamamlama becerisine ek olarak kişiler arası iletişim, eleştirel düşünme ve problem çözme gibi farklı yetkinlikleri arzulamaktadır (Matin, vd., 2010). Bu nedenle yöneticilerin de aynı becerilere sahip olması örgütler açısından arzu edilen bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması büyük oranda yöneticisinin iletişim becerisi ile yakından ilişkilidir. İletişim becerisi örgütler açısından önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmesine rağmen yeni işe başlayan veya mevcut çalışanların bu beceriden yoksun olduklarını gösteren kanıtlar mevcuttur (Conrad ve Newberry, 2011). Bu nedenle örgütlerdeki iletişim becerilerinin farkına varılması ve eğitimlerle bu becerilerin güçlendirilmesi daha önemli hale gelmektedir.

Örgütsel anlamda iletişim bütünlüğünün sağlanması, örgüt açısından önemli olan birçok konuda çalışanların benzer şeyleri dile getireyor olmaları gerekir ve iletişim bu türden örgütsel ortamın oluşturulması için etkili bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında iletişimin çalışanların olumsuz tutumlarının yöneticilerin iletişim becerileri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Şener ve Özcan, 2018). İletişim bir örgütün canlanma işlevinin yansımasıdır. Aynı zamanda örgütler iletişim sayesinde dinamizm kazanır ve süreklilik kazanır. Çünkü bütün yönetim süreçleri iletişim üzerinden gerçekleşmektedir. Sorunlu davranışlar iletişim yoluyla düzeltilir, bilgi üretkenlik kazanır ve amaçlar iletişim yoluyla gerçekleşir. Dolayısıyla etkili iletişim hemen her yöneticinin başarısında en kritik unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Alipour, 2011).

Sosyal Sigortalar Kurumunun Aralık 2021 verilerine göre Türkiye’de tekstil ve hazır giyim imalatı sektöründe çalışan sayısı 1,176,974 dır (<http://www.sgk.gov.tr>, erişim tarihi 14.03.2022). Bu sayı tekstil ve hazır giyim imalatında çalışan sayısının toplam istihdam içerisindeki payının yaklaşık yüzde yedisini oluşturduğu göstermektedir. Görüldüğü üzere tekstil sektörü istihdam açısından önemli bir sektörü temsil etmektedir. Bu çalışma kapsamında da Adıyaman ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yöneticilerin iletişim sürecinde hangi tür problemlerle karşılaştıkları ve bu problemlerin çözümüne yönelik nasıl aksiyonlar aldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın tekstil sektöründe yapılması ve istihdamda önemli bir paya sahip olan bu sektördeki yöneticilere bir farkındalık kazandırılması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticiler Açısından Örgütlerde İletişimin Önemi

Çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları duyguları işletmelerin verimlilik ve etkinliklerine doğrudan etki etmekte ve çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanmak işletmeler açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir ortamda ise basit lider-izleyen ilişkisi yerini daha karmaşık

bir liderlik sürecine bırakmıştır. Dolayısıyla bu çağda liderler daha karmaşık talep ve beklentilerle karşı karşıya gelmektedir (Mesud, 2012).

İletişim kelime anlamı olarak kişilerin veya örgütlerin sahip oldukları bilgi, düşünce, duygu ve birtakım becerilerin aktarılması olarak tanımlanabilir (Argon ve Zafer, 2009). Örgütsel iletişim ise daha çok örgütsel işleyiş ile ilgili olmakla birlikte örgütlerin çevresi ile olan etkileşime konu olan bir aktarım süreci olarak ele alınabilir. Örgütsel iletişim, yenilik, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, çatışma yönetimi, örgütsel çeşitlilik, iletişim teknolojileri gibi birçok konuyu ele alan bir çeşitliliğe sahiptir. Bazıları iletişimi örgütsel iklimin bir parçası olarak görürken bazıları ise iletişimi örgütün bağlayıcı gücü, örgütün temeli olarak görmektedir (Baker, 2011).

Esasen, örgütsel işleyişin devamı iletişim ile yakından ilişkilidir. Çünkü tüm örgütsel etkinliklerin temelinde iletişim yatmaktadır (Şahin, 2007). Yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü bireyler arası ilişkiler veya iletişimin farklı biçimleri ile geçirdikleri düşünüldüğünde (Baker, 2011) iletişim becerisi de örgütsel amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak isteyen yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Uzun ve Ayık, 2016). İlişki rolü, gözlemci rolü, yayma rolü, sözcülük rolü ve müzakerecilik rolü olarak tanımlanan roller de iletişim ile ilişkili olan görevlerdir. Bu nedenle bir örgütün yönetilmesinin temel olarak iletişime bağlı olduğu söylenebilir (Penley vd., 1991).

İletişim sadece yöneticiler açısından değil aynı zamanda bütün örgütsel kademeler açısından önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir. Bir örgütün fonksiyonları arasındaki etkileşim günümüzde daha da artmakta ve bu etkileşimden doğal olarak iletişim ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle hem örgüt içindeki birimlerin bir birileri ile olan ilişkilerinde hem de örgütlerin dış çevresi ile olan etkileşimlerinde iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirtaş, 2010). Örgüt içi iletişim işlevi ile birlikte çalışanlar duygusal açıdan bir birileri ile etkileşimde bulunmakta ve bu etkileşim de örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda işinden memnun olan çalışanların büyük bir bölümünün örgütleri tarafından yeteri kadar bilgilendirildiğini düşündükleri, işinden memnun olmayanların büyük bir çoğunluğunun örgütleri tarafından yeteri kadar bilgilendirmediği kanısında oldukları ortaya çıkmıştır (Doğanay, 2018). Bu yönüyle değerlendirildiğinde yönetsel anlamda iletişim tekniklerini iyi bilmek, iletişim olgularını gerçekleştirdiği bağlam içerisinde değerlendirebilmek ve iletişimi geribildirimler ile zenginleştirebilmek örgütsel işleyiş için önemli bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hem örgüt içi hem de örgütün çevresine etki eden örgütsel iletişimin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tanrıverdi vd., 2010).

- Hedefler, amaçlar, kararlar, kariyer olanakları, beklentiler vb. örgütsel konular ile ilgili çalışanlara bilgi sağlamak
- Örgütsel iş ve işlemler ile ilgili eğitime katkı sağlayacak bilgi ihtiyacını karşılamak
- Geri bildirim yapmaları konusunda çalışanları özendirerek örgütsel yeniliğe katkıda bulunmak
- Çalışanları örgütsel yaşama dâhil etmek için bilgilendirmek
- Ast ve üst arasında iki yönlü iletişimi özendirmek
- İşle ilgili her süreçte ve sonrasında çalışanların örgütsel temsil niteliklerini geliştirmek
- Örgüt iklimi, kültürü ve kimliği oluşturmaya katkıda bulunmak.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi ancak etkin iletişim becerisine sahip yöneticiler ile mümkün hale gelmektedir. Yöneticinin iletişim becerisi yükseldikçe örgütsel anlamda iletişimden beklenen amaçların gerçekleşmesi de aynı oranda kolaylaşacaktır. İletişim becerisi örgütsel işleyişte oldukça etkili olmasının yanı sıra çalışanların motivasyonunun artmasında (Doğan ve Koçak, 2014), çalışanların güçlendirilmesinde, (Taghipour vd., 2011), örgütsel bağlılığın oluşturulmasında (Matin vd., 2010), yöneticilerin performanslarında (Penley vd., 1991), sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasında (Hartung ve Miller, 2013) etkili bir araç olarak değerlendirilebilir. Zayıf iletişim becerileri ise, ilişkilerde telafi edilemez birtakım sorunları beraberinde getirebilir. Özellikle üretkenliği, memnuniyeti, performansı, morali, güveni, saygıyı, kendine güveni ve hatta fiziksel sağlığı bile olumsuz etkileyebilir (Matin vd., 2010). Bu nedenle, planlama, örgütlenme, yöneltme, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim işlevlerinin anahtarı iletişim olarak değerlendirilmektedir. Çünkü biçimsel ya da biçimsel olmayan bir şekilde gerçekleşen iletişim sayesinde örgütler hedeflerine ulaşabilmektedir (Conrad ve Newberry, 2011). İletişimin yeterli olmadığı örgütsel ortamlarda ise yöneticilerin amaçları etkin bir şekilde belirlemesi, rolleri düzenlemesi, çalışanları motive etmesi, örgütsel ve bireysel sonuçları denetlemesi, kararlar alması ve bu kararları uygulaması zorlaşmaktadır (Durdağı vd., 2019).

Yöntem

Araştırmada nitel araştırma modellerinden olgu bilim deseni uygulanmıştır. Olgu bilimsel yaklaşım, katılımcıların kendi dünyalarına bakış açılarını incelemeye çalışır. Buradaki asıl amaç katılımcıların bilincini tanımak ve deneyimlerinin niteliğini ve anlamlarını açıklamaktır (Willig, 2007). Katılımcıların bilincinin içeriğini ve yapısını ayrıntılı olarak tanımlamaya, deneyimlerinin niteliksel çeşitliliğini kavramaya ve temel anlamlarını açıklamaya çalışır. Olgu bilim araştırmalarında veri toplamak için derinlemesine görüşmelerden faydalanılmaktadır. Bu nedenle olgu bilim aslında hipotezlerden ve ön yargılardan arındırılmış olarak (Lester, 1999) yaşanmış deneyimleri değerlendirmek amacıyla kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Yani olgu bilim vasıtasıyla bireylerin yaşamış oldukları deneyimlerin özü açıklanmaya çalışılmaktadır (Kocabıyık, 2016). Dolayısıyla buradaki amaç herhangi bir ön kabul olmadan tamamen var olan bir olgu hakkındaki katılımcı düşüncelerini ve algılarını açığa çıkarmaya çalışmaktır. Bu araştırma kapsamında da yöneticilerin iletişim sürecinde karşılaştıkları problemlere ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla derinlemesine görüşmeler yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır

Çalışma Grubu

Çalışma grubu nitel araştırmalarda en çok kullanılan örneklem belirleme yöntemi amaçlı örnekleme ile oluşturulmuştur (Baltacı, 2018). Amaçlı örnekleme derinlemesine araştırma yapabilmek amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Bu örnekleme yöntemi ile Adıyaman ilinde bulunan tekstil işletmelerinin yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu amaçla organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 10 tekstil işletmesinin yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerine ilişkin bilgiler

Katılımcı ID	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Sektör Tecrübesi	Çalışan Sayısı
K1	44	Erkek	Lisans	1	Paylaşılmadı
K2	37	Erkek	Lisans	13	Paylaşılmadı
K3	29	Erkek	Lisans	1	200
K4	31	Erkek	Orta Okul	18	60
K5	42	Erkek	Lise	28	200
K6	38	Erkek	İlk Okul	28	110
K7	52	Erkek	Orta Okul	36	310
K8	52	Erkek	Lise	13	350
K9	50	Erkek	Lisans	20	160
K10	36	Erkek	Ön Lisans	22	120

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında Argon ve Zafer, (2009) tarafından yürütülen bir araştırmada kullandıkları sorular tekstil sektörü için revize edilerek yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu görüşme formu, kolay anlaşılacak ve katılımcıyı yönlendirmeyecek şekilde hazırlanmıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2011). Bu amaçla örneklem kapsamında belirlenen işletme yöneticileri ile randevu alınarak uygun bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların kendilerini güvende hissetmeleri için ses kaydı alınmamış ve verecekleri bilgilerin üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Bu nedenle görüşme esnasında görüşmeler ile ilgili sadece notlar alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda önceden hazırlanan ve son hali verilen sorular aşağıda belirtilmiştir.

1. Sizce bir tekstil işletmesi için iletişim ne anlama gelmektedir.
2. Kendinizi iletişim yönünden nasıl tanımlıyorsunuz.
3. Çalışanlarınızla yeterli bir iletişim kurduğunuzu düşünüyor musunuz? Neden yeterli/yetersiz
4. Çalışanlarınızla yaşadığınız iletişim problemleri veya engelleri nelerdir?
5. Çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemleri sizce nelerdir?
6. Sizden kaynaklanan iletişim problemleri sizce nelerdir?
7. İş yerinizde iletişim sürecinde yaşanan problemleri tespit etmek için neler yapıyorsunuz?
8. İletişim ile ilgili yaşanan problemleri çözmek için nasıl bir yol izliyorsunuz?
9. Tekstil işletmesinde etkili bir iletişim süreci için sizce neler yapılmalıdır?

Verilerin Analizi

Bu çalışmada MAXQDA 2020 programı vasıtasıyla betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, iletişim tarafından sunulan açık içeriğin nesnel, sistematik ve niceliksel açıklanması amacıyla kullanılan bir araştırma tekniği olarak tanımlanmaktadır (Berelson, 1952, s.2). Bir başka tanıma göre ise içerik analizi, belirli kurallar çerçevesinde oluşturulan kodlar vasıtasıyla bir metindeki bazı sözcüklerin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik ve yinelenabilir bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2011, s.269'dan akt. Hamurcu, 2016, s.125). Betimsel analiz ise içerik analizine göre daha yüzeysel bir analiz türüdür. Betimsel analizde, verilerden yola çıkarak araştırma problemine ilişkin olarak nelerin söylendiği ya da hangi sonuçların ortaya koyulduğu ön plana çıkar. Kısaca betimsel analizde

“neden” ve “nasıl” sorularından daha çok “ne” sorusuna yanıt bulunabilir (Demirci, 2006, s.13). Dolayısıyla, betimsel analiz, nispeten daha yüzeysel analizlerin gerektiği verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi araştırma verilerinin daha derinlemesine incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.89’den akt. Karataş, 2015, s.70).

Araştırma kapsamında katılımcıların tekstil sektöründe çalışanlarla yaşadığı iletişim problemleri ve bu problemlerin kaynakları incelendiği için betimsel analiz, yaşanan iletişim problemlerinin çözümü için nasıl bir yol izlendiğini ortaya çıkarmak için ise içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılarak araştırmacı tarafından bizzat önceden belirlenmiş uygun zaman ve mekânda katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen verilerden yola çıkarak çeşitli ortak kategoriler belirlenmiş ve kodlanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan kodlar, kodların yer aldığı kategoriler ve kategorilerden oluşan temalara ilişkin bilgiler bulgular kısmında tablolar halinde gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde yarı yapılandırılmış görüşme formlarındaki soruların beş farklı temadan oluştuğu görülmektedir. Temalar oluşturulurken iletişim kavramının tekstil sektörü açısından önemini ifade eden sorular “**İletişimin Önemi**” teması içerisinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin iletişim becerilerini ifade eden sorular “**Yöneticilerin İletişim Becerileri**” teması içerisinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların iletişim sürecinde yaşadığı iletişim problemleri ve engellerini ifade eden sorular “**İletişim Sürecinde Karşılaşılan Problemler ve Engeller**” teması içerisinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin iletişim sürecinde karşılaşılan problemleri tespit etme ve bu problemleri çözme yollarını ifade eden sorular “**İletişim Sürecindeki Problemlerin Tespiti ve Çözüm Yolları**” teması içerisinde değerlendirilmiştir. Son olarak tekstil sektörü açısından etkili bir iletişim süreci için yöneticilerin önerilerini ifade eden sorular ise “**Etkili Bir İletişim Süreci İçin Yapılması Gerekenler**” teması içerisinde değerlendirilmiştir. Temalardan yola çıkarak kategoriler oluşturulurken sorulardaki amaçları özetleyen kelime veya kelime gruplarından faydalanılmıştır. Daha sonra ise katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda katılımcıların ifadelerini özetleyen ortak kavramlar kod olarak belirlenmiştir. Görüşmelerde yer alan tema ve kategoriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Konuya ilişkin kategorilerin temalara göre dağılımı

Temalar	Kategoriler
İletişimin Önemi	Tekstil Sektörü Açısından İletişimin Anlamı
Yöneticilerin İletişim Becerileri	Yöneticilerin iletişim açısından kendilerini tanımlamaları Yöneticilerin iletişim kurma düzeyleri
İletişim Sürecinde Karşılaşılan Problemler ve Engeller	Karşılaşılan iletişim problemleri ve engelleri Çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemleri Yöneticilerden kaynaklanan iletişim problemleri
İletişim Sürecindeki Problemlerin Tespiti ve Çözüm Yolları	İletişim problemlerini tespit etme yöntemleri İletişim problemlerinin çözüm yolları
Etkili Bir İletişim Süreci İçin Yapılması Gerekenler	Etkili bir iletişim süreci için yapılması gerekenler.

Bulgular

Bu bölümde yöneticinin en önemli yetkinlikleri arasında sayılan iletişim yetkinliğinin ve bu yetkinliğin kullanıldığı iletişim sürecinin yöneticiler açısından öneminin, iletişim sürecinde karşılaşılan problemlerin ve kök nedenlerinin, bu problemlerin çözümüne ilişkin

önerilerin yöneticiler tarafından nasıl tanımlandığına ilişkin bulgular sunulmuş, tartışılmış ve literatür ile ilişkisi incelenmiştir.

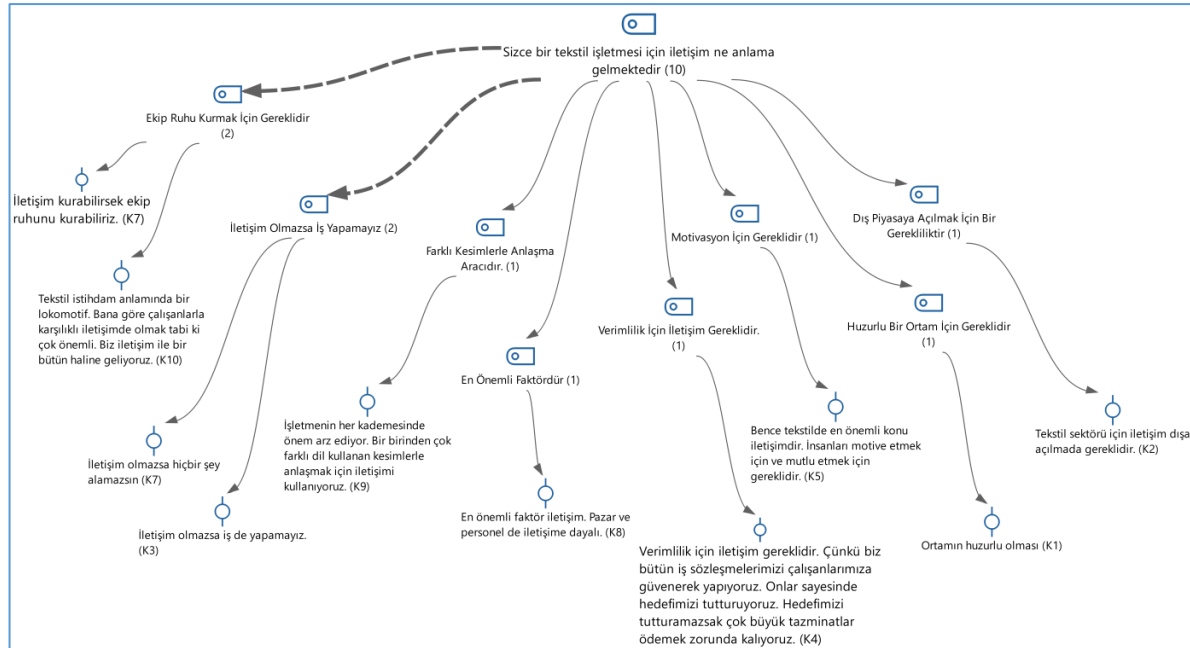
İletişimin Önemi

Bu tema altında iletişimin tekstil sektöründeki anlamı ile ilişkili yönetici görüşlerinin analizine yer verilmektedir. Bir tekstil işletmesi için iletişim ne anlama gelmektedir sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 3. “Sizce bir tekstil işletmesi için iletişim ne anlama gelmektedir” sorusunda ilişkin yönetici görüşleri

Kodlar	Katılımcı Sayısı
İletişim Olmazsa İş Yapamayız	2
Ekip Ruhu Kurlmak İçin Gereklidir	2
Dış Piyasaya Açılmak İçin Bir Gerekliliktir	1
Huzurlu Bir Ortam İçin Gereklidir	1
Motivasyon İçin Gereklidir	1
Verimlilik İçin İletişim Gereklidir.	1
En Önemli Faktördür	1
Farklı Kesimlerle Anlaşma Aracıdır.	1

Tekstil sektörü bağlamında iletişim sürecine yöneticiler tarafından hangi düzeyde önem atfedildiğini belirlemeye yönelik olarak yöneltilen soruya verilen cevaplar 8 kod altında toplanmıştır. İletişim sürecinin önemine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu kodlar; iletişim olmazsa iş yapamayız, ekip ruhu kurmak için geçerlidir, dış piyasaya açılmak için bir gerekliliktir, huzurlu bir ortam için gereklidir, motivasyon için gereklidir, verimlilik için gereklidir, en önemli faktördür ve farklı kesimlerle anlaşma aracıdır şeklindedir.



Şekil 1. Tekstil sektörü açısından iletişimin anlamına ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

Tekstil sektörü açısından iletişimin anlamına ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli incelendiğinde bütün katılımcıların aynı doğrultuda cevap verdiği görülmüştür. Bulgulara göre bütün yöneticiler iletişim sürecini tekstil sektörü açısından hem dış çevreyle hem de işletme içi süreçlerde önemli bir faktör olarak değerlendirmektedir. Katılımcıların verdiği bazı cevaplar aşağıdaki gibidir.

K1: İletişim tekstil için önemlidir. Ortamın huzurlu olması için iletişim gereklidir.

K2: Tekstil sektörü için iletişim dışı açılmada gereklidir. Örneğin sanayi odasının, firmalar için bir iletişim ağı kurması gerekir. Dış piyasayla iletişimimiz olmadığı için iç piyasaya çalışıyoruz. Bu nedenle ekonomik olarak problem yaşıyoruz. İletişimde şeffaflık olmadığı için imkânlardan sadece bazı firmalar faydalanıyor.

K4: Verimlilik için iletişim gereklidir. Çünkü biz bütün iş sözleşmelerimizi çalışanlarımıza güvenerak yapıyoruz. Onlar sayesinde hedefimizi tutturuyoruz. Hedefimizi tutturamazsak çok büyük tazminatlar ödemek zorunda kalıyoruz.

K5: Bence tekstilde en önemli konu iletişimdir. İnsanları motive etmek için ve mutlu etmek için gereklidir.

K7: Çok önemli görüyorum. İletişim olmazsa hiçbir şey alamazsın, çünkü problemlerin kaynağı iletişimsizlik. İletişim kurabilirsek ekip ruhunu kurabiliriz.

K9: İşletmenin her kademesinde önem arz ediyor. Bir birinden çok farklı dil kullanan kesimlerle anlaşmak için iletişimi kullanıyoruz.

K10: Tekstil istihdam anlamında bir lokomotif. Bana göre çalışanlarla karşılıklı iletişimde olmak tabii ki çok önemli. Biz iletişim ile bir bütün haline geliyoruz.

Bulgulardan elde edilen bilgilere göre tekstil sektöründeki yöneticilerin hepsi iletişim sürecinin tekstil sektörü açısından oldukça büyük bir öneme sahip olduğu konusunda görüş birliği içerisindedir. Literatür incelendiğinde de örgüt içerisindeki iletişimin çalışan tatminini arttırdığı (Karcıoğlu vd., 2009), iletişim becerisinin çatışma yönetimi stratejilerinde önemli bir unsur olduğu ve iletişim becerileri yüksek yöneticilerin genellikle uzlaşma ve problem çözme stratejisini kullandığı ancak iletişim becerisi düşük yöneticilerin kaçınma stratejisini benimsediği bulgulanmıştır (Şahin, 2007). Ayrıca örgüt içi iletişimin yine örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Doğan, 2002). Genel anlamda iletişimin de yine özellikle işletmenin çevresel unsurları ile arasındaki ilişkide önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Temizel vd., 2010). Dolayısıyla bu çalışmadaki bulgular iletişimin önemi açısından literatürle de benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin İletişim Becerileri

Yöneticilerin iletişim becerileri teması altında iki farklı kategorideki kodlara ilişkin analizler yer almaktadır. Bunlardan ilki yöneticilerin kendilerini iletişim yönünden nasıl tanımladığı, bir diğeri ise yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurma düzeyidir.

Yöneticilerin iletişim açısından kendilerini tanımlamaları

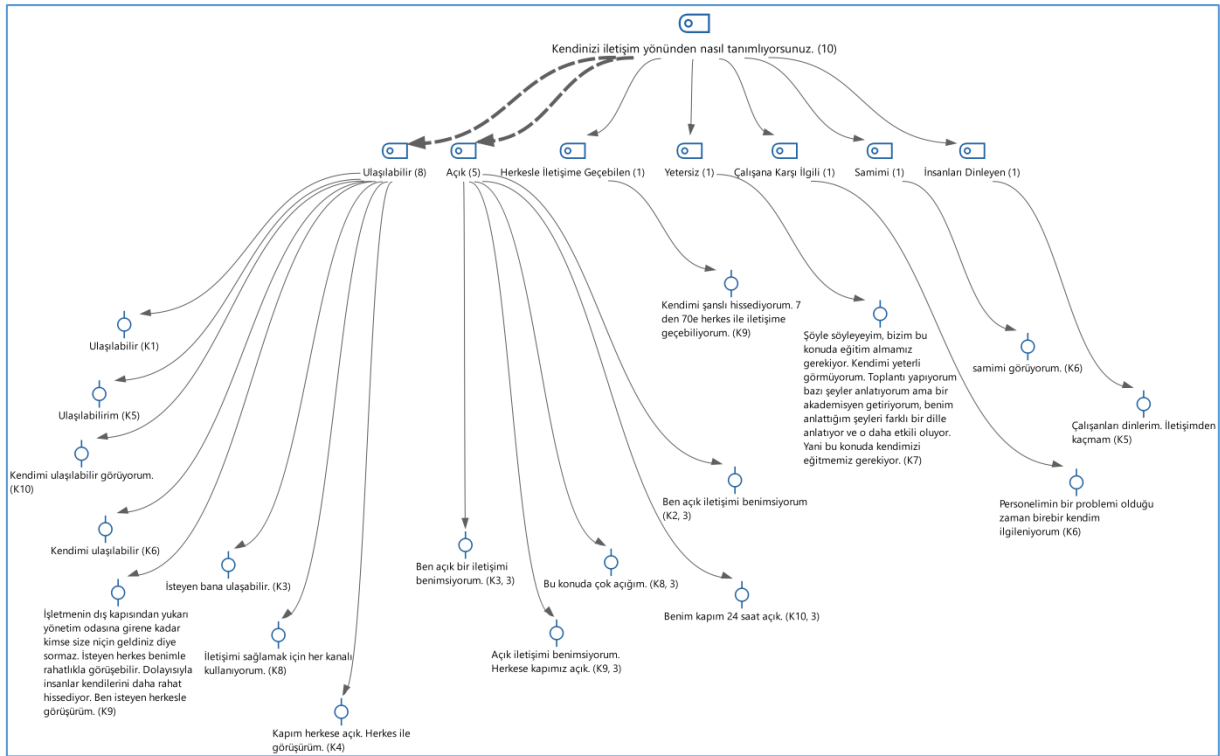
Yöneticilerin iletişim yönünden kendilerini tanımlamalarına ilişkin kodlar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. “Kendinizi iletişim yönünden nasıl tanımlıyorsunuz.” sorusuna ilişkin yönetici görüşleri

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Ulaşılabilir	8
Açık	5

İnsanları Dinleyen	1
Samimi	1
Çalışana Karşı İlgili	1
Yetersiz	1
Herkesle İletişime Geçebilen	1

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin iletişim yönünden kendilerini tanımlaması 7 kod altında toplanmıştır. Bunlar arasında en çok ifade edilen kod “ulaşılabilir” kodu olmuştur. En çok ifade edilen kodlardan bir diğeri ise “açık” kodu olmuştur. Diğer kodlar ise insanları dinleyen, samimi, çalışanlara karşı ilgili, yetersiz ve herkesle iletişime geçebilen şeklindedir. Yöneticilerin iletişim yönünden kendilerini tanımlamalarına ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Yöneticilerin iletişim yönünden kendilerini tanımlamalarına ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

İletişim becerisi bağlamında yöneticilerin kendilerini nasıl tanımladığına ilişkin sorulara yöneticiler tarafından verilen bazı cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

K1: Kendimi rahatlıkla ulaşılabilir görüyorum. Herkeste telefonum var. İşyerinde bana ulaşamayacak hiç kimse yok.

K4: Kapım herkese açık. Herkes ile görüşürüm.

K7: Personelimin bir problemi olduğu zaman birebir kendim ilgileniyorum. Kendimi ulaşılabilir ve samimi görüyorum.

K9: Kendimi şanslı hissediyorum. 7 den 70e herkes ile iletişime geçebiliyorum. Siyasi iletişime kapalıyım ama diğer kanallarda oldukça iyiyimdir. Açık iletişimi benimsiyorum. Herkese kapımız açık. İşletmenin dış kapısından yukarı yönetim odasına girene kadar kimse size niçin geldiniz diye sormaz. İsteyen herkes benimle rahatlıkla görüşebilir. Dolayısıyla insanlar kendilerini daha rahat hissediyor. Ben isteyen herkesle görüşürüm. (K9)

kendilerini daha rahat hissediyor. Ben isteyen herkesle görüşürüm. Benim zamanım şimdilik o kadar da kıymetli değil. İleride nasıl olur bilemem.

K10: *Benim kapım 24 saat açık. Birçok işletmede bu yok. Kendimi ulaşılabilir görüyorum.*

Bulgular incelendiğinde birçok yöneticinin iletişim bağlamında kendilerini ulaşılabilir olarak tanımladığı görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticinin ulaşılabilir olması yönetim sürecinin etkinliği açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Çünkü yöneticinin ulaşılabilir olması çalışanların örgütsel kararlara etkide bulunabilecekleri yönünde bir algının oluşmasında katkı sunmaktadır. Çalışanların yöneticiye ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduğunu algıladığı durumlarda örgüt içi adalet algıları da yükselmektedir. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır (İyigün, 2012). Ayrıca K7, iletişim konusunda kendisini hem ulaşılabilir hem de samimi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan yöneticinin samimiyeti çalışan memnuniyetini dolayısıyla iş tatminini arttıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Çömen, 2012).

Yöneticilerin iletişim kurma düzeyleri

Bu tema altında bulunan bir diğer kategori ise yöneticilerin çalışanları ile iletişim kurma düzeylerine ilişkindir. Bu kategorideki kodlara ait bilgiler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. “Çalışanlarınızla yeterli bir iletişim kurduğunuzu düşünüyor musunuz? Neden yeterli/yetersiz” sorusuna ilişkin yönetici görüşleri

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Zaman Zaman Toplantılar Yaptığım İçin	2
İstendiği Zaman Ulaşılabilirdiğim İçin	2
Çalışanlarla İç İçe Olduğum İçin	2
Kendimizi Daha Çok Geliştirmemiz Gerekliyor	2
Bana Ulaşamayacak Kimse Olmadığı İçin	1
Çalışanlarla Sadece İşle İlgili Görüşürüm	1
Çalışanlarla Aram Çok İyi	1
Kendimi Sorunun Bir Parçası Olarak Görüyorum	1
Çalışanlarla İletişimi Koparmadığım İçin	1

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu çalışanlarla yeterli iletişim kurduğunu ifade etmiştir. Yeterli iletişimin nedenleri ise 9 kod altında toplanmıştır. En çok ifade edilen kodların ise zaman zaman toplantı yaptığım için, istendiği zaman ulaşılabilirdiğim için, çalışanlarla iç içe olduğum için ve kendimizi daha çok geliştirmemiz gerekiyor şeklindedir.

Yöneticilerin çalışanları ile iletişim kurma düzeylerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 3'te gösterilmektedir.

bölümünün çalışanları ile yeterli düzeyde bir iletişim kurduğunu düşünmektedir. Diğerlerinden farklı olarak K4, çalışanları ile yakın ilişki kurmadığını ancak onlar istediklerinde onlarla görüştüğünü ifade etmiştir. K5 ise iletişim düzeyi açısından kendisini olumlu değerlendirse de iletişimin daha da geliştirilmesi gereken bir süreç olduğunu ifade etmiştir.

İletişim Sürecinde Karşılaşılan Problemler ve Engeller

Bu tema altında yöneticilerin karşılaştığı iletişim problemleri veya engelleri, çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemleri ve yöneticilerden kaynaklanan iletişim problemleri olmak üzere üç kategorideki kodların analizi yer almaktadır.

Karşılaşılan iletişim problemleri ve engelleri

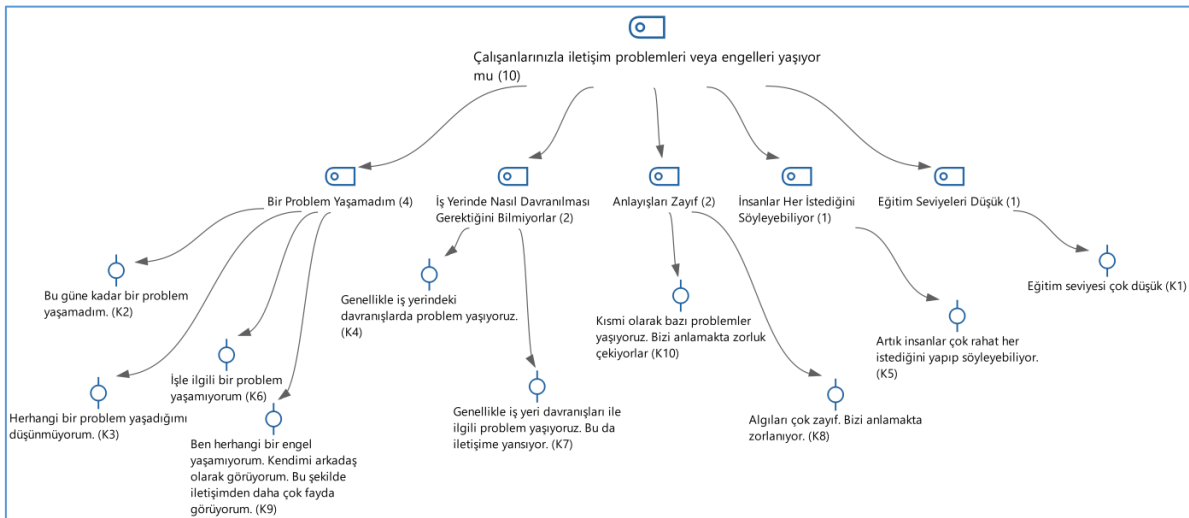
Yöneticilerin çalışanları ile yaşadığı iletişim problemleri veya engellerine ilişkin kodlara ait bilgiler Tablo 5'te ve Şekil 4'te gösterilmektedir.

Tablo 5. “Çalışanlarınızla yaşadığınız iletişim problemleri veya engelleri nelerdir?” sorusuna ilişkin yönetici cevapları

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Bir Problem Yaşamadım	4
Anlayışları Zayıf	2
İş Yerinde Nasıl Davranılması Gerektiğini Bilmiyorlar	2
Eğitim Seviyeleri Düşük	1
İnsanlar Her İstediklerini Söyleyebiliyor	1

Tablo 5 incelendiğinde yöneticilerin çalışanları ile yaşadıkları iletişim problemleri veya engellerinin 5 kod altında toplandığı görülmektedir. En çok ifade edilen kodun ise bir problem yaşamadım şeklinde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalışanları ile yaşadığı iletişim problemleri ve engellerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Yöneticilerin çalışanları ile yaşadığı iletişim problemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

Yönetim sürecinin en önemli belirleyicilerinden birisinin iletişim süreci olması, yöneticiler açısından bu sürecin önündeki engellerin tespit edilmesi bu sürecin sağlıklı bir şekilde başlatılması ve sürdürülmesi kilit bir ol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla yaşadığı iletişim problemleri ve engellerine ilişkin soruya verdiği cevaplardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

K1: *Bilinç konusunda problemler yaşıyoruz. Eğitim seviyesi çok düşük olduğu için anlayışları zayıf oluyor.*

K2: *Bu güne kadar bir problem yaşamadım.*

K3: *Herhangi bir problem yaşadığımı düşünmüyorum.*

K4: *Genellikle iş yerindeki davranışlarda problem yaşıyoruz.*

K6: *Yaşadığımız problemler genellikle iş dışı yaşam ile ilgili. İşle ilgili bir problem yaşamıyorum. O nedenle de çözerken zorluk yaşıyoruz.*

K7: *Genellikle iş yeri davranışları ile ilgili problem yaşıyoruz. Bu da iletişime yansıyor.*

K10: *Kısmi olarak bazı problemler yaşıyoruz. Bizi anlamakta zorluk çekiyorlar*

Örgütsel iletişim örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktörden etkilenebilen bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin başarısı için örgütsel iletişimin önündeki engellerin doğru tespit edilmesi ve bunlara yönelik çözümlerin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Örgütsel iletişimin önündeki engelleri kişisel engeller, fiziksel ve teknik engeller, dil engelleri, statüden kaynaklı engeller, zaman engeli ve sosyo-kültürel ve psikolojik engeller olarak sıralamak mümkündür (Karaçor ve Şahin, 2004). Bulgular incelendiğinde iletişim sürecinde karşılaşılan problemlerin genellikle sosyo-kültürel farklılıklardan kaynaklandığı ve çalışan kaynaklı olarak algılandığı görülmektedir. Bazı yöneticiler (K2, K3, K5 ve K9) herhangi bir problem yaşamadığını belirtse de yöneticilerin genellikle çalışanların iş yeri davranış standartlarına uymamasından şikâyetçi oldukları ve bunu bir iletişim problemi olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların mesai saatlerine uyması, mola sürelerine riayet etmesi gibi bir takım davranış standartlarına uymaları durumunda herhangi bir iletişim probleminin olmadığı varsayımı yöneticiler açısından doğru kabul edilmektedir. Oysaki yöneticinin planlama ve organizasyon süreçlerinde, liderlik süreçlerinde, koordinasyon ve kontrol süreçlerinde iletişimi etkin bir şekilde kullanması ile yönetim süreci başarıya ulaşabilir. Bu nedenle planlama sürecinde, iş bölümü ve görev dağılımı yapılırken, birimler arasında koordinasyon oluştururken ve süreçlerin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediği kontrol edilirken sürekli olarak çalışanlarla iletişim halinde olmak ve kararlara katılımlarını sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminini arttırarak (Karaman ve Altunoğlu, 2007) daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemleri

Çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemlerine ilişkin kodlara ait bilgiler Tablo 6'da ve Şekil 5'te yer almaktadır.

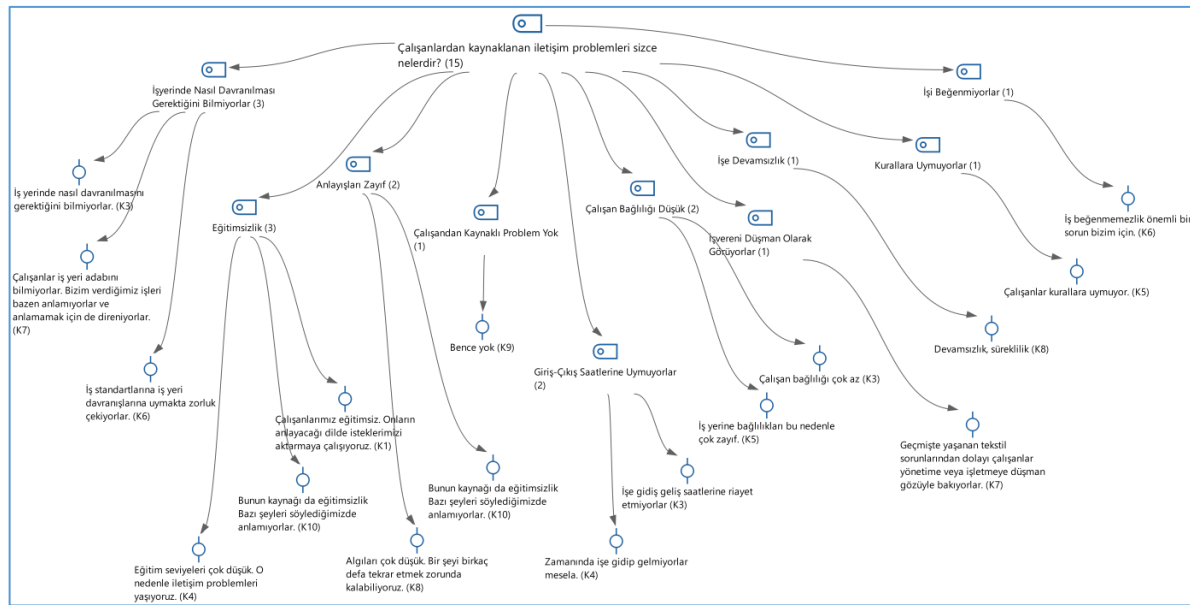
Tablo 6. "Çalışanlardan kaynaklanan iletişim problemleri sizce nelerdir?" sorusuna ilişkin yönetici cevapları

Kodlar	Katılımcı Sayısı
İşyerinde Nasıl Davranılması Gerektiğini Bilmiyorlar	3
Giriş-Çıkış Saatlerine Uymuyorlar	2
Çalışan Bağlılığı Düşük	2
Eğitimsizlik	2

Anlayışları Zayıf	2
Çok Rapor Alıyorlar	1
Sorumlu Davranmıyorlar	1
Sadece Ekonomik Kaygı ile Hareket Ediyorlar	1
Sadece Günü Kurtarmaya Çalışıyorlar	1
Kurallara Uymuyorlar	1
İşi Beğenmiyorlar	1
İşvereni Düşman Olarak Görüyorlar	1
İşe Devamsızlık	1
Talep ve Beklentilere Cevap Alamama	1
Çalışandan Kaynaklı Problem Yok	1

Çalışanlardan kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin yönetici görüşlerini içeren Tablo 6'daki veriler incelendiğinde bu görüşlerin 15 kod altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan en çok ifade edilenlerden bazıları iş yerinde nasıl davranılması gerektiğini bilmiyorlar, giriş çıkış saatlerine uymuyorlar, çalışan bağlılığı düşük, eğitimsizlik, anlayışları zayıf şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere göre çalışanlardan kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Yöneticilere göre çalışanlardan kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

İletişim sürecinde çalışan kaynaklı problemlere ilişkin yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

K1: Çalışanlarımız eğitimsiz. Onların anlayacağı dilde isteklerimizi aktarmaya çalışıyoruz.

K2: Çalışanlar farklı işletmelerde iş imkânı bulabildikleri için talep ve beklentilerimize cevap alamıyoruz. Verimlilik düştüğünde biz birebir devreye giriyoruz. Personel kendisine değer verildiğini görünce daha verimli oluyor. Gerektiğinde iş dışı yaşantılarında onlara destek oluyoruz. Gerekirse avukatlarını bile biz tutabiliyoruz.

K3: Çalışan bağlılığı çok az. İş yerinde nasıl davranılmasını gerektiğini bilmiyorlar. İşe gidiş geliş saatlerine riayet etmiyorlar. Gereksiz yere çok rapor alıyorlar.

K4: Eğitim seviyeleri çok düşük. O nedenle iletişim problemleri yaşıyoruz. Sorumlu davranmıyorlar. Zamanında işe gidip gelmiyorlar mesela.

K5: İşe bir sanat olarak bakmıyorlar. Sadece ekonomik kaygı taşıyorlar. Sadece günü kurtarmaya çalışıyorlar. İş yerine bağlılıkları bu nedenle çok zayıf. Uyardığımız zaman yüzümüze gülüp geçiyorlar. Geçmişten gelen bir alışkanlık var ve bu davranışlar ondan kaynaklanıyor olabilir. Çalışanlar kurallara uymuyor. Çünkü istedikleri zaman başka işletmeye hemen geçebiliyorlar.

K6: İş standartlarına iş yeri davranışlarına uymakta zorluk çekiyorlar. İş beğenmezlik önemli bir sorun bizim için.

K7: Çalışanlar iş yeri adabını bilmiyorlar. Bizim verdiğimiz işleri bazen anlamıyorlar ve anlamamak için de direniyorlar. Geçmişte yaşanan tekstil sorunlarından dolayı çalışanlar yönetime veya işletmeye düşman gözüyle bakıyorlar.

K8: Devamsızlık, süreklilik ve verimsizlik. Alguları çok düşük. Bir şeyi birkaç defa tekrar etmek zorunda kalabiliyoruz.

K9: Bence çalışan kaynaklı bir problem yok.

K10: Bunun kaynağı da eğitimsizlik Bazı şeyleri söylediğimizde anlamıyorlar.

İletişim sürecinde yaşanan problemlerde çalışanlardan kaynaklı sorunlara ilişkin yönetici algıları incelendiğinde sorunların başında çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olması, iş yeri davranış standartlarına uyma oranlarının düşük olması ve kolay iş bulma imkânlarına sahip olmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının zayıf olması gelmektedir. Bu da yöneticiler tarafından iletilen isteklerin ya anlaşılmasına, ya yanlış anlaşılmasına ya da yerine getirilmemesine neden olmakta ve yönetim sürecini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla iletişim sürecindeki çalışan kaynaklı engellerin, kişilik özelliklerden, sosyo-kültürel farklılıklardan ve örgütsel bağlılık düzeyinden kaynaklanan engeller şeklinde öne çıktığı söylenebilir.

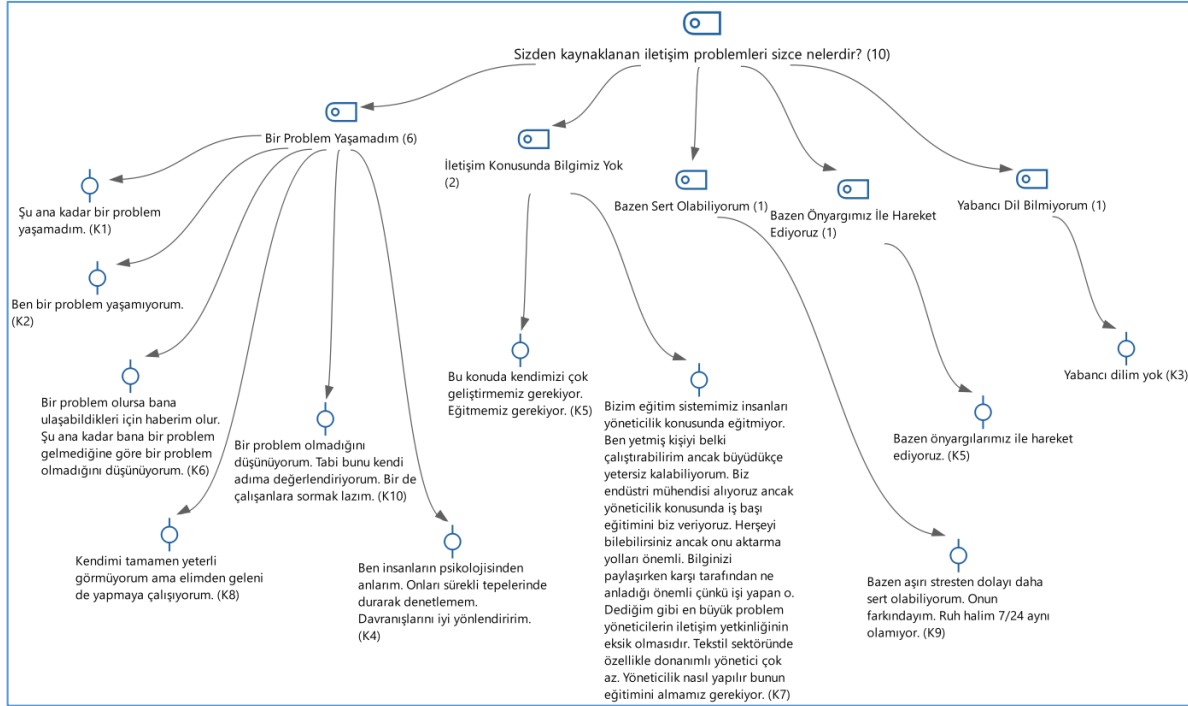
Yöneticilerden kaynaklanan iletişim problemleri

Yöneticilerden kaynaklanan iletişim problemlerine ilişkin kodlara ait bilgiler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. “Sizden kaynaklanan iletişim problemleri sizce nelerdir?” sorusuna ilişkin yönetici cevapları.

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Bir Problem Yaşamadım	6
İletişim Konusunda Bilgimiz Yok	2
Bazen Önyargımız ile Hareket Ediyoruz	1
Yabancı Dil Bilmiyorum	1
Bazen Sert Olabiliyorum	1

Yöneticilere göre kendilerinden kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 5. Yöneticilere göre kendilerinden kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

Yöneticilerin iletişim sürecinde kendilerinden kaynaklı iletişim problemlerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

K1: Şu ana kadar bir problem yaşamadım.

K2: Ben bir problem yaşamıyorum.

K3: Yabancı dilim yok. Onun dışında bir problem yaşamıyorum. Herkes ile iletişim kurabilirim. Bizim işimiz iletişim En alt seviyeden en üst seviyeye kadar herkes iletişim gerekli.

K4: Ben insanların psikolojisinden anlarım. Onları sürekli tepelerinde durarak denetlemem. Davranışlarını iyi yönlendiririm.

K5: Eksiklerimiz olduğunu düşünüyorum. Bazen önyargılarımız ile hareket ediyoruz. Bu konuda kendimizi çok geliştirmemiz gerekiyor. Eğitmemiz gerekiyor.

K6: Bir problem olursa bana ulaşabildikleri için haberim olur. Şu ana kadar bana bir problem gelmediğine göre bir problem olmadığını düşünüyorum.

K7: Bizim eğitim sistemimiz insanları yöneticilik konusunda eğitmiyor. Ben yetmiş kişiyi belki çalıştırabilirim ancak büyüdükçe yetersiz kalabiliyorum. Biz endüstri mühendisi alıyoruz ancak yöneticilik konusunda iş başı eğitimini biz veriyoruz. Her şeyi bilebilirsiniz ancak onu aktarma yolları önemli. Bilginizi paylaşırsanız karşı tarafından ne anladığı önemli çünkü iş yapan o. Dediğim gibi en büyük problem yöneticilerin iletişim yetkinliğinin eksik olmasıdır. Tekstil sektöründe özellikle donanımlı yönetici çok az. Yöneticilik nasıl yapılır bunun eğitimini almamız gerekiyor.

K8: Kendimi tamamen yeterli görmüyorum ama elimden geleni de yapmaya çalışıyorum.

K9: Bazen aşırı stresten dolayı daha sert olabiliyorum. Onun farkındayım. Ruh halim 7/24 aynı olamıyor. Hammadde alırken farklı bir dil dışarıda farklı bir dil kullanmalıyız. Dolayısıyla iyi bir yöneticinin bu iletişime hâkim olması gerekiyor.

K10: *Bir problem olmadığını düşünüyorum. Tabi bunu kendi adıma değerlendiriyorum. Bir de çalışanlara sormak lazım.*

Bulgular incelendiğinde yöneticilerden K1, K2, K3, K4, K6, K10 iletişim sürecinde kendilerinden kaynaklı bir problem olmadığını düşünürken, K5, K7, K8, K9 ise iletişim konusunda eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. İşletme, bireylerin bir arada çalıştığı bir yapı olduğu için, işletmenin başarılı olması, çalışanların bir birileri ile bütünleşmeleri ve paylaşılmış hedeflere ulaşmak amacıyla birlikte çalışabilmeleri için etkili bir iletişim kilit bir rol oynamaktadır (Blazenaite, 2012). Bu nedenle yöneticiler, iletişim sürecinde toplantılar, yüz yüze görüşmeler, telefon ve e posta gibi birçok yöntemle çalışanları ile iletişim kurarlar. İşletme başarısı, aynı zamanda paylaşılmış ortak hedefler için çaba gösteren çalışanlar ve bu çalışanların bir birileri ile uyumlu olmasını anlamına geldiği için, yöneticilerin iletişim sürecinde çeşitli iletişim araçlarını kullanarak sorunlar ile karşılaşmadan önce iletişimi proaktif bir yönetim acarı olarak kullanmaları gerekmektedir.

İletişim Sürecindeki Problemleri Tespit Etme ve Çözüm Yolları

Bu tema altında iletişim sürecindeki problemleri tespit etme ve iletişim problemlerinin çözüm yolları olmak üzere iki kategorideki kodlara ilişkin analizler yer almaktadır.

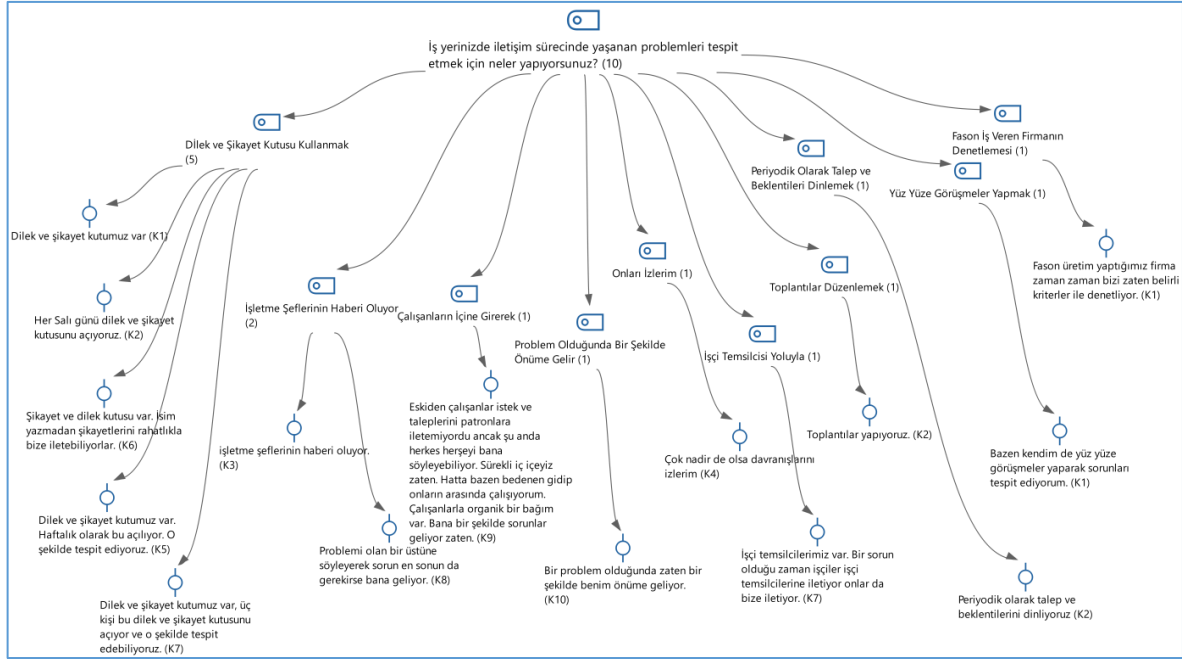
İletişim sürecindeki problemleri tespit etme yöntemleri

Yöneticilerin iletişim sürecinde karşılaştıkları problemleri tespit etme yöntemlerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. *“İş yerinizde iletişim sürecinde yaşanan problemleri tespit etmek için neler yapıyorsunuz?” sorusuna ilişkin yönetici cevapları*

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Dilek ve Şikâyet Kutusu Kullanmak	5
İşletme Şeflerinin Haberi Oluyor	2
Toplantılar Düzenlemek	1
Fason İş Veren Firmanın Denetlemesi	1
Yüz Yüze Görüşmeler Yapmak	1
Periyodik Olarak Talep ve Beklentileri Dinlemek	1
Onları İzlerim	1
İşçi Temsilcisi Yoluyla	1
Çalışanların İçine Girerek	1
Problem Olduğunda Bir Şekilde Önüme Gelir	1

Yöneticilerin iletişim problemlerini tespit etme yöntemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 6. Yöneticilerin iletişim sürecindeki problemleri tespit etme yöntemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

Aşağıda katılımcıların iletişim sürecinde problemleri tespit etmek için kullandıkları yöntemlere ilişkin cevapları verilmektedir.

K1: Dilek ve şikâyet kutumuz var ve onaylı firma olduğumuz için bunu yapmak zorundayız. Fason üretim yaptığımız firma zaman zaman bizi zaten belirli kriterler ile denetliyor. Bazen kendim de yüz yüze görüşmeler yaparak sorunları tespit ediyorum.

K2: Toplantılar yapıyoruz. Periyodik olarak talep ve beklentilerini dinliyoruz. Her Salı günü dilek ve şikâyet kutusunu açıyoruz. Bir sorun varsa onu ele alıyoruz.

K3: Bir problem olduğu zaman önce işletme şeflerinin haberi oluyor. En son bizim önümüze geliyor. Önce problemi anlamaya çalışıyorum. İş dışı sorun olursa da destek oluyoruz. Gerekirse ailesiyle de iletişime geçiyoruz.

K4: Çok nadir de olsa davranışlarını izlerim. Ustabaşı kimse onlarla görüşürüm. Ustabaşı çözemezse ben çözerim.

K5: Aşlında çalışan bir problem yaşarsa bir şekilde tepkisini gösteriyor. Dilek ve şikâyet kutumuz var. Haftalık olarak bu açılıyor. O şekilde tespit ediyoruz.

K6: Şikâyet ve dilek kutusu var. İsim yazmadan şikâyetlerini rahatlıkla bize iletebiliyorlar.

K7: Kalite güvence birimimiz var İK birimimiz var onlar sorunları tespit ediyorlar. İnsanların bir birine hitap şekline kadar onlar takip ediyor. İşçi temsilcilerimiz var. Bir sorun olduğu zaman işçiler işçi temsilcilerine iletiyor onlar da bize iletiyor. Dilek ve şikâyet kutumuz var, üç kişi bu dilek ve şikâyet kutusunu açıyor ve o şekilde tespit edebiliyoruz.

K8: Bantlarda bir problem olduğunda acil olarak aksiyon alıyorum. Problemi olan bir üstüne söyleyerek sorun en sonun da gerekirse bana geliyor.

K9: Eskiden çalışanlar istek ve taleplerini patronlara iletmiyordu ancak şu anda herkes herşeyi bana söyleyebiliyor. Sürekli iç içeyiz zaten. Hatta bazen bedenen gidip onların arasında çalışıyorum. Çalışanlarla organik bir bağım var. Bana bir şekilde sorunlar geliyor zaten.

K10: Bir problem olduğunda zaten bir şekilde benim önüme geliyor.

Bulgular incelendiğinde K1, K5, K6 ve K7'nin çalışanların iş yaşamında karşılaştığı problemlerin tespiti için iş yerinde dilek ve şikâyet kutusu uygulamasına başvurdukları, K3, K4, K8 ve K10'un ise problemler belirli bir hiyerarşiyi geçtikten sonra problemi ele aldıkları, K9'un ise çalışanlar ile doğrudan temas yoluyla problemleri tespit ettiği görülmektedir. Ek olarak K2 zaman toplantılar yaparak da problemleri tespit ettiğini belirtirken, K7 ise diğerlerinden farklı olarak bir çalışan temsilcisi yoluyla da problemlerin tespitini yaptıklarını belirtmiştir.

Bir işletmede açık iletişimi güvence altına alma yoluyla bilginin serbestçe dolaşımını sağlamak, açık ve uygulanabilir bir kurumsal iletişim sistemi kurmak birçok kurumsal faydayı beraberinde getirmektedir (Blazenaite, 2012). Dolayısıyla, yöneticilerin çalışan sesine önem vermesi, onları dinlemesi, dinlediğini hissettirmesi kurumsal performansın artırılması ve sürekliliğinin sağlanması açısından yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir beceri olarak nitelendirilebilir.

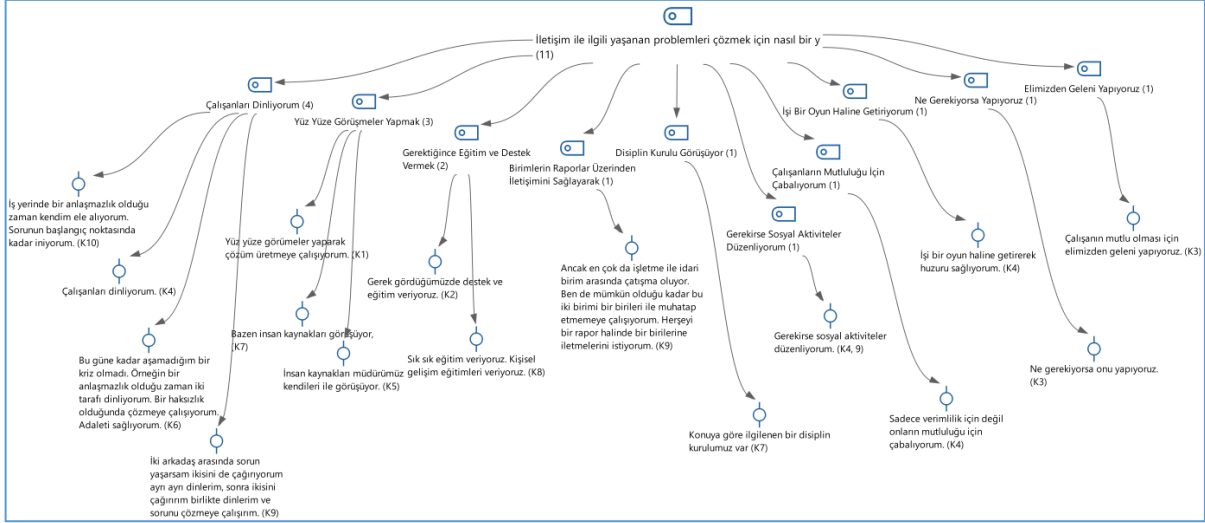
İletişim problemlerinin çözüm yolları

Yöneticilerin iletişim sürecinde karşılaştıkları problemlerini nasıl çözdüklerine ilişkin bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir

Tablo 9. "İletişim ile ilgili yaşanan problemleri çözmek için nasıl bir yol izliyorsunuz?" sorusuna ilişkin yönetici cevapları.

Kodlar	Katılımcı Sayısı
Çalışanları Dinliyorum	4
Yüz Yüze Görüşmeler Yapmak	2
Gerektiğince Eğitim ve Destek Vermek	2
Gerekli Uyarıları Yapmak	1
Ne Gerekliyorsa Yapıyoruz	1
Elimizden Geleni Yapıyoruz	1
Çalışanların Mutluluğu İçin Çaba Yorum	1
İş Bir Oyun Haline Getiriyorum	1
Gerekirse Sosyal Aktiviteler Düzenliyorum	1
İK Birimi Çalışanlarla Görüşüyor	1
Disiplin Kurulu Görüşüyor	1
Birimlerin Raporlar Üzerinden İletişimini Sağlayarak	1

Yöneticilerin karşılaşılan iletişim problemlerini çözmeye yöntemlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Yöneticilerin iletişim sürecinde yaşanan problemleri çözmek için kullandığı yöntemlere ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

İletişim sürecinde tespit edilen problemlerin nasıl çözüme kavuşturulduğu ile ilgili olarak yöneticilerin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1: Yüz yüze görüşmeler yaparak çözüm üretmeye çalışıyorum.

K2: Öncelikle gerekli uyarıyı yapıyoruz. Gerek gördüğümüzde destek ve eğitim veriyoruz.

K3: Çalışanın mutlu olması için elimizden geleni yapıyoruz. Ne gerekliyse onu yapıyoruz.

K4: Çalışanları dinliyorum. Onları mutlu ediyorum. Sadece verimlilik için değil onların mutluluğu için çabalıyorum. İş bir oyun haline getirerek huzuru sağlıyorum. Mesela hedefleri tutturmak için gerekirse sosyal aktiviteler düzenliyorum.

K5: İnsan kaynakları müdürümüz kendileri ile görüşüyor.

K6: Bugüne kadar aşamadığım bir kriz olmadı. Örneğin bir anlaşmazlık olduğu zaman iki tarafı dinliyorum. Bir haksızlık olduğunda çözmeye çalışıyorum. Adaleti sağlıyorum.

K7: Bazen insan kaynakları görüşüyor, ayrıca konuya göre ilgilenen bir disiplin kurulumuz var. O şekilde çözmeye çalışıyoruz.

K8: Sık sık eğitim veriyoruz. Kişisel gelişim eğitimleri veriyoruz.

K9: İki arkadaş arasında sorun yaşarsam ikisini de çağırıyorum ayrı ayrı dinlerim, sonra ikisini çağırırım birlikte dinlerim ve sorunu çözmeye çalışırım. Ancak en çok da işletme ile idari birim arasında çatışma oluyor. Ben de mümkün olduğu kadar bu iki birimi bir birileri ile muhatap etmemeye çalışıyorum. Her şeyi bir rapor halinde bir birilerine iletmelerini istiyorum.

K10: İş yerinde bir anlaşmazlık olduğu zaman kendim ele alıyorum. Sorunun başlangıç noktasında kadar iniyorum.

İletişim sürecinde yaşanan problemlerin çözümüne ilişkin yöneticilerin kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgular incelendiğinde genel olarak problem yaşayan taraflar ile yöneticilerin yüz yüze görüşerek sorunu ele alıp sorunu çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Bazı yöneticilerin ise sorunların çözüme kavuşturulması için veya sorunların ortaya çıkmaması için kişisel gelişim eğitimleri verdikleri görülmektedir (K2, K8). Etkili bir iletişim sadece çalışan ve yönetici arasında etkili bir kanal oluşturmanın yanında, örgütsel performansın dolaylı olarak artırılması için gerekli olan bir süreci de ifade etmektedir

(Yıldırım, 2014). Dolayısıyla etkili bir iletişim süreci, örgütsel performansın etkili olabilmesinden bahsedebilmenin ön koşulu olarak da nitelendirilebilir.

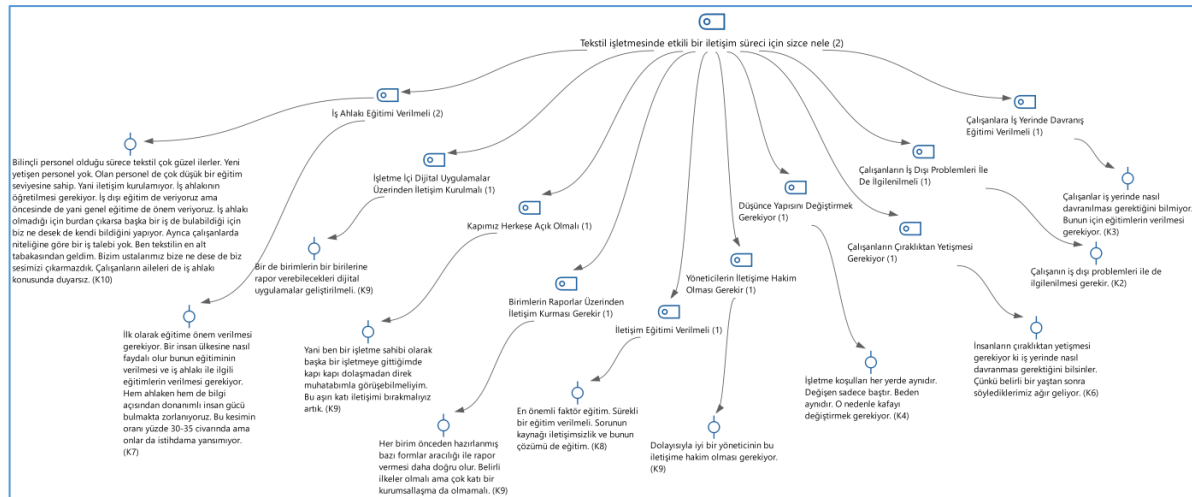
Etkili Bir İletişim Süreci İçin Yapılması Gerekenler

Bu tema altında ise tekstil sektörü özelinde daha etkili bir iletişim süreci için yöneticilerin önerilerine yer verilmektedir. Tekstil işletmesinde etkili bir iletişim sürecin için yapılması gerekenlere ilişkin yönetici önerileri Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. “Tekstil işletmesinde etkili bir iletişim süreci için sizce neler yapılmalıdır?” sorusuna ilişkin yönetici görüşleri.

Kodlar	Katılımcı Sayısı
İş Ahlakı Eğitimi Verilmeli	2
Çalışanların İş Dışı Problemleri ile De İlgilenilmeli	1
Bağımsız Bir Denetim Süreci Gerekli	1
Uzun Süreli İstihdam Olmalı	1
Düşünce Yapısını Değiştirmek Gerekli	1
Çalışanların Çıraklıktan Yetiştirilmesi Gerekli	1
Çalışanlara İş Yerinde Davranış Eğitimi Verilmeli	1
İletişim Eğitimi Verilmeli	1
Yöneticilerin İletişime Hâkim Olması Gerekli	1
Birimlerin Raporlar Üzerinden İletişim Kurması Gerekli	1
Kapımız Herkese Açık Olmalı	1
İşletme İçi Dijital Uygulamalar Üzerinden İletişim Kurulmalı	1

Tekstil işletmesinde etkili bir iletişim süreci için sizce neler yapılmalıdır?” sorusuna ilişkin yönetici görüşlerine ait hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 8. Tekstil sektörü açısından etkili bir iletişim süreci için yapılması gerekenlere ilişkin yönetici görüşlerine ait hiyerarşik kod-alt kod modeli

Yöneticilerin kendi gözlem ve tecrübelerinden yola çıkarak tekstil sektörü açısından etkili bir iletişim süreci için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

K1: Uzun süreli bir iş istihdamı gerekli.

K2: Bağımsız bir denetim süreci gerekli. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri en güzel bu şekilde karşılanabilir. Çalışanın iş dışı problemleri ile de ilgilenilmesi gerekir.

K3: Çalışanlar iş yerinde nasıl davranılması gerektiğini bilmiyor. Bunun için eğitimlerin verilmesi gerekiyor.

K4: İşletme koşulları her yerde aynıdır. Değişen sadece baştır. Beden aynıdır. O nedenle kafayı değiştirmek gerekiyor.

K5: Aslında problem biz ulaşmadan çözülmesi gerekiyor. İsteklerini bize iletirlerse zaten bir şekilde çözülüyor.

K6: İnsanların çıraklıktan yetişmesi gerekiyor ki iş yerinde nasıl davranması gerektiğini bilsinler. Çünkü belirli bir yaştan sonra söylediklerimiz ağır geliyor.

K7: İlk olarak eğitime önem verilmesi gerekiyor. Bir insan ülkesine nasıl faydalı olur bunun eğitiminin verilmesi ve iş ahlakı ile ilgili eğitimlerin verilmesi gerekiyor. Hem ahlaken hem de bilgi açısından donanımlı insan gücü bulmakta zorlanıyoruz. Bu kesimin oranı yüzde 30-35 civarında ama onlar da istihdama yansımıyor.

K8: En önemli faktör eğitim. Sürekli bir eğitim verilmeli. Sorunun kaynağı iletişimsizlik ve bunun çözümü de eğitim.

K9: Hammadde alırken farklı bir dil dışarıda farklı bir dil kullanmalıyız. Dolayısıyla iyi bir yöneticinin bu iletişime hâkim olması gerekiyor. Kobilerde iş yeri sahibi ve yönetici genellikle aynı olduğu için bütün iletişim sürecini o yönetiyor. Ama yeterli olmuyor. İletişimi kuramadığımız zaman satış bile yapamıyoruz. Her birim önceden hazırlanmış bazı formlar aracılığı ile rapor vermesi daha doğru olur. Belirli ilkeler olmalı ama çok katı bir kurumsallaşma da olmamalı. Yani ben bir işletme sahibi olarak başka bir işletmeye gittiğimde kapı kapı dolaşmadan direk muhatabımla görüşebilmeliyim. Bu aşırı katı iletişimi bırakmalıyız artık. Bir de birimlerin bir birilerine rapor verebilecekleri dijital uygulamalar geliştirilmeli.

K10: Bilinçli personel olduğu sürece tekstil çok güzel ilerler. Yeni yetişen personel yok. Olan personel de çok düşük bir eğitim seviyesine sahip. Yani iletişim kurulamıyor. İş ahlakının öğretilmesi gerekiyor. İş dışı eğitim de veriyoruz ama öncesinde de yani genel eğitime de önem veriyoruz. İş ahlakı olmadığı için buradan çıkarsa başka bir iş de bulabildiği için biz ne desek de kendi bildiğini yapıyor. Ayrıca çalışanlarda niteliğine göre bir iş talebi yok. Ben tekstilin en alt tabakasından geldim. Bizim ustalarımız bize ne dese de biz sesimizi çıkarmazdık. Çalışanların aileleri de iş ahlakı konusunda duyarsız.

Bulgular incelendiğinde tekstil sektörü açısından katılımcıların karşılaştığı en büyük problemlerin başında iş yeri davranış normları ile çalışan davranışları arasındaki farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların zaman zaman iletişim sürecinde anlaşmazlıkları beraberinde getirdiği görülmektedir. Bazı katılımcılar bu aradaki farkın kapatılması için çalışanların eğitilmesini önerirken (K3, K7, K8, K10), K2 bağımsız denetimler ile çalışan istek ve beklentilerinin tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir. K4 ise tekstil sektörü açısından genel olarak çalışma koşullarının aynı olduğunu bu nedenle çalışma yaşamı ile ilgili olarak çalışanların bakış açılarını değiştirmesi gerektiğini belirtmiştir. K6 ise etkili bir iletişim süreci için tekstil sektöründe çıraklıktan yetişmenin önemine vurgu yaparken, K9 diğerlerinden farklı olarak birimler arası bir çatışma yaşanmaması için bütün birimlerin yazılı formlar ile bir birileri ile iletişim kurmasının iletişim sürecindeki problemleri azaltacağını belirtmektedir. Bunun için ise bütün birimlerin talep ve istek formlarını bir birilerine iletebilecekleri bir yazılımın daha faydalı olacağını vurgulamıştır.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı tekstil sektöründe yöneticilik yapanlar ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde karşılaştığı problemleri ve yöneticilerin bu süreci nasıl yönettiklerini tespit etmektir. Bu amaçla Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yarı yapılandırılmış form aracılığı ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü tekstil sektörü açısından iletişimin önemli bir süreci ifade ettiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin kendilerini ulaşılabilir olarak algıladıkları ve bu açıdan açık kapı politikasını benimsedikleri görülmektedir. Bu sonuç Summak (2016) tarafından farklı sektörlerde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmada işletmede iş ile ilgili konu ya da sorunun en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilmesi KOBİ'ler tarafından en sık yerine getirilen uygulama olarak ifade edilmektedir. Çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim sürecinin açık bir şekilde ilerletilmesi iş yerindeki ikili ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmasına ek olarak, dostça bir çalışma ortamının da katkısı ile çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini de sağlamaktadır (Mitrofan ve Bulborea, 2013). Bu açıdan değerlendirildiğinde iş yerinde yöneticinin ulaşılabilir olması ve çalışan sesine samimi bir biçimde kulak vermesi etkili bir iletişim sürecinin yürütülmesini sağlayarak çalışanın kendilerini daha değerli hissetmelerine katkı sağlayabilir.

Yöneticilerin çalışanlar ile iletişim kurma düzeylerine ilişkin algıları incelendiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğu, çalışanlarla iletişim düzeylerinin yeterli olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bu sonuçlar Bakan ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ile kısmen paralellik göstermektedir. Adı geçen çalışmada başta tekstil olmak üzere farklı sektörlerdeki iletişim tarzları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre en yüksek ortalama puana sahip olan iletişim tarzının çalışanlarla ilgilenmek, rahatlıkla çalışanlarla ilişki kurabilmek ve önemli kararlar hakkında çalışanlarına söz hakkı tanımak ile ilişkilendirilen pozitif ilişki iletişimi olduğu görülmüştür. Ancak mevcut çalışmada yöneticilerin iletişim kurma düzeyini sadece reaktif bir süreç olarak algıladığı, dolayısıyla iletişim sürecine sadece sorunların tespiti için bir araç olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Oysaki bir işletmenin doğru bir şekilde yönlendirilebilmesi ancak etkin bir iletişim süreci ile mümkün hale gelmektedir. Çünkü uygun bilgi ve planlama olmadan işletmenin amaca yönelik kararlar alabilmesi zorlaşabilmektedir (Sadıa vd., 2016). Bu nedenle yöneticilerin iletişim sürecini hem reaktif hem de proaktif bir bakış açısı ile ele almaları, aynı zamanda iletişimi başlatan taraf olmaları ve amaçlarına yönelik kararlar alırken çalışanlar ile kurdukları bu çift yönlü iletişim sürecinde edindiği bilgileri de kullanması kurumsal performansın artırılması açısından önemlidir.

Tekstil sektörü açısından çalışanların sosyo-kültürel seviyelerinin düşük olması ve bu nedenle mesai saatlerine uyma, yıllık izin dışında sadece gerektiğinde izin isteme, gerekli durumlarda fazla mesaiye kalma gibi iş davranış standartlarına uymama, iletişim sürecinde yöneticilerin algıladığı çalışan kaynaklı problemlerin başında gelmektedir. Bu sonuçlar Sarı ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan ve tekstil sektörünü de kapsayan araştırma bulgularını kısmen destekler niteliktedir. Adı geçen çalışmada iş güvenliği uzmanları ile çalışanlar arasındaki iletişim problemleri incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların iş güvenliği uzmanının aktardığı bilgilere uymaması, uyarıların dikkate alınmaması bu iletişim sürecindeki problemlerden bazılarıdır. Farklı bir sektörde yapılan başka bir çalışmada da bilgisizlik ve eğitim eksikliği, sorunlara karşı ilgisizlik gibi sorunlar iletişim

sürecinde karşılaşılan problemler arasında görülmüştür (Karaçor ve Şahin, 2004). Mevcut çalışmada yöneticilerin bazıları iletişim sürecinde kendilerinden kaynaklı bir problem olmadığını, bazılarının ise iletişim becerisi anlamında kendilerini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir. Yöneticilerin görevlerinden birisi de iş yerinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim biçimlerinin geliştirilmesine katkıda bulunacak etkili bir iletişim ortamını sağlamaktır (Jankelová ve Joniaková, 2021). Bu nedenle yöneticilerin yapması gereken, çalışanların bir birileri ile ve üstleri ile iletişimlerini geliştirebileceği bir örgütsel ortam hazırlamak ve iletişim sürecinde sadece muhatap alınan değil iletişimi başlatan taraf olmaktır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre iletişim sürecinde kendilerinden kaynaklı bir problem olmadığını düşünen yöneticiler ile iletişim bağlamında eksikliklerini kabul ederek iletişim konusunda kendilerini daha çok geliştirmeleri gerektiğini düşünen yöneticilerin sayıları birbirine yakın görünmektedir. İletişim sadece sorunlar ortaya çıktıktan sonra bu sorunlardan yöneticilerin haberdar olması ile ilerletilen bir süreç olarak değerlendirilmemelidir. Özellikle rekabet ve değişimin karakteristik bir özellik haline geldiği günümüzde, işletmelerin çevresel değişimlere hızlı cevap verme yeteneğine daha fazla ihtiyaçları vardır (Blazenaite, 2012). Bu nedenle çalışanların talep, beklenti ve ihtiyaçlarını rahat bir biçimde dile getirebilecekleri, işletmenin misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesine katkıda bulunacak, işletme amaçlarının ve hedeflerinin çalışanlara etkin bir şekilde iletilebildiği ve çalışanların kararlara katılımını sağlayacak bir iletişim kültürünün ve sisteminin oluşturulması, hızlı değişim ve rekabet ile başa çıkmak ve sürekliliği hedefleyen işletmelerde yöneticinin en önemli görevleri arasında sayılabilir. Dolayısıyla işletme misyon ve vizyonunu çalışanlara duyurması, düzenli olarak çalışanlar ile görüşmeler yapması, işletme amaçlarını ve hedeflerini belirlerken çalışanların görüşlerinin alınması, çalışanların talep, beklenti ve ihtiyaçlarını iletilebilecekleri iletişim kanallarını kurarak aktif bir şekilde kullanılmasını sağlaması, çalışanların performansları ile ilgili olarak düzenli geri bildirimler sunması, çalışanların gelişime açık alanlarının tespit edilerek bu alanların geliştirilmesi için çalışanlara destek vermesi, çalışanlar ile beşeri ilişkilerini geliştirebilecek yetkinliklerini arttırması, yöneticilerin iletişim sürecinde yerine getirmesi gereken gerekliliklerden bazıları olarak sıralanabilir.

İletişim, işletmenin dış çevresi ile uyumlu bir şekilde yaşamını sürdürmesi ve işletmenin sahip olduğu iç dinamiklerinin dengeli, uyumlu ve belirli amaçlar doğrultusunda işlev görmesi için bir işletmenin sahip olması gereken temel unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir işletmede iletişim sorunlarının varlığı aynı zamanda işletmenin iç ve dış çevresi ile etkileşiminde birtakım sorunların doğmasına yol açabilmektedir. Çünkü bir işletmenin iç ve dış çevresi ile kurduğu ilişkiler, negatif entropi ve işletmenin sürekliliği için önemli bir işleve sahiptir (Çakır, 2020). Çalışma kapsamında yöneticilerin iletişim sorunlarının tespiti ile ilgili olarak hangi yöntemleri kullandıkları hakkındaki sorulara verilen cevaplar incelendiğinde iletişimin sadece sorun tespiti yapılmak amacı ile kullanılan bir araç olarak algılandığı görülmektedir. Sorun tespiti için dilek ve şikâyet kutusu yolu ile çalışanların talep, istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve hiyerarşik basamaklara dikkat edilerek alttan üste doğru bir talep, istek, ihtiyaç ve şikâyetlerin alınması gibi yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir.

İşletmelerde iletişim sorunları genellikle iletişim engelleri olarak ele alınmaktadır. Bu engellerden kaynaklanan sorunların çözümü için öncelikle sorunun tanımlanması, sonra soruna yol açan nedenlerin bulunması, sorunun kök nedeninin anlaşılması ve soruna çözüm üretilmesi gerekmektedir. Sorunun tanımının yapılması için 5N1K tekniği, soruna yol açan nedenleri bulmak için balık kılçığı tekniği, kök sorunun tespiti için hata ağacı tekniği ve

çözüm üretme aşaması için ise karar ağacı tekniği gibi yöntemler iletişim sorunlarının tespiti ve çözümü için kullanılabilir teknikler olarak sıralanabilir (Çakır, 2020).

Katılımcıların iletişim sorunlarının çözümüne yönelik kullandıkları yöntemler incelendiğinde genellikle yüz yüze görüşme yapılarak sorunların çözüme kavuşturulmaya çalışıldığı ve zaman zaman da kişisel gelişim eğitimleri verilerek uzun vadede sorunların çözüme kavuşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Katılımcıların iletişim sorunlarının nasıl tespit edildiği ile ilgili soruya verdikleri yanıtlardan da anlaşılacağı üzere sorunların nedenlerinin sistematik bir şekilde araştırılmadığı, kök nedenlerinin incelenmediği görülmektedir. Ancak iletişim sorunlarının etkin bir şekilde çözülmesi ancak sorunların doğru tespit edilmesi ve kök nedenlerin doğru bir biçimde analiz edilmesi ile mümkün hale gelebilir. Örgütsel iletişim sürecindeki engeller genel olarak kişisel engeller, fiziksel ve teknik engeller, dil engelleri, statüden kaynaklı engeller, zaman engeli ve sosyo-kültürel ve psikolojik engeller olarak sınıflandırılmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004). Dolayısıyla katılımcıların iletişim sürecinde karşılaşılan engellerin sebeplerini anlaması ve kök nedenlerini iyi analiz etmesi sonrasında ancak etkin bir karar ağacı modeli ile çözüm üretmesi, etkili bir örgütsel iletişim süreci açısından daha olumlu bir yaklaşım olacaktır.

Tekstil sektörü bağlamında iletişim sürecinin etkin bir biçimde ilerletilebilmesine ilişkin katılımcıların önerileri incelendiğinde çalışanların iş yeri davranış normları ve kişisel gelişim bağlamında eğitilmesi, çalışanların çıraklıktan yetiştirilmesi, çatışmaları azaltmak için yazılı bir iletişim kültürünün oluşturulması, bağımsız denetimciler yoluyla çalışanların talep, beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi önerilerin olduğu görülmektedir. Bu öneriler iletişim engellerinin etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması açısından yararlı uygulamalar olmakla birlikte, daha önce de değinildiği gibi etkin bir sorun tanımlama süreci sonrasında çözümlerin belirlenmesi iletişim sürecinin başarısı açısından daha yararlı bir yaklaşım olacaktır.

Bütün bulgular birlikte ele alındığında tekstil sektörü açısından yöneticilerin özellikle iletişim becerisinin geliştirilmesi düzleminde daha profesyonel bir destek almasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışan kaynaklı iletişim sorunlarının örgütsel iletişim sorunlarının sadece bir yönünü temsil ettiği dolayısıyla bu sürecin ancak çalışan ve örgüt olarak çift taraflı bir çaba ile etkin bir şekilde yürütülebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Öneriler

- İletişim süreci ile ilgili yöneticilerin kendi yeterliliklerini iyi analiz etmesi ve eksikliklerini belirleyerek bu yönde profesyonel bir destek almaları önerilmektedir.
- Çalışanların duygularını, isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğru bir biçimde iletebilmesi için çalışanların iletişim becerilerini arttıracak eğitimlerin düzenli bir biçimde verilmesi iletişim çatışmalarını azaltacaktır.
- Çalışanların kendi istek, beklenti, ihtiyaç ve duygularını rahat bir biçimde dile getirebileceği örgütsel bir kültürün oluşturulması ve yöneticilerin bu konuda öncülük etmesi, iş yerinde çift yönlü iletişimi mümkün kılacaktır.
- İletişim, duygu, talep, beklenti ve ihtiyaçların karşı tarafa iletilmesi, karşıdaki kişi veya grup tarafından iletilerin yeniden anlamlandırıldığı, bu anlamlandırma süreci ile ilgili geri bildirimlerin iletilmesi ve belirli bir bağlam içerisinde gerçekleşen bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticinin bu süreci olumsuz etkileyen engelleri ve bunların kök nedenlerini analiz ederek sorunu doğru tespit etmesi gerekir. Bunun için çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını düzenli bir şekilde

iletebilecekleri sistemlerin kurulması önerilmektedir. Bu sistemler kullanılarak günlük, haftalık ve aylık değerlendirmeler vasıtasıyla bunların raporlanması sağlanabilir. Böylelikle elde edilen bulgulardan yola çıkarak kök nedenlerin analiz edilmesi mümkün hale gelecektir.

- Sorunların tespitinden sonra bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin tartışıldığı bir platform kurulabilir. Burada sunulan çözüm önerilerinin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi yapılarak günlük, haftalık ve aylık alınabilecek aksiyonların belirlenebilir. Ancak bu aksiyonların geciktirilmemesi gerekir.
- Tespit edilen örgütsel iletişim sorunları ve çözüme yönelik alınan aksiyonların düzenli bir biçimde geribildirimlerle çalışanlara iletilmesi gerekir.

Bu öneriler doğrultusunda iletişim süreçleri yeniden tasarlanırsa çalışanlar ile yöneticiler arasında daha problemsiz bir iletişim sürecinin yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Extended Abstract

Problems Confronted by Managers in The Communication Process: A Qualitative Research in The Context of Textile Industry

Mehmet YILDIRIM, Mustafa İsmail ERTÜRK

Introduction

Communication skills are considered an imperative competency for today's employees. Organizations desire different competencies such as interpersonal communication, critical thinking and problem solving (Matin, et al., 2010). For this reason, it can be seen as a desirable situation for organizations that managers have the same skills. Because the achievement of an organization's goals and objectives is closely related to its managers' communication skills. Although communication skill is considered as an imperative competency for organizations, there is evidence that new or current employees lack this skill (Conrad and Newberry, 2011). For this reason, it becomes more imperative to be aware of communication skills in organizations and to strengthen these skills through training.

Employees should share similar views on many issues that are critical to the organization. This will ensure the integrity of communication, and communication plays an essential role in creating such an organization. Studies show that the negative attitudes of employees towards communication are closely related to the communication skills of managers (Şener and Özan, 2018). Communication is a reflection of the revival function of an organization. Because all management processes take place through communication. Problematic behaviors are corrected through communication, information becomes productive and goals are achieved through communication. Therefore, effective communication is considered one of the most critical elements in the success of almost every manager (Alipour, 2011).

According to the December 2021 data of the Social Insurance Institution, the number of employees in the textile and ready-to-wear manufacturing sector in Turkey is 1,176,974 (<http://www.sgk.gov.tr>, accessed 14.03.2022). Approximately seven percent of the total employment is in textile and ready-made clothing manufacturing. As can be seen, the textile sector represents an economically significant sector in terms of employment. Within the

scope of this study, face-to-face interviews were made with the managers of the textile enterprises operating in Adıyaman and it was tried to determine what kind of problems the managers encountered during the communication process and what actions they took to solve these problems. This research is therefore considered useful for conducting research in the textile sector. It is also considered useful in raising awareness among managers of this sector, which accounts for a significant portion of employment.

Method

Descriptive analysis was conducted to examine the communication problems of participants with textile industry employees within the scope of the research. Content analysis was used to determine what kind of method was used to correct communication problems. The sources of these problems were investigated.

An interview list consisting of open-ended questions was used to ask the participants at the appropriate time and place determined by the researcher. Five different themes are represented in the semi-structured interview forms. While creating the themes, the questions relating to the importance of the concept of communication for the textile industry were assessed within the theme of "Importance of Communication". The questions relating to the communication skills of managers were evaluated under the theme of "Communication Skills of Managers". Questions expressing communication problems and obstacles experienced by managers and employees in the communication process were assessed under the theme of "Problems and Barriers Encountered in the Communication Process". There were questions about how managers can identify problems encountered in the communication process and find solutions to these problems. These questions were evaluated under the theme of "Identification of Problems in the Communication Process and Solutions." Finally, the questions reflecting the suggestions of managers for an effective communication process in terms of the textile industry were evaluated under the theme of "What Should Be Done for an Effective Communication Process".

The categories determined within the scope of the study are "the meaning of communication in terms of the textile sector", "How managers define themselves in terms of communication", "communication levels of managers", "communication problems and barriers encountered", "communication problems arising from employees", "communication problems arising from managers", "methods to identify communication problems", "solutions to communication problems", "things to be done for an effective communication process". Then, in line with the answers received from the participants, common concepts summarizing the statements of the participants were determined as codes.

Results and Discussion

When the findings were examined, most of the managers stated that communication represents an important process for the textile industry. In addition, it is seen that managers perceive themselves as accessible and adopt an open-door policy in this respect. This result supports the result of the study carried out by Summak (2016) in different sectors.

When the perceptions of the managers about the level of communication with the employees are examined, it is seen that the majority of the managers think that their level of communication with the employees is sufficient. These results are partially in line with the results of the study conducted by Minister et al. (2019).

In terms of the textile sector, the low socio-cultural level of the employees and therefore not complying with business behavior standards such as complying with working hours, asking for leave only when necessary, working overtime when necessary, are among the most important employee-related problems perceived by managers in the communication process. These results partially support the findings of the research conducted by Sarı et al. (2021), including the textile industry. In another study conducted in a different sector, problems such as ignorance, lack of education, and indifference to problems were seen among the problems encountered in the communication process (Karaçor and Şahin, 2004).

According to the findings, the number of managers who think that there is no problem arising from themselves in the communication process and the number of managers who accept their deficiencies in the context of communication and think that they should improve themselves in communication seem close to each other.

When methods are used by the managers regarding the detection of communication problems are examined, it is seen that communication is perceived as a tool used only to identify problems. It is seen that methods such as determining the demands, requests, and needs of the employees through the wish and complaint box and receiving the requests, needs, and complaints from the bottom to the top by paying attention to the hierarchical steps are used for problem determination.

When the methods used by the participants for the solution of communication problems are examined, it is seen that the problems are generally tried to be solved by face-to-face interviews and personal development training is provided to try to solve the problems in the long term. As can be understood from the answers given by the participants to the question about how communication problems are detected, it is seen that the causes of the problems are not systematically investigated and the root causes are not examined.

When the suggestions of the participants are examined, there are suggestions such as training the employees in the context of workplace behavior norms and personal development, training the employees through apprenticeships, creating a written communication culture to reduce conflicts, and determining the demands, expectations, and needs of the employees through independent supervisory. is seen. Although these suggestions are useful practices in terms of reducing or eliminating the impact of communication barriers, as mentioned before, identifying solutions after an effective problem-identification process will be a more useful approach for the success of the communication process.

Kaynaklar

- Akıncı, Z. Beril (1998), *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İletişim yayınları, İstanbul.
- Alipour, F. H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 421-428.
- Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 99-123.
- Baker, K.A. (2011). <http://wachum.org/eBook/1065106/commutheory3.pdf>. Erişim tarihi: 01.05.2022

- Bakan, İ., Doğan, İ. F., & Purulu, A. (2019). Örgütlerde iletişim tarzının çalışanların muhalif davranışları üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2225-2247.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Blazenaite, A. (2012). Effective organizational communication: In search of a system. *Social Sciences*, 74(4), 84-101.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Ç., E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). Örnekleme yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msacks/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>. Erişim Tarihi: 10.05.2022.
- Conrad, D., & Newberry, R. (2011) Business communication skills: Attitudes of human resource managers versus business educators. *American Communication Journal*, 13(1), 4-23.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilir teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.
- Çömen, N. &. (2012). Örgütsel İletişimin iş tatminine etkisi: antalya'daki belgeli üç yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. 13. *Ulusal Turizm Kongresi bildiri kitabı* içinde (ss.665-676)
- Demirci, C. (2006). Fen bilgisi öğretiminde etkin öğrenme yaklaşımının bilgi düzeyi erişime etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 31(139), 10-18.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Doğanay, A. (2018). Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: Otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 159-175.
- Durdağı, A., & Azimi, M. . (2019). Okul Müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Hamurcu, G. C. (2016). *İlköğretim 7. sınıf Türkçe dersinde otantik öğrenmenin öğrencilerin problem çözme ve okuduğunu anlama becerileri ile derse ilişkin tutumlarına etkisi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
- Hartung, S. Q., & Miller, M. (2013). Communication and the healthy work environment: Nurse managers' perceptions. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(5), 266-273.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1* s.49-64.
- Jankelová N, Joniaková. (2021). Z. Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*. 9(3), 346. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>

- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karaman, F., & Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve iş tatmini ilişkisi–bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76
- Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Lester, S. (1999). An introduction to phenomenological research. https://www.researchgate.net/publication/255647619_An_introduction_to_phenomenological_research. Erişim Tarihi: 03.05.2022.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Karimi, F. H., & Hamidizadeh, A. (2010). Relationship between interpersonal communication skills and organizational commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences*, 13(3), 387-398
- Mesud, Ü. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. . (2013). The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 511-515.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of management*, 17(1), 57-76.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of business and social review in emerging economies*, 2(2), 93-100.
- Sarı, Ş. N., Atalay, D., Çelik, Ö., Engin, F., Mirici, E., Gür, R., & Aktaş, C. E. (2021). İş sağlığı ve güvenliği uzmanları ile çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve çözüm önerileri. II. *Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği, Öğrenci Kongresi, Bildiri Kitabı*. ISBN 978-605-9596-45-9.
- Summak, M. E. (2016). Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(41. YIL ÖZEL SAYISI), 155-168.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.
- Şener, G., & Özcan, M. B. . (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesinde modül temelli uygulamalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1051-1069.
- Taghipour, A., Dejban, R., Khadem, D. Z., & Naami, A. (2011). Investigating relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers with employee empowerment. *Soc Psychol Res*, 1(2), 17-43.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. . (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.

- Temizel, F., Sarıkaya, M., & Bayram, F. (2010). Yatırımcı ilişkileri yönetiminde iletişim ve bilgi teknolojilerinin rolü: imkb 50 endeksi uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 1-20.
- Uzun, T., & Ayık, A. . (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 12(2). 672-688
- Willig, C. (2007). Reflections on the use of a phenomenological method. *Qualitative Research In Psychology*, 4(3), 209-225.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, O. (. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2011). Göreve yeni başlayan özel dersane öğretmenlerinin kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 635-650.



Yazar beyanları/Statements of the authors

Etik	Ethic
<ul style="list-style-type: none">✓ “Yöneticilerin İletişim Sürecinde Yaşadığı Problemler: Tekstil Sektörü Bağlamında Nitel Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş olup, toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.✓ Çalışmanın etiğe uygun olduğuna dair Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan etik kurul raporu (Başvuru No: 243/Tarih:23.03.2022) alınmıştır	<ul style="list-style-type: none">✓ Scientific, ethical and citation rules were followed during the writing process of the study titled “Problems Confronted by Managers in The Communication Process: A Qualitative Research in The Context of Textile Industry”, no falsification was made on the collected data and this study was not sent to any other academic publication medium for evaluation.✓ An ethics committee report (No: 243/Date: 23.03 2022) was received from Adıyaman University Social and Human Sciences Ethics Committee, indicating that the study was ethical.
Yazar Katkıları	Contribution of Authors
<ul style="list-style-type: none">✓ Bu çalışmaya yazarların katkı oranları eşittir	<ul style="list-style-type: none">✓ The contributions of the authors to this study are equivalent.
Çatışma Beyanı	Conflict Statement
<ul style="list-style-type: none">✓ Makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.	<ul style="list-style-type: none">✓ There is no financial conflict of interest with any institution, organization, person related to our study and there is no conflict of interest between the authors.