

Özel Sektör Çalışanlarının Algılarına Göre Örgüt İçi İletişim Dinamiklerinin İncelenmesi

SELÇUK İLETİŞİM

DERGİSİ 2024;

17(2):165-195

doi: 10.18094/JOSC.1480416



Yusuf Taha Okan¹, Ferhat Kaçar², Mustafa Taşçıyan³

ÖZ

Bu çalışma, Şanlıurfa ilindeki otellerde çalışan 19-55 yaş arası 21 kişiden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamak ve çalışanların bu dinamikleri nasıl algıladığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda, nitel görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Maxqda 20 paket programı yardımıyla içerik analizine tabi tutularak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, özel sektör çalışanlarının örgüt içi iletişim algılarını şekillendiren çeşitli faktörlerin olduğu belirlenmiştir. İletişimde kullanılan dil, liderlik tarzı, iletişim kanalları ve kurumsal iletişim stratejileri gibi unsurlar, çalışanların örgüt içi iletişimini etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen "örgüt içi iletişim gelişim modeli", çalışanların algılarına dayanarak örgüt içi iletişimin nasıl iyileştirilebileceğini göstermektedir. Ayrıca elde edilen bu model, yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına, iletişim stratejilerini geliştirmek ve çalışan memnuniyetini artırmak için bir rehberlik sunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma özel sektördeki örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamak ve geliştirmek için önemli bir adım olmuştur. Elde edilen bulgular, gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutacak niteliktedir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerin iletişim stratejilerini iyileştirmelerine ve çalışanların memnuniyetini artırmalarına yardımcı olabilir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, Örgüt içi iletişim, Gömülü Teori, Maxqda, Görüşme Yöntemi

YUSUF TAHA OKAN¹

Dr. Öğr. Gör.

Harran Üniversitesi

ytokan@harran.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-7513-9790>

FERHAT KAÇAR²

Dr. Öğr. Üyesi

Harran Üniversitesi

kacarferhat@harran.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-4053-7163>

MUSTAFA TAŞÇIYAN³

Öğr. Gör.

Harran Üniversitesi

mustafataşçıyan@harran.edu.tr

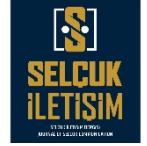
<https://orcid.org/0000-0003-3263-8757>

Geliş Tarihi: 08.05.2024 Kabul Tarihi: 11.07.2024 Yayın Tarihi: 15.10.2024

Atıf/Citatiton: Okan, Y. T., Kaçar, F. & Taşçıyan, M. (2024). Özel sektör çalışanlarının algılarına göre örgüt içi iletişim dinamiklerinin incelenmesi. *Selçuk İletişim*, 17(2), 165-195. <https://doi.org/10.18094/josc.1480416>

Examining Organizational Intra-Organizational Dynamics According to the Perceptions of Private Sector Employees

JOURNAL OF SELÇUK
COMMUNICATION 2024;
17(2): 165-195
doi: 10.18094/ JOSC. 1480416



Yusuf Taha Okan¹, Ferhat Kaçar², Mustafa Taşçıyan³

ABSTRACT

This study is based on the data obtained from 21 employees between the ages of 19-55 working in hotels in Şanlıurfa province. The aim of the study is to understand the dynamics of communication within the organization and to reveal how employees perceive these dynamics. In this capability, qualitative interviews were conducted and the data obtained were subjected to content analysis through the Maxqda 20 package program and stored. As a result of the research, it was determined that there are various factors that shape the perceptions of private sector employees on organizational communication. Factors such as the language used in communication, leadership style, communication channels and corporate communication strategies were found to affect the intra-organisational communication of employees. The "intra-organisational communication development" model developed in line with the data obtained in this study shows how intra-organisational communication can be improved based on the perceptions of employees. In addition, this model provides guidance to managers and human resources experts to develop communication strategies and increase employee satisfaction. Therefore, this study is an important step towards understanding and improving the dynamics of intra-organisational communication in the private sector. The findings shed light on future research and practice. The results of this study can help organisations to improve their communication strategies and increase employee satisfaction.

Keywords: Communication, Intra-organizational Communication, Grounded Theory, Maxqda, Interview Method

YUSUF TAHA OKAN¹

Dr. Lecturer

Harran University

ytokan@harran.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-7513-9790>

FERHAT KAÇAR²

Asst. Prof. Dr.

Harran University

kacarferhat@harran.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-4053-7163>

MUSTAFA TAŞÇIYAN³

Lecturer

Harran University

mustafataşçıyan@harran.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-3263-8757>

Received: 08.05.2024 Accepted: 11.07.2024 Published: 15.10.2024

Atıf/Citatiton: Okan, Y. T., Kaçar, F. & Taşçıyan, M. (2024). Özel sektör çalışanlarının algılarına göre örgüt içi iletişim dinamiklerinin incelenmesi. *Selçuk İletişim*, 17(2), 165-195. <https://doi.org/10.18094/josc.1480416>

GİRİŞ

İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın önemli bir aracıdır (Danayiyen ve diğerleri, 2017, s. 36). İletişim, insan yaşamının bir parçası olarak kültürel bir olgudur (Tokgöz, 2015, s. 19; Kırmızı, 2006; Fiske, 2015). Oskay, iletişimin sadece sözlü olmadığını ve kültürle ilişkili olduğunu vurgular (Oskay, 2017, s. 15). Fiske'ye göre, iletişim kültürel yaşamın merkezindedir (Fiske, 2015). İletişim, sadece sözlü ifadelerden çok daha fazlasını içerir; jest, mimik, giyim, yazı, resim, film gibi pek çok biçimi kapsar. İletişim insanların toplumsallaşması ve insan hayatının bütün süreçleri ile ilgilidir (Yüksel, 2007; Çağlar & Kılıç, 2010). İletişimin doğru anlaşılabilmesi için ilişkinin doğası, kullanılan dil, kültür ve tarihsel bağlamı dikkate alınmalıdır. Çünkü her iletişim biçimi kendi kodlamasına sahiptir ve farklı disiplinlerin çalışma alanlarını oluşturur.

Örgütler insanların gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan yapılardır (Arslan & Arslan, 2007, s. 143). İnsanlar toplumsal yaşama dahil olmak, yaşamını sürdürmek, ihtiyaçlarını karşılamak için başka insanlara ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar her türlü gereksinimlerini gerçekleştirmek için belirli yapılar kurmuş, belirli kural ve süreçlerle bağımlı şekilde bir araya gelmişlerdir. Dinamik bir yapılanma alanı olan örgütlerin, kendilerine özgü işlevlerini gerçekleştirebilmek, ihtiyaçlarını karşılamak için örgüt içerisinde etkili bir iletişime ihtiyaçları vardır. Özellikle günümüzde iletişim olgusu, hızla değişen rekabet koşulları içerisinde yer alan örgütlerin kendi iç iletişimleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin önemi örgüt içinde birimler ve bireyler arasında iletişim ve etkileşimin sağlanmasından geçmektedir. Özellikle örgütsel yapının başarısında, çalışanların verimliliğinde iletişim oldukça önemlidir. Çünkü işletmelerin üretim verimliliği büyük oranda insan gücüne bağlıdır. Dolayısıyla insan gücü verimliliğinin en büyük belirleyicilerinden biri de etkin örgüt içi iletişimdir (İbicioğlu & Çağlar, 1999, s. 171) diyebiliriz. Örgütsel iletişim sürecinin etkili, uyumlu ve verimli bir şekilde sürdürülmesi, örgütün iç işleyiş sürecinde işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Kılıçaslan, 2013). Örgüt içi iletişim, örgütteki etkili işleyişte hedeflenen kişi ve gruplarda istenilen davranış biçimlerinin oluşmasında etkili olmaktadır.

Örgüt içi iletişim kavramı ile ilgili son yıllarda giderek, örgütlerin iş-tatmin düzeyleri ile ilgili araştırmalar yapılmakta, örgüt içi iletişim araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içi iletişimle ilgili alanyazını, kavramla ilgili farklı yorumları içermekte ve örgüt içi iletişimle ilgili yapılan araştırmalar genelde nicel verilere dayalı bir şekilde yürütülmektedir. Yapılan

çalışmalarda; iletişim eksikliğinin, örgütlerde çalışanların iş performansı ve motivasyonları üzerinde olumsuz etkisinin (Mamatoğlu, 2006; Erkuş & Günlü, 2009; Barutçu & Erçelik, 2012) olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde etkili iletişimin varlığı; çalışanların örgütte bağlılıklarını (Demir & Yıldırım, 2020; Öksüz & Ulağlı, 2021; Fusi ve diğerleri, 2023), iş verimliliklerini (Kavak & Vatanserver, 2007), iş tatmin düzeylerini (Bakan & Büyükbeşe, 2004; Karcioğlu ve diğerleri, 2009; Eroğluer, 2011; Tuncer & Tuncer, 2015) işten ayrılma niyetlerini azaltıcı, işe karşı tatminlerini artırıcı yönde bir etki meydana getirmektedir (Demir, Usta, & Okan, 2008; Çöllü & Summak, 2010; Alparslan, 2014; Taşlıyan & Hırlak, 2014; Soysal, Öke, Yağar, & Tunç, 2017). Kültürel faktörlerin örgüt kültürünün oluşmasında, liderlik ve örgüt içi iletişimde etkisi (Evliyaoğlu, 2020) olduğu bilinmektedir. Ayrıca örgüt içi iletişim becerileri ve boyutlarının örgüt sağlığı ile arasında ilişki söz konusudur (Pirnejad ve diğerleri, 2008; Ertaş & Töre, 2016). Örgüt içi iletişim, çalışanların önündeki en önemli engelleri (Karaçor & Şahin, 2004) oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim ve örgüt içi iletişimde giderek teknoloji kullanımı da örgüt içi doyum ve tatmin düzeylerini etkilemektedir (Danayiyen ve diğerleri, 2017). Literatüre bakıldığında örgütsel ve örgüt içi iletişimin; örgüt çalışanların iş tatmin düzeylerini ve doyumunu, örgütsel bağlılığı, işten ayrılma gibi durumlarını etkilediği görülmektedir. Yanı sıra çalışmaların önemli çoğunluğu nicel araştırmalar olup, çalışmalarda belirli bir ölçek veya anket kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iletişim ve örgüt içi iletişimle ilgili çok az sayıda nitel çalışma yapılmıştır. Yapılan nitel çalışmalarda mülakat (Çini, 2022) ve odak grup (Çelikdemir & Paker, 2019) yöntemlerine başvurulmuştur. Bu çalışma, otel çalışanlarının deneyimlerinden yola çıkarak gömülü teoriye dayalı olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmayla örgüt içi iletişimle ilgili yeni bir model oluşturularak bilimsel ve akademik topluluğa önemli katkılar sağlanabilir. Literatürde benzer bir çalışmanın bulunmaması, araştırmanın özgün değerini artırmaktadır.

Bu araştırma, örgüt içinde iletişimin nasıl işlediğini, çalışanların bilgi alışverişini, motivasyonlarını, liderlik etkileşimlerini, çatışma yönetimini ve karar verme süreçlerini anlamak için yapılan analizleri içermektedir. Çalışma özellikle örgütün hedeflerini ve işleyişini daha iyi anlamak, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle etkileşimini incelemek ve iletişim süreçlerinin etkinliğini artırmak için yapılmıştır. Ayrıca çalışmada, örgütlerde iletişim eksiklikleri ve sorunların neler olduğu ve bu doğrultuda çözüm önerilerinde bulunulmuştur. Çalışma, çalışanların örgütsel anlamda daha verimli ve memnun olmalarını sağlayarak bir bütün olarak örgütlerde performansın artırılmasını hedeflemektedir. İletişim stratejilerinin geliştirilmesi, örgüte iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması ve var olan iletişim engellerinin ortadan

kaldırılması hususunda yöneticilere yol gösterici olabilir. Araştırmanın örneklem grubu, turizm sektöründe yer alan üst düzey yöneticiler dışındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, dikey ve yatay iletişimin rolü, özellikle örgüt içi iletişimin önemini vurgulamak amacıyla ele alınmıştır. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda örgüt içi iletişim gelişim modeli geliştirilmiştir.

TEORİK ÇERÇEVE

İletişim

Geniş bir yelpazede yer alan iletişim kavramını salt bir sınırlandırmayla tanımlamak mümkün değildir. Dolayısıyla iletişim, çok geniş bir tanıma sahip, etkinlik alanı geniş bir kavramdır. Öyle ki Mutlu iletişimle ilgili iki yüze yakın tanımlamanın yapıldığını ifade etmektedir (Mutlu, 2012, s. 148). İletişim sözcüğünün anlamı zamanla genişlemeye devam etmiştir (Tokgöz, 2015, s. 19). Fiske'ye (2015, s. 71) göre iletişim, herkesin bildiği, ancak çok az kişinin doyurucu bir biçimde tanımlayabildiği bir insan etkinliğidir. İnsanların yaşamında birçok etkinlik iletişimin kapsam alanı içerisine girmektedir. İletişimi, yalnızca toplumsal ve bireyler arası yaşam ile sınırlamaktansa, iletişimi bütüncül bir şekilde ele almak, tüm yaşamın, yaşam alanlarının, yaşam pratiğinin vazgeçilmezi, yaşam pratiğinin olmazsa olmazı olarak düşünmek gerekir (Çamdereli, 2019, s. 14). Bu çalışmalardaki aktarımlar iletişim kavramıyla ilgili bütüncül bir tanımlamanın zor olduğunu göstermektedir. Ancak yine de çalışmanın genel çerçevesine yönelik iletişimin genel bir kavramsal tanımlaması yapılmaya çalışılmaktadır.

İletişim, bilgi ve düşüncelerin değiş-tokuşunun gerçekleştiği, aktarıldığı ve işlendiği bir süreçtir (Rogers & Kincaid, 1981; Türkoğlu, 2003, s. 23). Oskay'a göre iletişim; belirli coğrafya parçasında, aynı şartlar içinde varlıklarını sürdüren kişilerin, bulduğu veya kullandığı araçlarla çeşitli bilgiler üreten, bunları birbirine aktaran, bu araçları belirli bir iş bölümüne göre kullanan, kendi aralarındaki iş bölümünden kaynaklanan farklılıkları haklılaştırmak için çeşitli değerler ve inançlar üreterek toplumun farklı kesimlerini ortak üst kimlikler içinde kaynaştırmayı amaçlayan insanların etkinliğidir (Oskay, 2017, s. 23). Zillioğlu'na göre iletişim denildiğinde genelde insanlar arası iletişim ve bu amaçla kullanılan araçlar anlaşılmaktadır (Zillioğlu, 2007, s. 23). İletişimi Erdoğan, "insanın biyolojik, psikolojik ve toplumsal varlığını üretebilmesinin ve geliştirebilmesinin zorunlu koşulu olan düşünsel ve ilişkisel faaliyetler bütünü olarak" tanımlamaktadır (Erdoğan, 2011, s. 37). İnsanlar arası iletişim; duygu, düşünce, haber veya bilgilerin her türlü yolla, başka kişilere ve merkezlere aktarılması, iletilmesi, haberleşme, iletişim, komünikasyon,

bilgi alışverişi, her türlü haberleşme (Püsküllüoğlu, 2004; Çağlar & Kılıç, 2010, s. 3) olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda tanımlanan bu iletişimlerin gerçekleşmesi için en az iki sisteme (kişi, bilgisayar, hayvan gibi) ihtiyaç vardır. Nitelikleri fark etmeksizin iki sistem arasındaki bilgi alışverişi iletişim kabul edilmektedir (Dökmen, 2005, s. 19). İletişim en az iki kişi arasında gerçekleşen kaynaktan alıcıya doğru gönderilen bilgi/mesaj (ileti) değişim/alışveriş sürecidir (Steingrimsdottir, 2011; Voltan-Acar, 2015, s. 13). İletişim, ortak simgeler sistemini (dizgesi) kullanan bireyler arasındaki karşılıklı anlam aktarımıdır. İletişimde bireyler arasındaki anlamlandırma süreci iletişimin gerçekleşmesinin ön koşuludur. Erdoğan'a göre iletişim "insanın her an, her yerde ve koşulda, kendini maddi ve düşünsel olarak (duygusal, inançsal, ahlaksal ve entelektüel) yeniden-üretmesini içerir" (Erdoğan, 2011, s. 37). İletişim, değişik gereksinimlerini karşılayacak şekilde kodları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir. İletişim ile dünya anlamlı kılınmakta ve bu anlamı başkasıyla paylaşma imkânı bulunmaktadır.

İletişim karşılıklı ileti aktarımı, bir iletinin bir taraftan diğer tarafa aktarma sürecidir. İletişim en basit düzeyde; iletiyi gönderen (kaynak), iletiyi alıp anlamlandıran (alıcı: hedef kitle) ve iletinin uygun kodlama ile gönderen mesaj olmak üzere üçe ayrılır (Oskay, 2017, s. 23-24). İletişim, bir mesajın göndericisi ve alıcısı arasında gerçekleşmelidir. Gerbner'e göre, iletişim toplumsal etkileşimlerin mesajlar aracılığıyla gerçekleştirildiği bir süreçtir (Gerbner, 1972). Mesajın gönderilmesi bağımsız ve özgür bir nitelik taşımaz; her mesaj, yer ve zamana bağlı olarak toplumdaki örgütlü ilişkilere bağlı olarak değişir. İletişimde ilişkileri belirleyen unsurlar, zaman ve mekân birlikteliği içindeki somut ilişkilere bağlıdır. Mesaj sadece bir araçtır; mesajın anlamı, gönderen ve alıcı arasındaki somut ilişkilerin doğası tarafından belirlenir. İletişim, belirli bir araç yardımıyla uzak mesafelere taşındığı gibi, belirli bir toplumsal uzamda ortak geleneklerin, adetlerin ve inançların temsili olarak da okunabilir.

Kısacası iletişimin kendisi bir amaçtır. Amaç iletişime yön veren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Aktaş, 2013, s. 11; Yaman, 2016). Her insanın iletişim eylemleriyle bilgilendirmek, ikna etmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır (Zıllıoğlu, 2007, s. 26). İnsanların toplumsal ilişkileri, iletişimi zorunlu hale getirmektedir. Özellikle kentleşme süreçleri ile birlikte örgütsel yapılar gelişmiş, değişmiş ve insan ilişkileri de buna bağlı olarak farklı düzeylerde gerçekleşmeye başlamıştır. Kentlerdeki kurumsal ve örgütsel yapı iletişiminde, yeni süreçlerin gelişmesine neden olan bir dizi faktör bulunmaktadır. Toplumda artan rekabet, değerlerdeki değişim ve insanların

yabancılaşması, iletişimi bir amaca dönüştürmektedir. Sürekli korku, kuşku, ihtiyaç ve gereksinimler, iletişimi bu amacı gerçekleştiren bir araç haline getirmektedir.

İletişim etkileşime dayanmaktadır (Yüksel, 2007, s. 8). İletişim "geri besleme" sürecinde karşılıklı anlamlandırma ve paylaşma sürecidir. Etkileşim süreci, bir insandan (insanlardan) diğer insanlara belirli oluklar üzerinde ikna etme ve karşıdakini değiştirme amacıyla bir aktarılma sürecine dayanmaktadır. İletişim tek tek insanların birbiriyle etkileşimine dayandığı gibi, insanların kurumlarla, kurum yöneticileriyle ya da kurumların ve kurum yöneticilerin insanlarla kurduğu ilişkiler de iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, insanlar birbirleriyle, bağlı oldukları veya temas kurdukları gruplardan etkilenerek, etkileyerek, bilgi vererek, bilgi edinerek, öğreterek ya da öğrenerek örgütsel iletişim sürecine dahil olurlar.

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim, örgütün içerisinde çalışanlar ile gerçekleşen iletişimdir. Örgüt (organizasyonu) belirli bir amaç için bir araya gelen, belirli bir iş bölümü ve hiyerarşiye dayanan insan faaliyetlerinin koordinasyonuna denir. Örgüt içi iletişim, işletmenin faaliyetlerinin devamının sağlanması ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların kendilerine verilen rolleri gerçekleştirme sürecinde birbirleriyle kurdukları iletişim biçimidir (Freeman, 1984, s. 25). "Örgüt içi iletişim, örgütün kendi iç yapısını örgütlemesi anlamına gelmektedir" (Tuncer & Tuncer, 2015, s. 6489). Erdoğan'a (2011, s. 313) göre örgütler, belirli amaçlar çerçevesinde bilinçli bir şekilde bir araya gelen birden fazla kişi tarafından kurulan, bir kişinin yerine getiremediği ya da bir kişinin yerine getirmek istemediği en az bir üretim faaliyetini gerçekleştiren toplu birimlerdir. Bu tanımlamalardan hareketle söylenebilir ki örgüt, yapısı ve amacı belirlenmiş/tanımlanmış rollere sahip gruplardan oluşmaktadır. Örgüt içi iletişim sürecinde, örgüt çalışanların çevreleriyle etkileşimini sağlayan ve örgüte ait üyelerini birbirine bağlayan, motivasyonunu artıran, aynı zamanda örgütün oluşmasını ve yaşamasını olası kılan örgütsel iletişim sürecidir (Çelikdemir & Paker, 2019, s. 432). Örgüt içi iletişim, örgüte dahil olanların örgüte uyumunu sağlayan (Karaçor & Şahin, 2004, s. 101) ve çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasını artıran bir iletişim türüdür (Forman & Argenti, 2005, s. 262). İletişim, örgütsel koordinasyonun ve örgütlenmenin temel ve etkileyici belirleyicisidir. Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurumların gelişimini etkilemektedir. Örgüt denildiğinde kamu veya özel bir kuruluş olabileceği gibi, kurum, enstitü, dernek, vakıf veya şirket de olabilmektedir. Örgüt maddi üretimi

gerçekleştiren organizasyonlar olduğu gibi manevi yaşama ait alanlar, eğlence, dinlenme yerlerine yönelik oluşturulan siyasal, ekonomik ve kültürel yapılardan da oluşmaktadır.

Kişilerarası ilişkilerin temel aracı iletişimidir. Günümüzde genel olarak üzerinde uzlaşma sağlanan görüş, örgüt içi başarı ile iletişim arasında yakın ilişkinin varlığıdır. Örgütsel iletişim ise iletişimi örgütsel bağlamda ele alarak örgütü ve iletişimi anlama anlamlandırma sürecidir (Erdoğan, 2011, s. 324). Örgüt içi iletişim; bir kurumda çalışanların, yapılan işten tatmini, örgüte bağlılığı ve aidiyeti, kararlarda söz sahibi olmayı ve motivasyonu ifade etmede işlev görmektedir.

Örgütsel iletişim, bir kuruluşun kendi içinde ve dış çevresiyle olan iletişim sürecini kapsar (Kılıçaslan, 2013, s. 217). Şirketlerin çalışan sayısı ve iş çeşitliliği arttıkça, örgütsel iletişim fonksiyonuna olan ihtiyaç daha da önemli hale gelir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim özellikle özel sektördeki şirketler için insan kaynakları yönetimi, iletişim ve pazarlama unsurlarını bütünleştiren, geliştiren ve örgüt içi uyumu artıran bir işleve sahiptir (Demir A. , 2020, s. 54-55). Örgüt içi iletişim, örgüt içinde gönderilen bir mesajın çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığı, yorumlandığı ve çalışanları harekete geçirip-geçirmediği ile ilgili bir süreçtir. Örgütlü bir yapıda işleyişin örgütün yapısına uygun ve amaçları doğrultusunda gerçekleşebilmesi için de örgütün kendine özgü iletişim politikaları geliştirmesine ihtiyaç vardır (Kotanlı Kızıloğlu, 2023, s. 1706). Tüm işletmelerde örgütsel hedefleri başarabilmek, örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştırmak, amaçlarını etkili kılmak, hizmetin maddi ve emek yönünü harekete geçirecek ahengi sağlamak için iletişim sürecinin doğru işlemesi gerekmektedir.

“Örgüt içi iletişim çok boyutlu bir yapıdır; bu yapıda, iletişim iklimi, iletişim araçlarının kalitesi, yatay ve informal iletişim, üstlerle iletişim, astlarla iletişim boyutları yer almaktadır” (Tuncer & Tuncer, 2015, s. 6489). Dolayısıyla örgütsel yapılar kendi içinde hiyerarşik yapıya sahip, belirli mücadele alanlarına ve belirli rollere sahiptir. Dökmen'e (2005, s. 38) göre roller kurum içi çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt içi çatışmalarda, kişilerin sahip olduğu roller ve hiyerarşik düzen etkili olmaktadır. Örgütün iç yapısının sınırları; örgütün günlük işlerinin gerçekleştiği kültürel, psikolojik ve fiziksel mekanlardan oluşmaktadır. Örgüt içi mekanlarda belirli hiyerarşik yapı ve roller egemendir. Bu mekanlardaki ilişkiler sadece bürokratik karakteriyle, verimlilik ve başarısıyla ilişkili değildir, aynı zamanda örgütteki insanların günlük yaşamdaki ruhsal yapıları ile de ilişkilidir. Örgütteki bireylerin psikolojik ve ruhsal durumları, depresyona girmeleri, dengesizlik durumları; örgüt içindeki baskıcı

unsurlar, haksızlık, taraf tutucu, kayırcı, kişileri sahip olduğu değerlerden dolayı hor görme gibi etkenler kişilerin örgüt içi verimliliğini ve başarısını etkilemektedir. Örgüt içi iletişim, çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirmekte, çalışanların iş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışı yaygınlaştırmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 3-4). Böylece örgüt içi faaliyetlerinde birliktelik sağlanarak istikrarlı bir ortam oluşturulmaktadır.

Örgüt içindeki etkili iletişim, örgüt içi uyumun artırılması, ortak müzakere ve koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Örgüt içindeki etkili iletişim, çalışanların verimli ve etkili bir şekilde kuruma adaptasyonunu sağlamak ve sorunların oluşmasını engellemektedir. Kurum içi iletişim; kurumun, iş ile ilgili tatmin, motivasyon, kurumsal bağlılık, kurumsal değişim sürecinde etkili bir rol üstlenmektedir (Omilion-Hodges & Baker, 2014, s. 435-436). Örgüt içi iletişim, çalışanların davranış ve tutumlarına etkide bulunan, stratejik öneme sahip, örgütsel organizasyonların ilişkilerini teşvik etmeye yönelik dinamik güçlü ve çok yönlü bir yaklaşımdır.

Örgüt içinde yetkiyi ele alan kişilerin kendilerini devlet, firma sahibi, kanun, hâkim gibi görerek çalışmak zorunda olan kişiler üzerinde doyum sağlamaya çalışmaları, çalışanların kurum içi motivasyonlarını ve sahiplenme düzeylerini etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda kişilerin örgütte gönüllü katılımını engellemektedir. Çünkü örgüt içi iletişim karşılıklı ilişkiye dayalı dinamik bir süreçtir. Ast ve üstler arasındaki iletişim biçimi, çalışanların motivasyonlarını ve davranışlarını bazen sınırlandırmakta bazen de girişimciliği özendirir. Bazı örgütsel yapılar hoşgörüyü izin verirken; bazıları sömürü, baskı ve yoksun bırakmaya dayanmaktadır. Her örgüt yapısının karakteri ve hiyerarşik örgütlenmedeki biçimi, kurumun demokratik yapısını, hoşgörüsünü belirlemektedir. Dinamik bir varlık alanı olan örgütler, kendine özgü işlevlerini yerine getirmek ve bulunduğu piyasa koşullarında rekabet etmek için etkili bir iletişime ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla örgüt içi işleyişi ile ilgili olarak iletişimin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Hall, 1987; Jensen, 2003; Arslan & Arslan, 2007, s. 150).

- Örgütün amaçlarını benimsetmek ve çalışanları bu hedeflere motive etmek amaçlarıdır.
- Örgüt üyelerinin karar süreçlerine katılımı, verimliliği artırıcı bir faktördür.
- Çalışanların örgütün faaliyetleri, ürünleri ve geleceği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Sorunların açığa çıkması ve çözümüne katkıda bulunur.

- Çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel performanslarını artırır.
- Çalışma ortamındaki baskıyı azaltarak kişiler arasındaki sürtüşmeleri minimize eder.
- İşbirliğini teşvik eder ve örgütsel faaliyetleri istikrarlı hale getirir.
- Örgüt faaliyetlerindeki hataları azaltarak kar oranlarını ve verimliliği artırır.
- Stratejik planların benimsenmesini ve etkili bir şekilde uygulanmasını destekler.
- Çalışanların yaratıcılığını artırır ve yeniliklere açık bir ortam oluşturur.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirir.
- Çalışanların iş sırasında ve sonrasında örgütü temsil etmelerini ve benimsemelerini sağlar.

Yukardaki maddelerden hareketle örgüt içi iletişim, işlerin etkili bir şekilde koordine edilmesini, çalışanların eğitilmesini ve karşılaşılan problemlerin çözülmesini kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşımını verimli hale getirerek iletişim çatışmalarını en aza indirme ve önündeki engelleri aşma konusunda da yardımcı olmaktadır. Öte yandan, örgüt içi iletişim ile örgüt kültürü ve değerlerinin benimsenmesi ve örgütlerin amaçları doğrultusunda çalışanların sosyalleşmeleri ile örgüt politikaları ve faaliyetlerinin tanıtımı, örgütün stratejilerinin bütün personele etkili bir şekilde benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Örgüt içi iletişim, iş doyumunun ve motivasyonun artırılmasına yönelik katkılarıyla verimliliği teşvik ederken, örgüt içinde, çalışanların örgütle ilgili bilgi alabilecekleri bir temel kaynak işlevi görmesine yardımcı olmaktadır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda çalışmanın amacı, yöntemi ve örnekleme hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışma, örgüt içi iletişim kalitesinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Etkili bir iletişim ağı, çalışanların iş yerinde daha mutlu ve verimli olmasını sağlamakta, bu da genel iş performansını artırmaktadır. İletişimin, örgüt kültürü ve ikliminin şekillenmesinde oynadığı kritik rol, çalışanların örgüt içi iletişim hakkındaki algıları ve örgüt kültürünün nasıl algılandığına dair önemli ipuçları sunmasını sağlamaktadır. Ayrıca etkili iletişim, iş yerinde ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde kilit bir rol oynamakta ve yönetim kademesinin, çalışanların iletişim

dinamiklerine dair algılarını anlaması, daha bilinçli ve etkin kararlar almasına yardımcı olmaktadır. İyi bir iletişim ağı, çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabilmelerini sağlayarak inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu çalışma, örgüt içi iletişimin özel sektörde nasıl algılandığını ve bu algıların örgüt başarısı üzerindeki etkilerini anlamak için değerli bir kaynak olma niteliği taşımaktadır. Akademik araştırmalar ve pratik iş yönetimi açısından önemli bulgular sunan bu tür çalışmalar, örgütlerin başarısını artırmak için iletişim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamak ve çalışanların bu dinamikleri nasıl algıladığını ortaya koymaktır. Belirtilen amacı ortaya çıkarmak için araştırmaya katılan otel çalışanlarına aşağıda belirtilen sorular yöneltilmiş ve cevaplar aranmıştır:

1. Örgüt içi iletişimden ne anlıyorsunuz?
2. Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi için neler düşünüyorsunuz?
3. Bir kurum için örgüt içi iletişimlerinin çok iyi olduğu söylenmektedir. Sizce bu kurumda örgüt içi iletişim nasıldır?
4. Bir kurum için örgüt içi iletişim çok zayıftır denilmektedir. Sizce bu kurumdaki temel eksiklikler nelerdir?
5. Deneyimlerinizden yola çıkarak çalıştığınız kurumdaki örgüt içi iletişim durumunu olumlu ve olumsuz yönleri ile belirtiniz?

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, saha araştırmalarında en yaygın kullanılan veri toplama araçlarından biri olan mülakat (görüşme) yöntemine başvurulmuştur. Görüşme, sosyal bilimlerde en sık kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir. Görüşmede amaç katılımcılardan araştırma soruları hakkında derinlemesine veri toplamaktır (Sığır, 2018, s. 237). Görüşmede elde edilen veriler gömülü teoriye göre tasarlanmıştır. Gömülü teoriye başlamak için herhangi bir hipotez ya da teoriye gerek yoktur (Punch, 2011). "Gömülü teoride amaç, anlaşılması güç bir olgunun ortaya çıkmasını etkileyen nedenleri ortaya koymak veya az bilinen bir olguda üzerine yeni bilgileri eklemektir" (Bulduklı, 2019). Goulding'e (2002) göre gömülü teoride esas olan, katılımcıların algı ve deneyimlerinden yararlanarak bir model üretme sürecidir. Bu süreç doğrultusunda çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile Şanlıurfa ilinde otel işletmelerinde

çalışan toplam 21 kişi ile gerçekleştirilen görüşmeler araştırmaya dahil edilmiş ve içerik analizine tabi tutularak veriler elde edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda “örgüt içi gelişim modeli” geliştirilmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel araştırmalarda, çalışmada incelenecek temel olay, olgu veya fenomen hakkında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla küçük bir grup belirlenir ve veriler bu gruptan toplanır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme tekniği ile Şanlıurfa’da faaliyet gösteren büyük ölçekli otellerde çalışanlarla görüşme gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklemede amaç evrenin yeterince temsiliyeti değil, araştırılan konu hakkında alakalı ve bilgili kişilerin tecrübelerine ortaya çıkarmaktır (Johnson ve diğerleri, 2007). Nitel araştırmalarda, örneklemin temsil gücünden çok, örneklemin araştırmaya konu olan olgu ya da olayı aydınlatmadaki özelliği dikkate alınır (İslamoğlu & Alnıaçık, 2019, s. 197). Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemiyle belli bir amaç doğrultusunda otel işletmelerinde çalışanlar seçilmiş ve çalışanlardan derinlemesine bilgi elde edilmesi hedeflenmiştir. Amaçlı örneklem doğrultusunda görüşmeye katılanların bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1 Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

KATILIMCI NO	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM DURUMU	MEDENİ DURUMU	İŞTEKİ POZİSYONU	MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ
1	55	Erkek	Lisans	Evli	Hauseman (Genel Alan Temizliği Sorumlusu)	24
2	39	Kadın	Lisans	Evli	Muhasebeci	15
3	45	Erkek	Lisans	Evli	Aşçı	20
4	35	Kadın	Lisans	Evli	Turist Rehberi	7
5	43	Kadın	Lisans	Evli	Muhasebeci	20
6	30	Kadın	Ön Lisans	Evli	Aşçı Yardımcısı	5
7	33	Kadın	Lisans	Bekar	Resepsiyonist	8
8	22	Erkek	Lise	Bekar	Süpervizör	6
9	27	Erkek	Lisans	Bekar	Kapı Görevlisi (Doorman)	5
10	44	Erkek	Lisans	Bekar	Katlardan Sorumlu Görevli	21
11	41	Erkek	Lisans	Evli	Mutfak Sorumlusu	28
12	35	Erkek	Ön Lisans	Evli	Muhasebeci	21
13	28	Kadın	Lisans	Bekar	Rezervasyon Görevlisi	8
14	48	Erkek	Lisans	Evli	Bagaj Görevlisi	21
15	54	Erkek	Lisans	Evli	Muhasebeci	34
16	25	Erkek	Lise	Bekar	Komi/İşçi	7
17	19	Kadın	Lise	Bekar	Garson/Komi	1
18	26	Erkek	Lise	Bekar	Garson	8
19	21	Erkek	Lise	Bekar	Garson	2
20	50	Erkek	Lisans	Evli	Steward (Bulaşık Temizliği) Şefi	27

Tablo 1'de 21 kişinin verileri incelendiğinde, 14'ü erkek ve 7'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların 12'si evli iken 9'u bekar durumdadır. Genel olarak, katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcılar, bir otelde farklı pozisyonlarda (muhasebeci, komi, garson, süpervizör, kat görevlisi, resepsiyonist gibi) çalışanlardan seçilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma çerçevesinde katılımcılarla yapılan görüşmelerin tamamlanmasının ardından, veri analizi sürecine geçilmiş ve ilk olarak elle doldurulan formların Word belgesine aktarılması sağlanmıştır. Daha sonra tüm veriler tek bir dosyada birleştirilmiştir. Verilerin aktarılması ve düzenlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra, Maxqda 20 Paket Programı kullanılarak verilerin analizine geçilmiştir. Nitel araştırmalarda, analiz sürecinde araştırmacıya rehberlik edecek bazı adımlar belirlenebilir (Pietkiewicz & Smith, 2014). Veri analizi için, birleştirilmiş metin baştan sona okunmuş ve literatürdeki kodlarla ilişkilendirilerek gerekli kodlamalar yapılmıştır. Ardından, notlar alınmış ve genel temalar belirlenmiştir. Kodlama sürecinin tamamlanmasının ardından, gömülü teoriyi açıklayan haritalar oluşturulmuştur. Oluşturulan haritalarla ilgili katılımcıların öne çıkan ifadeleri, doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Katılımcılara ait bulgular sunulurken, her bir katılımcının kimliği K1, K2, K3... şeklinde kodlanmıştır.

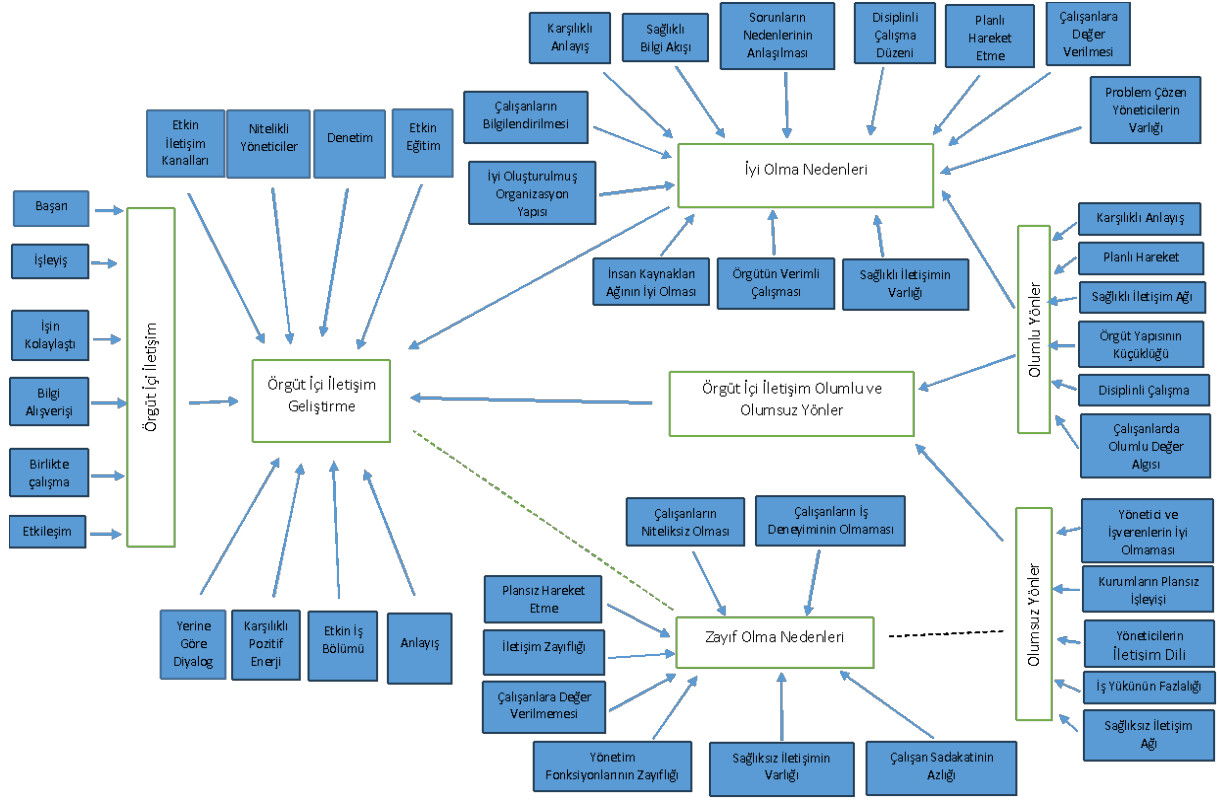
Çalışmanın Sınırlılıkları

Her araştırmacı çalışmasını tasarlarken birtakım sınırlılıkları göz önünde bulundurarak çalışmalarına başlamaktadır. Bu çalışma, zaman ve maliyet etkenlerinden dolayı Şanlıurfa ilinde faaliyetlerini devam eden otel işletmelerinde çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Farklı il ve coğrafyalarda yer alan otel işletmeleri ya da özel sektörde faaliyetlerine devam eden firmalarla daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

BULGULAR

Örgüt içi iletişim dinamiklerine ilişkin, otel işletmelerinde çalışanlara yönelttiğimiz sorular neticesinde elde ettiğimiz veriler doğrultusunda oluşturduğumuz model aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1 Örgüt İçi İletişim Gelişim Modeli

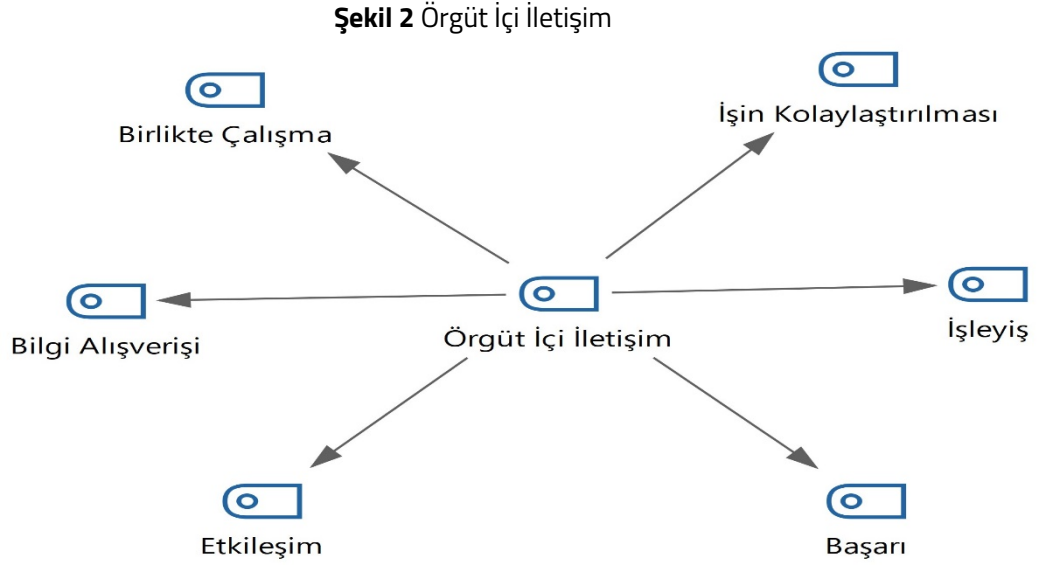


Örgüt içi iletişimi geliştirme bağlamında etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan gömülü araştırma sonucunda elde edilen model Şekil 1’de sunulmuştur. Model incelendiğinde; örgütün sahip olduğu olumlu yönler (çalışanlarda olumlu değer algısı, disiplinli çalışma, örgüt yapısının küçüklüğü, sağlıklı iletişim ağı, planlı hareket ve karşılıklı anlayış), örgütün iyi olma nedenlerini (planlı hareket etme, çalışanlara değer verilmesi, disiplinli çalışma düzeni, sorunların nedenlerinin anlaşılması, sağlıklı bilgi akışı, karşılıklı anlayış, problem çözen yöneticilerin varlığı, çalışanların bilgilendirilmesi, iyi oluşturulmuş organizasyon yapısı, insan kaynakları ağının iyi olması, örgütün verimli çalışması, sağlıklı iletişimin varlığı) etkilemekte ve örgüt içi iletişimi geliştirme noktasında olumlu bir etki göstermektedir. Örgütün sahip olduğu olumsuz yönler ise (sağlıksız iletişim ağı, iş yükünün fazlalığı, yöneticilerin iletişim dili, kurumların plansız işleyişi, yönetici ve işverenlerin iyi olmaması), örgütün zayıflamasına neden olmakla birlikte (plansız hareket etme, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanların niteliksiz olması, çalışanların iş deneyiminin olmaması, iletişim zayıflığı, yönetim fonksiyonlarının zayıflığı, sağlıksız iletişimin varlığı, çalışan sadakatinin azlığı) birlikte örgüt içi iletişimi geliştirme noktasında da olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgüt içi iletişim faktörleri de (etkileşim, birlikte çalışma, bilgi alışverişi, işin kolaylaştırılması, işleyiş ve başarı) örgüt içi iletişime önemli katkı sağlamaktadır. Özellikle bazı hususlara dikkat edildiğinde

(nitelikli yöneticiler, denetim, yerine göre diyalog, karşılıklı pozitif enerji, anlayış, etkin eğitim, etkin iş bölümü ve etkin iletişim kanalları) örgüt içi iletişimin daha verimli hale getirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen modelden hareketle oluşan alt temalara ilişkin bilgiler ve katılımcı ifadeleri aşağıda sırasıyla sunulmuştur:

Örgüt İçi İletişim

Bu başlıkta örgüt içi iletişim ile ilgili ortaya çıkan temaya ilişkin kodlar sunulmuştur.



"Bütün takım çalışanlarının ve işverenlerin güler yüzlü olması gerektiğini düşünüyorum ki daha verimli bir sonuç alınabilsin" (K3).

"Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi için çalışanlara işi tanıtıcı, hizmet içi ve kurumu tanıtıcı seminerler verilmelidir" (K7).

"Organizasyon verimliliğinin artması ve hedef kitle tarafından tercih edilmesi için kurum içinde etkin iletişim kanallarının kurulması önemlidir" (K14).

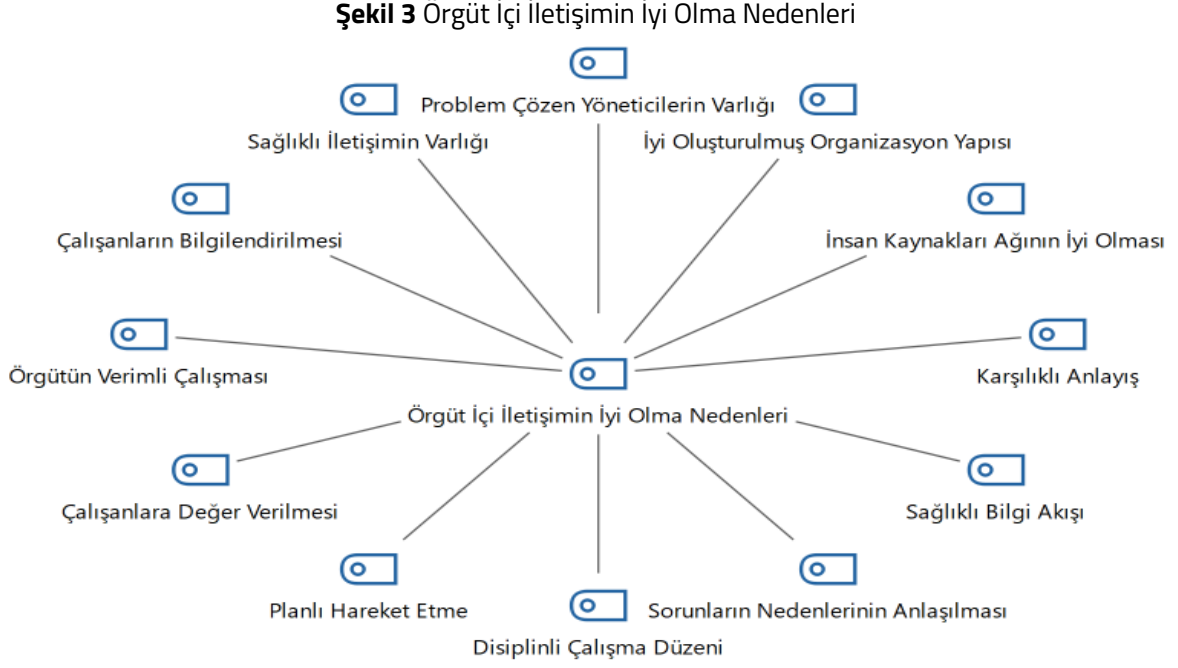
"Örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde örgüte nitelikli yöneticilerin olması ve etkin eğitim programlarını destekleyici rol üstlenmeleri durumunda örgüt içi iletişimin gelişeceği kanaatindeyim" (K20).

Katılımcı ifadeleri dikkate alındığında, örgüt içi iletişimin daha verimli hale getirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütte yöneticilerin nitelikli olması gerektiği, iyi bir denetimin olması, yerine göre diyalog olması, karşılıklı pozitif enerjinin varlığı, etkin iletişim kanallarının olması, anlayışın olması,

etkin eğitim ve iş bölümünün varlığı örgüt içi iletişimin gelişmesi için gerekli olduğu yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Örgüt İçi İletişimin İyi Olma Nedenleri

Bu başlık altında örgüt içi iletişimin iyi olma nedenleri ile ilgili katılımcı düşüncelerine yer verilmiştir.



Şekil 3 incelendiğinde katılımcıların örgüt içi iletişimin iyi olma nedenlerine ilişkin bazı kavramlara değindikleri görülmektedir. Bu kavramlara ilişkin birkaç ifade aşağıda gösterilmektedir:

"Hiyerarşik bir düzen içerisinde gerçekleşen planlı ve sağlıklı bilgi akışı vardır" (K2).

"Bir kurumda örgüt içi iletişimden, üst yöneticiler sorumludur. Belli bir düzen dahilinde oluşturulan iyi bir organizasyon yapısı ve bu organizasyon yapısındaki iletişim problemleri üst yöneticiler tarafından iyi okunursa örgüt içi iletişimin iyi olacağı kanaatindeyim" (K4).

"Bence yöneticilerin çalışanlara yaklaşımında samimiyet, sevgi ve saygı olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarla iletişim kuruyor ve onlara değer veriyorsa örgüt içi iletişim iyidir diyebilirim" (K7).

"Çalışanlar ve yöneticiler görevlerini doğru yapıyorlar" (K8).

"Çalışanları örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve başarımlar konusunda aydınlatmak, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı iletişime özendirme iletişimin iyi olmasının önemli nedenlerinden biridir" (K11).

“Organizasyon yapısı iyi oluşturulmuş, işveren ve çalışan arasındaki samimiyet dengelenmiş eğitim gereği yerine getirilmiştir” (K14).

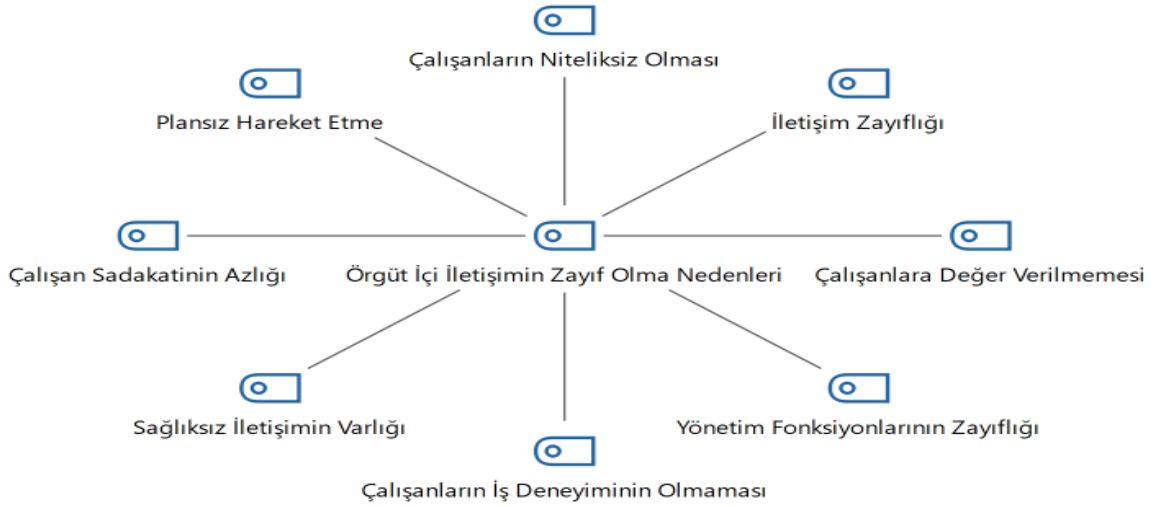
“Örgüt içerisindeki ilişki ve iletişimin belirli bir düzen, sevgi ve saygı çerçevesinde yürütülmesinden kaynaklanır” (K18).

Çalışanlara sorduğumuz örgüt içi iletişimin iyi olma nedenlerine ilişkin soruya verdikleri cevaplarda, planlı hareket etme, çalışanlara değer verilmesi, disiplinli çalışma düzeni, sorunların nedenlerinin anlaşılması, sağlıklı bilgi akışı, karşılıklı anlayış, problem çözen yöneticilerin varlığı, çalışanların bilgilendirilmesi, iyi oluşturulmuş organizasyon yapısı, insan kaynakları ağının iyi olması, örgütün verimli çalışması, sağlıklı iletişimin varlığı gibi nedenlerin ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir.

Örgüt İçi İletişimin Zayıf Olma Nedenleri

Bu başlık altında örgüt içi iletişimin zayıf olma nedenlerine ilişkin katılımcı düşüncelerine yer verilmiştir.

Şekil 4 Örgüt İçi İletişimin Zayıf Olma Nedenleri



Şekil 4 incelendiğinde katılımcıların örgüt içi iletişimin zayıf olma nedenlerine ilişkin bazı kodlara değindikleri görülmektedir. Bu kodlara ilişkin birkaç ifade aşağıda sunulmaktadır:

“Örgüte planlama, yönetme, karar verme gibi fonksiyonların yerine getirilmemesi örgüt içi iletişimi kötü etkiler” (K2).

“Örgütteki iletişim eksikliğinin tamamen deneyimsiz elemanlar ve yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum” (K7).

“İş ortamında çok dedikodu, çekişme vardır. İşverenler ya da yöneticilerde çalışanlarla iletişimler zayıftır. Belki de yöneticiler çalışanlarıyla hiç iletişim kurmuyordur” (K11).

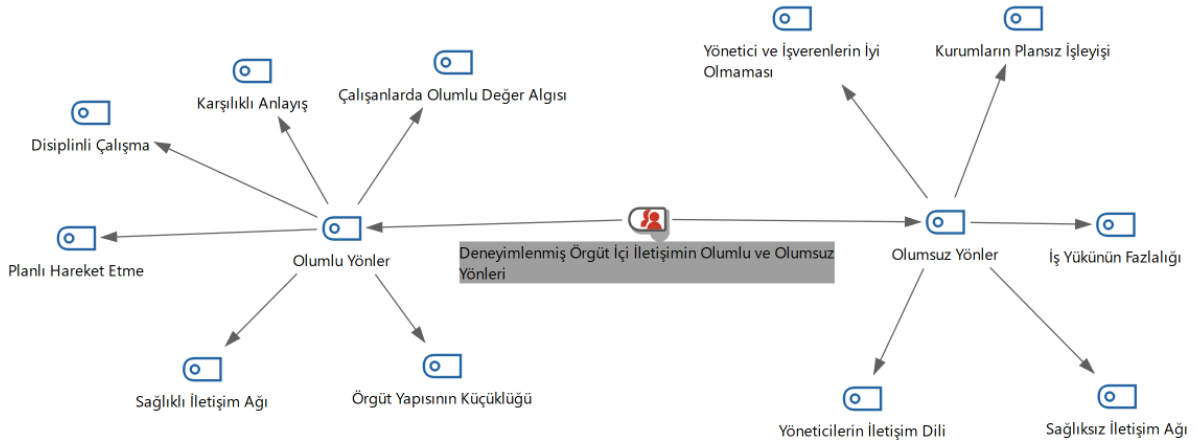
“İletişimin zayıf olmasının asıl nedenleri şunlardır; iletişimin olması gerekenden fazla olması, belirsiz ve tutarsız iletişim, iletişimde örgütlerde iletişimin zayıf olmasının asıl nedenleridir” (K17).

Örgüt içi iletişimin zayıf olma nedenlerine ilişkin katılımcı ifadeleri dikkate alındığında özellikle çalışanların bazı kodlar üzerinde ağırlıklı olarak durduklarını görmekteyiz. Bu kodlar; plansız hareket etme, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanların niteliksiz olması, çalışanların iş deneyiminin olmaması, iletişim zayıflığı, yönetim fonksiyonlarının zayıflığı, sağlıksız iletişimin varlığı, çalışan sadakatinin azlığı gibi hususları ağırlıklı olarak kullandıklarını görmekteyiz.

Örgüt İçi İletişimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Bu başlıkta örgüt içi iletişimin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin çalışanların düşüncelerine yer verilmektedir.

Şekil 5 Örgüt İçi İletişimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri



Şekil 5'te katılımcılara sorulan Örgüt İçi İletişimin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine ilişkin çalışan deneyimlerinden yola çıkarak yapılan araştırmada elde edilen verilere yer verilmiştir. Katılımcı cevaplarına ilişkin bazı ifadeler aşağıda sunulmaktadır:

“Olumlu yönleri; her zaman iletişimin saygı ve sevgi çerçevesinde olması gerekir. Olumsuz yönleri; işveren ve personellerin davranışından kaynaklıdır” (K1).

“İşletmemiz fazla büyük olmadığından dolayı, kolay bir iletişim halindeyiz. Genelde bu yönden dolayı da pek olumsuz tarafı yok” (K4).

“Olumlu yönleri disiplinli çalışma her zaman iletişimi ve çalışmayı güçlendirir. Olumsuz yönleri kötü yönetim ve eğitimsizliktir” (K12).

“Olumlu yönleri; konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirmek, olumsuz yönleri; verilen mesajın içeriğinin net olmaması, alıcı yapısının zayıflığı, iletişimde kullanılan jest ve mimiklerin çalışanı rencide edici olması” (K18).

“Olumlu yönü; büyük bir işletme olmadığından dolayı kolay bir çalışma ve iletişim içindeyiz. Olumsuz yönü ise küçük işletme olduğundan dolayı çalışanlar kendi işinden fazlasını yapıyor bu da iletişim bozukluğuna neden oluyor” (K21).

Katılımcı ifadeleri dikkate alındığında örgütün sahip olduğu olumlu yönlerin çalışanlarda olumlu değer algısı, disiplinli çalışma, örgüt yapısının küçüklüğü, sağlıklı iletişim ağı, planlı hareket ve karşılıklı anlayış; olumsuz yönlerin ise yönetici ve işverenlerin kötü olması, kurumların plansız işleyişi, iş yükünün fazlalığı, sağlıksız iletişim ağı ve yöneticilerin iletişim dili şeklinde ifade edilmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmanın amacı, örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamak ve çalışanların bu dinamikleri nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır. Çalışmanın bu amacı doğrultusunda, çalışanlara yöneltilen belirli sorularla nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma, gömülü teoriye dayalı olarak tasarlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan toplam 21 kişi ile yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu belirlenirken, araştırma konusuyla ilgili bilgi sahibi ve deneyimli kişiler seçilmiştir. Verilerin analizi neticesinde örgüt içi iletişim gelişim modeli geliştirilmiş ve sunulmuştur. Ayrıca modeldeki temalar doğrultusunda haritalar oluşturularak katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, örgütlerin başarılı olabilmeleri için etkili iletişim oldukça önemlidir. Çalışmada, örgüt içi iletişimin, çalışanları örgütün iletişim bağlamında sahip olduğu olumlu ve olumsuz yönler, örgütsel iletişimin iyi olma nedenleri ve örgüt içi iletişimi geliştirme noktasında etkili faktörler üzerinde odaklanılmıştır. Çalışanların örgüt içi iletişimden genel olarak ne anladıklarına yönelik, personel ve yöneticiler arasındaki etkileşim önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Daha önce yapılan örgütsel çalışmalarda yöneticilerin, duygularını ifade etme yollarını bilmedikleri anlaşılmaktadır (Tuna, 2009). Bu çalışmada örgüt çalışanlarının genel olarak yöneticilerden etkin iletişim beklentileri öne çıkmaktadır. Çalışanlar, örgüt içi iletişimin özellikle örgütlerin başarıya ulaşmayı sağlayan bilgi alışverişi ve paylaşımının temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar örgüt içi iletişimi, örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla kendi içinde ve çevresiyle sürekli bilgi ve düşünce alışverişi yapmalarını sağlayan bir süreç olarak vurgulamışlardır. Bununla birlikte, örgüt içi iletişimin, takım ruhu oluşturarak başarıya götüren etmenlerin bütününe içerdiği ve başarıya ulaşmak için önemli bir dinamik ve temel unsur olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Pirnejad vd., (2008) ile Ertaş ve Töre (2016) de çalışmalarında, örgüt içi iletişim becerileri ve boyutlarının yeterli düzeyde olmasının, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi için çalışanların beklentileri, çalışanları da içine alacak şekilde örgüt içi iletişimin geliştirilmesidir. Sorulan sorulara verilen cevaplardan elde edilen ifadeler şu şekilde özetlenebilir: Çalışanlar, yöneticilerin ve işverenlerin güler yüzlü bir iletişimde bulunmaları gerektiğini ve bu durumun verimliliği artırabileceğini, örgütsel başarıya daha olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabileceğini düşünmektedirler. Öte yandan, kurum içinde etkin iletişim kanallarının oluşturulması durumunda, organizasyon verimliliği artırabilir ve hedef kitle tarafından tercih edilme potansiyeli yükseltilebilir.

Örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde nitelikli yöneticilerin varlığı ve etkin eğitim programlarının desteklenmesi, iletişimin kalitesini artırabilir ve örgüt içinde daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturabilir. Örgüt içi iletişimde ilgili alanda yapılan çalışmalar, personelin örgüt içi iletişim sürecinin, kurum içi iletişimin etkinliğinin bir göstergesi olan memnuniyetin organizasyonunda önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Kurum içi çalışanların iletişim etkinliğinin doğru bir şekilde işletilmesi, personelin işten genel memnuniyeti ile pozitif bir ilişki kurulduğunu ortaya koymaktadır (Ivashova ve diğerleri, 2021). Bu çalışmanın, yapılan diğer çalışmaların sonucuyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada elde

edilen bulgulardan hareketle, personelin iletişim faaliyetleri ve yüksek düzeyde farkındalığı, çalışanların kuruluşun yönetsel kararlarının geliştirilmesine ve benimsenmesine katılımını artırılması mesleki sorumluluklar üzerinde olumlu bir etki sağlayacağı öngörülmektedir. Valiyeva ve Thomas (2022), örgüt içi iletişimin, bir şirketin iç iş birimleri arasında sinerji oluşturmak için önemli olduğunu ve farklı departmanlardan ve rütbelere çalışanların karar alma, kurumsal hedefleri anlama ve ortak normlar ve kültürü benimseyerek artan kurumsal etkinlik elde etmelerine olanak tanıdığını belirtmektedirler. Bu çalışmada çalışanların beklentilerinin de bu yönde olduğu söylenebilir.

Bulgulardan hareketle çalışanların beklentileri açısından, yöneticilerin samimi, sevgi dolu ve saygılı bir yaklaşım sergilemeleri, çalışanların motivasyonunu artırarak iletişimin kalitesini yükseltmekte ve örgüt içi iletişimi geliştirmektedir. Ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesi ve birbirlerine karşılıklı saygı göstermeleri, etkili iletişimin temel unsurları olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışanları örgütün etkinlikleri hakkında bilgilendirmek ve karşılıklı iletişimi teşvik etmek, örgüt içi iletişimin iyi olmasının önemli nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bulgulardan elde edilen verilere dayanarak, örgüt içi iletişimin etkinliğini sağlamak için yöneticilerin rolünü ve organizasyon yapısının önemi vurgulanmaktadır. Genel olarak örgütsel alanlarda çalışanlarının hiyerarşik (Maurer ve diğerleri, 2023) olarak kendinden yukarıdakilere karşı doğru bir iletişim beklentisi içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların örgüt içi iletişimin geliştirilmesine yönelik verileri incelendiğinde, birtakım önemli hususları vurguladıkları görülmektedir. Özellikle, örgütteki takım çalışanlarının ve işverenlerin güler yüzlü olması gerektiğine vurgu yapılarak, pozitif bir çalışma ortamının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, işi tanıtıcı, hizmet içi ve kurumu tanıtıcı seminerler gibi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi, çalışanların bilgilendirilmesi ve motivasyonun artırılması için önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde nitelikli yöneticilerin varlığının ve etkin eğitim programlarının desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, yapılan analizler sonucunda, etkin iletişim kanallarının oluşturulması, karşılıklı anlayışın sağlanması ve iş bölümünün etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin örgüt içi iletişimin gelişimi için gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel yapılarla ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların kurumlarından elde ettikleri iletişim doyumu ile kurumlarına olan bağlılıkları arasında yakın bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Danayiyen ve diğerleri, 2017). Erogluer (2011) yaptığı çalışmada, yönetimin çalışanları bilgilendirmede kullandığı metotları geliştirmesi ve bilgilendirme

derecesini artırmasının çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkilerde bulunacağını ifade etmiştir. İletişim doyumu sağlamak için, etkin bir iletişim süreci gereklidir. Bu süreçte, kitle iletişim araçlarının doğru ve iletişimi destekleyici bir şekilde kullanılması, çalışanların örgütsel yapıyı tanıtıcı ve bilgilendirici faaliyetlerle desteklemeleri önemlidir.

Örgüt içi iletişimin kalitesinin belirlenmesinde çeşitli faktörlerin rol oynadığı ve katılımcıların bu faktörler üzerinde farklı perspektiflere sahip olduğu görülmektedir. Özellikle, yöneticilerin tutum ve davranışları, iletişim düzeni, çalışanlara verilen değer ve disiplinli çalışma düzeni gibi unsurların örgüt içi iletişimin kalitesini belirlemede önemli etkenler olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında, örgütlerin iletişim stratejilerini geliştirirken bu faktörleri dikkate almalarının örgüt içi iletişimin kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Çetintaş (2016) yaptığı çalışmada, örgütsel başarının ancak belirlenen ve planlanan örgütsel iletişimin sistemli bir biçimde uygulanması ile gerçekleşebileceği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmaya katılanlarda, örgüt içindeki yöneticilerin çalışanlarla samimi, sevgi dolu ve saygılı bir iletişim kurmasının örgüt içi iletişimin üzerinde etkisi olacağı beklentisi vardır. Bu durumda örgüt içi iletişim ağlarında yapısal boşluklar oluşturan liderlerle karşılaştırıldığında, bu boşlukları birleştiren liderlerin daha fazla uyum ve daha yüksek verimlilikle daha etkili iletişim ağları kurabileceği anlaşılmaktadır (Li ve diğerleri, 2024). Şahin (2007) sağlık kuruluşlarında yaptığı çalışmada, yöneticilerin iş ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanların gereksinim duyduğu bilgileri zamanında ve yeterince sağlamaları gerektiği, örgütsel anlamda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlara açık ve net bilgiler verilmesi gerektiği, karşılıklı saygı ve güven ortamının oluşturulmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Katılımcılardan hareketle elde edilen bulguların teorik tartışmalardan uzak olmadığı söylenebilir (Omilion-Hodges & Baker, 2014; Demir A. , 2020; Eroğluer, 2011)

Örgüt içi iletişimin zayıf olma nedenlerine ilişkin katılımcı ifadeleri incelendiğinde, çalışanların özellikle bazı temel unsurlara odaklandıkları görülmektedir. Bu unsurlar, plansız hareket etme, çalışanlara değer verilmemesi, niteliksiz çalışanların varlığı, iş deneyimi eksikliği, iletişim zayıflığı, yönetim fonksiyonlarının zayıflığı, sağlıksız iletişim ve çalışan sadakatinin azlığı gibi önemli noktalar öne çıkmaktadır. Bu bulgular, örgüt içi iletişimin kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çeşitli adımların atılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle, yöneticilerin planlama, yönetme ve karar verme gibi temel fonksiyonları etkin bir şekilde yerine getirmesi, iletişim eksikliğinin giderilmesi için deneyimli ve yetkin elemanların seçilmesi ve yöneticilerin çalışanlarla etkili bir iletişim kurmaları önemlidir. Ayrıca, çalışanlara

değer verilmesi, onların niteliklerinin artırılması için eğitim ve gelişim fırsatlarının sağlanması, iş deneyimi kazanmaları için destek verilmesi ve sağlıklı iletişim ortamlarının oluşturulması da örgüt içi iletişimin güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Arslan ve Gül (2022) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel iletişim iklimi algılarının yönetici ve kuruma duyulan güven seviyeleri üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Çanak ve Avcı (2016) öğretmenlerle yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgütsel iletişim düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların örgüt içi iletişimin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin elde edilen veriler incelendiğinde, çeşitli faktörlerin etkisinin fark edildiği görülmektedir. Özellikle, örgütler içinde iletişimin saygı ve sevgi çerçevesinde olması, disiplinli çalışma ve işletmenin büyüklüğü veya küçüklüğü gibi unsurlar olumlu yönler olarak belirtilirken, kötü yönetim, eğitimsizlik, iletişim bozuklukları ve iş yükünün fazlalığı gibi faktörler olumsuz yönler olarak vurgulanmaktadır. Bektaşoğlu ve Şengün (2020) yaptıkları çalışmada, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonucunda, yetersiz veya düzensiz bir iletişim oluşumunun varlığında yöneticilerin bunları önceden tespit etmesi ve gerekli önlemleri almaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu verilerden hareketle, örgüt içi iletişimin geliştirilmesi için çeşitli önlemler alınabilir. Örneğin, yöneticilerin iletişim becerilerini güçlendirmesi ve çalışanlara daha fazla değer vermesi, olumlu bir iletişim ortamı oluşturabilir. Ayrıca, işletme yapısının büyüklüğü veya küçüklüğüne bağlı olarak iletişim stratejilerinin ayarlanması ve iş yükünün dengelenmesi için önlemler alınabilir. Bununla birlikte, örgütlerin bu tür olumlu ve olumsuz yönleri dikkate alarak iletişim stratejilerini gözden geçirmesi ve iyileştirmeler yapması önemlidir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmada, örgüt içi iletişimi geliştirme bağlamında etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılması için yapılan gömülü araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak örgüt içi gelişim modeli geliştirilmiş ve sunulmuştur. Bu model, örgütün sahip olduğu olumlu ve olumsuz yönleri, iyi olma nedenlerini ve örgüt içi iletişimi geliştirme noktasında etkili faktörleri içermektedir. Olumlu yönler arasında, çalışanlarda olumlu değer algısı, disiplinli çalışma, örgüt yapısının küçüklüğü, sağlıklı iletişim ağı, planlı hareket ve karşılıklı anlayış gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların örgütün iyi olma nedenlerini etkilediği ve örgüt içi iletişimi geliştirmede olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, örgütün sahip

olduğu olumsuz yönler arasında sağlıksız iletişim ağı, iş yükünün fazlalığı, yöneticilerin iletişim dili, kurumların plansız işleyişi, yönetici ve işverenlerin iyi olmaması gibi unsurlar yer almaktadır. Bu unsurların örgütün zayıflamasına ve örgüt içi iletişimi geliştirmede olumsuz bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgüt içi iletişim faktörleri de (etkileşim, birlikte çalışma, bilgi alışverişi, işin kolaylaştırılması, işleyiş ve başarı) örgüt içi iletişime önemli katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak örgütlerin zayıf noktalarının tespit edilerek uygun stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması, örgüt içi iletişimin kalitesini artırabilir ve genel performansı olumlu yönde etkileyebilir. Bu noktalara odaklanarak yapılan iyileştirmeler, çalışan memnuniyetini artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve örgütün başarılarına katkıda bulunabilir. Ayrıca örgüt içi iletişimin kalitesini artırmak için yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, iletişim kanallarının etkin kullanılması ve işbirliğinin teşvik edilmesi gibi stratejilere odaklanması gerekmektedir. Bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi, örgüt içi iletişimin sağlıklı ve etkili bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, çalışan memnuniyetini artırabilir, verimliliği artırabilir ve işbirliğini teşvik edebilir. Bu sayede daha sağlıklı ve etkili bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Çünkü örgüt içi iletişim dinamikleri, örgütün başarılı bir şekilde işlev gösterebilmesi için hayati öneme sahiptir. Bu dinamikler, çalışanların birbirleriyle, üst yönetimle ve dış paydaşlarla etkileşimlerini kapsamaktadır. Bu makalede savunulduğu gibi örgüt içi iletişim dinamiklerine derinlemesine odaklanmak, örgütlerin iletişim stratejilerini anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olabilir. Örgüt içinde etkin iletişimin varlığı, çalışanların iş birliği yapmalarını, var olan problemleri çözümlerini ve motivasyonlarını artırabilir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda liderlerin iletişim becerileri, örgüt içi iletişim dinamiklerini oldukça etkilemektedir. Örgütte iyi bir liderin varlığı, açık iletişim ortamının meydana getirilmesine ve çalışanların görüşlerini açık bir şekilde ifade etmelerine teşvik edebilir. Örgütte iyi bir iletişim kültürünün oluşturulması, çalışanların memnuniyetini artırarak performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde daha açık ve etkili iletişim için eğitim programları, geri bildirim mekanizmaları veya iletişim politikaları oluşturularak etkin bir iletişim mekanizması kurulabilir. Elde edilen veriler doğrultusunda bu çalışma, örgütlerin iletişim stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve daha sağlam bir iç iletişim kültürü oluşturmalarına katkıda bulunabilir.

Araştırmacılar örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamak için karma yöntemin kullanıldığı çalışmalar yaparak daha kapsamlı ve farklı bakış açıları elde edebilirler. Çalışma Şanlıurfa ilinde yer alan otel

işletmelerinde çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Gelecekte araştırmacılar kamu ya da özel sektör örgütlerini inceleyerek örgüt içi iletişim dinamiklerinin farklı bağlamlarda nasıl değiştiğini açığa çıkarıcı araştırmalar yapabilirler. Ayrıca bölgesel ve kültürel farklılıklara bağlı olarak örgüt içi iletişim kanal ve yöntemlerine ilişkin karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Özellikle iletişim teknolojilerinin sürekli olarak evrildiği çağımızda, bu teknolojilerin örgüt içi iletişim dinamikleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar gerçekleştirilebilir.

EXTENDED ABSTRACT

Communication is an important tool of individual, social and organizational life (Danayiyen ve diğerleri, 2017) and has a historical context related to culture (Oskay, 2017). Communication is a cultural phenomenon in human life (Tokgöz, 2015, s. 19; Kırmızı, 2006; Fiske, 2015). Communication is not only verbal but also expressed in various ways such as gestures, mimics, writing and pictures. It is directly related to people's socialization and life processes (Yüksel, 2007; Çağlar & Kılıç, 2010). People depend on each other to be included in social life, to sustain their lives and to meet their needs. Therefore, organizations are structures formed in line with the needs of people (Arslan & Arslan, 2007). Organizations need effective communication in order to function effectively and meet needs. Especially in today's rapidly changing competitive environment, internal communication is of great importance for organizations. Intra-organizational communication provides communication and interaction between units and individuals and affects the productivity of employees (İbicioğlu & Çağlar, 1999). An effective intra-organizational communication facilitates the internal functioning of the organization and helps the formation of desired behaviors (Kılıçaslan, 2013).

The effects of organizational and intra-organizational communication on employees' job satisfaction, organizational commitment and turnover have been widely examined in the literature. However, the number of qualitative studies on organizational communication is not sufficient. When the studies in the literature are examined, the studies are generally based on quantitative methodology using certain scales or questionnaires.

The purpose of this study is to understand the dynamics of intra-organizational communication and to reveal how employees perceive these dynamics. For this purpose, qualitative interviews were conducted and the data obtained were analyzed through content analysis. This research includes

analyses to understand the functioning of communication within the organization, employees' information exchange, motivation, leadership interactions, conflict management and decision-making processes. In particular, the research was conducted to better understand the goals and functioning of the organization, to examine the interaction of employees with each other and with their managers, and to increase the effectiveness of communication processes. It is also aimed to identify communication deficiencies and problems in organizations and to suggest solutions. It aims to guide managers in developing communication strategies, using intra-organizational communication channels effectively and eliminating existing communication barriers.

The research was conducted using the interview method, which is widely used in field research. The study was designed according to grounded theory, one of the qualitative research types, and semi-structured interview technique was used. The sample was selected among the employees working in large-scale hotels operating in Şanlıurfa by purposive sampling technique. In this context, interviews were conducted with a total of 21 people in hotel businesses in Şanlıurfa.

Following the completion of the interviews with the participants within the framework of the research, the data analysis process was started and the data obtained were analyzed using Maxqda 20 Package Program. In the analysis process, the combined texts were read from beginning to end, coding was done and general themes were determined. After the coding process was completed, maps explaining the grounded theory were created.

Based on the findings of the study, an organizational development model was developed and presented based on the results of the embedded research conducted to reveal the factors that are effective in improving organizational communication. This model includes the positive and negative aspects of the organization, the reasons for well-being and the factors that are effective in improving organizational communication. Positive aspects include positive value perception among employees, disciplined work, small organizational structure, healthy communication network, planned action and mutual understanding. It is stated that these factors affect the reasons for the organization's well-being and have a positive effect on improving organizational communication. On the other hand, the negative aspects of the organization include unhealthy communication network, excessive workload, communication language of managers, unplanned functioning of the institutions, and lack of good

managers and employers. It is emphasized that these factors weaken the organization and have a negative impact on improving organizational communication.

Participants stated that developing and implementing appropriate strategies by identifying the weak points of organizations can strengthen intra-organizational communication and positively affect overall performance. These improvements can increase employee satisfaction, encourage cooperation and contribute to the success of the organization. It is emphasized that strengthening intra-organizational communication can increase employee satisfaction, increase productivity and encourage cooperation. Therefore, it is important for organizations to review their communication strategies and make improvements by considering these positive and negative aspects.

This study was limited to employees working in hotel organizations in Şanlıurfa province. The following suggestions can be made for future studies: A more comprehensive perspective on organizational communication can be obtained by using different research methods together. Researchers can better understand the impact of cultural differences by comparing communication practices in organizations of different cultures. In today's world where communication technologies are rapidly developing, studies can be conducted to examine the impact of these technologies on intra-organizational communication dynamics.

Çıkar Çatışması/Conflict of Interest

Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir. /The authors declare that there is no conflict of interest.

Yazarların Katkıları/Author Contributions

Her iki yazarın çalışmaya katkı oranı %35'dir. Üçüncü yazarın katkı oranı %30'dur. / The contribution rate of both authors to the study is 35%. The contribution ratio of the third author is 30%.

This work is licensed under **Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License** (CC BY-NC 4.0). 

KAYNAKÇA

- Aktaş, Y. (2013). İletişime giriş. Y. Aktaş & K. Kılıç (Ed.) içinde, *Bir bakışta iletişim* (s. 1-82). Paradigma Akademi Yayınları.
- Alparslan, A. (2014). Öğretim elemanlarının işlerinden tatmin, üniversitelerinden memnun ve gönüllü olmalarındaki öncüller: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 82-101.
- Arslan, E., & Arslan, B. (2007). Örgütsel iletişim. U. Demiray (Ed.) içinde, *Genel iletişim* (s. 143-184). Pegem Yayıncılık.
- Arslan, A., & Gül, H. (2022). Örgütsel iletişim ikliminin kuruma duyulan güvene etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542-1558.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Barutçu, E., & Erçelik, E. (2012). Örgüt içi iletişimin iş gören motivasyonuna etkisi: Denizli'de otel işletmelerinde bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 4(9), 99-117.
- Bektaşoğlu, A., & Şengün, H. (2020). Sağlık sektöründe örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Aydın Sağlık Dergisi*, 6(2), 155-182.
- Bulduklu, Y. (2019). Eleştirel çalışmalarda nitel araştırma yöntemi olarak gömülü teori. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(1), s. 1-14.
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2010). *Genel iletişim*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çamdereli, M. (2019). *İletişime giriş*. Dem Yayınları.
- Çanak, M., & Avcı, Ö. Y. (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 91-110.
- Çelikdemir, D. Z., & Paker, İ. T. (2019). Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgütsel iletişimin önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 173-199.
- Çini, M. A. (2022). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar aracılığıyla bir araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 91-109.
- Çöllü, E. F., & Summak, M. E. (2010). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288.
- Danayiyen, A., Kıyak, M., & Ünal, E. (2017). Hastanelerde yeni iletişim teknolojileri kullanımının kurum içi iletişim doyumuna etkisi. *Selçuk İletişim*, 10(1), 32-63.
- Demir, A. (2020). Örgütsel iletişim. M. Avcı, & E. Kara (Ed.) içinde, *Örgütsel davranışlar üzerine güncel yaklaşımlar* (s. 52-68). Hiperyayın.

- Demir, F., & Yıldırım, G. (2020). Halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılığa etkisi: Ulaşım sektöründe karşılaştırmalı analiz. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), 170-194.
- Demir, H., Usta, R., & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak*. Pozitif Matbaacılık.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Ertaş, G., & Töre, E. (2016). Örgüt içi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(3), 85-100.
- Evliyaoğlu, F. (2020). Çinli işletmelerde örgüt içi iletişim ve liderlik tarzlarının toplumsal kültür bakış açısından incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 68-89.
- Fiske, J. (2015). *İletişim çalışmalarına giriş* (S. İrvan, Çev.) Pharmakon Yayınevi.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fusi, F., Zhang, F., & Welch, E. W. (2023). Intra-organizational communication in public agencies: The effects of contracting out core services. *The American Review of Public Administration*, 53(5-6), 224-242.
- Gerbner, G. (1972). Mass media and human communication theory. Human communication theory., D. McQuail (Dü.) içinde, *Sociology of Mass Communi: Selected Readings* (s. 40-60). Penguin Books.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory a practical guide for management, business and market researchers*. Sage.
- Hall, L. (1987). *Personnel management: A new approach*. Prentice Hall International.
- İbicioğlu, H., & Çağlar, N. (1999). İnsangücü verimliliğinin arttırılmasında örgüt için iletişimin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 171-185.
- İslamoğlu, A. H., & Alniaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Ivashova, V., Nadtochiy, Y., Anaev, M., Kazantseva, N., & Rozanova, E. (2021). Intra-organizational communications as a factor of staff satisfaction with sustainable development work. *In E3S Web of Conferences*. 144, s. 11040.
- Jensen, M. T. (2003). *Research and development report no. 1 Organizational Communication: A Review*.

- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., & Symon, G. (2007). Defining qualitative management research: An empirical investigation. *Qualitative research in organizations and management: An international journal*, 2(1), 23-42.
- Karaçor, Ş., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi—bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 63, 59-76.
- Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Kılıçaslan, E. (2013). Örgütsel iletişim. Y. Aktaş, & K. Kılıç (Ed.) içinde, *Bir bakışta iletişim* (s. 213-242). Paradigma Akademi Yayınları.
- Kırmızı, H. (2006). *Genel ve teknik iletişim, kişisel gelişim ve iş hayatında başarının anahtarı*. Celepler Matbaacılık.
- Kotanlı Kızıloğlu, Ş. (2023). Örgütsel iletişimde whatsapp kullanımı: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(2), 1703-1724.
- Li, N., Zheng, X., Ni, D., Kirkman, B. L., Zhang, M., & Liu, C. (2024). Leadership in a crisis: A social network perspective on leader brokerage strategy, intra-organizational communication patterns, and business recovery. *Journal of Management*.
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Mutlu, E. (2012). *İletişim sözlüğü*. Sofos.
- Omillion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445.
- Oskay, Ü. (2017). *İletişimin ABC'si*. İnkılap Kitabevi.
- Öksüz, E., & Ulağlı, S. (2021). Örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. *TroyAcademy*, 6(1), 311-330.
- Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological journal*, 20(1), 7-14.
- Pirnejad, H., Niazkhani, Z., Berg, M., & Bal, R. (2008). Intra-organizational communication in healthcare. *Methods of information in medicine*, 47(4), 336-345.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. (D. Bayrak, B. Aslan, & Z. Akyüz, Çev.) Siyasal Kitabevi.
- Püsküllüoğlu, A. (2004). *Arkadaş Türkçe sözlük*. Arkadaş Yayınevi.

- Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research*. Free Press.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Beta Yayınları.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., & Tunç, M. (2017). Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
- Steingrimsdottir, H. (2011). *The relationship between internal communication and job satisfaction. A case study*. Marketing Communication Management.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 0(152), 81-102.
- Taşıyan, M., & Hırlak, B. (2014). Örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılması: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-36.
- Tokgöz, O. (2015). *İletişim kuramlarına anlam vermek başlangıcından günümüze Anglo-Amerikan iletişim kuramı*. İmge Kitabevi.
- Tuna, Y. (2009). Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri. *Selçuk İletişim*, 5(4), 83-94.
- Tuncer, A., & Tuncer, M. U. (2015). Örgüt içi iletişimde iş tatmini etkileyen boyutların analizi: Çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Journal of Yasar University*, 38(10), 6478-6554.
- Türkoğlu, N. (2003). *Kitle iletişimi ve kültür*. Naos Yayınları.
- Valiyeva, A., & Thomas, B. J. (2022). Successful organizational business communication and its impact on business performance: An intra-and inter-organizational perspective. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 15(2), 83-91.
- Voltan-Acar, N. (2015). *İnsan ilişkileri: İletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yaman, E. (2016). *İletişimin Türkçesi*. Akçağ Yayınları.
- Yüksel, A. H. (2007). İletişim kavram tanımı. U. Demiray (Ed.) içinde, *Genel İletişim* (s. 3-36). Pegem Yayıncılık.
- Zillioğlu, M. (2007). *İletişim nedir?*. Cem Yayınevi.